



Maatschappelijk jaarverslag 2017

Koraal... sterk in wonen, leren, werken!



Van Koraal Groep naar Koraal.



Het is de titel van een van de hoofdstukken in dit jaarverslag. Taalkundig ogenschijnlijk een kleine verandering, maar van grote betekenis voor de verandering die wij in 2017 in gang gezet hebben.

Inleiding

Raad van Bestuur

Samen beslissen

Zorg, onderwijs en participatie veranderen bij Koraal. We kijken steeds beter naar mensen, zien hun wensen en behoeften. Echter, alléén een zorg- of onderwijs- of participatievraag is niet langer leidend in het contact tussen onze medewerkers, cliënten en leerlingen. In 2017 zijn we verder op zoek gegaan naar de mens achter de cliënt en leerling en hebben we de eerste stap gezet in onze nieuwe manier van werken. We willen nog beter ontdekken en weten wat de mens achter de cliënt en leerling nodig heeft om het leven te leiden zoals hij dat wil en kan. We geven hem een hand en kijken hem recht in de ogen. Daarmee kennen we hem nog niet, maar er ontstaat wel een ander soort contact. Van mens tot mens.

Deze visie op zorg, onderwijs en participatie zijn we al gezamenlijk aan het ontwikkelen sinds 2015. Je vindt het terug in onze strategie. Een strategie waarin integraliteit van zorg, onderwijs en participatie centraal staan. Vanuit het perspectief van de cliënt en leerling is de vraag niet verschillend. Daar willen wij dan ook naar handelen. In 2017 zijn we verder gegaan met de concretisering van onze strategie aan de hand van een achttal strategische projecten (bouwstenen) die ons dichterbij de mens achter de cliënt en leerling brengen. Samen Beslissen - Regie op Locatie (SB ROL) is één van deze projecten en gaat over hoe je als medewerker, samen met de cliënt en verwanten, de échte vraag van de cliënt ontdekt en beantwoordt.

Gaandeweg de ontwikkeling van Regie op Locatie zijn we het project anders gaan noemen en in feite laat deze naamsverandering de evolutie van Koraal zien. Regie op Locatie is Samen Beslissen geworden. En zo willen we het graag: Samen Beslissen. Samen Beslissen gaat over de ontmoeting en samenwerking tussen cliënt, leerling, verwant en medewerker. Bij Samen Beslissen en de programma's met dezelfde ambitie in de domeinen onderwijs en participatie zoeken en krijgen medewerkers de ruimte om de behoefte van de cliënt en leerling leidend te maken. En die vraag integraal te beantwoorden. Onze medewerkers luisteren naar die vraag en gaan vanuit hun professionaliteit op zoek naar het antwoord met alle verantwoordelijkheden die daarbij horen.

Samen Beslissen is slechts één strategisch project dat ons daarbij helpt. Er zijn er meer. Een heel belangrijke is de invoering van het nieuwe besturingsmodel. Onze tien werkstichtingen zijn opgegaan in zes regio's en een Expertise Centrum. Sinds 1 juli 2017 maken we allemaal deel uit van één Koraal. In 2018 werken we voor het eerst met regioplannen, vanuit onze verschillende disciplines steeds met één integraal plan per regio. Een project dat hieraan verwant is, is de positionering van Koraal, dat onder andere gepaard ging met de invoering van een nieuwe huisstijl in 2017.

→ Een strategie waarin
integraliteit van zorg, onderwijs
en participatie centraal staan.

Komen deze ideeën nu allemaal uit de hoge hoed van de Raad van Bestuur? Natuurlijk niet, dat kunnen we helemaal niet. De beweging naar de mens achter de cliënt en leerling maken we samen: cliënten, leerlingen, verwanten, medewerkers en leidinggevend. Alleen door met onze medewerkers het veranderproces te doorlopen, kunnen we vaststellen hoe Koraal iets moet organiseren. Doordat veel medewerkers gehoor hebben gegeven aan de oproep om mee te doen - en mee te beslissen - in o.a. ontwikkelteams en panels- kwamen we zonder lange vergadercycli, naar gelang het onderwerp, in een korte tijd tot een gezamenlijk antwoord. Dat werkt zeer effectief.

Ook nieuw in 2017 was het werken met cliëntenpanels die ons ondersteunen. Cliëntenpanels helpen ons bij de probleemvaststelling en geven tevens aan of de door Koraal gevonden oplossingen wel dé juiste oplossingen zijn. Als organisatie willen we graag weten wat onze cliënten en leerlingen in de praktijk in hun leven ervaren. Wij denken wel dat iets helpt, maar denken zij dat ook?

Zeker niet onvermeld mag blijven, is de stap die de Medezeggenschap in 2017 heeft gezet naar een nieuwe manier van werken. De medezeggenschapsraden hebben een voorstel gemaakt waarin er sprake is van een andere medezeggenschap, waarbij regionale overleggroepen in de nieuwe regio's de verbinding met de medewerkers nog intensiever gaan leggen. Uit alle disciplines van een regio zal de Medezeggenschap medewerkers betrekken bij een vraag die wij hen als Raad van Bestuur of directie hebben voorgelegd of die zij zelf van belang vinden om te agenderen. Zo worden medewerkers nog meer betrokken bij oplossingen en suggesties om dingen beter te doen. Deze nieuwe werkwijze heeft in 2017 tot opvallend gevolg gehad dat cruciale memo's in onze formele vergadering met de Medezeggenschap hamerstukken waren. De medewerker heeft immers gesproken en de medezeggenschap heeft getoetst of dat in het besluit is verwerkt. Daar zijn we trots op!

Zijn we nu klaar? Nee, we zijn pas begonnen. Dit proces gaat nog tijd kosten. Onze koers en de onderliggende samenhang tussen de strategische projecten begint wel voor iedereen duidelijker te worden. Het heeft nog tijd nodig voordat alle puzzelstukjes samenvallen in het primaire proces. Die tijd hebben de mensen ook. Onze medewerkers kunnen stap voor stap zelf ervaren - en als bestuur willen wij dat faciliteren - dat deze beweging stilaan iets betekent voor ons allemaal. De mens achter de cliënt en leerling steeds beter en blijvend zien en ontdekken. Onderwijs, zorg en participatie integraal benaderen. Thuis als het kan, maar in het volle besef dat er grenzen zijn aan wat je dichtbij in hun omgeving kunt doen. Daar gaat het Koraal om! Nieuwsgierig zijn naar mogelijkheden. Als Raad van Bestuur hebben we een duidelijke stip op de horizon voor ogen. Dat hebben we met veel respect voor de afwegingen die onze professionals iedere dag maken. Zij hebben de kwaliteit om ook een doelgroep met moeilijke vragen te ondersteunen en gaan daar iedere dag weer voor. Maar onze strategie is helder: we kijken steeds opnieuw naar de mens achter de cliënt en leerling. Gewoon. Eenvoudig en eerlijk. Van mens tot mens.

We willen al onze medewerkers en vrijwilligers hartelijk danken voor hun grote inzet en bijdrage in 2017!

Radboud Quik en Ingrid Widdershoven
Raad van Bestuur Koraal



Inleiding

Raad van Toezicht

Koraal timmert aan de weg. En hoe! Terugkijkend op 2017 stelt de Raad van Toezicht vast dat met de introductie van het nieuwe besturingsmodel en de regiovorming een organisatievorm is gekozen die het optimale vehikel is om de integrale vorm van zorg en onderwijs die Koraal wil geven te kunnen verstrekken. De Raad van Bestuur is de architect van dit nieuwe besturingsmodel en verdient volgens ons daarvoor een compliment, óók voor de nauwe samenspraak die daarbij is betracht met de directeuren van de voormalige werkstichtingen en management van de concernondersteuning.

Met de kanteling van de organisatie naar de cliënt en leerling zijn we stevig op weg naar daar waar we willen zijn. In de afgelopen vijf jaar heeft Koraal een hele ontwikkeling doorgemaakt in de manier waarop er naar zorg en het traject dat daarbij hoort wordt gekeken. Als Raad van Toezicht hebben we het heel belangrijk gevonden dat alles wat iemand aan zorg, onderwijs en arbeidsintegratie bij Koraal krijgt in een gestroomlijnd traject plaats vindt. De organisatie heeft in 2017 de noodzakelijke verandering doorgemaakt waardoor er veel beter kan worden gewerkt aan dat ene traject waarlangs iemand zou moeten reizen.

Als Raad van Toezicht zijn we zeer tevreden met deze ontwikkeling. Met de huidige Raad van Bestuur zijn we een aantal jaar geleden begonnen aan een strategische koers die écht wordt vertaald in merkbare verbeteringen voor cliënten, verwanten en medewerkers. Het nieuwe besturingsmodel, de Nieuwe Dialoog, Samen Beslissen met Regie op Locatie, het nieuwe teamconcept; het draagt er allemaal toe bij dat de cliënt en dan vooral zijn vragen en wensen meer dan ooit centraal staan.

Een andere uitdaging vormt nog het onderwijs. We willen dat Koraal óók bekend staat om kwalitatief goed speciaal onderwijs. Daartoe dienen met name extern schotten (financiën, verschillende beleidsvisies) te worden weggenomen. Ook in de overgang van zorg naar onderwijs en vice versa valt nog het één en ander te verbeteren. De Raad van Bestuur heeft hier aandacht voor en doet er alles aan om deze werelden bij elkaar te brengen.

Als Raad van Toezicht juichen wij toe dat Koraal in toenemende mate haar kennis en expertise deelt met anderen. Koraal wordt stilaan een bekende instelling in Nederland die landelijk belangrijke onderwerpen mee agendeert. Wij zeggen: terecht! Noblesse oblige!

Kortom: het gaat goed met Koraal. We zien van hoog tot laag een grote betrokkenheid bij de cliënten. We zien een Raad van Bestuur die tot op het bot is gemotiveerd om het beste voor de cliënten te willen. En daarbij óók een goed werkgever wil zijn voor de medewerkers, want zonder hen is goede zorg überhaupt niet mogelijk.

De Raad van Toezicht is om al deze redenen blij dat ze (op afstand) deel uitmaakt van de Koraal-familie. We zijn allemaal een beetje trots op Koraal!

Trudy Prins (voorzitter)

Walther Tibosch (vice-voorzitter)

Raad van Toezicht Koraal



Van links naar rechts op de foto: Mark de Graaf, Marc Mittelmeijer, Trudy Prins, Walther Tibosch, Douwe Lodewijk, Anita Schavemaker-Duerincks, Leon Op 't Hoog



Inhoud

1	Profiel van de organisatie	9
2	Een nieuw besturingsmodel	13
3	Wat ons beweegt... missie, visie en kernwaarden	21
4	Beleid en ontwikkelingen	25
5	Samenwerken in de regio's	35
6	Governance	41
7	Medezeggenschap	53
8	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	59
9	Blik op de toekomst	63
10	Feiten 2017	65
Bijlage 1	Kernprestaties	
Bijlage 2	Financieel jaarverslag en jaarrekening	

**Samen
op eigen
kracht.**

1.

Profiel van de organisatie

1.1 Koraal

Meedoen in de samenleving. Wonen op een manier die bij je past. Een school of werkomgeving vinden waarin je jezelf kunt ontwikkelen. Dat wil toch iedereen. We streven allemaal naar geluk en welbevinden. Meedoen, mensen ontmoeten, groeien zijn daarbij van wezenlijk belang. Bij Koraal werken wij daar dagelijks aan, samen met de mensen die onze ondersteuning in hun leven van alledag nodig hebben. Wie dat zijn? Jongeren en ouderen met een ernstige (verstandelijke) beperkingen en complexe gedrags- en/of psychiatrische problemen. Maar ook hun omgeving, zoals hun ouders, broers of zussen of andere verwanten en vrienden. Wij bieden hen zowel zorg als onderwijs en participatie (arbeid). Passend bij hun behoeften en mogelijkheden. Met als doel dat iedereen mee kan doen in onze maatschappij en zelf kan bepalen hoe hij dat wil doen.

Bij Koraal hebben we heel wat professionaliteit en expertise in huis als het gaat om zorg, ondersteuning, onderwijs en participatie. Wij werken zowel lokaal, regionaal als landelijk.

→ We streven allemaal naar geluk en welbevinden. Meedoen, mensen ontmoeten, groeien zijn daarbij van wezenlijk belang.

1.2 Kernactiviteiten en doelgroepen

De kernactiviteiten van Koraal liggen in de domeinen wonen, leren en werken en zijn:

- 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;
- (voortgezet) speciaal onderwijs voor kinderen en jongeren met ernstige gedrags- en/of psychiatrische problemen;
- Arbeidsintegratie (participatie) voor jongeren en jong volwassenen met leer-, gedragsproblemen en/of ontwikkelingsstoornissen;
- Maatschappelijke opvang en hulpverlening aan zwerfjongeren.

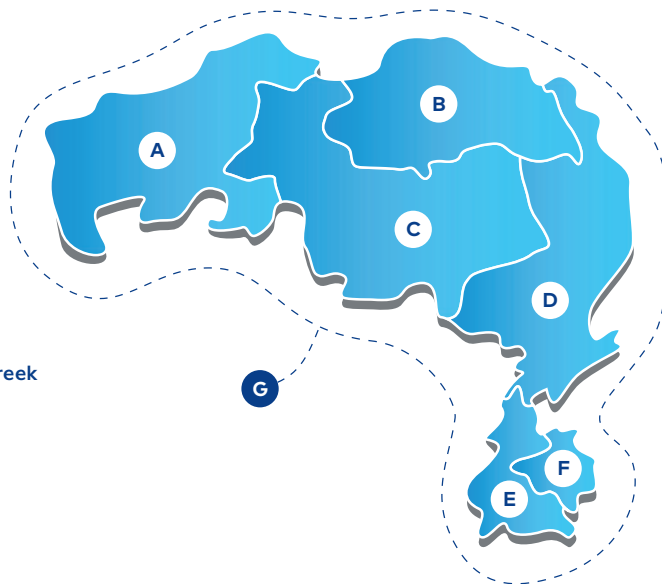
1.3 Koraal regio's

Met ingang van 1 juli 2017 heeft Koraal zijn dienstverlening regionaal ingericht. Aansluitend op de regio-indeling die gemeenten hanteren, hebben wij onze organisaties ingedeeld in zes regio's in Limburg en Noord-Brabant en een landelijk werkend Expertise Centrum waarin alle specialistische kennis van Koraal gebundeld en gedeeld wordt. Dat stelt ons nog meer in staat mensen met een complexe zorg- en ondersteuningsvraag breed, integraal en vanuit één regionaal aanspreekpunt te ondersteunen.

In elke regio biedt Koraal een compleet pakket ondersteuning. Cliënten en leerlingen hebben dankzij deze werkwijze één aanspreekpunt voor hun vragen op het gebied van gehandicaptenzorg, jeugdzorg, speciaal onderwijs en participatie. Veel vragen kunnen we bij Koraal zelf beantwoorden. Voor expertise die wij niet in eigen huis hebben, werken we graag samen met onze partners in het veld.

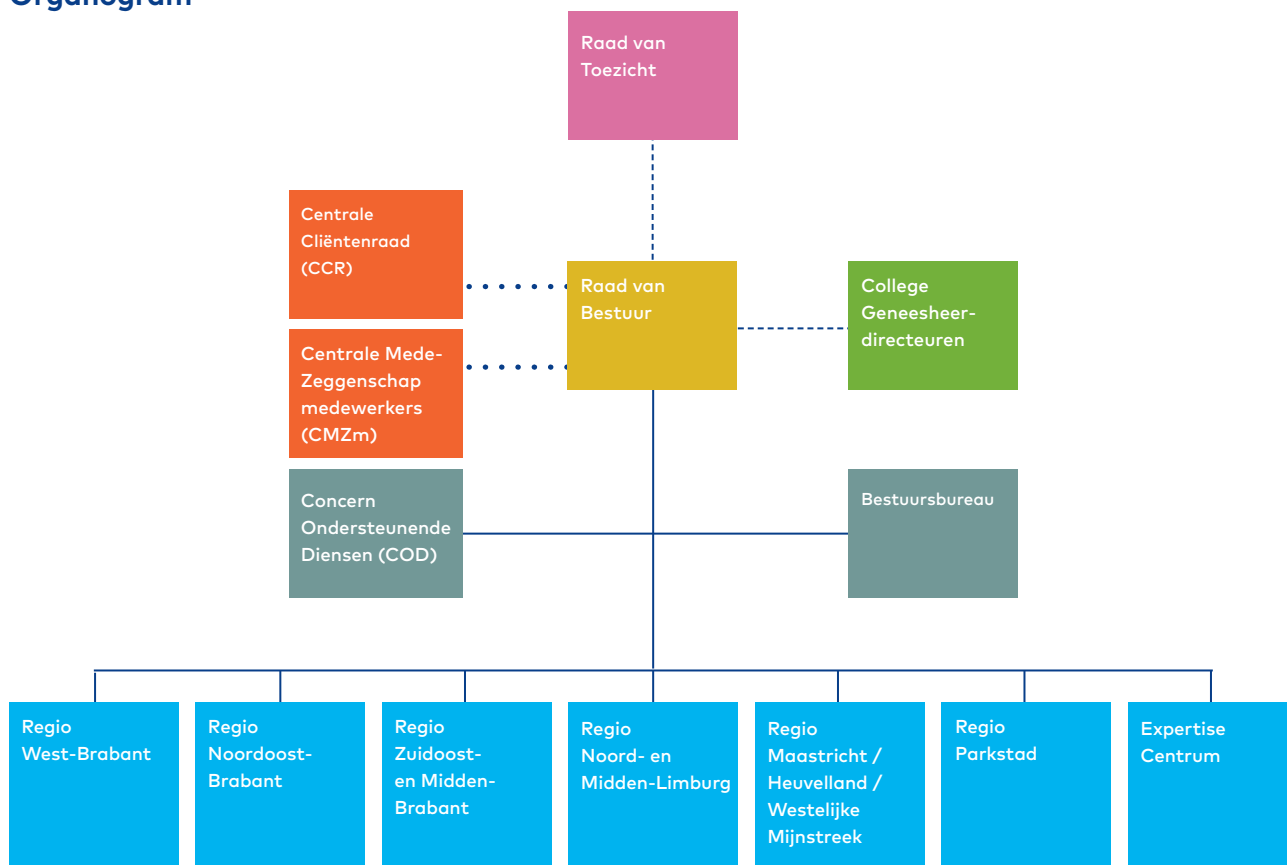
Koraal regio's

- A West-Brabant
- B Noordoost-Brabant
- C Zuidoost- en Midden-Brabant
- D Midden- en Noord-Limburg
- E Maastricht / Heuvelland / Westelijke Mijnstreek
- F Parkstad
- G Expertise Centrum



→ Met ingang van 1 juli 2017 heeft Koraal zijn dienstverlening regionaal ingericht.

Organogram



1.4 Organisatiestructuur

Koraal bestaat sinds 1 juli 2017 uit een concernstichting, zes Koraal regio's en een landelijk werkend Expertise Centrum die worden bestuurd door de Raad van Bestuur. Elke regio heeft een regio-directeur die verantwoordelijk is voor de leiding en de ontwikkeling van de regio. Het Expertise Centrum kent eveneens een eigen directeur.

De Raad van Toezicht heeft naast haar toezichthoudende rol ook een functie als klankbord en adviseur van de Raad van Bestuur. 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 2017 op verschillende momenten met elkaar overlegd en samengewerkt. De ontwikkeling en verdere uitwerking van de nieuwe strategie van Koraal, het nieuwe besturingsmodel, de besturingsprincipes, Samen Beslissen, de verdere integratie van zorg en onderwijs, de inrichting van de nieuwe medezeggenschap voor medewerkers, de interne dienstverlening en het merkenbeleid waren voor alle betrokkenen dominante thema's.



2.

Een nieuw besturingsmodel

Een van de belangrijke ontwikkelingen in 2017 is de overgang naar een nieuw besturingsmodel. De manier waarop Koraal voor 1 juli 2017 georganiseerd was, dateerde van 2006 toen, na een fusie tussen de stichtingen St. Anna en Saltho, Koraal Groep met de werkstichtingen ontstond. In 2011 heeft Stichting Het Driespan, met haar scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs, zich bij Koraal Groep aangesloten en kwam er een nieuwe werkstichting bij. Het werken met werkstichtingen was voor toen en ook voor de jaren daarna een prima manier om de organisatie te besturen. Echter, de huidige tijd, de ontwikkelingen in de samenleving, de eisen die zowel die samenleving, financiers en vooral leerlingen en cliënten aan ons stellen, vragen om een ander soort organisatiemodel. Het nieuwe besturingsmodel vormt de basis van een andere inrichting van Koraal.

2.1 Koraal regio's

Met ingang van 1 juli 2017 heet Koraal Groep, Koraal en werken we vanuit zes regio's en een Expertise Centrum. In elke regio organiseren wij een breed, integraal ondersteuningsaanbod. Cliënten en leerlingen kunnen bij Koraal in elke regio terecht voor zorg, onderwijs en participatie.

Expertise Centrum

Daarnaast kennen we een landelijk werkend Expertise Centrum, waarin we alle specialistische kennis van Koraal gaan bundelen en ontsluiten. Ook de landelijke functie met de kerntaken observatie, diagnostiek en exploratieve behandeling is hierin ondergebracht. Met ingang van 1 juli 2017 is Annemiek van Latum benoemd tot directeur Expertise Centrum.

Welke rol heeft de regiodirecteur?

Elke regio heeft met ingang van 1 juli 2017 een regiodirecteur. Deze heeft als belangrijkste taak het integrale aanbod in de regio te organiseren en daar ook ketenpartners bij te betrekken. Dus ervoor te zorgen dat in zijn of haar regio leerlingen en cliënten bij Koraal terecht kunnen voor onderwijs, zorg en participatie.

Koraal regio	Regiodirecteuren
1. Maastricht / Heuvelland / Westelijke Mijnstreek	Wim Swaak
2. Parkstad	Lone Linssen
3. Noord- en Midden Limburg	Dick de Koning
4. Noordoost-Brabant	Christel Bogers
5. West-Brabant	Eric Starmans
6. Zuidoost- en Midden-Brabant	Christel Bogers (Zuidoost-Brabant) Annemiek van Latum (Midden-Brabant)

Regioplan

Een opdracht waar elke regiodirecteur in 2017 aan heeft gewerkt, is het schrijven van een regioplan. In het regioplan beschrijven de directeuren hoe zij in hun regio zorg, onderwijs en participatie organiseren en geven zij aan wat –aansluitend bij de strategie van Koraal– de meerjaren ambitie voor hun regio is. Bij het opstellen van het regioplan worden alle domeinen en gremia in die regio nauw betrokken. Evenals het Expertise Centrum. In het regioplan worden de strategie én de strategische projecten van Koraal concreet gemaakt.

Programmaliijnen

Naast het Strategisch Portfolio van Koraal werken wij ook met twee aanvullende programmaliijnen: een programma gericht op onderwijs en een programma gericht op jeugd. Deze programma's versterken een aantal strategische projecten die van wezenlijk belang zijn voor het doen slagen van onze strategie. Het programma jeugd richt zich op het ontwikkelen en doorontwikkelen van het project Equipe Mont Ventoux. Evenals het voor de regio belangrijke project rondom de slachtoffers van mensenhandel. Dit laatste project zal breed worden uitgerold, zowel in Limburg als in Noord-Brabant. Vanuit het programma onderwijs wordt de bestuurlijke vertegenwoordiging in de samenwerkingsverbanden inhoud gegeven en wordt in de meest brede zin een voorstel ontwikkeld dat de verdere integratie van zorg- en onderwijs versterkt. In de regioplannen zullen de regiodirecteuren de uitkomst van deze programma's meenemen. Hetzelfde geldt voor de directeur van het Expertise Centrum.

→ Het besturingsmodel ondersteunt belangrijke thema's uit de strategie.

2.2 Besturingsmodel & strategisch programma

Het besturingsmodel ondersteunt belangrijke thema's uit de strategie van Koraal, zoals werken met en voor een complexe doelgroep, integraal en samenhangend werken, onze kennis en expertise met elkaar delen en verder uitbouwen én het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. We diepen ze hieronder verder uit.

Complexe doelgroep

Bij Koraal gaan we voor de complexe doelgroep. In ons onderwijs ondersteunen we overwegend leerlingen met een verstandelijke beperking en ernstige gedragsproblemen en/of een psychiatrische stoornis. Eenzelfde zware doelgroep zie je terug bij onze gehandicaptenzorg en jeugdzorg.

Integraal en samenhangend aanbod in elke regio

Het unieke van Koraal is dat wij wonen, leren en werken in eigen huis hebben en daardoor een integraal pakket ondersteuning kunnen bieden. Het is één van de opdrachten van de regiodirecteuren om in elke regio waar Koraal actief is, dat integrale aanbod te organiseren. Dus zowel wonen, leren en werken in elke regio aan te bieden. We doen dat deels vanuit onze eigen scholen en instellingen en deels aangevuld door de samenwerking te zoeken of uit te breiden met onze ketenpartners.

Kennis en expertise

Willen we onze leerlingen en cliënten integraal en dus op al hun levensdomeinen kunnen ondersteunen, dan is het belangrijk dat wij binnen Koraal onze kennis en expertise bundelen en met elkaar delen. Dat organiseren we in het Expertise Centrum dat landelijk, dus Koraal-breed, werkt en waarin ook de expertise van het KEC Onderwijs een belangrijke rol zal gaan spelen.

Persoonlijk Leiderschap

Met het project Persoonlijk Leiderschap willen we komen tot één gezamenlijke visie op Leiderschap, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers én de ontwikkeling van sterke teams centraal staan. Het kernbegrip is daarbij 'eigenaarschap'. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om met hun persoonlijk handelen de missie en visie van Koraal waar te maken. Zij krijgen hiervoor de ruimte binnen professionele, maatschappelijke en financiële kaders.

Zorg-onderwijsarrangementen

De omgeving om ons heen verandert in rap tempo. Dat heeft ook gevolgen voor onze dienstverlening. Om in de toekomst nog beter op vragen van cliënten, leerlingen en verwanten in te kunnen spelen, kijken we op dit moment heel zorgvuldig naar onze dienstverlening Koraal-breed. Zo kijken we in het bijzonder naar zogenoemde zorg-onderwijsarrangementen, die worden ontwikkeld voor kinderen en jongeren. Onze ambitie concreet uitbouwen vraagt, vanuit een lange traditie waarin in Nederland zorg en onderwijs veelal onafhankelijk van elkaar hebben gewerkt, forse inspanningen. De betrokkenheid van externe partners, zoals ministerie en toezicht, zijn daarvoor rand voorwaardelijk.

Werken met ketenpartners

Om ervoor te zorgen dat we in elke regio zowel onderwijs, zorg en participatie kunnen bieden, is het van cruciaal belang dat we intensief samenwerken met regionale ketenpartners.

2.3 Strategisch programma RICHTPUNT 2020!

Om onze strategie te realiseren, werken we met het strategisch programma RICHTPUNT 2020! Dit programma bestaat uit 33 projecten. Acht van deze projecten staan aan de basis van het strategisch programma van Koraal. Projecten die wij nodig hebben, willen wij van onze strategie een succes maken. Deze acht projecten zijn verdeeld over vier pijlers:



Cliënt en leerling

Een belangrijk project dat zich vooral richt op cliënten, leerlingen en verwanten is Samen Beslissen / Regie op Locatie. Maar ook voor medewerkers gaat deze manier van werken veel betekenen. De kern van dit project is dat cliënten, verwanten en medewerkers vanuit hun mogelijkheden samenwerken aan een goed leven voor cliënten, betekenisvol werk voor medewerkers en aan een gezonde organisatie.

Opleiden van procesbegeleiders

Al in 2016 zijn de Koraal locaties St. Anna, Maasveld en Op de Bies begonnen met het opleiden van procesbegeleiders. Dit zijn medewerkers die een sleutelpositie innemen bij het overdragen van de methodiek Samen Beslissen / Regie Op Locatie. Zij begeleiden cliënten, verwanten en medewerkers die verbonden zijn aan een woning of woongroep bij het in eigen handen nemen van de regie. Zo coachen de procesbegeleiders cliënten, verwanten en medewerkers bij het beantwoorden van vragen als:

- Wat willen we bereiken binnen onze woongroep?
- Hoe doen we dat nu en hoe kunnen we dat in de toekomst beter doen?
- Hoe werken we daarbij met elkaar samen?

Na een gedegen training kunnen de cliënten, verwanten en medewerkers van een woongroep zelf aan de slag met de methodiek. In 2016 zijn er op deze manier al 30 van de 90 woongroepen bij St. Anna, Maasveld en Op de Bies in hun eigen kracht gezet. In 2017 zijn nog eens 60 woongroepen gaan werken met Samen Beslissen / Regie Op Locatie, waardoor het project in de zorg steeds breder binnen Koraal is uitgerold.

Medewerker

Twee basisprojecten zijn gericht op onze medewerkers: het project Persoonlijk Leiderschap en het project Kennismanagement.

Met het project Persoonlijk Leiderschap willen we komen tot één gezamenlijke visie op Leiderschap. In 2017 hebben we zowel in de praktijk van elke dag als programmatisch de eerste stappen kunnen zetten.

In het project kennismanagement gaat het om het ontwikkelen van een gezamenlijke taal voor onze zorg en behandeling. Het tot stand komen van de

Koraal 5-STEP, gezamenlijk met een grote vertegenwoordiging van onze behandelaars, is daarvan een eerste mooi resultaat. Daarnaast hebben wij een nieuwe visie op leren opgesteld en zijn er belangrijke stappen gezet op het vlak van methodiekontwikkeling. Maar het gaat ook om kennis delen en uitwisselen; zowel binnen Koraal als daarbuiten. Het Kenniscentrum dat onderdeel is van het Expertise Centrum en de "nieuwe werkplek" gaan hiervoor vanaf 2018 nieuwe mogelijkheden bieden.

Omgeving

De omgeving om ons heen verandert in rap tempo. Dat heeft ook gevolgen voor onze dienstverlening. Om in de toekomst nog beter op vragen van cliënten, leerlingen en verwanten in te kunnen spelen, kijken we zorgvuldig naar onze dienstverlening Koraal-breed. Onder het kopje "Omgeving" vallen dan ook drie van de acht basisprojecten: Ontwikkelagenda Jeugd, Ontwikkelagenda Langdurige zorg en Ontwikkelagenda Participatie.

Ontwikkelagenda Jeugd en Langdurige zorg

Zowel in het domein verstandelijk gehandicaptenzorg als in de Jeugdzorg wil Koraal zijn strategie eenduidig en vanuit een gemeenschappelijk perspectief vertalen naar onze dienstverlening vanuit de regio's. Bij de bepaling van de strategische ambitie gaan beide domeinen enerzijds uit van de eigen krachten en anderzijds anticiperen zij op de ontwikkelingen in de externe omgeving.

Ontwikkelagenda Participatie

De cliënt en leerling staan bij Koraal centraal. Het is al vaak gezegd. Voor ons betekent dat, dat cliënten en leerlingen echt onderdeel zijn van de maatschappij. Op allerlei gebieden: wonen, leren, werken en vrije tijd. We noemen dat participatie. We werken daarin ontwikkelgericht. Uitgangspunt is steeds: wat wil de cliënt/leerling in het kader van meedoen?

Er gebeurt al veel binnen Koraal op het gebied van participatie, maar we gaan de mogelijkheden uitbreiden en doelgerichter beschikbaar maken. Participatie gaat écht een dagelijks thema worden binnen Koraal waarbij we onze medewerkers ondersteunen. Zo wordt er onder meer een strategische ontwikkelagenda participatie opgesteld waarin we afspreken hoe we de komende jaren binnen Koraal verder vorm en inhoud geven aan

participatie. Daarnaast hebben we besloten om ons bijzonder lectoraat "Inclusie van mensen met een verstandelijke beperking" met vier jaar te verlengen.

Organisatie

De twee laatste basisprojecten van ons strategisch programma RICHTPUNT 2020! staan onder het kopje Organisatie. Het gaat dan om het Merkentraject en om het nieuwe Besturingsmodel. Het Merkentraject heeft te maken met de vraag hoe wij onze organisatie willen positioneren en hoe stakeholders ons waarderen. Het nieuwe Besturingsmodel is hierboven al toegelicht.

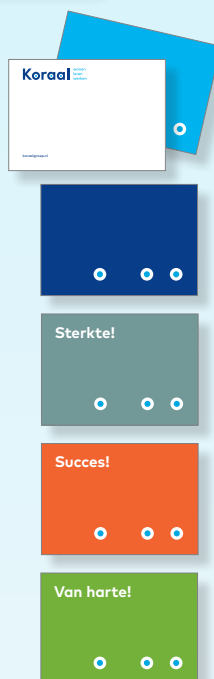
Merkentraject

In dit traject staat de vraag centraal hoe wij onze dienstverlening willen positioneren en hoe de externe omgeving daar tegenaan kijkt. Om deze vraag te beantwoorden hebben we het afgelopen jaar ons huidige merkenbeleid tegen het licht gehouden. Een sterk merk zorgt ervoor dat de mensen waarvoor ons weten te vinden en weten wat Koraal voor ze kan betekenen.

Eén van de onderscheidende kenmerken van Koraal is de brede dienstverlening. Omdat bij Koraal deskundigen werken op de domeinen jeugdzorg, speciaal onderwijs, gehandicaptenzorg en participatie zijn wij als geen ander in staat onze ondersteuning samenhangend en dichtbij de cliënt en leerling te organiseren. Deze integrale aanpak willen we ook tot uitdrukking brengen op de manier waarop Koraal zich presenteert en in de organisatiestructuur. Naast het invoeren van het nieuwe besturingsmodel, het werken vanuit Koraal regio's en een Expertise Centrum, is met ingang van 1 juli 2017 dan ook het merkenbeleid aangepast. Per 1 juli 2017 gaat Koraal onder één merknaam en logo verder. De namen van de werkstichtingen en scholen blijven voor de herkenning als locatieaanduiding bestaan.

Nieuwe merknaam

Door de invoering van het nieuwe besturingsmodel is Koraal Groep niet langer een groep die bestaat uit meerdere werkstichtingen. Koraal gaat verder als één organisatie. Om deze verandering zichtbaar te maken, is besloten verder te gaan onder de merknaam Koraal, en het woord Groep te laten vervallen in ons logo en in onze communicatie.



2.4 Interne dienstverlening

Aansluitend bij het nieuwe besturingsmodel zijn we in 2017 gestart met het project Interne dienstverlening. Doelstelling is om onze ondersteunende diensten vanuit één visie op basis van de besturingsprincipes en het besturingsmodel te positioneren. In 2017 is er voor gekozen te gaan werken met regionale klantteams, die in nauwe verbinding en met kennis van zaken, het primaire proces faciliteren. Om de schaalgrootte en kwaliteit te borgen vanuit Koraal als geheel wordt de ondersteuning vanuit één punt aangestuurd. Met een hierbij passend eerste ontwerp van een organisatie-model is fase 1 in 2017 gerealiseerd. 2018 zal in het teken staan van de concrete invulling hiervan, waarbij een groot aantal medewerkers uit zowel het primaire- als ondersteunende proces betrokken zullen worden.

2.5 Hoe zijn medewerkers bij alle veranderingen betrokken?

We hebben in het afgelopen anderhalf jaar verschillende stappen gezet waarbij medewerkers Koraal-breed zijn betrokken. We noemen hier een paar.

- We hebben sessies georganiseerd met een vertegenwoordiging Koraal -breed (uit onderwijs, zorg, cliënten, verwanten, medezeggenschap). Deze sessies focusten zich op het besturingsmodel.
- Vanuit deze sessies zijn de negen zogenoemde besturingsprincipes geformuleerd. Jongeren/leerlingen/cliënten/verwanten hebben hun input gegeven op de negen besturingsprincipes.
- Er zijn vier dialoogsessies met medewerkers gehouden met als vraag: wat heb jij als professional nodig om de negen besturingsprincipes daadwerkelijk te realiseren. Deze input is nadrukkelijk meegenomen in de ontwikkeling van het nieuwe besturingsmodel.
- Externe stakeholders zijn meegenomen in persoonlijke gesprekken.

Transitieteam

Het Transitieteam zorgde voor een soepele overgang van de bestaande situatie naar de huidige, nieuwe organisatie. Het was dus een tijdelijk team dat alle noodzakelijke voorbereidingen trof zodat het nieuwe besturingsmodel goed uitgevoerd kon worden. In het Transitieteam zaten, naast bestuurder Ingrid Widdershoven, een directeur, een vertegenwoordiger van de medezeggenschap, een teamleider vanuit de zorg, een schoolleider en de secretaris en adviseur Raad van Bestuur.

Ontwikkelteams

Het Transitieteam zocht niet alles zelf uit, maar maakte gebruik van de deskundigheid die er binnen Koraal is. Dat deed het team op verschillende manieren. Onder meer door het werven van medewerkers voor zogenoemde ontwikkelteams. Deze teams werkten een bepaalde -mede door hen zelf geformuleerde- opdracht uit, zodat Koraal steeds een stapje dichterbij de realisatie van het nieuwe besturingsmodel kwam.

Teamconcept binnen Koraal onderwijs

Het Koraal teamconcept met basisteams en uitvoerende teams wordt in de regio West-Brabant geïmplementeerd in het onderwijs. Uitvoerende teams zijn teams rondom de leerling, die niet uitsluitend uit onderwijsmensen bestaan, maar ook collega's van zorgpartners en van Sterk in Werk kunnen zijn. Het Koraal gedachtegoed krijgt op deze manier vorm in het onderwijs. We streven naar sterke teams waarbij leidinggevenden, leerkrachten en docenten eigenaarschap vertonen en in hun kracht komen en samenwerking in uitvoerende teams aangaan. In 2016 en 2017 zijn al schoolleiders getraind. Hieraan blijven we ook in 2018 via het nieuwe Koraal brede ontwikkel- en leiderschapstraject werken.

Coen Spauwen en Roân van Amstel zijn nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe teamconcept. Zij maakten deel uit van het Ontwikkelteam Teamconcept. Coen is teamleider bij Maasveld Maastricht en Roân schoolleider bij het Ginneken-college. Een van de scholen van Het Driespan die onderwijs verzorgt in de Rijks Justitiële Jeugdinrichting Den Hey-Acker in Breda.

Coen: "Het teamconcept beschrijft hoe wij –alle medewerkers van Koraal- in de praktijk gaan werken met en voor leerlingen en cliënten. Het uitgangspunt van onze nieuwe werkwijze, van het teamconcept, is dat we met z'n allen echt draaien naar de leerling, de cliënt én hun netwerk. Wij kijken samen hoe wij als Koraal en met ketenpartners in ons werkveld, cliënten en leerlingen kunnen ondersteunen." Hij benadrukt: "Zo'n teamconcept is geen handleiding voor medewerkers van 'zo ga je werken'. Het is veel meer een denk- en werkwijze die je je eigen moet maken."

Roân licht dit verder toe: "In ons werk zijn vaak meerdere professionals betrokken bij een cliënt of leerling. Dat kunnen professionals van Koraal zijn, maar ook collega's van buiten onze organisatie. Dat loopt nu nog niet altijd soepel. We kennen allemaal de schotten, de regeltjes en de systemen die vaak leidend zijn. Terwijl wij echt, zoals Coen het hierboven zegt, de vraag van de cliënt en leerling op de eerste plaats willen zetten. Dan moet je zo min mogelijk gehinderd worden door bureaucratie en het wachten op anderen. Belangrijk is dat wij elkaar als professionals, rondom de vraag van een cliënt of leerling, actief gaan opzoeken en samen slim afstemmen en tot oplossingen komen."

'Door in de regio's nauw met elkaar en vanuit ons integrale aanbod, samen te werken, kunnen wij echt iets voor cliënten en leerlingen betekenen. Juist omdat we vanuit verschillende invalshoeken van een vraag kunnen kijken, maken we het verschil.'



**Onze vier
kernwaarden:
inclusie,
passie,
expert en
samen!**

3.

Wat ons beweegt... Missie, visie en kernwaarden

Wat beweegt ons? Waarom doen we wat wij doen?

Dat hebben we omschreven in onze missie en visie.

Je ziet het ook terug in onze vier kernwaarden: inclusie, passie, expert en samen!

3.1 Missie

Ieder 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 zet haar deskundigheid, kennis en ervaring voor deze mensen in. Wij doen dat op de domeinen jeugdzorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs en participatie. Onze ondersteuning is specialistisch en professioneel. Nauw verbonden aan onze missie zijn onze visie en kernwaarden.

→ *Wij geloven dan wij samen
meer bereiken dan alleen.*

3.2 Visie

Samen op eigen kracht! Wij geloven dan wij samen meer bereiken dan alleen. Samen met hun persoonlijke omgeving begeleiden wij cliënten en leerlingen. Samen met collega-instellingen richten wij de beste multidisciplinaire ondersteuning in voor onze cliënten en leerlingen. En samen met collega's en beleidsmakers brengen we ons vakgebied een stukje verder. Door samen te werken, begeleiden wij de hele ondersteuningsvraag van een cliënt, leerling en zijn omgeving. Met als doel cliënt en leerling in staat te stellen regie te voeren over zijn eigen leven.

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 voor onze cliënten, leerlingen en hun netwerk in. Zij bemoedigen, stimuleren en zorgen waar nodig voor rust en structuur. Deze manier van werken vraagt om vakmanschap, professionaliteit, intuïtie en durf. Koraal 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 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 is op verschillende terreinen actief: jeugdzorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs en participatie. Wij spreken dan ook van een intersectorale samenwerking binnen onze organisatie die ons in staat stelt onze cliënten, leerlingen en hun netwerk 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 voor opdrachtgevers een partner is die de markt en de vraag kent, afspraken nakomt en doet wat hij zegt.

3.3 Kernwaarden

Inclusie

Wie je ook bent en wat je ook kunt... wij vinden dat iedereen regisseur moet kunnen van zijn eigen leven en waar mogelijk actief deel kan nemen aan de maatschappij. Omdat wij binnen elk van de levensdomeinen (zorg, onderwijs en participatie) werkzaam zijn, helpen we onze cliënten en leerlingen het beste uit zichzelf te halen. Samen zetten we ieder in zijn kracht.

Expert

Wij vinden dat ondersteunen meer is dan verzorgen. Binnen onze multidisciplinaire organisatie verbinden wij zorg dan ook met onderwijs en participatie. Met de specialistische kennis en expertise die wij op deze terreinen hebben opgebouwd, kunnen wij cliënten en leerlingen bij veel van hun levensvragen adviseren en ondersteunen. Wij delen deze kennis graag; met elkaar en met anderen. Dat komt cliënten en leerlingen ten goede en uiteindelijk ook de zorg en het onderwijs in Nederland.

Passie

Wij vinden dat iedereen ertoe doet. Met toewijding en genegenheid gaan wij relaties aan. Wij zijn betrokken. Bij onze cliënten en leerlingen, bij ons vak en bij onze collega's. In onze begeleiding staat aandacht centraal. Wij zijn gedreven en enthousiast en streven op elk vlak en bij al onze cliënten en leerlingen naar plezier en geluk.

Samen

Wij geloven dan wij samen meer bereiken dan alleen. Samen met hun persoonlijke omgeving begeleiden wij cliënten en leerlingen. Samen met collega-instellingen richten wij de beste multidisciplinaire ondersteuning in voor onze cliënten en leerlingen. En samen met collega's en beleidsmakers brengen we ons vakgebied een stukje verder. Door samen te werken, begeleiden wij de hele ondersteuningsvraag van een cliënt, leerling en zijn omgeving. Met als doel cliënt en leerling in staat te stellen regie te voeren over zijn eigen leven.

→ *Ondersteunen is
meer dan verzorgen.*

"De vernieuwde strategie en het nieuwe besturingsmodel zullen een cultuurverandering betekenen voor de organisatie en de medewerkers. Dat zal niet vanzelf gaan, maar de trekrichting is een goede. Er wordt nóg beter gekeken naar de behoefte van cliënten waarbij de medewerkers bijvoorbeeld actief op zoek zullen gaan naar aanvullende, externe diensten als Koraal bepaalde expertise niet in eigen huis heeft. Ik geloof oprecht dat de zorg voor jongeren en mensen met een beperking binnen Koraal beter en completer wordt."

Ellen Molenaar

Ouder en Lid Centrale Cliëntenraad

"De vernieuwde strategie is gebaseerd op de vorige strategie die deels herschreven is. Aan de hand van projecten wordt de strategie uitgewerkt. De Nieuwe Dialoog speelt hierbij een belangrijke rol. Hierdoor krijgen collega's binnen het primair proces veel meer zeggenschap over hun werk om de leerling en cliënt écht in zijn kracht te laten komen."

Marie-Rose Janssen

Voorzitter Centrale Medezeggenschap
Medewerkers



**Hoe wij visie,
missie en
kernwaarden
vertalen.**

4.

Beleid en ontwikkelingen

Hoe vertalen wij onze missie, visie en kernwaarden naar ons beleid. Daarover gaat dit hoofdstuk. Lees achtereenvolgens meer over ons financieel beleid, personeelsbeleid en kwaliteit- en veiligheidsbeleid en over de wijze waarop we met klachten omgaan. We besluiten dit hoofdstuk met een van de belangrijkste pijlers van ons beleid: participatie.

4.1 Financieel beleid

Koraal heeft financieel gezien een mooi jaar achter de rug. Dat is geen vanzelfsprekendheid maar een belangrijk resultaat van een gedegen financieel beleid. Koraal is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als het gaat om het bieden van ondersteuning aan mensen die een steun in de rug nodig hebben. Iedere mens moet op zijn eigen manier kunnen meedoen in de samenleving. Sommige mensen zijn lichamelijk en/of verstandelijk beperkt, kampen met (ernstige) gedrags- of psychiatrische problemen of hebben problemen van psychosociale aard. Koraal zet haar deskundigheid, kennis en ervaring voor deze mensen in. Koraal doet dat op de domeinen jeugdzorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs en arbeidsparticipatie. De ondersteuning is specialistisch en professioneel. Om deze belangrijke maatschappelijke taak te doen slagen is een gedegen financieel beleid één van de belangrijke randvoorwaarden. Een financieel gezonde organisatie maakt immers dat de continuïteit van de organisatie is geborgd en derhalve de dagelijkse zorgverlening en het onderwijs kan plaatsvinden.

Ook is het een belangrijke voorwaarde voor de financierbaarheid van de organisatie. Het maakt mogelijk dat er investeringen kunnen plaatsvinden in de zorglocaties of in samenwerking met de gemeenten in de scholen. Het biedt ruimte voor bijvoorbeeld ICT investeringen zowel ten behoeve van het primair proces alsook ten behoeve van de bedrijfsvoering. Het faciliteert ook de organisatie in haar ambitie om continu te innoveren en te zoeken naar kansen en mogelijkheden voor haar cliënten en leerlingen. Voor Koraal is dat bijzonder van belang omdat in alle sectoren waarin de organisatie actief is veel verandert. Zo is er veel dynamiek in het sociaal domein vanwege de transformatie-opgave om zorg ook anders te gaan organiseren. Het antwoord van Koraal is gelegen in de uitvoering van strategisch programma RICHTPUNT 2020!. Dit programma omvat een aantal belangrijke strategische projecten om de organisatie toekomstbestendig te houden maar zeker ook om nieuwe kansen te pakken. Op vier aandachtgebieden te weten Cliënt/Leerling, Medewerker, Omgeving en Organisatie lopen diverse projecten.

Er gebeurt veel binnen Koraal en er worden mooie resultaten geboekt. Zo is per 1 juli 2017 een nieuw organisatiemodel uitgerold waarbij de dienstverlening voortaan wordt aangestuurd vanuit verschillende Koraal regio's. In 2017 is verder een nieuw merk en huisstijl gelanceerd – Koraal wonen, leren, werken – dat ook bijdraagt aan de ambitie van Koraal om cliënten en leerlingen in de regio's zo samenhangend mogelijk te ondersteunen in al hun levensfasen.

Ook zijn er mooie initiatieven zoals de start van het traject methodieontwikkeling waarbij het personeel actief in de gehandicaptenzorg uitgebreid wordt getraind en geschoold. Aan nieuwe producten en dienstverlening is gewerkt door de voorbereiding voor de lancering van het Koraal Consultatie Team begin 2018 alsook de stappen die gezet zijn voor het starten van ambulante MST-teams alsook het specifieke zorgprogramma voor slachtoffers van mensenhandel.

Het is goed om vast te stellen dat de organisatie er goed voor staat waarmee de weg vrij is om haar strategisch programma te realiseren.

Resultaten 2017

Activiteit	Onderdeel	Koraal regio	Resultaat 2017 * € 1.000	Resultaat 2016 * € 1.000
Gehandicapten- zorg	St. Anna	Noord- en Midden-Limburg	242	345
	Maasveld	Maastricht/ Heuvelland/ Westelijke Mijnstreek	404	23
	Op de Bies	Parkstad	792	111
Jeugdzorg	Gastenhof	3 Limburgse regio's	206	485
	De la Salle	Noordoost Brabant	7	328
	De Hondsborg	Expertise Centrum	124	18
	Maashorst jeugdzorg	Noordoost Brabant	152	187
	SeysCentra	-	579	949
Onderwijs	Het Driespan	West Brabant	277	209
	Saltho Onderwijs	Noordoost Brabant, Expertise Centrum	-473	67
	Maashorst Onderwijs	Noordoost Brabant	71	117
Arbeidsintegratie	Sterk in Werk	-	-436	-319
Ondersteuning	COD	-	2.433	1.975
			4.378	4.495

Resultaten 2017

Over 2017 realiseert Koraal een positief resultaat van circa € 4,4 miljoen. Het resultaat ligt daarmee in lijn met het resultaat ad € 4,5 miljoen dat over 2016 is gerealiseerd. In de concernbegroting 2017 was uitgegaan van een positief resultaat ad circa € 1,5 miljoen. Het resultaat valt ten opzichte van de begroting met name gunstiger uit door het positievere resultaat van de COD ad € 2,4 miljoen (vastgoed- en financieringsresultaat) alsook het resultaat van de drie instellingen actief in de gehandicaptenzorg dat circa € 0,5 miljoen hoger ligt dan begroot. Het totale resultaat uit Onderwijs ligt met circa € 0,1 negatief miljoen in lijn met de begroting 2017. Dit geldt niet voor Sterk in Werk dat ten opzichte van een begroot klein positief resultaat uiteindelijk in lijn met voorgaande jaren toch een tekort noteert van € 0,4 miljoen. Ook blijft het resultaat van de Koraal Jeugdzorg onderdelen met circa € 0,15 miljoen achter op begroting. Hiertegenover staat wel dat het resultaat van de SeysCentra – de joint venture stichting met Pluryn – circa € 0,5 miljoen hoger uitkomt dan begroot.

In de drie Limburgse regio's (Parkstad, Maastricht/Heuvelland/ Westelijke Mijnstreek en Noord- en Midden- Limburg) wordt het resultaat met name bepaald door de drie gehandicaptenzorginstellingen St. Anna, Maasveld en Op de Bies. Zij noteren samen een positief resultaat van circa € 1,4 miljoen positief (2016: 0,5 miljoen). De onderwijsinstellingen van Koraal realiseren over 2017 te samen een resultaat van circa € 0,1 miljoen negatief ten opzichte van € 0,4 miljoen positief over 2016. Het tekort wordt met name veroorzaakt door het begrote tekort bij Saltho Onderwijs als gevolg van de incidenteel extra kosten in het kader van de uitvoering van het programma Weer op de Kaart. Hiertegenover staat een positief resultaat ad € 0,3 miljoen van het Driespan – regio West-Brabant – in lijn met de begroting 2017 alsook een hoger dan begroot positief resultaat ad bijna € 0,1 miljoen van de school De Vlinder, regio Noordoost Brabant.

Uit de jeugdzorgactiviteiten behaalt Koraal over 2017 een positief resultaat van bijna € 0,5 miljoen ten opzichte van € 1,0 miljoen over 2016. Binnen de jeugdzorg is zichtbaar dat de zorgexploitatie in toenemende mate budgetdruk ervaart als gevolg van de tekorten in het sociaal domein in de diverse jeugdzorg regio's. Het positieve resultaat over 2017

is dan ook geen sinecure geweest. Het jeugdzorg-dossier blijft veel aandacht vragen. Vanwege de context dat er nog altijd sprake is van sterk financieel gedreven inkooptrajecten, een aanzienlijke administratieve lastenverzwaring door een grote diversiteit in contractvoorwaarden en bekostigingsstelsels, maar vooral ook om de zorgverlening ook anders te gaan organiseren.

De Hondsborg onderdeel van het Expertise Centrum laat een positief resultaat zien van circa € 0,1 miljoen hetgeen iets lager uitvalt dan begroot. Een hoger dan begrote omzet door o.a. een zwaardere en complexere intramurale zorgvraag gaat gepaard met een gelijk hogere inzet van de personele formatie. Over 2017 is het aantal gerealiseerde intramurale plaatsen gemiddeld genomen vrijwel in lijn met de begroting maar is wel de laatste maanden van 2017 een daling van de instroom waarneembaar. Binnen de regio Noordoost Brabant noteert De La Salle een sluitende exploitatie en Maashorst een positief resultaat boven begroting. Per saldo realiseert de regio op de jeugdzorgactiviteiten een bescheiden plus van circa € 0,15 miljoen. Voor het Orthopedagogisch Behandelcentrum De La Salle geldt ook dat de toeleiding goed op peil is gebleven. De La Salle vervult een bovenregionale functie en slaagt er in om binnen de veelheid aan verschillende jeugdzorgcontracten haar zorgverlening vorm te geven. De zorgverlening van Gastenhof, die na de regio-indeling vanaf 1 juli deel uitmaakt van de drie Limburgse regio's, laat een positief resultaat zien van circa € 0,2 miljoen in lijn met de begroting 2017. Voor Gastenhof – de evenknie van De La Salle in Limburg – geldt dat zij veel meer dan De La Salle de gevolgen ondervindt van de transitie van de jeugdzorg. Gastenhof heeft de afgelopen jaren een deel van haar intramurale capaciteit afgebouwd door groepen te sluiten dan wel locaties af te stoten. Thans wordt evenals in andere regio's meer ingezet op de ontwikkeling van ambulante vormen van zorg in combinatie met alternatief gebruik van intramurale voorzieningen voor nieuwe doelgroepen.

Voor de volledige financiële verantwoording verwijzen wij hier graag naar het Financieel Jaarverslag 2017.

4.2 Personeelsbeleid

Passend bij de nieuwe ambities en inrichting heeft Koraal in 2017 in haar sociaal beleid veel accenten gelegd op competenties, verantwoordelijkheid, proactief handelen en leiderschap van medewerkers. Het bewust worden van een andere manier van werken, waarbij de medewerkers zelf initiatief nemen en hiërarchie in de organisatie meer opschuift naar coaching en ondersteuning, vraagt een mentaliteitsverandering van iedereen. Dat is een proces van meer jaren, maar in 2017 hebben we een behoorlijke versnelling in deze cultuuromslag gemaakt. Enkele highlights.

Sociaal beleid – Nieuwe Dialoog

We zoeken binnen Koraal steeds meer naar nieuwe vormen van samenwerking, overleg en dialoog met onze medewerkers. Hiermee onderstrepen we dat ze cruciaal zijn voor Koraal. Dat ze invloed kunnen en moeten uitoefenen. Wij noemen dat de Nieuwe Dialoog. En dat gaat veel verder dan medezeggenschap alleen. We enthousiasmeren mensen en maken hen sterker door ze stevig bij onze organisatie te betrekken.

Leiderschap

In 2017 zijn we begonnen met de voorbereiding om nieuw leiderschap binnen Koraal te realiseren. Onze aanpak heeft twee lijnen. 1. We willen team- en schoolleider versterken in hun functie. 2. We willen teamleden versterken in hun functie van ondersteuner. Passend bij onze nieuwe besturingsfilosofie van meer zelforganisatie in de basis van de ondersteuning, trainen we vanaf 2018 al onze bijna 4.000 medewerkers.

We zijn in 2017 heel intensief bezig geweest met het opstellen van dit leiderschapsprogramma voor zowel onze team- en schoolleiders als ook de medewerkers van de teams. Daarmee willen we de teams sterker maken in het zelf organiseren en uitvoeren van het werk. Belangrijk daarin is de methodiekontwikkeling waarmee we in 2017 een begin hebben gemaakt.

Loopbaanbeleid en Talentmanagement

Talentmanagement heeft binnen Koraal veel aandacht. We hebben daarover in 2017 een aantal afspraken vastgelegd. Er zijn drie lijnen:

1. Op kritische functies willen we verzekerd zijn van continuïteit door getalenteerde mensen te laten doorstromen.
2. Informeel nodigen we via intranet veel meer mensen uit om mee te denken over onze producten, diensten en projecten. Zo kunnen wij nieuwe talenten ontdekken.
3. We hebben in 2017 een aantal mensen van hbo's en universiteiten uitgenodigd voor traineeships in verscheidene vormen. Gedurende een bepaalde periode bieden wij hen aan om bij ons werkervaring op te doen. Ook op deze manier krijgen we zicht op voor ons interessant nieuw talent.

Ziekteverzuim

Een goed werkklimaat en permanente aandacht voor bewustwording en preventie heeft het ziekteverzuim in 2017 opnieuw omlaag gebracht. Met een verzuim van 5,3 procent zijn we er in geslaagd om onder het landelijke gemiddelde van 5,8 procent te komen, waarmee we als Koraal op de goede weg zijn. Ons werk voor de meest complexe doelgroep vraagt veel van onze medewerkers, waarmee dit resultaat er mag zijn.

Arbeidmarkt

We hebben in onze jeugd- en gehandicaptenzorg als ook in het onderwijs nog altijd veel mensen nodig. De komende twee á drie jaar, volgens onze strategische personeelsplanning, circa 350. Er is een structureel tekort aan leerkrachten in het (voortgezet) speciaal onderwijs. We hebben in 2017 twee recruiters aangetrokken om onze aanpak en netwerken te intensiveren en daarmee de arbeidsmarktgroepen in Noord Brabant en Limburg structureel te ondersteunen. We zoeken in een markt waar heel veel concurrentie is, want ook onze collega's hebben behoefte aan personeel. Derhalve zullen we op een creatieve manier ook andere doelgroepen benaderen. We zoeken niet per se mensen die uit de zorg komen, maar ook zij-instromers die bereid zijn om zich om te scholen en door ons te laten opleiden. Daarnaast werken we meer en meer in de regio samen met andere werkgevers om zorg en onderwijs als aantrekkelijke sectoren te positioneren.



Succesvol!

Op 1 december 2017 lanceerden wij onze nieuwe website www.werkenbijkoraal.nl. Hierop staan alle vacatures die er binnen Koraal zijn. Ook kunnen geïnteresseerden zich abonneren op een jobalert, zodat zij automatisch een bericht krijgen als er een vacature is die past bij het door henzelf aangegeven profiel. Na twee maanden had de site al 75.000 unieke bezoekers!

Mobiliteitscentrum

Een groot aantal mensen heeft in 2017 een beroep gedaan op het mobiliteitscentrum dat in 2016 is ingericht. Daarin bieden we mensen de mogelijkheid om met ons te praten over hun carrièreplanning binnen Koraal. Medewerkers krijgen meer zicht op hun wensen en mogelijkheden en kiezen bewuster voor het continueren of vervolgen van hun loopbaan.

Projectbureau Sociaal Ondernemen

Vanuit de aanbestedingen Wet Maatschappelijke Ontwikkeling (WMO) en Jeugdzorg verplicht de (lokale) overheid opdrachtnemers om mensen met een afstand tot de participatiesmarkt in dienst te nemen of een kans te bieden om zich te ontwikkelen. We noemen dat social return. Als inschrijver op een aanbesteding zal Koraal vijf procent van de waarde van een opdracht besteden aan social return. Om social return een vaste plek te geven in onze organisatie hebben we in 2016 het Projectbureau Sociaal Ondernemen opgericht.

Voor de periode 2017/2018 is het onze ambitie om meer mensen met een afstand tot de participatiemarkt in dienst te nemen. Eind 2017 hebben we weer meer mensen via verschillende kanalen (zowel intern als extern) kunnen plaatsen. Zij zijn gaan werken in het groen- en terreinonderhoud, vervoer, schoonmaak en administratie en een enkeling in de directe zorg aan onze cliënten. Omdat niet iedereen binnen Koraal al goed bekend is met het begrip social return blijven we werken aan bredere bewustwording van onze contractuele verplichtingen en maatschappelijke opdracht op dit gebied.

4.3 Kwaliteits- en veiligheidsbeleid

Koraal werkt voor mensen uit verschillende specifieke doelgroepen met elk hun eigen complexe vraag. Het leveren van deze dienstverlening kent ook risico's. Zowel voor onze cliënten, leerlingen en medewerkers en als voor de gasten van onze organisatie. Daarom staat het kwaliteit- en veiligheidsbeleid bij Koraal 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 de kwaliteit en veiligheid van onze complexe dienstverlening verstevigen. Binnen Koraal is de afdeling Koraal Support ondersteunend in kwaliteit- en veiligheidsmanagement.

De eerste denkklijn in kwaliteitsmanagement is: wat merkt de cliënt en leerling van kwaliteitsverandering anders dan op papier staat beschreven? Merkt hij daadwerkelijk dat hij beter en veiliger kan wonen en leren en dat hij veel meer zijn eigen mogelijkheden kan benutten?

Nieuw toezicht- en kwaliteitskader

In 2017 waren er belangrijke externe ontwikkelingen op het vlak van kwaliteit- en toezichtkaders. Vanuit de Inspectie van het Onderwijs is een nieuw toezichtkader opgesteld. Dit gewijzigd kader was voor de Raad van Bestuur aanleiding om een traject te starten waarmee het nieuwe kader op correcte wijze toegepast kan worden binnen Koraal. In het project staan de wettelijke kwaliteitseisen en de eisen die Koraal stelt aan goed onderwijs centraal. Het project heeft een doorlooptijd tot medio 2018.

Vanuit de landelijke stuurgroep Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg is een voor deze sector nieuw kwaliteitskader opgesteld waarin onze omgeving een grote rol heeft. Dit kwaliteitskader helpt ons om vanuit de bestaande werkelijkheid naar onze zorg en ondersteuning te kijken: wat zetten wij in en doen we dat op de goede manier?

Een belangrijke drijfveer voor Koraal 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 en werken met hen samen. De opvolging vanuit het kwaliteitskader en het toezichtkader krijgen in 2018 een definitieve vorm binnen Koraal.

College van Geneesheer-directeuren

Eind 2017 is het college weer op volle sterkte gekomen met de komst van een nieuwe Geneesheer-directeur voor het algemeen medisch beleid. Het college van Geneesheer-directeuren is een zogenaamd zelfstandig bestuursorgaan dat als doel heeft de kwaliteit van zorg én de veiligheid van cliënten te bevorderen. In 2017 heeft het college haar positie en plek in de organisatie gevonden in relatie tot haar rol naar de Raad van Bestuur en de directeuren. Positie, taak en verantwoordelijkheden zijn goed verankerd. Daarnaast houdt het college de vinger aan de pols waar het gaat om nieuwe wetgeving in zijn scope. Het college vervult een belangrijke rol in de kwaliteit van onze dienstverlening.

Extern toezicht

Koraal hecht grote waarde aan extern toezicht. Ook in 2017 hebben wij ons ingespannen om de externe toezichthouders (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Inspectie voor het Onderwijs, zorgkantoren, gemeenten) en interne toezichthouder (Raad van Toezicht) zo goed mogelijk te faciliteren om hun werk adequaat te kunnen doen. Conform de strategie en tijdgeest gaan we steeds meer richting een open en soms ook kwetsbare manier van samenwerken door met onze toezichthouders in gesprek te gaan over de dilemma's waarmee wij in ons werk worden geconfronteerd.

Zo hebben we in 2017 een aantal keren de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd geraadpleegd over de vraag of onze interpretatie van de wet en de toezichtkaders een juiste interpretatie was, bijvoorbeeld met betrekking tot het al dan niet melden van een incident of in relatie tot het interpreteren van bepaalde casuïstiek. Dat doen we vanuit de overtuiging dat transparantie leidt tot betere zorg en onderwijs.

Crisis(beleids)team

In 2017 hebben we een praktijkoefening voor ons (centrale) crisisbeleidsteam gehouden samen met het regionale crisisteam op de locatie Maasveld in Maastricht waarbij sprake was van een in scène gezet groot incident. Koraal heeft een crisisbeleidsteam voor calamiteiten op Koraal niveau (Raad van Bestuur) als ook crisisteams in de regio's. Welk team wordt ingezet is afhankelijk van de schaal en impact van een crisis. In het geval van de genoemde oefening hebben zowel het Koraal-crisisbeleidsteam als ook het regioteam een rol gehad. Er ligt aan deze werkwijze een Koraal breed beleids- en opleidingsplan ten grondslag.

Leren van calamiteiten

In 2017 is het aantal incidenten waarbij sprake is van een meldingsplicht bij inspecties opnieuw afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Een belangrijke oorzaak van deze daling is dat wij leren van calamiteiten. We onderzoeken incidenten altijd – hoe zijn ze ontstaan en hadden ze voorkomen kunnen worden – zodat we daarna als organisatie, maar ook als individuele medewerker hiervan kunnen leren. Om de leercirkel rond te kunnen maken evalueren we ook of de maatregelen die teams hebben genomen (bijvoorbeeld trainingen) daadwerkelijk tot een verbetering hebben geleid. Niet-meldingsplichtige incidenten worden via de VIM procedure afgehandeld. Ook in deze procedure staan het leren en verbeteren centraal.

→ wat merkt de cliënt en leerling van kwaliteitsverandering?

4.4 Klachtenregeling

De inzet van een klachtenfunctionaris bij de afhandeling van klachten, van zowel cliënten als medewerkers, heeft in 2017 geleid tot een beperkt aantal formele klachten. Er zijn twee klachten behandeld door de Klachtencommissie cliënten, er zijn geen klachten geweest via de Klachtencommissie voor medewerkers. De klachtenfunctionaris gaat in dialoog met zowel de klager als de organisatie en brengt beide goed met elkaar in verbinding om tot een gezamenlijke oplossing te komen. Door de klacht zo dicht mogelijk bij betrokkenen in de organisatie op te lossen, wordt ook hier weer het lerend vermogen van de organisatie en van de betrokken medewerkers aangesproken.

Naast de Klachtenregeling van Koraal waarvan een onafhankelijke Klachtencommissie deel uitmaakt kunnen cliënten en leerlingen uiteraard ook een beroep doen op respectievelijk de landelijke Geschillencommissie voor zorg en de Stichting Onderwijsgeschillen. Van beide schillingscommissies is in 2017 geen gebruik gemaakt.

4.5 Innovatie

Innovatie is een belangrijke pijler van onze zorg, onderwijs en participatie ambities. Het belang ervan is meervoudig. Innovaties dragen bij aan kwaliteitsverbetering, kostenbesparing en leiden tot nieuwe concepten van zorg, onderwijs en participatie. Zij dragen bij aan het meedoen van cliënten en leerlingen. De digitale mogelijkheden die we daarbij tot onze beschikking hebben, helpen de cliënten, leerlingen en hun verwanten om beslissingen over de inrichting van hun leven waar dat maar kan zelfstandig te nemen. Daarom blijft Koraal in innovaties investeren.

We hebben een goede traditie op het gebied van innovatie als het gaat om de ontwikkeling van apps die leerlingen en cliënten ondersteunen in zorg en onderwijs. Daar zijn we op allerlei locaties al jaren mee bezig. Een aantal apps (Signalerenapp en MijnMening) heeft ook landelijke bekendheid gekregen, sommige zijn erkend door gecertificeerde instellingen. Inmiddels is het gebruik van apps in de zorg en het onderwijs gemeengoed.

We verkennen op dit moment nieuwe onderwerpen in nieuwe domeinen. Waar vinden wij dat Koraal in termen van innovatie naartoe moet? Bij welke innovaties hebben cliënten, leerlingen, verwanten en medewerkers het meeste belang? Zo willen we nadrukkelijk de afstand tussen onderwijs en zorg verkleinen. Deze nu nog gescheiden werelden willen we door middel van nieuwe technologie met elkaar verbinden. Derhalve zijn we in 2017 begonnen met de ontwikkeling van een samenwerkingsomgeving (Koraal Portaal) dat direct - on the spot - toegankelijk is voor gebruikers in beide domeinen.

Het beschikbaar hebben van informatie thuis is ook een belangrijke innovatie. We streven beleidsmatig naar systemen waarbij de cliënt eigenaar is van zijn data (bv het elektronisch cliëntendossier) en via elektronische portalen daartoe toegang heeft. In 2017 hebben we onderzocht hoe Koraal dit het best kan organiseren en hebben gekozen voor aansluiting op het landelijke burgerportaal Quality for Life (Quli). Via Quli kan de cliënt en/of verwant alle dossierinformatie over zijn persoon heel snel en gemakkelijk opvragen.

Informatieveiligheid heeft bij alle innovatieve ontwikkelingen de hoogste prioriteit. In 2017 is Koraal gecertificeerd volgens de norm NEN7510. Deze certificering zorg geeft aan dat Koraal als organisatie veilig met informatie omgaat.

4.6 Participatie

De cliënt en leerling staan bij Koraal centraal. Het is al vaak gezegd. We streven ernaar om hem zo maximaal mogelijk zelfstandig te laten deelnemen aan de maatschappij. We noemen dat participatie. Waarom vinden we dat zo belangrijk? Omdat de wetenschap ons leert dat mensen meer geluk ervaren door mee te doen. Op allerlei gebieden: wonen, leren, werken en vrije tijd. Dingen doen en volbrengen is fijn en schenkt voldoening. Daarbij is het goed voor onze gezondheid om contact te hebben met andere mensen. Koraal bevindt zich in deze transformatie van zorgen voor naar zorgen dat.

Als je mee doet, hoor je erbij! Dat is ook wat de maatschappij van ons mag vragen, laat iedereen - niemand uitgezonderd - meedoen.

Participatie bij Koraal heeft drie pijlers:

1. Wonen en vrijetijdsbesteding. We willen cliënten zo zelfstandig mogelijk laten wonen en dingen in hun vrije tijd laten doen die zij leuk vinden.
2. Leren. Op een niveau dat passend is. Binnen en buiten Koraal.
3. Werken. Dat kan in allerlei vormen (vrijwillig, betaald, dagbesteding).

Uitgangspunt is ontwikkelingsgericht te werken: wat wil de cliënt/leerling in het kader van meedoen? De vraag van de cliënt of leerling is leidend.

Er gebeurt al veel binnen Koraal op het gebied van participatie. We willen participatie meer en meer een dagelijks thema maken binnen de teams. Daarom ondersteunen we onze medewerkers. Er wordt onder meer een strategische ontwikkelagenda participatie opgesteld waarin we afspreken hoe we de komende jaren binnen Koraal verder vorm en inhoud geven aan participatie. Om participatie een stimulans te geven is een team 'community participatie' aan de slag gegaan.

Participatie

Participatie door middel van arbeid. Daarbij wordt de ervaring en deskundigheid van Sterk in Werk ingezet. We kijken naar Sterk en Werk en hoe de dienstverlening past bij onze ambities op het gebied van participatie. Jobcoaches worden, naast hun opdrachten voor externe opdrachtgevers, steeds meer zichtbaar binnen onze zorg en onderwijs. En voelen zich met onze medewerkers in de zorg en onderwijs verantwoordelijk voor de participatie van cliënten en leerlingen in de samenleving.

We zijn inmiddels begonnen met aantal pilots in de regio. Zo werkt een medewerker van Sterk in Werk mee in de dagbesteding van Maasveld in Maastricht. En werkt een collega mee in een team van een onderwijsdagprogramma binnen Gastenhof om stages van leerlingen mee voor te bereiden en te begeleiden. Om de deskundigheid op gebied van ontwikkelgericht werken uit te breiden en goed in te bedden bij Gastenhof worden Koraal medewerkers opgeleid in de methodiek van Supported Employment.



**Samen
bereik je meer
dan alleen.**

5.

Samenwerken in de regio's

Samenwerken het is een van de kernwaarden van Koraal. Wij geloven dan wij samen meer bereiken dan alleen. Samen met hun omgeving begeleiden wij cliënten en leerlingen. Samen met collega's en beleidsmakers brengen we ons vakgebied een stukje verder.

Door samen te werken, begeleiden wij de hele ondersteuningsvraag van een cliënt, leerling en zijn omgeving. Met als doel cliënt en leerling in staat te stellen regie te voeren over zijn eigen leven. En samen met collega-instellingen en ketenpartners richten wij de beste multidisciplinaire ondersteuning in voor onze cliënten en leerlingen. Wat gebeurt en zoal bij Koraal en in de Koraal regio's als het gaat om samenwerken?

5.1 Regio West-Brabant

In de regio West-Brabant voorziet Koraal in een groot aanbod in (voortgezet) speciaal onderwijs. Ten bate van een integraal aanbod werken we samen met meerdere ketenpartners in de jeugdzorg om hulpvragen van jongeren te beantwoorden. Daarbij werken we ook intensief samen met een aantal collega-instellingen in het onderwijs. Om het integraal aanbod te borgen, zitten we in veel regionale samenwerkingsverbanden en onderhouden we contacten met diverse partners in verschillende overleggen.

In 2017 heeft het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap gevraagd of Koraal een (gesloten) onderwijsexperiment wil overnemen om dit daarmee toekomstbestendig te maken. Koraal heeft besloten om hier invulling aan te geven en daarmee de continuïteit van goed onderwijs voor de leerlingen, gesloten Jeugdzorg Plus partner SJSJ Almata en de gemeente Woensdrecht te realiseren.

Participatie

Met onze partner Sterk in Werk helpen we onze leerlingen aan stages/leerplekken en betaalde banen in het bedrijfsleven. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking met Het Berkenhof-college in Breda dat praktijkgericht onderwijs aanbiedt aan jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar en hen voorbereidt op deelname aan het arbeidsproces. Voordat jongeren op stage gaan wordt aan de hand van een arbeidskundig onderzoek een plan voor de stage gemaakt. Dit traject wordt begeleid door Sterk in Werk in samenspraak met de school.

5.2 Regio Noordoost-Brabant

In de regio Noordoost-Brabant Noord werken de gemeenten intensief samen met gespecialiseerde zorgaanbieders. In 2017 is deze samenwerking uitgebouwd en is er een gezamenlijk transformatieprogramma geschreven, waarvoor extra middelen beschikbaar zijn gesteld. Daarbij is er een integrale samenwerking tussen GGZ, jeugdzorgaanbieders en andere Ivb-aanbieders. De regio heeft drie thema's gekozen die passen bij de visie van Koraal; het versterken van het voorliggend veld en de toegang, het bevorderen van thuis wonen en oog hebben voor de transformatie van de intensieve intramurale zorg naar zoveel mogelijk ambulante, alternatieve trajecten.

Met de gemeente Boxtel is de samenwerking op het gebied van jeugdzorg, onderwijs, participatie en vrijetijdsbesteding uitgediept en vernieuwd. Ook in 2017 hebben we hieraan via het project 'Let's move'. Dat betekent: meer cliënten in het buddy-project, meer cliënten in reguliere vrijetijdstrajecten bij clubs in de regio en gemeente en een betere doorstroom voor cliënten, die (begeleid) zelfstandig gaan wonen.

Onderwijs en zorg

In toenemende mate zien we in de regio's aandacht voor het samen werken van onderwijs en zorg. Dit betreft initiatieven voor inzet in het reguliere onderwijs ter ondersteuning van leerlingen met een zorgvraag, het door ontwikkelen van de Onderwijs Zorg Arrangementen, het ontwikkelen van een Integraal Kindcentrum in Den Bosch, samenwerkingsverbanden met zorg in Eindhoven, Reek en Boxtel. We zien dat deze noodzaak zowel door de gemeentes als de samenwerkingsverbanden wordt onderkend en gesteund.

Jeugdzorg

Uitgangspunt in de jeugdzorg is om cliënten zo dicht mogelijk bij huis - het liefst thuis - te helpen. In 2017 zijn we met twee nieuwe producten gestart: Multisysteem Therapie voor de LVB-doelgroep en FACT LVB. Het zijn beproefde producten waarmee we proberen de behandeling voor cliënten met een hele complexe problematiek, die anders misschien intramuraal zouden worden opgenomen, zo lang mogelijk thuis te doen of de behandeling intramuraal zo goed en kort mogelijk te laten zijn zodat iemand zo snel mogelijk naar huis kan. We werken daarbij samen met andere zorgaanbieders.

Participaties

Onze vier leerwerkbedrijven bij De La Salle werken heel intensief samen met het onderwijs. Er is een doorlopende lijn beschreven voor leerlingen met het uitstroomprofiel arbeid van onderwijs naar de leerwerkbedrijven in combinatie met job coaching via Sterk in Werk. Onze leerlingen en cliënten verrichten allerlei werkzaamheden in onze vier leerwerkbedrijven: dat betreft werk in de groen-voorziening, horeca/facilitair, industrie en de Inpakafdeling.

5.3 Regio Noord- en Midden-Limburg

Koraal is een ondernemende en innovatieve partner in Noord- en Midden-Limburg. De samenwerking met de gemeentes in Noord- en Midden Limburg in de organisatie van de zorg in de regio is cruciaal. We spreken daarin met de gemeentes veelvuldig over de inhoudelijke samenhang en ontwikkeling en de betaalbaarheid ervan.

Koraal is in 2017 de initiatiefnemer geweest van de ontwikkeling van het project Integrale Benadering (IB). Dit doen wij samen met een groot aantal ketenpartners van zorgverleners en financiers in Noord- en Midden- Limburg. Middels een website, apps en een triagepunt (telefonische hulpdienst voor vraagverduidelijking en doorverwijzing) ontsluiten wij onze specialistische kennis en kunde voor eerstelijns professionals uit het voorliggend veld (zoals huisartsen, wijkteams, fysiotherapeuten, enz.). Wij ondersteunen deze hulpverleners om zo dicht mogelijk bij de leefwereld van de cliënt de juiste antwoorden te formuleren voor vragen die cliënten met een verstandelijke beperking hebben. Waar nodig verwijzen wij ze naar specialisten die geconsulteerd kunnen worden of aanvullende behandelingen kunnen doen.

Met Stichting PSW werken we samen aan voorzieningen voor meer zelfstandig wonen voor onze cliënten. Die zijn er op dit moment nog te weinig, waardoor ze te lang bij ons in een behandelsetting blijven. Door ons aanbod, onze methodieken en werkwijzen op elkaar aan te sluiten maken we het voor cliënten mogelijk om in kleine stapjes steeds meer zelfstandig te worden. We oriënteren ons daarnaast op samenwerking met of opstarten van oplossingen die lijken op een gezinshuis. Zo'n vorm kan voor minderjarigen die uitbehandeld zijn een oplossing bieden, omdat zij nog te jong zijn om zelfstandig te kunnen wonen.

Koraal is in 2017 met een aantal partners gaan samenwerken in het landelijke project Jouw Ingebrachte Mentor (JIM) dat door de gemeente Roermond is geadopteerd. De samenwerkingspartners in dit project zijn naast Koraal Noord- en Midden- Limburg, de gemeente Roermond, de Mutsaersstichting en Rubicon Jeugdzorg. We willen in dit project het eigen netwerk van de cliënt versterken, zodat deze beter in staat is om vanuit zijn eigen omgeving tot oplossingen te komen.

De cliënt kiest zelf een mentor die hem begeleidt en daar waar nodig als zijn vertrouwenspersoon optreedt richting verwanten en professionals.

Onderwijs

Met Onderwijsgroep Buitengewoon in Venlo en Heel spreken we over het aanbieden van onderwijszorg-arrangementen. We kijken samen hoe cliënten met zorg ondersteund kunnen worden zodat zij optimaal onderwijs genieten. We onderzoeken ook of we een aanbod kunnen ontwikkelen voor jeugdigen die geen onderwijs volgen.

Participatie

We zijn intern druk met het ontwikkelen van trajecten in arbeidsparticipatie. Daarin werken we samen met Sterk in Werk dat ons helpt om de potentie van cliënten met betrekking tot werken in kaart te brengen. We werken ook samen met PSW dat in Noord- en Midden- Limburg een uitgebreid netwerk heeft van allerlei bedrijven en voorzieningen en waarbij onze cliënten soms, maar toch steeds vaker, richting betaalde arbeid worden begeleid.

5.4 Regio Maastricht/ Heuvelland/ Westelijke Mijnstreek

In 2017 is er een samenwerkingsverband met MVV opgezet. Een aantal jongeren van de locatie Urmond, pension Jekerzicht en cliënten van Maasveld verrichten diverse werkzaamheden in het stadion. In het kader van deze samenwerking kunnen ze o.a. thuiswedstrijden van MVV bezoeken. Verder wordt met de samenwerking met de Huisartsenpost Maastricht, de huisartsengroep Heer, het Maastricht UMC+, Universiteit Maastricht geïntensiveerd.

Onderwijs

Op het gebied van onderwijs werken we al langer samen met de Stichting Alterius. In 2017 is bij Gastenhof (locatie Urmond) het onderwijsdag-programma verder uitgebreid. Ook zijn we in 2017 gestart om te onderzoeken of op de locatie Maasveld in Maastricht onderwijs voor volwassenen mogelijk is. Met daarna eventueel de mogelijkheid tot participatiestoeleiding. Hierdoor kunnen we een beter perspectief bieden voor onze cliënten.





Participatie

Op het gebied van arbeidstoeleiding kan de regio gebruik maken van een uitgebreid netwerk met een groot aantal werkgevers. Koraal staat in de regio goed bekend. Ook de lidmaatschappen van werkgeversplatformen Immens en Kom-mit, organisaties die zich inzetten voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, werpen hun vruchten op het gebied van MVO af. Sinds kort is een pilot van integrale samenwerking gestart met Sterk in Werk.

5.5 Regio Parkstad

Wij vinden dat ieder kind recht heeft op ontwikkeling. Derhalve wil Koraal de ontwikkeling van kinderen stimuleren. Vanuit het geloof dat we onze jeugdigen stappen verder kunnen brengen.

Onderwijs

Op het gebied van onderwijs wordt er in de regio Parkstad met diverse partners samengewerkt. Zo werken we nauw samen met de Jan Baptist school uit Kerkrade. Docenten van deze school geven op de locatie Op de Bies in Landgraaf onderwijs aan kinderen in de langdurige zorg die vanwege gedrag of extreme beperking niet naar school kunnen. Onze medewerkers uit de zorg bieden de noodzakelijke ondersteuning, hetgeen een mooie wisselwerking oplevert tussen zorg en onderwijs.

Daarnaast hebben we vanuit de jeugdzorg ook samenwerkingsverbanden met een aantal andere onderwijspartners in de regio. Bijvoorbeeld met SO/VSO Pylar en De Catharinaschool in Heerlen waar wij zogeheten vliegende keepers (groepsbegeleiders) inzetten in de scholen om leerlingen van Gastenhof die de les verstoren, of om een andere reden even niet in de klas kunnen zijn, uit de klas te halen. Onze vliegende keepers (groepsbegeleiders) begeleiden de kinderen waarna ze weer terug de klas in kunnen. Voorheen werden deze kinderen van school gehaald, nu kunnen ze de hele dag op school blijven. Daarmee hebben we de schooluitval van kinderen van Gastenhof teruggedrongen.

Participatie

Iedereen heeft recht op passende, zinvolle dag invulling. Met zinvol bedoelen we niet wat wij zinvol vinden, maar waar iemand anders zijn talent in kan gebruiken en zijn energie uithaalt. Op het gebied van participatie zijn er tal van initiatieven in de regio Parkstad.

5.6 Koraal als samenwerkingspartner

Koraal werkt als organisatie samen met verschillende partners en op diverse terreinen. We noemen hier enkele.

SeysCentra

Koraal en Pluryn hebben samen de SeysCentra voor de behandeling van jonge kinderen met ernstige eet- en zindelijkheidsproblemen. Vaak hebben de kinderen een lange en ingewikkelde medische voorgeschiedenis. Hierdoor kunnen ook gedragsproblemen ontstaan. SeysCentra richt zich als behandelcentrum op die groep. Er wordt gewerkt volgens wetenschappelijk onderbouwde methodes. SeysCentra werkt hiervoor nauw samen met de Radboud Universiteit Nijmegen en Maastricht Universitair Medisch Centrum (MUMC). Er zijn centra in Malden, Haarzuilens (Utrecht) en Maastricht.

Universiteit van Amsterdam

Op woensdag 5 juli 2017 sprak onze beleidsadviseur prof. dr. Xavier Moonen zijn oratie uit in verband met zijn benoeming tot bijzonder hoogleraar Kennisontwikkeling over Jeugdigen en Jongvolwassenen met Licht Verstandelijke Beperkingen en Gedragsproblemen. De bijzondere leerstoel is

ingesteld door de Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra en is ondergebracht in de Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. De oratie had als titel "(H)erkennen en waarderen: Over het (h)erkennen van de noden van mensen met licht verstandelijke beperkingen en het bieden van passende ondersteuning". Xavier Moonen is sinds 1985 werkzaam bij Koraal, voorheen als orthopedagoog en Gz-psycholoog voor jeugdigen en jongvolwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB) en momenteel naast beleidsadviseur ook praktijkopleider.

Zuyd Hogeschool

Bij Zuyd Hogeschool heeft Koraal een bijzonder lectoraat ingericht: Inclusie van Mensen met een Verstandelijke Beperking. Dit lectoraat is opgericht in juni 2014 met als lector Xavier Moonen. Het onderzoek van het bijzonder lectoraat richt zich op de rol van de professional in relatie tot inclusie van mensen met een verstandelijke beperking. Via projecten als 'Taal voor Allemaal' wordt gewerkt aan concrete programma's, die bijdragen aan inclusie buiten en binnen Koraal.

Downpoli

Het Academisch Ziekenhuis Maastricht heeft een Downpoli; een polikliniek voor volwassenen met Downsyndroom. AVG-arts Annemieke Wagemans van Maasveld werkt op de Downpoli.

Naast de bovenstaande samenwerkingspartners en -vormen maakt Koraal ook deel uit van de Academische Werkplaats voor mensen met een verstandelijke beperking (Universiteit Tilburg) en de Academische Werkplaats Sterker op Eigen Benen (Radbouduniversiteit Nijmegen).

→ Koraal werkt samen met verschillende partners en op diverse terreinen.

Zorgbrede Governance Code en de Code Goed Bestuur.



Governance

6.1 Inleiding

Koraal is een organisatie die midden in de maatschappij staat en zich richt op goede zorg, goed onderwijs en kansrijke (arbeids)participatie voor mensen die een beroep op ons doen. Onze maatschappelijke legitimatie zoals deze is vastgelegd in onze statuten komt tot uiting in het dagelijkse werk van medewerkers in een relatie met cliënten, leerlingen en hun verwanten. De vraag hierbij is wat goed is. Koraal hanteert voor het - op maat - kunnen geven van een antwoord kernwaarden en besturingsprincipes. Beiden liggen ten grondslag aan onze strategie en besturingsmodel.

'Samen' is het overkoepelende begrip van onze kernwaarden, dit 'samen' komt op allerlei manieren terug in onze werkwijzen: samen de leer- en behandeldoelen verkennen en samen afspraken maken, samen beslissen over wat er van belang is in een woon-, activiteitengroep of klas en samen richting geven aan Koraal of onderdelen daarvan. Medezeggenschap en participatie van cliënten, leerlingen, hun verwanten en van medewerkers is een vorm waarin we samen op individueel en organisatie-niveau richting geven en beslissingen nemen. 'Samen' komt ook in een andere context aan de orde, namelijk in de wijze waarop bestuur en toezichthouder elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid invulling geven aan de maatschappelijke opdracht van Koraal. Dit komt tot uiting in het naleven van gedragscodes, visie (op toezicht houden), statuten en reglementen en vooral in de manier waarop bestuur en toezicht met elkaar omgaan. Over de wijze waarop het bestuur de organisatie stuurt zijn heldere afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over de verdeling van taken en aandachtsgebieden van de bestuurders maar ook in de vorm van heldere mandateringen aan directeurs van de regio's en het Expertise Centrum. De wijze waarop besluitvorming tot stand komt, is vastgelegd. Bij het nemen van besluiten worden telkens

naast het beoogde doel ook compliance, risico's en morele aspecten meegewogen om daarmee zoveel als mogelijk tegemoet te komen aan de belangen van betrokkenen. De omgeving van Koraal verandert en daarmee is ook onze maatschappelijke opdracht en de impact daarvan op leerlingen, cliënten en medewerkers continu aan de orde. Dit betekent dat het bestuur en toezicht structureel aandacht geven aan ontwikkeling zowel in het collectief van de Raad van Bestuur of de Raad van Toezicht als ook op individueel niveau. Op deze wijze streeft Koraal om continu aan te sluiten bij hetgeen onze huidige en toekomstige leerlingen, cliënten, verwanten en medewerkers van ons vragen.

6.2 Normen voor goed bestuur en toezicht

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

De Zorgbrede Governance Code bevat normen voor goed bestuur, goed toezicht en het afleggen van adequate verantwoording over het gevoerde beleid en ondernomen activiteiten door de (zorg) organisatie. Bij de vormgeving, inrichting en reglementering van Koraal speelt deze code een belangrijke rol. 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. Voorts zijn voort-

vloeiend uit deze code reglementen vastgesteld voor de Raad van Bestuur en voor de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft haar visie op toezicht houden vastgelegd en zij hebben de verdeling van de taak- en aandachtsgebieden voor de leden van de Raad van Bestuur in 2017 geactualiseerd. Verder zijn met inachtneming van de code het besturingsmodel en het managementcharter vastgesteld. Het charter regelt de verhouding Raad van Bestuur-directeuren van de regio's. In het charter vanaf 1 juli 2017 is expliciet aandacht gegeven aan integriteit.

Aangezien het speciaal onderwijs een belangrijke sector is waarin Koraal actief is via de stichtingen van Saltho Onderwijs, Het Driespan en de school De Vlinder (onderdeel van de stichting Maashorst), volgt Koraal zoveel als mogelijk de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs. Een nadere verkenning van beide codes leert dat de bepalingen grotendeels met elkander te vergelijken zijn en deze geen tegengestelde bepalingen bevatten.

6.3 Juridische structuur

Koraal heeft als rechtsvorm de stichting die de naam Stichting Koraal Groep draagt. Stichting Koraal Groep is belast met het bestuur van de stichtingen St. Anna in Heel, De Hondsborg in Oisterwijk, De La Salle in Boxtel, Gastenhof in Urmond, 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 Stichting Koraal Groep enige aandeelhouder van de besloten vennootschap RIF Facility Management, verder aan te duiden met RIF FM. Deze vennootschap heeft haar activiteiten (onder meer voeding, schoonmaak, transport, technisch onderhoud, inkoop evenals bewaking en receptie) overgedragen aan Stichting Koraal Groep en is op 14 december 2017 geliquideerd.

Voor de schoonmaak in de locaties is een aparte BV opgericht, RIF Facility Services B.V. (RIF FS) waarvan 51 % van de aandelen in handen is van Stichting Koraal Groep en de overige 49% van de aandelen in handen is van Vebego Facility Services B.V., een dochteronderneming van Vebego International.

6.4 Besturing en verantwoordelijkheden

Koraal kent een Raad van Bestuur die belast is met het besturen van Stichting Koraal Groep alsook met het besturen van de stichtingen die deel uitmaken van het concern. Om een organisatie als Koraal bestuurbaar en slagvaardig te laten zijn, wordt een besturingsmodel gehanteerd. Dit model biedt de organisatie, haar cliënten, leerlingen en medewerkers duidelijkheid over de besluitvormingstrajecten, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende organen en functionarissen binnen de (werk)stichtingen die deel uitmaken van Koraal. In december 2016 heeft de Raad van Bestuur na goedkeuring van de Raad van Toezicht het definitieve besluit genomen om het besturingsmodel van Koraal per 1 juli 2017 te wijzigen. Met de wijzigingen van het bestuursmodel is ook de organisatiestructuur gewijzigd, waardoor vanaf 1 juli 2017 Koraal niet meer aangestuurd wordt vanuit de tien - categorale - werkstichtingen, maar de aansturing plaatsvindt via zes integrale regio's en een - landelijk werkend - Expertise Centrum (hierna de zes integrale regio's en het Expertise Centrum gezamenlijk ook te noemen: de regio). Omdat gekozen is voor een integrale benadering is een organisatie die gestuurd wordt vanuit categorale werkstichtingen niet meer passend. De werkstichtingen bestaan in rechte nog steeds, maar de organisatiestructuur is niet meer hier op geënt.

Dit betekent dat volgens dit besturingsmodel de dagelijkse leiding van elke werkstichting tot 1 juli 2017 in handen was van een directeur en dat de dagelijkse leiding van een regio vanaf 1 juli 2017 in handen ligt van respectievelijk een regiodirecteur en directeur Expertisecentrum (verder: regio-directeuren). In alle gevallen ligt het besturen ervan bij de Raad van Bestuur. Op niveau van Koraal vond tot 1 juli 2017 maandelijks overleg en afstemming plaats via het concernoverleg waar alle directeuren, managers van de stafafdelingen en de Raad van Bestuur aan deelnamen. Vanaf 1 juli 2017 is sprake van een maandelijks overleg en afstemming via het directieteamoverleg waaraan de regiodirecteuren en de Raad van Bestuur deelnemen. Op kwartaalbasis sluiten ook de managers van de stafafdelingen en een vertegenwoordiging van de medezeggenschap aan.

Elke werkstichting kende tot 1 juli een managementteam (MT), bestaande uit een directeur, de managers en andere functionarissen, door de directeur te benoemen. In het managementteam vond afstemming plaats van het beleid van de werkstichting, en de toetsing daarvan aan het concernbeleid. Vanaf 1 juli 2017 is er door het gewijzigd besturingsmodel een transitiefase gestart waarin de functies op het niveau van cluster-, zorgmanager en bovenschools directeur onderwijs bovenformatief zijn en zij hun taken en verantwoordelijkheden geleidelijk overdragen aan de regiodirecteur en aan school- en teamleiders. Hiermee verandert eveneens de afstemming binnen de regio's.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Om tot een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te komen tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur en anderzijds tussen Raad van Bestuur en de regiodirecteuren, werkt Koraal aan de hand van haar statuten, reglementen en een managementcharter. In de statuten van Koraal (20 november 2014) is vastgelegd op welke wijze bestuurlijke besluitvorming binnen Koraal plaatsvindt en voor welke onderwerpen voorafgaand aan een bestuursbesluit de goedkeuring van de Raad van Toezicht verkregen wordt. De werkwijze van de Raad van Toezicht en Raad van bestuur zijn uitgewerkt in diverse reglementen - commissies - Raad van Toezicht en een reglement Raad van Bestuur.

Een managementcharter (22 juni 2017) regelt de formele aangelegenheden en de coördinatie tussen Raad van Bestuur en de regiodirecteuren. Als zodanig is dit charter te zien als een beknopt stelsel van regels en uitgangspunten dat als referentiepunt juist de flexibiliteit van een steeds weer veranderende organisatie mogelijk maakt en die in voorkomende gevallen aanmerkelijk kan vergroten. Een managementcharter beschrijft de bestuursstructuur. Voor de Raad van Bestuur leidt het hanteren van een managementcharter tot de noodzaak te besluiten wat wel en niet te delegeren of mandateren, hoe te managen, waarover verantwoording afgelegd moet worden en daar vervolgens ook expliciet in te zijn. Voor het management van de regio's maakt het managementcharter duidelijk waar men aan toe is en waar 'vrijheid in gebondenheid' ligt.

6.5 Bezoldiging bestuurders, toezichthouders en directeuren

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht adviseert de Raad van Toezicht op het gebied van bezoldigingen van zowel de leden van de Raad van Toezicht als ook de leden van de Raad van Bestuur. In de Remuneratiecommissie is in december 2017 de WNT-indeling van de bestuursfunctie besproken die elk jaar getoetst dient te worden aan eventueel veranderende omstandigheden in de organisatie en aan de vigerende WNT-2. De commissie heeft geconstateerd dat er geen veranderingen zijn ten opzichte van vorig jaar en dat de bestuursfunctie valt in klasse 5. De commissie adviseert de Raad van Toezicht om de bestuursfunctie in te delen in klasse 5. Verder heeft de commissie geconstateerd dat in de WNT-2 staffel de bezoldigingen per staffel zijn toegenomen. De commissie adviseert de Raad van Toezicht om het salaris van het lid Raad van Bestuur aan te passen in lijn met de wijzigingen in de WNT-2 staffel. De Raad van Toezicht heeft in december 2017 de adviezen van de Remuneratiecommissie overgenomen in een besluit.

De Raad van Toezicht heeft declaratiebeleid voor het bestuur vastgesteld. 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 lijn met het eerder door de Raad van Toezicht genomen besluit, zijn de directeuren ook ten behoeve van het jaarverslag 2017 aangemerkt als functionaris in de zin van de WNT en worden hun bezoldiging gepubliceerd.

6.6 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 maximumaantal toezichthoudende functies per toezichthouder. De leden van de Raad van Toezicht van Koraal voldoen hieraan. Verder melden toezichthouders vooraf aan de Raad van Toezicht hun voornemen een nieuwe (neven)functie te willen bekleden. De leden van de Raad van Bestuur hebben hun nevenfuncties vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. Deze nevenfuncties zijn getoetst aan de Wet Bestuur en Toezicht en zijn daarmee in overeenstemming.

6.7 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies per 31-12-2017
Mevrouw drs. G.J.J. Prins, 63 jaar, voorzitter van de Raad van Toezicht	Bestuurlijke ervaring, communicatie en inhoudelijk achtergrond (zorg)	Hoofdfunctie: - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Woon-Zorgcentra De Rijnhoven Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Lid Commissie Arbeid, Actiz - Vicevoorzitter bestuur vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht (IVVU) Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht Kinderopvang Humanitas - Lid Raad van Commissarissen Woningbouwcorporatie SSW - Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Woningbouwcorporatie Rentree - Lid Raad van Toezicht Stichting Merinos
De heer G.J.W.C.M. Tibosch MPM, 56 jaar, vicevoorzitter van de Raad van Toezicht	Bestuurlijke ervaring in zorg, onderwijs en communicatie	Hoofdfunctie: - Voorzitter Raad van Bestuur van Novadic Kentron Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Bestuurder Stichting Verslavingsreclassering GGZ (SVG) - Voorzitter Netwerk Verslavingszorg GGZ.NL - Lid van de Commissie Financiën en Bedrijfsvoering GGZ.NL - Voorzitter Verslavingskunde Nederland Nevenfuncties: - Bestuurder GGZ Ecademy Coöperatie U.A.
De heer D. Lodewijk MBA, 59 jaar, lid Raad van Toezicht	Expertise op het terrein van Financiën, Marketing, Sales, Operationeel Management, Human Resources en Facility Management	Hoofdfunctie: - Partner Claassen, Moolenbeek & Partners Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht Almeerse Scholen Groep - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrijescholen Ithaka - Lid Raad van Toezicht Ceder Groep - Lid Raad van Commissarissen Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland - Vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Cato Wonen, Welzijn en Zorg

Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies per 31-12-2017
Mevrouw drs. J.W.M.G. van Zomeren, 51 jaar, lid Raad van Toezicht tot 24 september 2017	Bestuurlijke ervaring in onderwijs en zorg, kennis van HRM en organisatieverande- ring	Hoofdfunctie: - Lid College van Bestuur van INNOVO Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Bestuurslid PO-raad Nevenfuncties: - Provinciaal Ambassadeur tegen kindermis- handeling en seksueel misbruik
De heer mr. L.W.P.A.M. Op 't Hoog, 57 jaar, lid Raad van Toezicht benoemd na bindende voordracht CMZm	Bestuurlijke ervaring, juridische en financiële deskundigheid, ervaring op het gebied van zorg en onderwijs.	Hoofdfunctie: - Manager Bestuurszaken Zuyderland Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Lid stuurgroep GGZ Health Foundation Limburg - Lid Raad van Commissarissen PlusPunt Medisch Centrum Nevenfuncties: - Voorzitter Adviesraad Talencentrum Universiteit Maastricht, - Voorzitter Stichting Keep the Heartbeat Going
Mevrouw drs. A.T.A.G Schavemaker- Duerincks MBA, 51 jaar, lid Raad van Toezicht	Bestuurlijke ervaring in zorg	Hoofdfunctie: - Voorzitter Raad van Bestuur Sint Annaklooster Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Lid Kerngroep Zorg Thuis Actiz - Voorzitter platform van organisaties van verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT) Zuidoost-Brabant Nevenfuncties: - Bestuurslid Stichting Natuurpark de Efteling - DGA Schavemaker Beheer B.V.
De heer drs. ir. M.A. Mittelmeijer, 55 jaar, lid Raad van Toezicht benoemd na bindende voordracht CMZm	Bestuurlijke ervaring, onderwijs en finan- ciële deskundigheid	Hoofdfunctie: - Voorzitter College van Bestuur Stichting Quadraam (tot 1 september 2017) - Voorzitter College van Bestuur Stichting PCOUWillibrord (vanaf 1 september 2017) Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Lid ledenadviesraad VO-Raad te Utrecht Nevenfuncties: - Voorzitter bestuur Stichting Technasium Nederland

Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies per 31-12-2017
De heer dr. ir. M.J. de Graaf, 52 jaar, lid Raad van Toezicht benoemd per 3 oktober 2017	Innovatie	Hoofdfunctie: - Lector Interaction Design aan Fontys Hogeschool ICT Nevenfuncties: - Bestuurder Spinnov B.V. - Bestuurder SmartGoals B.V. - DGA De Graaf Beheer

De functies en nevenfuncties zijn vermeld in het overzicht. Deze geven de situatie weer per eind 2017. De samenstelling van de Raad van Toezicht wordt jaarlijks getoetst aan vigerende wet- en regelgeving.

Ontwikkelingen

Per 24 september 2017 is de eerste zittingstermijn van mevrouw Van Zomeren afgelopen. Zij heeft aangegeven niet beschikbaar te zijn voor een tweede termijn. De selectieprocedure voor een nieuw lid Raad van Toezicht heeft geresulteerd in de benoeming van de heer De Graaf als toezichthouder per 3 oktober 2017.

Rooster van aftreden

Naam	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 MPM	01.07.2011	01.07.2015	01.07.2019	
De heer D. Lodewijk MBA	01.07.2015	01.07.2019	01.07.2023	
Mevrouw drs. J.W.M.G. van Zomeren	24.09.2013	24.09.2017	–	24.09.2017
De heer mr. L.W.P.A.M. 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 drs. ir. M.A. Mittelmeijer	01.07.2016	01.07.2020	01.07.2024	
De heer dr.ir. M.J. de Graaf	03.10.2017	03.10.2021	03.10.2025	

Samenstelling commissies

De Raad van Toezicht van Koraal kende in 2017 vier commissies. Deze commissies waren in 2017 als volgt samengesteld:

1. De Agendacommissie, bestaande uit de mevrouw Prins en de heer Tibosch, respectievelijk voorzitter en 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, Veiligheid en Vitaliteit, bestaande uit de dames Van Zomeren (tot 24 september 2017) en Schavemaker en de heren Mittelmeijer en De Graaf (vanaf 3 oktober 2017).
4. De Financiële Commissie, bestaande uit de heren Op 't Hoog, Lodewijk en Mittelmeijer en De Graaf (vanaf 3 oktober 2017).

Om ook de Raad van Bestuur bij deze commissies te betrekken, heeft de Raad van Toezicht al in 2015 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 Toezicht.
- De voorzitter van de Raad van Bestuur zal altijd deelnemen aan de vergaderingen van de Commissie Financiën en de Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit.
- Het lid van de Raad van Bestuur zal altijd deelnemen aan de vergaderingen van de Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit; 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 in de zin van het bepalen van de agendapunten en van de daarbij behorende vergaderstukken en het toezien op afhandelen van actiepunten die de Raad van Toezicht heeft afgesproken. Tevens 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, Veiligheid en Vitaliteit heeft tot taak de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren en toe te zien op de kwaliteit van de organisatie en de daarmee verbonden mensen en materieel. De leden van deze commissie worden geïnformeerd over de contacten met de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd i.o., Inspectie van het Onderwijs, Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, jaarrapportage Klachtencommissies en meldingen van bijzondere calamiteiten. Verder komen cliënt-, leerling- en medewerkers-tevredenheid aan de orde en is er jaarlijks overleg met het College van Geneesheer-directeuren.

De Financiële Commissie heeft tot taak de financieel-economische situatie van Koraal te monitoren. In dat kader bespreekt deze commissie in aanwezigheid van de accountant de Managementletter en 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.

Alle commissies hanteren een reglement dat door de Raad van Toezicht is vastgesteld. De reglementen zijn in 2017 geëvalueerd en opnieuw vastgesteld.

Verantwoording Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Koraal heeft in 2017 acht keer een reguliere vergadering gehouden. Onderdeel van deze overleggen is ook het periodiek overleg met de medezeggenschap. De Raad van Toezicht heeft in 2017 één bijeenkomst gehad met de Centrale medezeggenschap voor medewerkers en twee bijeenkomsten met de Centrale Cliëntenraad waarvan één bijeenkomst waarin alle lokale cliëntenraden betrokken waren.

In het kader van deskundigheidsbevordering heeft de Raad van Toezicht drie plenaire scholingsbijeenkomsten gehad. Een bijeenkomst stond in het teken van de nieuwe Zorgbrede Governance Code in het algemeen. Een tweede scholingsbijeenkomst stond in eveneens in het teken van de Zorgbrede Governance Code waarbij specifiek aandacht is gegeven aan de relatie tussen de toezichthouder en stakeholders zoals medezeggenschap, financiers en inspecties. Beide scholingsbijeenkomsten zijn verzorgd door extern deskundigen. De derde scholingsbijeenkomst was van inhoudelijke aard; de Raad van Toezicht heeft met de regiodirecteuren gesproken over het thema leiderschap en de bijdrage aan inclusie, de Koraal-5-Step kijkwijzer en Behandelverantwoordelijkheid. Naast deze plenaire scholingsbijeenkomsten volgen de leden van de Raad van Toezicht ook individuele (bij)scholingen gericht op hun toezichthoudende taak. Vanaf 2017 hanteert de Raad van Toezicht een werkwijze met registratie waarin bij- en nascholingen voor de toezichthouders inzichtelijk zijn. Deze registratie wordt plenair besproken in de raad.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de selectieprocedure voor het aantrekken van een nieuwe toezichthouder doorlopen.

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

Toezicht houden:

- Functioneren en samenstelling van de Raad van Bestuur
- Besturing Koraal
- Borgen van kwaliteit en veiligheid van dienstverlening
- Strategisch portfolio en strategische externe samenwerking

- Kennisnemen van managementinformatie (financiële, verzuim-, verloop- en productiecijfers, onroerend goed portefeuille, stakeholders en risico's)

Adviseren:

- Strategie en anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen
- Cultuuraspecten binnen (strategische) organisatie-verandertrajecten
- Innovatie(strategie)
- Ontwikkelen en implementeren nieuw besturingsmodel
- Acquisitiestrategie
- Strategische vastgoedplanning
- Strategische samenwerkingsmogelijkheden

Goedkeuren:

- Verwerving en vervreemding van de registergoederen casu quo de grond grenzend aan het terrein van Gastenhof
- Financieel Jaarverslag 2016
- (Maatschappelijk) Jaarverslag 2016
- Strategiebrief 2018
- Initiatief voor nadere uitwerking van samenwerking met Pluryn op het vlak van digitaliserings-strategie en het Digital Health Center daarbinnen
- Deelname aan Coöperatie Quli UA
- Concern-plan en begroting 2018

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de volgende besluiten genomen:

- Herbenoeming van mevrouw Prins als lid en voorzitter van de Raad van Toezicht
- Benoeming van de heer De Graaf tot lid van de Raad van Toezicht met ingang van 3 oktober 2017
- Herbenoeming van de heer Op 't Hoog als lid van de Raad van Toezicht
- Benoeming van de heer Mittelmeijer als voorzitter van de commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit per datum aftreden van mevrouw Van Zomeren
- Vaststelling reglementen van de commissies van de Raad van Toezicht.
- Dechargeverlening aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over 2016
- Vaststelling van de Visie op Toezicht houden bij Koraal
- Vaststelling van de WNT-klasse 5 waardering betreffende de bestuurdersfunctie binnen Koraal

Evaluatie Voorzitter Raad van Bestuur en Zelfevaluatie Raad van Toezicht

De voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht hebben in mei 2017, op basis van de uitkomsten van een zelfevaluatie en een reflectie van de leden van de Raad van Toezicht, met de leden van de Raad van Bestuur een gesprek gehad waarin het functioneren van de bestuurders individueel en het bestuur als geheel centraal heeft gestaan.

6.8 Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer mr. drs. R.W.M. Quik	Voorzitter van de Raad van Bestuur	Van de hoofdfunctie afgeleide functie: • Bestuurder van SeysCentra • Voorzitter Bestuur Zorg aan Zet
Mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven	Lid Raad van Bestuur	Van de hoofdfunctie afgeleide functie: • Lid Bestuur Associatie voor de Jeugd • Lid Bestuur Vereniging Orthopedagogische BehandelCentra (VOBC) • Lid bestuur NVZD - vereniging van bestuurders in de zorg Nevenfuncties: • Lid Raad van Toezicht Stichting Elisabeth Strouven • Lid Raad van Toezicht Partners in Welzijn, Westelijke Mijnstreek

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

Taken en aandachtsgebieden Raad van Bestuur

In 2017 zijn deze taken en aandachtsgebieden – mede door het gewijzigd besturingsmodel – geëvalueerd en besproken met de Raad van Toezicht. Het kader waarbinnen de verdeling van taken en aandachtsgebieden plaatsvindt, bestaat uit twee onderdelen te weten het reglement Raad van Bestuur en uitgangspunten zoals besproken met de Raad van Toezicht op 22 september 2015. Binnen dit kader is de Raad van Bestuur, op basis van het nieuwe besturingsmodel van Koraal en de opgedane ervaringen binnen zowel het voormalig als huidig besturingsmodel, tot een aangepaste verdeling van taken en aandachtsgebieden gekomen.

Taken (eerste aanspreekpunt)

De heer mr. drs. R.W.M. Quik	Mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven
Regio Noord en Midden Limburg	Regio Parkstad
Regio West-Brabant	Regio Maastricht-Heuvelland-West. Mijnstreek
Expertise Centrum	Regio Noord-Oost Brabant
College Geneesheer-directeuren	Regio Midden en Zuid-Oost Brabant
Sociale Zaken	Sterk in Werk
Koraal Support	Serviceorganisatie
Servicecentrum ICT	PR & Communicatie
E.A.D.	Programmadirecteur Jeugd
Bestuursbureau	
Programmadirecteur Onderwijs	

Aandachtsgebieden

De heer mr. drs. R.W.M. Quik	Mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven
Onderwijs	Jeugd
Langdurige zorg	Participatie
Kwaliteit	

Verantwoording Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft in 2017 vijftien keer een reguliere vergadering gehouden. De Raad van Bestuur heeft zich in 2017 beziggehouden met uiteenlopende onderwerpen. 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.

Kwaliteit en Veiligheid

- Koraal Team Concept
- Methodieontwikkeling
- Dienstverleningsovereenkomst
- Beleid Regiebehandelaar
- Beleid suicidepreventie Koraal
- Gedragslijn omgaan met alternatieve geneesmiddelen en voedingssupplementen
- Werkwijze omtrent dwangbehandeling
- Koraal Consultatie Team
- Brandveiligheidsbeleid
- Nota Energie Management
- Gedragscode informatiebeveiliging

Sociaal beleid

- Verzuimbeleid
- Businesscase Sociaal Ondernemen
- Regeling beeldschermbrillen
- Functiehuis
- Visie op leren: blijven(d) ontwikkelen
- Aanpassing aannamebeleid

Bedrijfsvoering

- Maatschappelijk en Financieel jaarverslag 2016
- Managementletter, Jaarrekeningen en jaarverslagen 2016 van Koraal en diverse werkmaatschappijen
- Strategiebrieven 2018, Regioplannen en -begrotingen 2018, Concernplan en -begroting 2018
- Verkoop diverse vastgoedobjecten
- Verbouwingen/ renovatie vastgoedobjecten
- Managementinformatie, kwartaalrapportages en early warning
- Treasury en liquiditeit
- Aangaan of beëindigen van duurzame samenwerkingsovereenkomsten met andere partijen
- Inrichting Interne Dienstverlening Koraal
- Inkoopprocessen

Governance

- Ontbinding van Stichting Steunfonds Vrienden van Sterk in Werk
- Ontvlechting RIF FM en samenvoeging RIF en HVO
- Liquidatie van RIF FM BV en van Sterk in Werk Projecten BV

6.9 Permanente deskundigheidsbevordering

De Raad van Toezicht en Raad van Bestuur kennen al sinds jaar en dag een werkwijze waarin bestuur en toezichthouder naast individuele deskundigheidsbevordering ook samen werken aan collectieve deskundigheidsbevordering. Met de inwerking-treding van de Zorgbrede Governance Code 2017 en het door de NVTZ vastgestelde accreditatie-programma 'Goed Toezicht' en het door de NVZD ontwikkelde accreditatietraject voor bestuurders, beschikken toezicht en bestuur over een aanvullend en onafhankelijk referentiekader en leidraad. Interne spiegeling, externe intervisie, coaching, scholing en/of opleiding zijn de instrumenten die daaruit voortkomen.

Een belangrijk aspect van deskundigheidsbevordering is reflectie en evaluatie. De Raad van Toezicht evalueert zijn functioneren minstens één keer per jaar en om de drie jaar wordt dit begeleidt door een externe deskundige. De Raad van Bestuur wordt om een reactie op het functioneren van de Raad van Toezicht gevraagd. De uitkomsten van de evaluatie worden vastgelegd in een verslag dat zowel voor de toezichthouder als ook voor het bestuur inzichtelijk is.

De in 2017 verrichte activiteiten om deskundigheid te bevorderen zijn bijgehouden in een register. Dit register wordt ook gebruikt om te beoordelen op welke vlakken deskundigheidsbevordering nog wenselijk is om daarmee bestuur en toezicht uit te rusten voor hun taak.

**Beleid en
beslissingen
in goed
overleg.**

7.

Medezeggenschap

Beleid maken en beslissingen nemen, doen we binnen Koraal in goed overleg. Elke locatie heeft een decentraal medezeggenschapsorgaan voor cliënten (Cliëntenraad), voor medewerkers (Ondernemingsraad) of voor het onderwijs gecombineerd voor medewerkers, ouders en leerlingen (Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad). Overkoepelend worden die vertegenwoordigd door de Centrale Cliëntenraad (CCR) en de Centrale Medezeggenschap medewerkers (CMZm). In dit hoofdstuk leest u wat in 2017 voor beide organen de grootste aandachtspunten waren.

7.1 Centrale Cliëntenraad: Medezeggenschap dichtbij cliënten

Medezeggenschap dient zo dicht mogelijk bij de cliënten te worden georganiseerd. Praten met de cliënt over thema's die hem of haar bezighouden, daar gaat het om. Binnen de woongroepen en binnen de ambulante setting kunnen via directe participatie praktische aanpassingen worden gedaan of kan beleid worden ontwikkeld. De Centrale Cliëntenraad (CCR) hecht er aan om dit ook weer in 2017 te benadrukken. In het nieuwe besturingsmodel van Koraal staat immers de cliënt centraal, die is het allerbelangrijkste, dan dient de cliënt ook daadwerkelijk te kunnen zeggen wat voor hem in zijn dagelijkse leven belangrijk is.

Samen

De CCR stelt ten allen tijde inspraak, invloed en zeggenschap van cliënten voorop. Het gaat erom dat cliënten mee kunnen denken, mee kunnen praten, mee kunnen adviseren en mee kunnen beslissen over zaken die hen direct aangaan. Samen kom je tot oplossingen voor problemen of formuleer je verbeteracties. Dit is een andere manier van participatie. Er wordt niet gewacht op een voorstel vanuit de organisatie, maar er wordt proactief met elkaar (begeleider - cliënt) gekeken naar hetgeen vanuit de behoefte van de cliënt kan worden bewerkstelligd. Er zijn allerlei vormen van cliëntmedezeggenschap en participatie zoals één-op-één gesprekken, huiskamergesprekken, paneldiscussies, gesprekken in een platform, en via bewoners- of jongerenraden.

Nieuwe besturing en cliëntmedezeggenschap

Het onderzoek naar de vraag om cliëntmedezeggenschap aan te passen aan het nieuwe besturingsmodel is in 2017 van start gegaan, maar nog niet afgerond. Het zogeheten kernteam, dat uit leden van de CCR en de vakgroep ondersteuningsfunctionarissen cliëntenparticipatie bestaat, heeft in de zomer van 2017 een conceptrapportage uitgebracht en daarop hebben belanghebbenden gereageerd. Op basis van alle reacties is het kernteam opnieuw aan de slag gegaan. Naar verwachting is de rapportage inclusief een voorstel rond de zomer 2018 klaar.

Uitgangspunt van het onderzoek is om cliëntmedezeggenschap/participatie op verschillende niveaus te laten plaatsvinden: het individuele- en groepsniveau, het locatieniveau, regioniveau en het centrale niveau waarbij voor de CCR de eerste twee niveaus de belangrijkste zijn. De intentie is om de (mede) zeggingskracht zo dicht mogelijk bij de cliënt te leggen. De cliënt is voor Koraal immers het belangrijkste. Er wordt ook gedacht aan het organiseren van platforms bestaande uit cliënten. Op basis van wat er besproken gaat worden, kunnen cliënten aansluiten en meepraten, meedenken, mee adviseren en meebeslissen. Afhankelijk van het onderwerp kunnen cliënten aansluiten. In het ene geval kan het zijn dat vijf cliënten aan een platform deelnemen, in het andere kunnen het wel veertig cliënten zijn. Vanuit de resultaten van de platforms kan beleidsbeïnvloeding en verandering ten gunste van de cliënten plaatsvinden.

Betrokkenheid omgeving

De CCR streeft daarbij naar betrokkenheid van meer mensen uit de directe omgeving van de cliënt. Daartoe onderneemt Koraal allerlei initiatieven. Er wordt bijvoorbeeld onderzocht via welke instrumenten (o.a. via app's) op grote schaal informatie kan worden gedeeld met cliënten en verwanten, en hoe standpunten van cliënten en verwanten over onderwerpen snel kunnen worden verzameld. Daarbij wordt ook gezocht naar een goede en snelle manier van communiceren met mensen die de huidige, snelle communicatiemiddelen niet zo goed beheersen.

Vroegtijdige betrokkenheid

Medezeggenschap vindt meer en meer plaats in een vroegtijdig stadium van de besluitvorming. In het overleg tussen de CCR en Raad van Bestuur is afgesproken om de cliënten al actief, in de voorfasen van besluitvorming mee te laten praten, denken etc. De CCR blijft in de regio's de gesprekken tussen cliënt en directe begeleider stimuleren, want in het informele contact ligt de grootste kracht van échte medezeggenschap.

Leerlingenparticipatie

In 2017 is ook onderzocht hoe leerlingenparticipatie binnen de scholen gestalte wordt gegeven. De meeste scholen van Koraal hebben, analoog aan de bewonersraad of jongerenraad in de zorg, een leerlingenraad of deze is in oprichting. Als er verbindingen kunnen worden gelegd tussen de leerlingenraad en bewoners- of jongerenraad ontdekken we wellicht dezelfde behoeften en weten we wat gezamenlijk belangrijk wordt gevonden. Op basis daarvan kunnen er vervolgens verbeteracties worden besproken met leerlingen, bewoners en/of jongeren.

Diner Pensant

Een mooie traditie binnen Koraal is het jaarlijks terugkerende Diner Pensant. Dat is altijd een aangename en zinvolle ontmoeting tussen CCR, de decentrale cliëntraden, de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en alle directeuren. Dit keer is uitgebreid met elkaar gesproken over de veranderingen in medezeggenschap.

Adviezen

In 2017 heeft de CCR over een aantal onderwerpen geadviseerd.

We noemen er hier een paar:

- Nota Koraal teamconcept
- Dienstverleningsovereenkomst
- Nota regiebehandelaar
- Gedragslijn omgaan met alternatieve geneesmiddelen en voedingssupplementen
- Deelname aan coöperatie Quli UA
- Dienstverleningsovereenkomst



7.2 Centrale Medezeggenschap Medewerkers: nieuwe medezeggenschapsstructuur

Voor de Centrale Medezeggenschap medewerkers (CMZm) heeft 2017 in het teken gestaan van het onderzoeken van een nieuwe medezeggenschapsstructuur binnen Koraal die past bij het nieuwe besturingsmodel. De Raad van Bestuur heeft in 2017 op advies van de CMZm besloten om een model in te voeren waarbij participatie van medewerkers, bottom-up vanuit de professionals in de regio's, het uitgangspunt is. De CMZm heeft de eerste maanden van 2018 gewerkt aan de uitwerking van dit nieuwe model.

De Raad van Bestuur onderschrijft de keuze van de CMZm, omdat in het nieuwe model veel meer mensen betrokken zullen zijn bij medezeggenschap. Koraal wordt er beter van, omdat besluiten, werkwijzen en beleid nog meer draagvlak krijgen binnen de organisatie en de afstand tussen besluitvorming en medewerkers kleiner wordt. Mensen worden meer gehoord. De nieuwe structuur past ook naadloos bij het nieuwe teamconcept dat de medewerker sterkt in zijn eigen kracht te komen waardoor hij de benodigde regie/verantwoordelijkheid krijgt over zijn werk.

Twee modellen

De CMZm heeft het proces om tot een nieuwe medezeggenschapsstructuur te komen zorgvuldig uitgevoerd. Een groep medewerkers bestaande uit medezeggenschapsleden en niet-medezeggenschappers heeft in een aantal bijeenkomsten vanuit een herijkte visie op medezeggenschap modellen beschreven die passend zijn bij deze visie en de besturingsprincipes van Koraal. Daar zijn twee modellen uitgekomen, één volgens de actuele variant, die zijn voorgelegd aan alle leden van de ondernemingsraden en de medezeggenschapsraden van de scholen. Op basis van hun feedback zijn er aanpassingen geweest en is er een model ter besluitvorming aangeboden aan de Raad van Bestuur.

ROG's en meer

Hoe ziet het voorgestelde model er nu uit? Er is straks één centraal orgaan dat we Medezeggenschap Centraal (MZ Centraal) noemen. In de regio's verzamelen nieuwe Regionale Overleg Groepen (ROG's), die bestaan uit een aantal medewerkers van een regio, inbreng van medewerkers bij onderwerpen die op de agenda staan of inbreng die medewerkers zelf belangrijk vinden om te agenderen. Het ophalen van de informatie geschiedt via platforms waarin iedereen in de organisatie – alle medewerkers van Koraal – kan meepraten en mee-adviseren.

Nieuwe werkwijze

De werkwijze wordt geheel anders. Daar waar voorheen van boven naar beneden werd getoetst en mee ontwikkeld door CMZm is de grote verandering dat medezeggenschap nu bottom up dicht bij de medewerkers op de werkvloer zal plaats vinden. MZ Centraal ontvangt vanuit de Raad van Bestuur onderwerpen op een agenda die worden doorge-sluist naar de regio's. Die regio's zorgen ervoor dat de participatie van medewerkers wordt georganiseerd via platforms en anderszins. De ROG's hebben een spilfunctie in het ophalen en terugkoppelen van informatie aan het centraal orgaan. Uitgangspunt van MZ Centraal is dat wat in de regio's kan worden afgehandeld daar ook gebeurt. Zo staat medezeggenschap immers dicht bij medewerkers.

Onderwijs en de nieuwe medezeggenschap

Voor Onderwijs liggen de zaken iets anders. In principe gaat Onderwijs ook vanuit deze participatiegedachte werken, maar de wetgeving laat bij Onderwijs geen veranderingen in structuur toe. Dat betekent dat scholen hun eigen vormen van medezeggenschap hebben georganiseerd waarbij er ook nog een overkoepelend orgaan is – Medezeggenschap Onderwijs – dat onderwijs specifieke zaken zal behandelen.



Verkiezingen

Een nieuwe structuur begint met verkiezingen. Die waren eigenlijk gepland in januari 2018, maar op nadrukkelijk verzoek van de CMZm is in overleg met de Raad van Bestuur besloten om deze later te houden, zodat er nog voldoende tijd is om het nieuwe model nader uit te werken en bekend te maken in de organisatie. MZ Centraal gaat na de verkiezingen van twaalf naar vijftien leden. Daar staat tegenover dat er straks geen ondernemingsraden meer zijn. Kijkend naar het aantal personen zou je kunnen zeggen dat de formele medezeggenschap kleiner wordt, maar de betrokkenheid – lees de medezeggenschap – wordt juist veel groter. Er zullen veel meer mensen betrokken zijn en raken bij medezeggenschap. En daar was het ons allemaal om toe doen!

→ De formele medezeggenschap wordt kleiner, maar de betrokkenheid wordt juist veel groter.

**Een heldere
lijst van
uitgangspunten.**

8.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Koraal streeft ernaar om haar doelstellingen op een maatschappelijk verantwoorde manier te realiseren. We hebben het dan ook over duurzaamheid en kijken daarbij breed. Hoe gaan we om met middelen? Hoe bouwen we bijvoorbeeld? Hoe organiseren wij onze inkoop? Hoe duurzaam kun je als organisatie zijn?

9.1 Vastgoed en duurzaamheid

Doeltreffend energiemangement in de komende jaren is vereist om onze bijdrage te leveren aan het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen. Doelstelling van het Klimaatakkoord van Parijs, dat Nederland heeft ondertekend, is om in 2050 CO₂-neutraal te zijn. Om deze ambitie te realiseren zal Koraal ieder jaar twee procent CO₂-reductie dienen te realiseren op het energieverbruik van alle gebouwen. In 2017 hebben we het beleid vastgesteld hoe wij als organisatie ons vastgoed inrichten op duurzaam gebruik in de toekomst. Onderdeel daarvan is een plan van aanpak voor de komende jaren (2018-2022).

9.2 Duurzame inkoop

Duurzaamheidsaspecten komen nadrukkelijk ook aan de orde bij de inkoop van onze producten en diensten. In een breed spectrum onderzoeken we hoe we samen met leveranciers inspanningen kunnen leveren die het milieu en de mens ten goede komen. Bij producten en diensten die dichtbij de uitvoering van zorg staan, nodigen we als afdeling Inkoop bij een aanbesteding zorgmedewerkers uit om mee te denken over een pakket van eisen. Een van de onderwerpen is hierbij ook duurzaamheidsontwikkeling. Dat gaat ook over bewustwording

van onze medewerkers - keuzes die we maken hebben effecten. Zo hebben we in 2017 de aanbesteding extern vervoer afgerond. Daarbij hebben we als opdrachtgever gecontroleerd of taxibedrijven met 'schone' en veilige auto's rijden en of ze gebruik maken van de meest voordelige routes. Intern hebben we de logica van de taxiriten onderzocht om te controleren of Koraal als organisatie het vervoer van cliënten überhaupt goed heeft georganiseerd.

Bij het project Eten Drinken Gastvrijheid hadden we bij voedingsleveranciers al eerder gelet op het gebruik van zo min mogelijk plastic in de verpakking en op verspilling van voeding. In 2017 hebben we ook het aantal aanlevermomenten van leveranciers kritisch tegen het licht gehouden. Uitgangspunt is zo weinig mogelijk leveringen per week, uiteraard wel passend bij de behoeften van de woongroepen. Op deze manier hebben we het aantal ritten van vrachtauto's omlaag weten te brengen, hetgeen ook een gunstig effect had op onze logistieke kosten.

In 2017 hebben we onze elektriciteit volledig groen ingekocht. Daar waar Koraal voorheen gebruik maakte van grijze stroom hebben we vorig jaar blijvend gekozen voor groene stroom waarbij de tarieven die we voor groene stroom betalen dezelfde zijn als voor onze eerdere grijze stroom.

9.3 Sociale kant

Duurzaamheid gaat niet alleen over milieu, gebouwen en inkoop. Het heeft ook een sociale kant. Juist bij Koraal vinden we de sociale aspecten van duurzaamheid heel belangrijk. Bijvoorbeeld in de groenvoorziening. Wij stellen aan het (externe) groenbedrijf de eis om een percentage van de aanbestedingssom te besteden aan social return. Dat wil zeggen dat het groenbedrijf een aantal externe personen met een afstand tot de participatiemarkt inzet bij groenwerkzaamheden op onze terreinen. In 2017 hebben we het groenbedrijf verzocht om op het gebied van social return ook gebruik te maken van cliënten van Koraal. Waar we kunnen, zullen we als organisatie hier steeds meer op sturen.

→ Duurzaamheid gaat niet alleen over milieu, gebouwen en inkoop.



**Kennis, kunde
en ervaring
inzetten waar
het nodig is.**



Blik op de toekomst

2017 was het jaar waarin Koraal Groep de stap maakte naar Koraal. In dit jaarverslag heeft u kunnen lezen dat deze kleine stap in taal een grote is voor onze organisatie. Hoe gaat het verder met Koraal? Hoe zien wij de toekomst? Waar willen wij staan. Bijvoorbeeld in 2020. We sluiten dit jaarverslag 2017 af met een quote van de Raad van Bestuur.

→ Dat maakt onze strategie voor iedereen zichtbaar.

"Onze kennis, kunde en ervaring is in 2020 beschikbaar voor mensen daar waar ze het nodig hebben. Dat is als het kan thuis. Soms kan dat echt niet en dan zijn we er ook met de beste residentiële dienstverlening. Dat maakt onze strategie voor iedereen zichtbaar, waarbij we steeds de mens achter de cliënt en leerling voor ogen hebben. We kijken samen naar wat iemand nodig heeft om het leven te leiden zoals hij wil en kan. Via ons Expertise Centrum gaan we daarom alle kennis die er binnen Koraal is voor cliënten en leerlingen met het meest complexe gedrag Koraal breed beschikbaar maken. Voor residentiële zorg en in de keten. Daarnaast zijn we druk bezig onze gespecialiseerde zorg ook thuis en in de wijk beschikbaar te gaan stellen. Als Koraal in 2020 op een goede manier, snel en flexibel weet te schakelen tussen thuis en residentieel kunnen we onze kennis, kunde en ervaring - afhankelijk van wat iemand nodig heeft - beschikbaar stellen waar het nodig is. Dat is maatschappelijk van het grootste belang."

Radboud Quik & Ingrid Widdershoven
Raad van Bestuur



10.

Feiten 2017

Directeuren en managers werkstichtingen (tot 01-07-2017)

Naam werkstichting	Naam directeur
Maasveld	Dhr. W.A. Swaak
Op de Bies	Dhr. drs. H.H.E. Starmans (tot 01-04-2017) Mw. drs. L. Linssen MHA (vanaf 01-04-2017)
Gastenhof	Dhr. B.W.F. van Broeckhoven MSa (tot 01-04-2017) Dhr. L. Euser (vanaf 01-04-2017)
St. Anna	Dhr. drs. T.J. de Koning
De La Salle	Mw. drs. C.H.M. Bogers MSM
Maashorst	Mw. drs. C.H.M. Bogers MSM
De Hondsborg	Mw. drs. A.M. van Latum
Saltho Onderwijs	Dhr. drs. J. Gispen (Algemeen directeur a.i.)
Het Driespan	Dhr. drs. R.S. Hofkes
Sterk in Werk	Manager is mw. S.M.J. Verhagen

Directeuren regio's en Expertisecentrum (vanaf 01-07-2017)

Naam regio	Naam directeur
Regio Maastricht-Heuvelland-Westelijke Mijnstreek	Dhr. W.A. Swaak
Regio Parkstad	Mw. drs. L. Linssen MHA
Regio Noord- en Midden-Limburg	Dhr. drs. T.J. de Koning
Regio Noordoost Brabant	Mw. drs. C.H.M. Bogers MSM
Regio West-Brabant	Dhr. drs. H.H.E. Starmans
Expertise Centrum	Mw. drs. A.M. van Latum

Voorzitters MZ-organen medewerkers per 31 december 2017

Naam MZ-orgaan	Voorzitter
CMZm	Marie-Rose Janssen
GMR Het Driespan	Jack Tijs
GMR Saltho Onderwijs	William van Asten
OR Maasveld	Marie-Rose Janssen
OR St. Anna	José Dibbets
OR Gastenhof	Maurice Widdershoven
OR Op de Bies	Michael Vanhix
OR Concernstichting (COD)	Johan Rempelberg
OR De Hondsborg	Eline Mutsaers t/m 14 juli 2017 Nienke Dassel vanaf 15 juli 2017
OR De La Salle	Jeroen Eykemans
OR Maashorst	Lidy Arts
OR Sterk in Werk	Sabine Pagie

**Productie en capaciteit
aantallen op 31-12-2017**

		Unieke cliënten	Intramurale cliënten	Extramurale cliënten (exclusief dagactiviteiten)	Cliënten dagactiviteiten	Verpleeg- en GVT-bezettingsdagen	Uren extramurale productie
Gehandicapten- zorg	St. Anna	336	331	0	6	123.258	0
	Maasveld	348	342	0	6	123.313	23
	Op de Bies	382	358	8	18	131.480	1.891
Jeugdzorg	Gastenhof	602	156	446	62	58.277	17.763
	De Hondsborg	161	97	43	21	41.583	1.965
	De la Salle	415	230	170	79	77.966	18.173
	Maashorst	163	32	148	42	12.023	5.627
Arbeidstoeleiding	Sterk in Werk	67	0	67	1	0	5.178
Totaal	Koraal Groep	2.474	1.546	882	235	567.901	50.620

Verdeling full-time equivalenten (fte's) naar organisatieonderdelen

	2017	2016
St. Anna	349	337
Maasveld	377	369
Op de Bies	389	391
De la Salle	317	306
Gastenhof	225	230
De Hondenberg	213	208
Maashorst De Vlinder	29	28
Saltho Onderwijs	156	168
Het Driespan	355	331
Maashorst	58	61
Sterk in Werk	31	29
RIF Facility Management BV	0	109
RIF Facility Services BV	60	63
Concern Ondersteunende Diensten (COD)	212	114
	2.771	2.744

Verzuim en verloop Koraal

Verzuim	2017	2016
Gemiddelde verzuimcijfer heel Koraal	6,2%	6,6%
Verzuimcijfer zorg	5,5%	6,0%
Verzuimcijfer onderwijs	9,2%	8,7%

Verloop	2017	2016
Verloopcijfer heel Koraal	9,0%	onbekend
Verloopcijfer zorg	8,2%	7,4%
Verloopcijfer onderwijs	12%	onbekend
Laagste verloop zorg	Sterk in Werk (0%)	-
Hoogste verloop zorg	De Hondenberg (17,3%)	-
Laagste verloop onderwijs	Het Driespan (9,5%)	-
Hoogste verloop onderwijs	Saltho Onderwijs (18,2%)	-

Geconsolideerde balans per 31 december 2017

(na bestemming van het resultaat)

Activa (in duizenden euro's)	Ref.	31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2	105.853	110.540
Financiële vaste activa	3	0	551
		105.853	111.091
Vlottende activa			
Voorraden	4	22	28
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	26	31
Vorderingen en overlopende activa	7	17.332	18.014
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	6	401	219
Liquide middelen	9	55.101	56.770
		72.882	75.062
Totaal activa		178.735	186.153

Passiva (in duizenden euro's)	Ref.	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen	10		
Kapitaal		103	103
Bestemmingsreserves		4.745	3.356
Bestemmingsfondsen		39.388	36.979
Algemene reserves		13.607	13.027
		57.843	53.465
Aandeel derden	10	109	78
Voorzieningen	11	25.017	29.557
Langlopende schulden	12	54.464	64.083
Kortlopende schulden en overlopende passiva			
Schulden uit hoofde van bekostiging	6	257	202
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	13	41.045	38.768
		41.302	38.970
Totaal passiva		178.735	186.153

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017
(in duizenden euro's)

Winst-en-verliesrekening	Ref.	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	16	174.404	171.261
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	16	29	34
Subsidies	17	47.801	48.839
Overige bedrijfsopbrengsten	18	5.219	4.782
Som der bedrijfsopbrengsten		227.453	224.916
Bedrijfslasten			
Personeelskosten	19	171.040	167.016
Afschrijvingen op materiële en financiële vaste activa	20	12.177	13.093
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	21	998	709
Overige bedrijfslasten	23	37.030	37.070
Som der bedrijfslasten		221.245	217.888
Bedrijfsresultaat		6.208	7.028
Financiële baten en lasten	24	1.782	2.452
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting		4.426	4.576
Aandeel derden	24.1	-30	-68
Belastingen	24.3	18	13
Jaarresultaat na belastingen		4.378	4.495

Winst-en-verliesrekening	Ref.	2017	2016
Winstbestemming resultaat boekjaar			
Resultaat		4.378	4.495
Dotatie bestemmingsreserve innovatiefonds		2.000	1.500
Dotatie algemene reserve Saltho Onderwijs		87	67
Dotatie algemene reserve Maashorst Onderwijs		72	117
Dotatie algemene reserve Het Driespan		277	209
Dotatie algemene reserve Sterk in Werk		-435	-319
Dotatie algemene reserve Stichting SeysCentra		579	949
		2.580	2.523
Onttrekking bestemmingsreserve innovatiefonds		51	587
Onttrekking bestemmingsreserve sociaal fonds		0	2
Onttrekking bestemmingsreserve onderwijs		560	0
		611	589
Mutatie bestemmingsfondsen		2.409	2.561

Leerlingenaantallen per 1 oktober

School	2015	2016	2017
De Rietlanden SO/VSO	335	307	250
Michaëlschool	166	134	107
Het Dok	62	76	95
P.I. School Hondsborg	147	130	134
De Muldersteeg	124	134	157
De Koperakker	156	131	133
De Kornalijn	119	143	153
Het Aventurijncollege	179	187	169
Het Warandecollege	70	41	73
Het Ginnekencollege	78	48	78
Het Berkenhofcollege	184	169	170
De Fakkel	117	102	125
De Singel	94	94	89
Het Brederocollege	343	355	375
De Kei SO/VSO	76	71	57
De Vlinder	131	140	142
Totaal	2.381	2.262	2.307



