



Jaarverslag Het Driespan 2020



Samen op eigen kracht.

Inhoud

Bestuursverslag

	Voorwoord	x
1	Het schoolbestuur	x
1.1	Profiel	x
	Missie & visie	x
	Strategisch beleidsplan	x
	Toegankelijkheid & toelating	x
1.2	Organisatie	x
	Contactgegevens bestuur en scholen	x
	Bestuur	x
	Organisatiestructuur	x
	Intern toezicht	x
	De (gemeenschappelijke) medezeggenschap	x
	Verbonden partijen	x
	Klachtenbehandeling	x
	Juridische structuur	x
	Governance	x
	Functiescheiding	x
	Code goed bestuur	x
2	Verantwoording van het beleid	x
2.1	Onderwijs & kwaliteit	x
	Belangrijkste ontwikkelingen op de scholen	x
	Onderwijskwaliteit	x
	Doelen en resultaten	x
	Zicht op kwaliteit	x
	Inspectie van het Onderwijs	x
	Tevredenheidsonderzoeken	x
	Onderwijs in coronatijd	x
	Toekomstige ontwikkelingen	x
	ICT in het onderwijs	x
	Onderwijsresultaten	x
	Passend onderwijs	x
2.2	Personeel & professionalisering	x
	Doelen en resultaten	x
	Speerpunten HR-beleid	x
	Toekomstige ontwikkelingen	x
2.3	Huisvesting & facilitaire zaken	x
	Doelen en resultaten	x
	Toekomstige ontwikkelingen	x
	Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen	x

2.4	Financieel beleid	x
	Doelen en resultaten	x
	Opstellen begroting	x
	Toekomstige ontwikkelingen	x
	Treasury	x
	Coronacrisis	x
	Allocatie van middelen	x
2.5	Risico's en risicobeheersing	x
	Intern risicobeheersingssysteem	x
	Belangrijkste risico's en onzekerheden	x
3	Verantwoording van de financiën	x
3.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	x
3.2	Staat van baten en lasten en balans	x
3.2.1	Samenvatting jaarrekening 2020	x
3.2.2	Continuïteitsparagraaf	x
	Meerjarenbegroting: staat van baten en lasten	x
	Meerjarenbegroting: balans	x
3.3	Financiële positie	x
	Kengetallen	x
Jaarrekening 2020		x
	Balans per 31 december 2020	x
	Staat van baten en lasten over 2020	x
	Kasstroomoverzicht 2020 (indirecte methode)	x
	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	x
	Grondslagen voor resultaatbepaling	x
	Toelichting op de balans per 31 december 2020	x
	Toelichting op de staat van baten en lasten over 2020	x
	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	x
	Gebeurtenissen na balansdatum	x
	Gegevens over de rechtspersoon	x
	Voorstel bestemming van het resultaat	x
	Ondertekening jaarrekening bevoegd gezag	x
Overige gegevens		x
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	x
Bijlagen		x



Samen Sterk

Voorwoord

Het jaarverslag is afgerond. Het is een rapportage die verslag doet van een jaar dat op elk denkbare wijze anders was dan voorgaande jaren. Waarbij we voortdurend hebben moeten bijsturen, anticiperen maar vooral ook hebben moeten pionieren binnen de uitdagen waar de corona pandemie ons voor stelde.

Koraal heeft laten zien dat 'samen sterk' ook in dit scenario het credo was waarbinnen de organisatie flexibel, wendbaar en stabiel bleef. 'Samen sterk' heeft echter ook nog een andere kant laten zien. Binnen alle zorgen die er waren voor de gezondheid van onze leerlingen en onze medewerkers zijn we als organisatie gegroeid. We zijn met zijn allen gaan staan voor veiligheid en we hebben alles in het werk gesteld om het onderwijs zoveel mogelijk door te laten gaan. De helpende hand is van alle kanten uitgestoken en opgepakt. Het doel van Het Driespan om goed onderwijs te geven is tijdens de pandemie leidend gebleven. De samenwerking tussen onderwijs en zorgpartners is voor Koraal van grote waarde voor de leerlingen die extra ondersteuning binnen het onderwijs nodig hebben. Ook in het afgelopen jaar is de ontwikkeling van deze integrale samenwerking doorgegaan.

Er lagen veel uitdagingen op het gebied van verbinding houden met leerlingen en ouders. Er is door iedereen gezocht naar manieren om met elkaar in contact te blijven daar waar fysiek contact voor een lange periode niet mogelijk was. Met creativiteit en digitaal innovatieve ontwikkelingen is hier een weg in gevonden. Leerlingen hebben volop zelf initiatief getoond en zijn actief betrokken bij het aanpassen en invullen van hun dagdagelijks programma. Ook hier zien we dat verbondenheid is versterkt en betrokkenheid nog meer is geborgd.

Het crisisjaar 2020 heeft ons veel zorgen gebracht maar ook veel kennis en ervaring opgeleverd. Hiermee is een nieuw fundament gelegd dat van grote waarde is in de verdere ontwikkeling van Koraal. Binnen de actualiteit zijn er nog steeds zorgen. De coronacrisis ligt nog niet volledig achter ons. Het is een zwaar jaar geweest voor alle betrokkenen. We hebben veel respect voor de manier waarop onze leerlingen, hun ouders en onze medewerkers ondanks alles door zijn gegaan.

Wij zullen de komende tijd alert moeten blijven. Ondanks die zorgen zien we, met de kennis en ervaring van nu, de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Radboud Quik en Ingrid Widdershoven



Bestuursverslag

1

Het schoolbestuur

1.1 Profiel

Het Driespan is een bovenregionale organisatie binnen Koraal voor (voortgezet) speciaal onderwijs. Zij streeft ernaar dat alle leerlingen het beste uit zichzelf halen, zodat ze de kans krijgen om zo optimaal mogelijk te participeren in onze maatschappij.

Daarom wil Het Driespan in West-Brabant expert zijn op het gebied van zware onderwijsondersteuning aan leerlingen met een gedragsmatige en/of psychische onderwijsbelemmering. Deze ambitie is ingegeven door de overtuiging dat de invoering van Passend Onderwijs en het streven naar inclusief onderwijs zal leiden tot een beperking van de instroom van leerlingen in speciale scholen. De behoefte aan hooggespecialiseerd onderwijs blijft, maar de kennis en expertise moet in andere vormen beschikbaar worden voor leerlingen en partners in het samenwerkingsverband.

Missie & visie

Liefde voor leren, hart voor elkaar

We vinden het belangrijk dat onze leerlingen gelijke kansen krijgen om zich te ontwikkelen. Ook degenen voor wie dat niet zo vanzelfsprekend is en dit veel creativiteit en doorzettingsvermogen vraagt.

Veel van onze leerlingen hebben niet alleen behoefte aan gespecialiseerd onderwijs. Er zijn ook vragen over opvoeden en opgroeien. Door de brede expertise van Koraal op het terrein van gespecialiseerd onderwijs en jobcoaching kunnen wij kwetsbare jeugdigen ondersteunen. Dit doen we in nauwe samenwerking met ketenpartners.

We vinden het net zo belangrijk dat onze professionals de ruimte krijgen zich te ontwikkelen en te leren van en met elkaar. Daarom werken we samen in schoolsoorten en verspreiden en ontwikkelen we kennis en kunde.

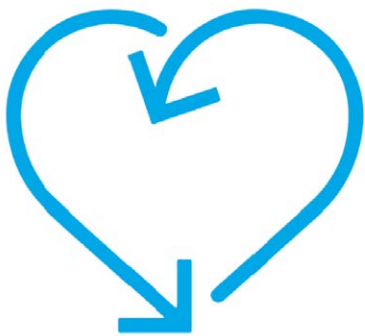
Binnen Koraal en de drie onderwijsstichtingen werken we nauw samen. Koraal verzorgt onderwijs vanuit de stichtingen: Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder. Samen werken we aan kaders die van belang zijn voor al het onderwijs. Daarbinnen werken we in schoolsoorten aan onderwerpen die voor de betreffende groep scholen van belang zijn. Daarnaast spelen we in op lokale ontwikkelingen.

Zo willen we bereiken dat onze leerlingen klaar zijn voor de toekomst en terug kunnen kijken op een mooie tijd op school en een fijne jeugd. En dat onze medewerkers geïnspireerd zijn en blijven om steeds opnieuw van betekenis te zijn voor degenen die dat het hardst nodig hebben.

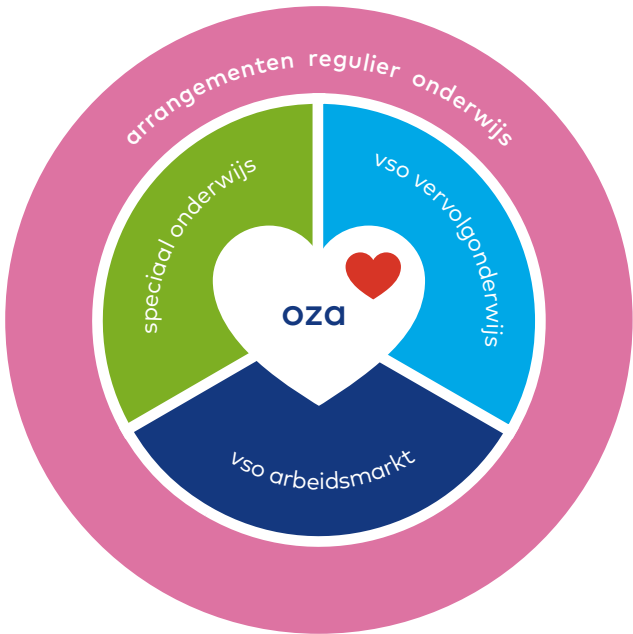


De visie en missie van Koraal is duidelijk zichtbaar binnen onderwijs en vertaald in de volgende leidend- de uitgangspunten:

- 1. Alle leerlingen krijgen, als zij dat nodig hebben, een integraal programma voor leren, werken en wonen. Leren en ontwikkelen op maat is ons vertrekpunt.
- 2. Onderwijs-zorg expertisescholen vormen het hart van ons onderwijs, waar alle kennis en kunde samen komt. Zij zijn gespecialiseerd in arrangeren met zorgpartners.
- 3. Expertisescholen met een volledig curriculum ontwikkelen en borgen de onderwijskwaliteit voor hun leerroutes en schoolsoort. Die stellen zij ook beschikbaar voor de OZA expertisescholen (onderwijs-zorgarrangementen).
- 4. We zijn een lerende organisatie en verbinden ons op basis van schoolsoorten. Zo leren we van elkaar, maken we beleid en ontwikkelen we onze expertise verder. De samenhang in beleid en kwaliteit is leidend. Scholen werken binnen deze kaders.



Liefde voor leren,
hart voor elkaar



Strategisch beleidsplan

- Het bestuur stuurt op twee niveaus:
- 1. Koraal-breed en op schoolsoort via De Negen-sprong
 - 2. Op het niveau van de regio's en onderwijslocaties via de regioplannen en schoolplannen.

De Negen-sprong omvat zowel de strategische beleidsagenda voor de periode 2020-2024 als de uitwerking hiervan in een programma.

In het onderstaande overzicht wordt aangeven aan welke ontwikkelopdrachten in kalenderjaar 2020 is gewerkt en met welk resultaat. Een toelichting op het programma, de doelen en resultaten is toegevoegd in bijlage 1.

In verband met de uitbraak van corona en de gevolgen daarvan voor de ontwikkelcapaciteit, is de planning van een aantal ontwikkelopdrachten bijgesteld. We verwachten dat de opdrachten binnen de planperiode gerealiseerd worden.

Twee ontwikkelopdrachten hebben vertraging opgelopen in verband met veranderingen in de beschikbare capaciteit van HR businesspartners.

Toegankelijkheid & toelating

Leerlingen worden na aanmelding bij één van onze scholen bij ons geplaatst. Voorwaarde is dat zij in het bezit zijn van een TLV (Toelaatbaarheidsverklaring) afgegeven door het samenwerkingsverband. Er zijn leerlingen die behandeling krijgen bij zorgpartners waar wij nauw mee samenwerken en waar een overeenkomst aan ten grondslag ligt. Op basis van de regeling 'residentiële plaatsing' kunnen ook deze leerlingen bij ons, zonder toelaatbaarheidsverklaring geplaatst worden. Leerlingen die via onze samenwerkingsverbanden in aanmerking komen voor een ander, kortdurend arrangement, kunnen conform de gemaakte afspraken bij ons geplaatst worden. Leerlingen die in een gesloten setting zijn geplaatst, kunnen eveneens op basis van een residentiële plaatsing onderwijs volgen bij de desbetreffende school. Deze scholen ontvangen financiering op basis van een vastgesteld aantal plaatsen (capaciteit) aangezien er vaak sprake kan zijn van een sterk fluctuerend leerlingaantal en hogere in- en uitstroom gedurende het jaar.



I	Organisatie	
1	Ambitie Zo zijn we speciaal	
1.1	Ontwikkelagenda onderwijs	V
	Ontwikkelopdrachten beschrijven	V
	Meerjaren bestuursformatieplan	V
	Strategie per samenwerkingsverband	A
1.1.1	De missie, visie en kernwaarden van het onderwijs van Koraal betekenis geven	V
2	Passende organisatie Zo richten we ons in	
2.1	Koraal OZA concept	
3	Verantwoorden Zo laten we onze resultaten zien	
3.1	Bestuurlijk dashboard onderwijs	
3.1.1	Informatiseringsplan	

II	Processen	
4	Onderwijs dat er toe doet Zo maken we het verschil	
4.1	Opbrengstgericht werken	A
4.2	Doelgroepenmodel +	
	<i>verbreden leerroutes</i>	
	<i>verbreden naar zorg</i>	
	<i>verrijken met ondersteuningsbehoefte psyche en gedrag</i>	
4.4	Sociaal Maatschappelijke Competenties	
	SO	A
	VSO uitstroomprofiel arbeidsmarkt	
	VSO vervolgonderwijs	A
4.5	Kwaliteit in Beeld	
4.5.1	Leren op maat	A
4.5.2	Schoolklimaat	A

5	PDCA Zo werken we continu aan verbetering	
5.1	PDCA Kwaliteitszorg	
	<i>Beschrijven PDCA cyclus, inclusief instrumenten</i>	A
5.1.1	Automatiseren van kwaliteitskaarten en instrumenten	
5.1.3	Interne Vliegende Brigade	A
6	Meten is weten Zo volgen we of we op koers blijven	
6.1	Vierjarig schoolplan	A
6.2	Opbrengstenanalyse	

III	Professionals	
8	Wie doet wat? Zo werken we samen	
8.1	Verantwoordelijkheidsverdeling Koraal Onderwijs	
	<i>Bijstellen Managementstatuut</i>	
	<i>Professioneel statuut</i>	

Legenda

- Activiteit ligt op planning en zal op tijd gerealiseerd worden
- A De planning is tussentijds bijgesteld
- Activiteit ligt achter op planning
- Activiteit ligt fors achter op planning
- Activiteit is nog niet gestart
- V De activiteit is succesvol afgerond

1.2 Organisatie

Contactgegevens bestuur en scholen

In de regio West-Brabant is Koraal sterk vertegenwoordigd door de scholen van Het Driespan. Er zijn vijf scholen voor Speciaal Onderwijs (SO) die onderwijs verzorgen aan leerlingen van ongeveer 4 tot 13 jaar en zeven scholen voor Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO), bestemd voor leerlingen vanaf ongeveer 12 jaar tot 18 jaar. Daarnaast is KEC Onderwijs (Kennis en Expertise Centrum) er voor advies, coaching en training aan leerkrachten en scholen in het kader van passend onderwijs.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van alle scholen en hun contactgegevens.

Bestuur

Koraal kent een Raad van Bestuur die belast is met het besturen van Stichting Koraal 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 stichtingen die deel uitmaken van Koraal. De aansturing van Koraal vindt plaats via vijf regio's en een Expertise Centrum met een landelijke functie. Naast deze regio's is er de Interne Dienstverlening.

De dagelijkse leiding van elke regio ligt in handen van respectievelijk een regiodirecteur en directeur Expertisecentrum (verder: regiodirecteuren) en de directeur Interne Dienstverlening. In alle gevallen ligt het besturen ervan bij de Raad van Bestuur. Op niveau van Koraal vindt wekelijks overleg en afstemming plaats via het directieteamoverleg waaraan de regiodirecteuren en de Raad van Bestuur deelnemen. Afstemming van het beleid en toetsing daarvan aan het concernbeleid vindt regionaal plaats, waarbij de regiodirecteur intensief overleg voert met de school- en teamleiders over het te voeren beleid.

De functies en nevenfuncties zijn vermeld in het overzicht. Deze geven de situatie weer per eind 2020. De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn getoetst aan de normen Wet Bestuur en Toezicht en voldoen aan deze wet.

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer mr. drs. R.W.M. Quik	Voorzitter van de Raad van Bestuur	Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Voorzitter Bestuur Zorg aan Zet - Lid Bestuur IZZ Nevenfuncties: - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Pro Senectute - Lid Raad van Commissarissen Stichting SBOH
Mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven	Lid Raad van Bestuur	Van de hoofdfunctie afgeleide functies: - Voorzitter Bestuur Vereniging Orthopedagogische BehandelCentra (VOBC) - Lid Bestuur NVZD - vereniging van bestuurders in de zorg - Lid Bestuur VGN Nevenfuncties: - Lid Raad van Toezicht Stichting Elisabeth Strouven - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Land van Horne

Taken en aandachtsgebieden Raad van Bestuur

In 2017 zijn de 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 12 december 2017. De - verdeling - van taken en aandachtsgebieden van de Raad van Bestuur is in 2020 ongewijzigd ten opzichte van 2019.

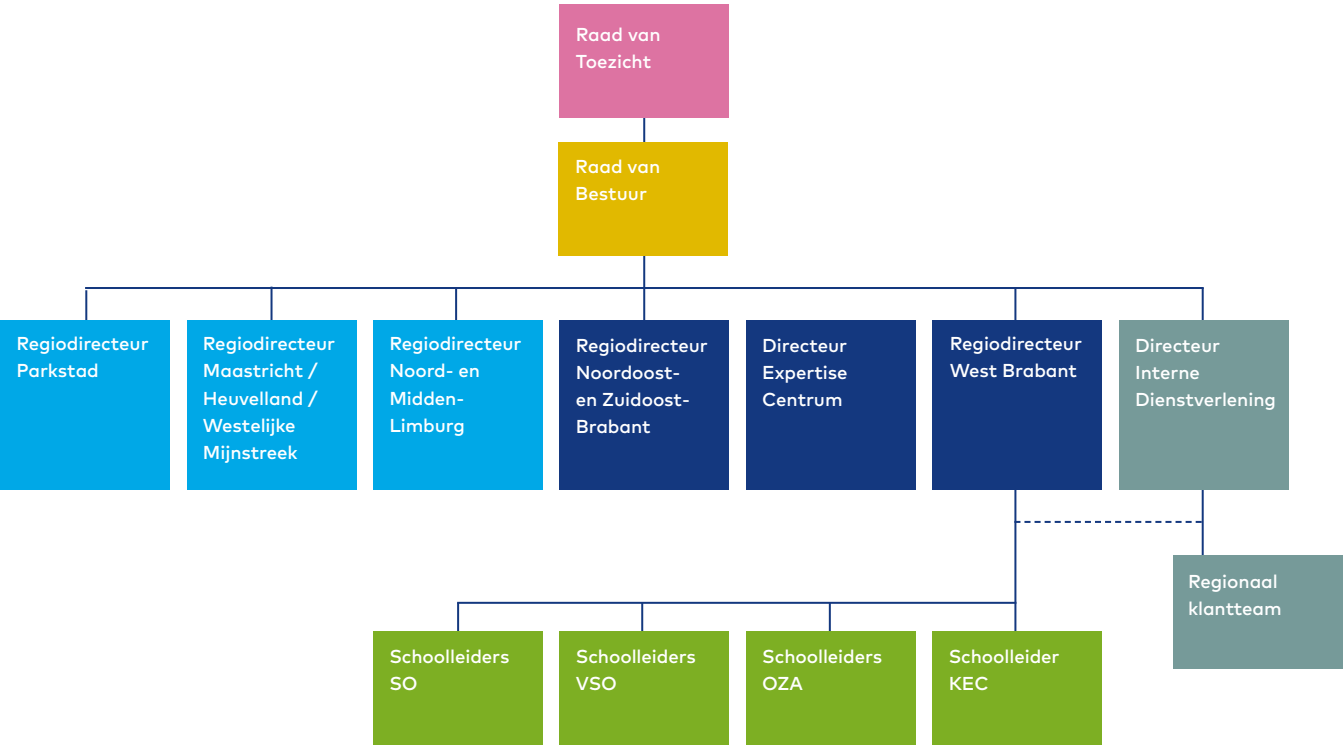
Verantwoording Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft naast de Crisisbeleidsteamvergaderingen (75 bijeenkomsten) in 2020 14 keer een reguliere vergadering gehouden. De Raad van Bestuur heeft zich in 2020 beziggehouden met uiteenlopende onderwerpen. In bijlage 3 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.

Organisatiestructuur

Zoals eerder aangegeven, is Koraal ingedeeld in vijf regio's en een Expertise Centrum met een landelijke functie. Regiodirecteuren leiden de regio's en zijn integraal verantwoordelijk voor onderwijs, zorg en participatie. De regionale klantteams van de Interne Dienstverlening (ID) ondersteunen de regio's. Vrijwel alle bovenschoolse stafdiensten en de administratieve functies zijn onderdeel van de Interne Dienstverlening.

Het Driespan valt geheel binnen de Koraal-regio West-Brabant en wordt geleid door de heer Ivo van Riel. De scholen worden geleid door een schoolleider. Het onderstaande organogram geeft de onderlinge relaties weer.



Intern toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Koraal bestaat uit de volgende personen:

Voorzitter Raad van Toezicht	Mevrouw drs. G.J.J. Prins
Vicevoorzitter Raad van Toezicht	De heer drs. ir. M.A. Mittelmeijer benoemd na bindende voordracht CMZm
Leden Raad van Toezicht	De heer D. Lodewijk MBA
	De heer mr. L.W.P.A.M. Op 't Hoog benoemd na bindende voordracht CMZm
	Mevrouw drs. A.T.A.G. Schavemaker-Duerincks MBA
	De heer dr. ir. M.J. de Graaf
	De heer drs. H.J. Smid

In bijlage 4 wordt de samenstelling van de Raad van Toezicht in een overzicht verder toegelicht. Hierin zijn tevens de aandachtsgebieden, (neven)functies en het rooster van optreden opgenomen.

Samenstelling commissies

De Raad van Toezicht van Koraal kende in 2020 vier commissies. Deze commissies waren als volgt samengesteld:

- 1. De Agendacommissie, bestaande uit mevrouw Prins vanuit haar functie als voorzitter en de heer Mittelmeijer, als 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 mevrouw Schavemaker en de heren Mittelmeijer, De Graaf en Smid.
- 4. De Financiële Commissie, bestaande uit de heren Op 't Hoog, Lodewijk en De Graaf.

De Raad van Bestuur neemt deel aan de vergaderingen van drie commissies. Dit betreft de Agendacommissie, de Financiële Commissie en de Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit.

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. Daarnaast is de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele leden van de Raad van Bestuur en de rapportage hiervan onderdeel van het takenpakket van de Remuneratiecommissie.

De Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit heeft tot taak de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren, toe te zien op de kwaliteit van de organisatie en de daarmee verbonden mensen en materieel. Waarbij ten aanzien van het personeel met name de duurzame inzetbaarheid daarvan en het verzuim(beleid) de aandacht heeft. De leden van deze commissie worden geïnformeerd over de contacten met de Inspectie voor de Gezondheids-

zorg en Jeugd, Inspectie van het Onderwijs, Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, jaarrapportage Klachtencommissie en meldingen van bijzondere calamiteiten. Verder komen cliënt-, leerling- en medewerkerstevredenheid 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 worden elk jaar geëvalueerd.

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. Een belangrijk aspect van deskundigheidsbevordering is reflectie en evaluatie.

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

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 wordt jaarlijks de WNT-indeling van de bestuursfunctie besproken en wordt deze getoetst aan eventueel veranderende omstandigheden in de organisatie en aan de vigerende WNT-2. De Raad van Toezicht heeft op advies van de Remuneratiecommissie de classificatie van de organisatie vastgesteld op klasse V. Als gevolg van de wijzigingen per staffel in de WNT-2 staffel is de bezoldiging van de bestuurder aangepast in lijn met de wijzigingen in de WNT-2 staffel. De bezoldiging van de Raad van Toezicht is een afgeleide van de WNT-indeling van de bestuursfunctie. De Raad van Toezicht heeft het declaratiereglement voor het bestuur vastgesteld.

Nevenfuncties

De samenstelling van de Raad van Toezicht wordt jaarlijks getoetst aan de Wet Bestuur en Toezicht. 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.

In bijlage 5 is het Verslag Intern Toezicht opgenomen.

De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

De kern van medezeggenschap is dat het dicht bij de werknemers op de werkvloer plaatsvindt. De inbreng van alle medewerkers van Koraal wordt opgehaald via platforms. Iedereen in de organisatie kan via deze platforms meepraten en -adviseren. Een platform is een bestaande overlegvorm of een thema-gebonden overleg. Een platform behandelt een bepaald onderwerp of thema dat speelt binnen Koraal. Een voorbeeld van een platform is de uitwerking van de Negensprong via werkgroepen. Regionale Overleg Groepen, de ROG's, verzamelen de inbreng van alle platforms in de regio's. Zij verzamelen ook de informatie uit de platforms en zorgen dat vragen over Koraal of de regio terechtkomen bij de platforms. De ROG's houden de voortgang van deze processen in de gaten en zorgen ervoor dat medewerkers kunnen participeren in de processen.

Medezeggenschap Centraal (MZ Centraal) zorgt ervoor dat er verbinding is tussen de verschillende regio's. MZ Centraal bestaat uit 15 leden. Zij worden gekozen door medewerkers uit de regio's, de interne dienstverlening en Medezeggenschap Onderwijs (MZ Onderwijs). MZ Centraal bestaat uit een regiegroep en een toezichthoudende groep.

Naast MZ Centraal is de medezeggenschap vanuit onderwijs georganiseerd in MZ Onderwijs, die alleen specifieke onderwerpen voor het onderwijs bespreekt. Op centraal niveau staan die twee organen in verbinding met elkaar, omdat één lid van MZ Onderwijs ook zitting heeft in MZ Centraal.

Tenslotte hebben alle onderwijslocaties van Het Driespan een deelraad waar de locatiespecifieke onderwerpen besproken worden.

In bijlage 6 is een jaarverslag opgenomen van MZ Onderwijs en ROG West-Brabant.

Verbonden partijen

Wij bieden onderwijs aan leerlingen die tijdens het opgroeien tot jongvolwassene ontwikkelings-, gedrags- en leerproblemen ondervinden. De combinatie van psychiatrische problemen met beperkingen in het adaptieve vermogen stellen hun ouders, hun leefomgeving en de veelal ingeroepen hulpverlening voor (zeer) grote uitdagingen. Daarom vinden we contacten en uitwisseling met alle betrokken partijen zeer belangrijk.

Leerlingen

Het onderwijs van Koraal is erop gericht om elke leerling te bieden wat nodig is om tot leren te komen. We richten ons op het samen met de leerling ontdekken en ontwikkelen van talent. Daarbij zoeken we naar een optimale aansluiting bij de individuele mogelijkheden van elke leerling. We begeleiden en ondersteunen de leerlingen in de omgang met hun beperkingen en belemmeringen. Door het eigenaarschap te versterken, krijgen leerlingen inzicht in en verantwoordelijkheid voor hun eigen (kennis)ontwikkeling en leerproces. Ze ervaren dat ze zélf aan zet zijn als ze willen groeien. Ze zien duidelijker hoe zij hun doelen kunnen bereiken en wat hun inspanning oplevert. Op 1 oktober 2020 werd binnen Het Driespan onderwijs verzorgd aan 1.637 leerlingen.

Ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers

De samenwerking met ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers is van essentieel belang, omdat we samen dezelfde doelen nastreven: de algemeen menselijke en de cognitieve ontwikkeling van (hun) kinderen. Ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers zien we daarom als gelijkwaardige gesprekspartners waarmee we een ‘pedagogisch partnerschap’ aangaan. Voor de leraren zijn de bevindingen van de ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers essentieel om het kind goed te kunnen begeleiden. En voor de ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers

is het van belang dat zij goed geïnformeerd worden over de ontwikkeling van hun kind.

Medewerkers

Om goed onderwijs en goede zorg te geven, is de inzet van deskundige en vitale medewerkers cruciaal. Wij zijn trots op het betekenisvolle en veeleisende werk dat elke dag door onze medewerkers verricht wordt. Onderwijs en zorg zijn diensten waarin relaties en contacten belangrijk zijn voor de kwaliteit. Het binden, boeien en behouden van medewerkers blijft dan ook onverminderd van het grootste belang. Koraal voert op dit terrein een actief beleid. Voorbeelden hiervan zijn:

- Deelname aan bestuursgesprekken OidS (Opleiden in de School);
- Deelname aan de stuurgroep en projecten RAP (Regionale Aanpak Personeelstekort);
- Deelname aan de stuurgroep TOP-class Avans;
- Deelname aan een pilot recruitment;
- Deelname aan de Werkveld Advies Raad van Avans
- Stagebeleid, zijstroomtrajecten, opleidingen, et cetera.

Het is onze overtuiging dat professionele medewerkers hét verschil maken. Daarom worden alle medewerkers gestimuleerd hun deskundigheid over leren en onderwijzen verder uit te bouwen. Dat doen we onder andere door samenwerking op het niveau van Koraal Onderwijs, het ontwikkelprogramma De Negensprong, de samenwerking in schoolsoorten, de bovenschoolse ontwikkelteams en natuurlijk ook schoolspecifiek.

Op 1 oktober 2020 telde het personeelsbestand van Het Driespan 470 medewerkers, waarvan 375 medewerkers voor onbepaalde tijd en 95 medewerkers voor bepaalde tijd.

Samenwerkingsverbanden en gemeenten

Het bestuur van Koraal is voor Het Driespan vertegenwoordigd in acht samenwerkingsverbanden. Daarnaast hebben we ook leerlingen vanuit andere samenwerkingsverbanden binnen onze geledingen. Bijvoorbeeld van het samenwerkingsverband in Waalwijk. In bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de samenwerkingsverbanden en gemeenten waar Het Driespan aan verbonden is.

De programmadirecteur onderwijs vertegenwoordigt bestuurlijk de samenwerkingsverbanden.

In de samenwerkingsverbanden van primair onderwijs Bergen op Zoom, Roosendaal en Waalwijk is er zitting in de deelnemersraad. Hier worden de besluiten en beleidsontwikkelingen van de directeur-bestuurder van het samenwerkingsverband getoetst aan draagvlak en vindt consultatie plaats. Betrokkenheid bij pilots in het kader van integratie en specialistische voorzieningen in het regulier onderwijs zijn voorliggende thema's.

In de samenwerkingsverbanden van voortgezet onderwijs Bergen op Zoom, Roosendaal, Waalwijk en Breda plus het samenwerkingsverband primair onderwijs Breda is er zitting in het toezichthoudend bestuur. Hier stuurt de organisatie mee op good governance en houdt het toezicht op beleidsbeslissingen van de directeur-bestuurder. Vanuit de expertise specialistisch onderwijs wordt mede vorm gegeven aan de doelstellingen van passend onderwijs. Verschillende pilots en projecten die integratie en een dekkend netwerk moeten bevorderen worden vanuit deze portefeuille geïnitieerd.

PO 30.01 Brabantse Wal

In het samenwerkingsverband van de Brabantse Wal wordt goed samengewerkt met de directeur-bestuurder en de deelnemersraad. Het nieuwe ondersteuningsplan met ingangsdatum 2021 is gereed waarbij de inzet zich richt op meer arrangementen vanuit het gespecialiseerd onderwijs binnen het regulier onderwijs. De betreffende school van Het Driespan speelt hier samen met het SBO een prominente rol in. Zo zal de Kornalijn een groepsarrangement inrichten om leerlingen terug te gaan plaatsen in het regulier onderwijs. Er loopt al een aantal soortgelijke arrangementen dat succesvol verlopen is. De trampolinegroep heeft landelijke aandacht genoten.

VO 30.01 Brabantse Wal

In dit samenwerkingsverband zit Koraal in het toezichthoudend bestuur. Het is van belang dat het ingerichte transferium gecontinueerd wordt binnen de vigerende regelgeving. Daarvoor is afgesproken dat het schoolbestuur dat de leerling ingeschreven heeft, altijd verantwoordelijk blijft. Ook zijn aanvullende afspraken gemaakt over de bekostiging. De afstemming tussen toezichthoudend bestuur en scholenoverleg als formeel orgaan, vraagt nog aandacht.

PO 30.02 PO3002.nl

Het samenwerkingsverband Roosendaal kent een schoolmodel en een deelnemersraad. Deze combinatie, waarbij geen centrale regie is, maakt het voor ons bestuur wat complexer om tot goede afspraken te komen rondom passend onderwijs. Wij maken individueel afspraken met schoolbesturen om samen met de betreffende school van Het Driespan te komen tot arrangementen. Onze school werkt hierbij ook in dit kader samen met de gemeente en jeugdzorginstellingen.

VO 30.02 ROOS

In dit samenwerkingsverband zit Koraal in het toezichthoudend bestuur en is geen school van ons aanwezig. Indien nodig zorgen we voor een soepele toegang tot onze VSO-scholen. Daarnaast doen we mee aan projecten in het kader van onderwijs-zorgarrangementen en geven inhoudelijk feedback en houden toezicht op een te realiseren reboundvoorziening binnen het samenwerkingsverband. Doel hiervan is dat leerlingen vanuit het regulier onderwijs tijdelijk opgevangen worden in deze setting, met ondersteuning van leerkrachten uit ons Kennis en Expertise Centrum.

PO 30.03 RSV Breda e.o.

Als lid van het toezichthoudend bestuur schrijven en denken we mee in de uitvoering van onze visie: buurtgericht onderwijs en in samenwerking met onze gespecialiseerde scholen elke leerling op de juiste plek krijgen. We denken actief mee binnen het OOGO over financieringsafspraken tussen samenwerkingsverband (onderwijs) en gemeentes (zorg). De regiodirecteur participeert in de deelnemersraad. Hoofdthema binnen dit samenwerkingsverband zijn de werkeenheden.

VO 30.03 RSV Breda e.o.

Vanuit onze zetel in het dagelijks bestuur ontwikkelen en initiëren we arrangementen en pilots die gericht zijn op tijdelijke interventies vanuit het VSO in het regulier onderwijs. We hebben enkele succesvolle arrangementen lopen binnen meerdere scholen. Onze belangrijkste pilot op het gebied van onderwijs-zorg arrangementen is Plein 3. Deze pilot is gestart in januari 2021 en wordt voor twee jaar inhoudelijk en financieel geheel ondersteund door gemeentes en samenwerkingsverband.

Zorg- en onderwijspartners

Onze scholen staan midden in de maatschappij en werken binnen een uitgebreid netwerk met veel externe partners en stakeholders partijen samen. Door de nauwe verbinding met scholen van Koraal Onderwijs en externe zorgpartners beantwoorden we samen de ondersteuningsvragen van leerlingen vanuit een integrale benadering.

Om een ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen zo goed mogelijk te kunnen borgen, hebben vrijwel alle scholen een raamovereenkomst met zorgpartners. Op deze wijze kunnen leerlingen een beroep doen op een residentiële plaatsing in het onderwijs. Naast deze raamovereenkomsten werken we via overeenkomsten samen met een groot aantal andere zorg- en onderwijspartners. In de tabel in bijlage 8 wordt een overzicht weergegeven. Samenwerkingspartners op casusniveau zijn niet opgenomen. Dat geldt ook voor ketenpartners zoals CJG en de GGD.

De samenwerking tussen onderwijs en zorgpartners is voor Koraal van grote waarde, in de schoolgidsen van de afzonderlijke scholen wordt aandacht gegeven hoe deze samenwerking er voor de desbetreffende school uit ziet.

Interne ketenpartners

De meerwaarde van Koraal voor het onderwijs is zichtbaar in de samenwerking tussen de drie onderwijsstichtingen van Koraal, die onderdeel zijn van regio's West-Brabant, Noordoost- en Zuid-oost-Brabant en het Expertise Centrum. De kennis en kunde worden intern gedeeld en gezamenlijk ontwikkeld. Zo krijgt elke leerling het beste wat Koraal kan bieden. Voor het realiseren van stages en voorbereiding op de arbeidsmarkt maken wij gebruik van de diensten van Sterk in Werk. Dit is een onderdeel van Koraal. Daarnaast zijn er op veel scholen intern medewerkers die stages regelen en begeleiden. De interne zorgpartners die verbonden zijn aan onderwijslocaties dragen bij aan de ontwikkeling van onderwijs- zorgarrangementen en voorzien in behandeling van jeugdigen om leren (weer) mogelijk te maken. Zo wordt de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen zo veel mogelijk gewaarborgd.

Het Driespan participeert in diverse werkgroepen en draagt zo bij aan de kennisontwikkeling van Koraal. Sinds april 2020 zijn er op het Warande 3.0 interne

zorgmedewerkers werkzaam. Zij worden vanuit Maashorst gedetacheerd binnen de integrale expertise van Warande 3.0.

Klachtenbehandeling

Het Driespan hanteerde in 2020 de concern-brede klachtenregeling van Koraal. Deze regeling sluit aan bij de externe klachtenprocedure conform de reglementen van de Landelijke Klachtencommissie (LKC) Onderwijsgeschillen. De klachtenprocedure is opgenomen in de schoolgidsen en staat vermeld op de website. De klachten worden geregistreerd op het Algemeen Directiekantoor door het directiesecretariaat.

In het voorjaar van 2020 hebben ouders van een leerling een kort geding aangespannen tegen één van de scholen. Er bestond een verschil van mening over het bieden van passend onderwijs en bijkomende afspraken. De vordering van eisers bestond uit het ongewijzigd voortzetten van het arrangement voor onderwijs op een andere locatie terwijl de leerling op één van de Driespan-scholen ingeschreven bleef. De vordering is, na hoor- en wederhoor door de rechter tijdens het kort geding op 16 april 2020, afgewezen.

In december is een interne klacht tegen één van de scholen ontvangen. Klagers geven er de voorkeur aan het gesprek pas plaats te laten vinden nadat de coronamaatregelen door het RIVM zijn versoepeld.

In bijlage 9 is het Klachtenbeleid van Koraal Onderwijs opgenomen.

Juridische structuur

Koraal heeft als rechtsvorm de stichting die de naam Stichting Koraal draagt. Stichting Koraal is belast met het bestuur van de stichtingen St. Anna, Maasveld, Op de Bies, De Hondsborg, De La Salle, Gastenhof Maastricht Heuvelland Westelijke Mijnstreek, Gastenhof Noord en Midden Limburg, Gastenhof Parkstad, Maashorst, Het Driespan, Saltho Onderwijs en de Vlinder, allen statutair gevestigd in Sittard-Geleen en stichting Sterk in Werk, statutair gevestigd in Boxtel.

Daarnaast is Koraal betrokken bij nog enkele deelnemingen.

Voor de schoonmaak in de locaties is een aparte BV, Schoon maakt trots B.V., waarvan 51 % van de aandelen in handen is van Stichting Koraal en de overige 49% van de aandelen in handen is van Vebego Facility Services B.V., een dochteronderneming van Vebego International.

Tezamen met Stichting Pluyn is Stichting Koraal bestuurder van Stichting SeysCentra. Beide bestuurders hebben een vergelijkbare bevoegdheid en zeggenschap binnen het bestuur van de stichting Seyscentra.

Governance

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 vastgelegd in onze statuten komt tot uiting in het dagelijkse werk van medewerkers in een relatie met cliënten, leerlingen en hun verwanten. Binnen Koraal werken we op basis van kernwaarden en besturingsprincipes die ten grondslag liggen 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 waar we samen op individueel en organisatieniveau 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 directeuren van de regio's, het Expertise Centrum en Interne Dienstverlening. 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 naar continuïteit bij hetgeen onze huidige en toekomstige leerlingen, cliënten, verwanten en medewerkers van ons vragen.

Het jaar 2020 werd gedomineerd door beperkingen en uitdagingen als gevolg van de Covid-19 pandemie. Deze heeft geleid tot intensivering van meerdere overlegvormen: van de Raad van Bestuur om leiding te geven aan de crisisorganisatie, wekelijks overleg Raad van Bestuur met de Centrale Cliëntenraad en met de MZ Centraal en een hogere frequentie van overleg tussen bestuur en toezicht ten einde de continuïteit voor zowel bestuur als toezicht te waarborgen. De wijze van overleg is op een enkele uitzondering na gewijzigd in digitale bijeenkomsten. Geplande werkbezoeken van toezichthouders aan locaties van Koraal zijn vanwege beperkende maatregelen van Rijksoverheid en/of Koraal uitgesteld. Scholingsbijeenkomsten en het halfjaarlijks overleg tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsorganen hebben plaatsgevonden, ook hier is gekozen voor digitale bijeenkomsten.

Functiescheiding

Volgens de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs zijn organisaties voor primair onderwijs verplicht om de functies van bestuur en intern toezicht te scheiden. Binnen Koraal is sprake van een Organieke scheiding (two-tier).

Code goed bestuur

Op een organisatie als Koraal zijn verschillende governance-codes 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 voortvloeiend 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. De Raad van Bestuur heeft een verdeling van de taak- en aandachtsgebieden. Verder is met inachtneming van de codes het besturingsmodel 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 Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder, volgt Koraal eveneens de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs. Een nadere verkenning van beide codes leert dat de bepalingen grotendeels met elkaar te vergelijken zijn en deze geen tegengestelde bepalingen bevatten.

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 anderszijds tussen Raad van Bestuur en de regiodirecteuren, werkt Koraal aan de hand van haar statuten, reglementen en een managementcharter.

In de statuten van Koraal 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 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 referentiekader juist de flexibiliteit van een steeds weer veranderende organisatie mogelijk maakt en die in voorkomende gevallen aanmerkelijk kan vergroten. Voor de Raad van Bestuur is het managementcharter het referentiekader op basis waarvan besluiten genomen worden met betrekking tot wat wel en niet te mandateren, hoe te managen, waarover verantwoording afgelegd of gevraagd 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.



Koraal staat midden in de maatschappij.

2

Verantwoording van het beleid

2.1 Onderwijs & kwaliteit

Belangrijkste ontwikkelingen op de scholen

De Kornalijn SO

Op De Kornalijn is het team flink aan het ontwikkelen. Er wordt hard gewerkt om de kwaliteit van de school aan te scherpen. Dit jaar is De Kornalijn als pilotschool aan de slag gegaan met Trauma Sensitief Lesgeven en de ontwikkeling op didactisch vlak, waaronder rekenen en begrijpend lezen/luisteren. Deze ontwikkelingen komen voort uit de missie van de school: "Op De Kornalijn werken we met affiniteit samen met ouder en kind aan ontwikkeling." Deze affirmatie is ontstaan uit studiedagen waarin het team van De Kornalijn gekeken heeft naar de betekenis van onze missie en visie. Het team is trots op de ontwikkelingen die ze samen doormaken. Na alle wisselingen van de afgelopen jaren, staat er nu weer een stabiel team.

Aventurijncollege VSO

Het Aventurijncollege heeft een flinke groei doorgevoerd in het werken met digitale leermiddelen. Hierdoor is het mogelijk om heel flexibel en hybride te werken. Online en fysiek onderwijs wisselen elkaar af. Teamleden zijn goed in staat om hun onderwijs ook digitaal vorm te geven.

De teamontwikkelcyclus is snel omgezet naar online bijeenkomsten. In een wat rustiger tempo is de cyclus wel gewoon doorlopen.

Van de onderwijs-zorgarrangementen wordt de zorg sinds oktober bekostigd door de gemeenten, waardoor continuïteit gerealiseerd is. Gemeenten zijn bereid om over te gaan tot collectieve financiering. In 2021 wordt dit traject afgerond.

Gestart is met het project talentontwikkeling, wat zowel door leerlingen als teamleden geïnitieerd is.

Leerlingen krijgen zo wekelijks de ruimte om te leren binnen hun eigen talenten en daarin te groeien en succeservaringen op te doen.

Ouders zijn inmiddels allemaal toegevoegd aan het leerlingvolgsysteem (SomToday), zodat zij vanuit huis de cijfers, het verzuim en het huiswerk kunnen inzien. Tevens zijn alle leerlingdossiers gedigitaliseerd en toegevoegd aan dit systeem, zodat alle informatie altijd bij elkaar staat.

Olivijncollege VSO

Het jaar 2020 kenmerkte zich door meerdere wisselingen in de aansturing en een zeer zwakke beoordeling van de inspectie. Het pedagogisch sterke team laat zien veerkrachtig te zijn om, aan de hand van het verbeterplan, aan de onderwijskwaliteit te werken. De positieve samenwerking met Via-Almata werkt ook daarin zeer bevorderlijk. De samenwerking met het Ginnekencollege is in een stroomversnelling gekomen. Net als deze school is ook het Olivijncollege nooit dicht geweest tijdens de Covid-periode.

De Fakkel SO

Op De Fakkel is gewerkt aan de verbetering van het aanbod HB+. Er is een beleidsplan opgesteld en er zijn materialen aangeschaft om het aanbod te ondersteunen. Daarnaast is ook het aanbod actief burgerschap, sociale integratie en het verwerven van eigentijdse vaardigheden verbeterd. De methode Topondernemers is in dit kader geïmplementeerd. Met behulp van digitalisering van het onderwijs, is gewerkt aan verbetering van het leerklimaat. De betrokkenheid van leerlingen is verhoogd door de inzet van digitale middelen voor de kernvakken. De inhoudelijke samenwerking tussen SO en SBO is verder geïntensiveerd. Daarnaast is ook de samenwerking met andere scholen binnen Koraal toegenomen. De scholen trekken meer samen op voor afstemming en om gezamenlijk doelen te realiseren. Er zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen ten aanzien van

het doelgroepenmodel+ en de sociaal-maatschappelijke competenties.

De eerste fase van het teamontwikkelprogramma van Koraal 'leer- en feedbackcultuur' is met succes doorlopen. De tweede fase 'leerling gerichtheid' is opgestart. Werkgroepen zijn aan de slag met bijvoorbeeld de opzet van een leerlingenraad.

De Singel SO

Door het sluiten van de scholen door corona, kreeg ook De Singel te maken met het organiseren van thuisonderwijs en het opvangen van leerlingen die behoren tot de risicogroep. Ook De Singel kijkt met trots terug hoe het thuisonderwijs is opgepakt. Er is op verschillende manieren online gewerkt met leerlingen.

Voorafgaand aan de opdrachten in het onderwijsproces is er gesproken over de visie van de school. De visie is herschreven en wordt gebruikt als uitgangspunt voor het vormgeven van het onderwijs. Hierbij is gekozen voor een taal die herkenbaar is voor iedereen. WEL is het sleutelwoord!

Het aanbod van de school is beschreven in een notitie en deze wordt steeds aangevuld met nieuwe ontwikkelingen.

Het ontwikkelteam klassenmanagement heeft gekeken naar het leerklimaat en afspraken binnen de school. Deze zijn vastgesteld. Het onderdeel gericht op pedagogisch vakmanschap wordt opgepakt in combinatie met de afspraken die we maken gericht op traumasensitief werken. Hiermee is een mooie start gemaakt in 2020.

Er is ingezet op intensiever oudercontact. Hiervoor wordt onder andere de app 'Parro' gebruikt. Een analyse is gemaakt van de opbrengstgegevens gericht op de didactische vakken vanuit passende perspectieven. Deze analyse wordt gebruikt voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs, er wordt cyclisch gewerkt.

Bij de bestendiging van de schoolverlaters wordt een significant hoog percentage behaald en er wordt goed verwezen naar het vervolgonderwijs. Uit de laatste audit bleek dat de kwaliteitszorg op orde was, met een goed resultaat op de standaarden 'didactisch functioneren' en 'pedagogisch klimaat'.

De SO-scholen van Het Driespan in Breda hebben een intensievere samenwerking om elkaar te versterken. Ook is er intensieve afstemming met de SO3 school in Breda om goed de doelgroepen te volgen.

De Muldersteeg SO

De Muldersteeg heeft afgelopen jaar erop ingezet om onderwijs op maat te bieden aan dubbel bijzondere leerlingen. Het betreft hier (hoog)begaafde leerlingen met een gedragsprobleem. Het hele team is geschoold en begeleid door een extern deskundige. Naast een aanbod in de klas, zijn er twee groeiklassen waarin deze leerlingen een specifiek aanbod krijgen.

Daarnaast is het online lesgeven in 2020 beter georganiseerd, waardoor er kansen liggen dit in de toekomst in te zetten waar nodig en echt maatwerk te bieden.

De leerlijnen 'leren leren' en 'sociaal gedrag' zijn geïmplementeerd. Hierdoor wordt de ontwikkeling van de leerlingen goed in beeld gebracht en kan een gericht aanbod worden gedaan.

De Kei VSO

Binnen De Kei is een nieuwe inrichting voor de gehele school gerealiseerd. Er zijn een nieuwe missie, visie en kernwaarden ontwikkeld, met daaraan gekoppeld gedragsverwachtingen. Ook is er een visie opgesteld op het gebied van ouderbetrokkenheid en er is een jongerenraad ingericht.

Voor alle jongeren zijn Chromebooks gekomen op school en voor alle docenten is er een beter gefaciliteerde digitale werkomgeving, inclusief Chromebook en tweede scherm. Gedurende Coronatijd is er een aanbod gecreëerd voor de kwetsbare jongeren, ook in de meivakantie. Het online lesgeven is in 2020 beter georganiseerd. Hierdoor kan ingespeeld worden op de kansen die dit biedt om echt maatwerk te bieden aan onze jongeren.

De Kei heeft een intensieve samenwerking met GGZ Breburg. Daarnaast profileert De Kei zich nadrukkelijk als maatwerkschool, zowel in het samenwerkingsverband als daarbuiten.

Er is een aanbod gerealiseerd voor de jongeren die nog voltijds thuiszitten.

De Koperakker SO

De corona-periode heeft de school veel gebracht: saamhorigheid, intensievere samenwerking met ouders en innovatie. Het social media-protocol is vastgesteld met een appendix over het gebruik van devices.

De leerkrachtvaardigheden zijn geïmplementeerd en worden geborgd. Aan de hand van het EDI-model worden lessen aangeboden. Leerkrachten weten wat ze aanbieden en ook de leerlijnen 'leren leren', 'sociaal gedrag' en 'zelfbeeld' zijn ingevuld in het leerlingvolgsysteem en met ouders besproken. Het laatste jaar van het driejarig PBS-traject is afgerond.

Er ligt een nieuwe missie en visie dit we gaan verweven in het nieuwe schoolplan. Bij veel ontwikkelteams van De Negensprong is De Koperakker vertegenwoordigd. Daarnaast is De Koperakker binnen de gehele medezeggenschap vertegenwoordigd. Ook de leerlingenraad is actief binnen de school. In Joki-C is een nieuwe samenwerkingspartner gevonden.

Met het programma teamontwikkeling ligt de school op koers.

Brederocollege VSO

Op het Brederocollege is een opzet gemaakt voor een uniek trainingsconcept examenstressreductietraining in combinatie met hartcoherentietraining. Een mooie ontwikkeling is doorgemaakt in de digitalisering van ons onderwijs door de aanschaf van chromebooks voor elke leerling. Het PTA-programma voor het VMBO is opgestart. Voor de HAVO is een leerlijn 'Leren – Leren' opgestart in samenwerking met ouders. Daarnaast is er gewerkt aan de ontwikkeling van de leerlijn 'SEL' in combinatie met een subsidie voor gezonde relaties en seksualiteit.

Berkenhofcollege VSO

Door invoering van PBS heeft de school een positief leer- en ontwikkelklimaat ontwikkeld. Er is sprake van een respectvolle omgang door leerlingen en personeelsleden. Het schoolklimaat biedt leerlingen en personeel voldoende veiligheid. Het pedagogisch klimaat is schoolbreed voorspelbaar en ondersteunend, daarnaast is deze door de invoering van PBS uitdagend te noemen. Intern zijn er PBS-coaches aanwezig die dit ondersteunen.

In 2020 zijn de jobcoaches, onderdeel van het praktijk curriculum, onder directe aansturing van de schoolleider komen te vallen.

Het Berkenhofcollege wil de ouderbetrokkenheid meer stimuleren. Door de inzet van het ontwikkelteam activiteiten is dit jaar ingezet op de vergroting van de ouderbetrokkenheid. Daarnaast onderneemt de school diverse acties op sociale media om de ouders via dit kanaal te voorzien van informatie over de school.

In de coronaperiode is er weinig verzuim geweest. Vanuit de thuissituatie zijn er in deze periode veel lessen gegeven door de verschillende docenten en praktijkdocenten.

Warande 3.0

Voor Warande 3.0 is er in 2020 één 'hoofdpunt' van belang geweest en dat is de transitie van Het Warandecollege als onderwijsvoorziening naar een integrale onderwijs- zorg- en arbeidsparticipatievoorziening. Het begon als een initiatief van Koraal-Het Driespan omdat na de sluiting van Lievenshove (Juzt), de leerlingen van het Warandecollege thuis dreigden te komen zitten. Ze hadden recht op onderwijs en continuïteit van zorg en daar moest dus voor gezorgd worden. Daarom is ervoor gekozen een integrale onderwijs-zorgvoorziening te bieden voor een kleine groep kwetsbare jongeren. Een groep waarbij het risico groot is dat zij zonder deze voorziening voortijdig het onderwijs verlaten. Met een gepersonaliseerde aanpak en individuele begeleiding is gewerkt aan het vergroten van het zelfvertrouwen van de jongeren, vanuit het principe 'relatie komt voor prestatie'

In 2020 is een belangrijke aanloop genomen naar het starten van de pilotvoorziening Plein 3 (genoemd naar de drie pleinen van ontwikkeling: onderwijs, zorg en arbeid). Deze innovatieve pilot is per 1 januari 2021 gestart in samenwerking met de gemeenten Breda en Oosterhout binnen West-Brabant Oost (WBO), regio West-Brabant West (WBW) en de samenwerkingsverbanden Breda VO en Roos VO. Plein 3 biedt plaats aan 50 jongeren die een geïntegreerd dagprogramma van onderwijs, zorg en arbeidsparticipatie volgen. Tien ambulante nazorgtrajecten zorgen voor een goede 'landing' op de vervolgplek.

Ginnekencollege VSO

Het Ginnekencollege is als onderwijsvoorziening nauw betrokken bij de transformatie van Justitiële Jeugdinrichting naar Forensisch Centra Jeugd wat in 2024 gerealiseerd dient te zijn. De schoolleider maakt deel uit van het landelijke kernteam die zich met deze transformatie bezighoudt. Vernieuwing en meer variatie in behandel-, scholings- en begeleidingsaanbod en beveiliging is nodig, gelet op de groeiende diversiteit en de complexere problematiek bij justitiële jongeren. Daarom gaat Dienst Justitiële Inrichtingen samen met ketenpartners op zoek naar nieuwe manieren die – bij tenuitvoerlegging van detentie of maatregelen - leiden tot recidivevermindering.

Er wordt een volwaardig onderwijsprogramma voor de AMV-doelgroep (Alleenstaande Minderjarige Vreemdelingen) aangeboden. Daarnaast is de school betrokken bij Het trajectknooppunt: een multidisciplinair overleg met als doel afstemming van het traject van de jongere met betrekking tot leefgebieden: wonen, onderwijs/dagbesteding, financiën en vrijetijdsbesteding.

Gewerkt wordt aan Ginneken 3.0. Dit staat voor een programma voor de instroomgroepen die de hulpvraag, de begeleidingsbehoefte en het gewenste programma van de jongere in kaart brengt. Bij deelname aan onderwijs maakt het de huidige onderwijssituatie en het niveau van een leerling inzichtelijk. Op basis hiervan kan een passend OPP richting uitstroom vastgesteld worden. Het biedt een afwisselend en oriënterend onderwijsprogramma, waarbij jongeren ingeschaald worden op grond van aanwezige onderwijscompetenties ten aanzien van werkhouding en gedrag.

EA Match is compleet geïntegreerd in het leerlingvolgsysteem, dat volledig is afgestemd op het onderwijsprogramma. Naast opbrengsten zijn hierin ook volledige trajecten van individuele jongeren beschreven. Deze kunnen hier worden gevolgd en verantwoord. Het programma is samen met EA Match ontwikkeld en inmiddels zijn collega justitiële scholen erbij aangesloten. Dit laatste maakt onderlinge uitwisseling bij overplaatsing van jongeren mogelijk.

KEC Onderwijs

Het Kennis- en Expertise Centrum Onderwijs heeft in 2020 gewerkt aan de inzet van de expertise 'gedrag' in het regulier onderwijs. Er zijn goede afspraken gemaakt voor kostendekkende tarieven om medewerkers in te zetten binnen de samenwerkingsverbanden. Door de corona-crisis zijn minder producten afgenomen, zoals bijvoorbeeld 'Rots en Water' en coaching. Ook het aantal trainingen bleef achter ten opzichte van voorgaande jaren. Wel heeft het online trainen een enorme vlucht genomen. Ook zaken als digitaal observeren zijn 'gewoon' geworden. Revoluties die we voor de coronacrisis nooit hadden voorzien.

In 2020 is de zichtbaarheid van KEC Onderwijs binnen Koraal Onderwijs duidelijk verbeterd. Er is hard gewerkt aan de positie als stevige interne kennispartner binnen Koraal Kennis. Aan de volgende thema's wordt gewerkt binnen KEC Onderwijs:

Taal voor allemaal

In de regio West-Brabant is sinds september 2020 een nieuwe regio-ambassadeur werkzaam. Er is een onderzoek uitgevoerd om vast te stellen welk taalgebruik in een brief voor ouders het meest geschikt is. Hierbij is vastgesteld dat wijzigingen in taalgebruik voor ouders verschil maken in het begrip van de inhoud van de brief. Inmiddels zijn vervolgacties gepland om Taal voor Allemaal onder de aandacht te brengen.

TIC (Trauma Informed Care)

In 2020 is nadrukkelijk de samenwerking met Koraal Jeugdhulp opgezocht. Dat heeft geresulteerd in een gezamenlijke visie op TIC en het maken van drie webinars over de drie pijlers van TIC: regulatie, verbinding en veiligheid. Er zijn twee scholen als pilot gestart met het trainen van de medewerkers, te weten VSO de Kei en SO de Singel. Er zijn inmiddels twee trainers opgeleid.

Slachtoffers mensenhandel

Er is meegewerkt aan het valideren van het instrument 11VB. Er stonden trainingen aan teams gepland, maar door corona zijn die helaas niet doorgegaan. In 2021 wordt de draad weer opgepakt in het trainen van medewerkers. Koraal is bestuurlijk aangesloten bij het regio-brede programma van 18 gemeenten 'Geweld hoort nergens thuis'.

Hoogbegaafdheid Plus

In 2020 is een bovenschoolse werkgroep gestart om best practices op het gebied van hoogbegaafdheid in onze stichting te delen en een gezamenlijk beleidskader op te stellen. Binnen de Havo-afdeling van het Brederocollege is een plusklas gestart waarin docenten van het regulier onderwijs lesgeven aan onze leerlingen. De verkenning om te komen tot een symbiose-traject is afgerond. Het doel van de symbiose is om van Brederocollege Havo 5 de overstap te kunnen maken naar regulier onderwijs VWO 5.

Het samenwerkingstraject Muldersteeg - plusklas van BAO De Meander is afgerond. Leerlingen zijn over en weer doorgestroomd en er zijn ook leerlingen succesvol vanuit de plusklas teruggeplaatst naar het regulier onderwijs.

Onderwijskwaliteit

Met het stelsel van kwaliteitszorg van Koraal Onderwijs worden het onderwijsproces en de (leer-) resultaten bewaakt en bevorderd. Er worden concrete doelen geformuleerd en er wordt regelmatig geëvalueerd of de doelen gehaald worden. De oorzaken van eventueel tekortschietende resultaten worden geanalyseerd en waar nodig worden er verbeteringen doorgevoerd. Op basis van de audits, zelfevaluatie door de scholen en eventuele andere beoordelaars (zoals de inspectie) heeft het bestuur steeds een actueel beeld van de kwaliteit. In de plancycclus heeft het bestuur zicht op hoe aan kwaliteitsontwikkeling en verbetering gewerkt wordt. De schoolleiders verantwoordt zich aan de regiodirecteur en de regiodirecteur verantwoordt zich aan de Raad van Bestuur.

Doelen en resultaten

Het Driespan werkt nauw samen met Saltho Onderwijs en De Vlinder, de twee andere onderwijsstichtingen van Koraal. Samen werken we aan kaders die van belang zijn voor al het onderwijs. De vernieuwing van het onderwijskundig beleid wordt uitgevoerd via het strategisch onderwijsbeleidsplan De Negensprong. Hierin hebben we onze ambities en ontwikkelroutes vastgelegd met betrekking tot de onderwijskwaliteit, de uitwerking van het onderwijs, de samenwerking met (zorg)partners en de

onderwijsresultaten. Onderwijs-zorgarrangementen vormen een belangrijke pijler van dat beleid en komen tot stand door een goede samenwerking met de zorginstellingen van Koraal en andere partners. De scholen gebruiken De Negensprong voor het maken van onderwijskundige keuzes die passen bij hun leerlingpopulatie en zij stemmen hun jaarplannen mede af op de doelen uit De Negensprong.

De scholen van Koraal werken met vereende krachten om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten en op een integrale wijze onderwijs en zorg aan te bieden. De Negensprong is een breed gedragen ontwikkelprogramma en de realisatie ervan verloopt volgens planning. Zie hiervoor ook het schema 'strategisch beleidsplan/De Negensprong' in hoofdstuk 1 en de strategische beleidsagenda in bijlage 1.

Zicht op kwaliteit

Goed Onderwijs

Het stelsel van kwaliteitszorg van Koraal sluit naadloos aan op het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs (IvhO). Het bewaakt en bevordert de kwaliteit van het onderwijs. Het bestuur en de scholen hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs en sturen op kwaliteitsverbetering.

In de 'Kwaliteitskaarten Goed Onderwijs' heeft het bestuur gedefinieerd wat zij verstaat onder Goed Onderwijs. Het beleid is uitgewerkt in standaarden en indicatoren met een verdeling in basiskwaliteit (wet- en regelgeving) en de 'eigen aspecten van kwaliteit' van bestuur en scholen. Voor iedere indicator is een kwaliteitskaart aangemaakt waarop 'goede praktijken' zijn gedefinieerd die als referentie dienen.

Zelfevaluatie en ontwikkelpunten

De scholen voeren periodiek zelfevaluaties uit. In 2020 is de zelfevaluatie door alle scholen aan de hand van het kwaliteitskader uitgevoerd met behulp van "Mijn Schoolplan" (MSP) in de digitale omgeving van Parnassys. Vanuit deze zelfevaluatie en de ambities bepalen de scholen hun ontwikkelpunten en deze worden in een schoolplan beschreven. Vervolgens wordt in de jaarplannen uitgewerkt hoe zij planmatig werken aan deze ontwikkelpunten. De voortgang wordt gevolgd door middel van rapportages en voortgangsgesprekken met de regiodirecteur.

Interne audits

Naast input uit de zelfevaluaties van de scholen heeft het bestuur ook zicht op de kwaliteit van de scholen door middel van interne audits. Het auditteam beoordeelt iedere twee jaar de kwaliteit van het onderwijs. Het kwaliteitskader 'Goed Onderwijs' van Koraal Onderwijs wordt als leidraad gebruikt om te komen tot het oordeel. In een tweejaarlijkse cyclus bezoekt het interne auditteam de scholen en wordt in de audit een oordeel gegeven over de kwaliteit van het onderwijs.

Door de coronamaatregelen was het niet mogelijk om de geplande audits voor 2020 volledig uit te voeren.

In 2020 zijn er volledige interne audits afgenomen bij Het Brederocollege VMBO/HAVO, Het Berkenhofcollege en De Fakkel. De kwaliteit van het onderwijs op deze scholen werd door het auditteam als voldoende beoordeeld.

Op Het Olivijncollege kon in juni 2020 door coronamaatregelen geen volledige audit afgenomen worden. Uit de standaarden en indicatoren die wel beoordeeld zijn, was af te leiden dat de kwaliteit van het onderwijs op de school niet voldoende was.

De kwaliteit van het onderwijs is voor alle scholen van Het Driespan nu als voldoende beoordeeld, met uitzondering van Het Olivijncollege.

Inspectie van het Onderwijs

De Inspectie van het onderwijs heeft in het bestuurlijk onderzoek in 2018 geconstateerd dat er tekortkomingen waren in de bestuurlijke kwaliteitszorg. In november 2020 is de kwaliteit opnieuw beoordeeld. In bijlage 10 is het inspectierapport van dit onderzoek opgenomen. Tijdens het bestuursonderzoek bezocht de inspectie bij Het Driespan de volgende scholen:

- De Muldersteeg voor een verificatieonderzoek.
- Het Aventurijncollege voor een themaonderzoek onderwijszorgarrangementen.
- Het Olivijncollege voor een 'Kwaliteitsonderzoek Nieuwe School'.

De inspectie constateerde dat het bestuur heeft voldaan aan de herstelopdrachten voor KA1 Kwaliteitszorg en OR2 Sociale en maatschappelijke

competenties. Er is een duidelijk beeld van wat goed gaat op de scholen en wat beter kan of moet. Het stelsel van kwaliteitszorg bewaakt en bevordert de kwaliteit van de scholen. Het beleid van het bestuur is zichtbaar en merkbaar in de scholen en het is duidelijk welke meerwaarde het heeft om onderdeel te zijn van Koraal.

De scholen krijgen ondersteuning bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit en worden geholpen om het onderwijs verder te ontwikkelen. Medewerkers van de scholen leren van elkaar en ontwikkelen en verbeteren het onderwijs gezamenlijk. Er wordt gebruik gemaakt van good practices en expertise van de andere scholen. Door de interne audits heeft de Raad van Bestuur zicht op de actuele onderwijskwaliteit van de scholen. In jaarplannen en kwartaalgesprekken wordt opvolging gegeven aan de uitkomsten van de audits.

De scholen werken opbrengstgericht, zodat we goed inzicht kunnen geven wat de toegevoegde waarde is van het onderwijs op de Koraalscholen. De ontwikkeling van de leerlingen is steeds beter in beeld en er zijn normen gesteld om die ontwikkeling aan af te meten. Er is zicht op de mate waarin de scholen de gestelde normen halen. De scholen laten zien hoe zij werken aan de sociale vaardigheden van leerlingen en wat dit oplevert.

De kwaliteit van het onderwijs op Het Olivijncollege werd door de inspectie als zeer zwak beoordeeld. In bijlage 11 is het inspectierapport van dit kwaliteitsonderzoek opgenomen. In bijlage 12 is het toezichtplan van Het Olivijncollege opgenomen.

Het Olivijncollege

Vanaf het moment dat twee jaar geleden Het Olivijncollege overgenomen werd door de Raad van Bestuur van Koraal, was duidelijk dat er op de school hard gewerkt moest worden om er goed onderwijs tot stand te brengen bij een complexe populatie van jeugdige leerlingen in een gesloten setting. Vanaf het begin is daarom een intensief traject ingezet tijdens de overname van de onderwijsvoorziening van Almata, om vervolgens over te gaan op een ambitieus verbetertraject. Het Olivijncollege borgen in het kwaliteitssysteem van Koraal onderwijs wordt zorgvuldig aangepakt en vraagt - niet onverwacht - tijd. Met het verbeterplan en de gefaseerde start van een op de doelgroep ervaren nieuwe schoolleider ligt er een stevige basis voor het herstelplan.

Sinds de start is er hard gewerkt en inmiddels kunnen wij stellen dat een aantal condities aanwezig is bij de schoolleiding, het team, de ondersteuning en de regiodirecteur die de Raad van Bestuur in staat stellen de realisatie van het verbeterplan te kunnen laten slagen.

Intern Toezicht

De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op de kwaliteit van het onderwijs. De Raad doet dit op verschillende manieren. In de Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit bespreekt de toezichthouder de verbeteracties van het bestuur n.a.v. interne audits en rapportages van de Inspectie van het Onderwijs. Jaarlijks bespreekt de Financiële Commissie de bedrijfsvoering van de onderwijsstichtingen aan de hand van het financieel Jaarverslag. De voltallige Raad van Toezicht bespreekt het bestuursverslag met de Raad van Bestuur. Door middel van werkbezoeken krijgt de toezichthouder zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Deze werkbezoeken hebben in 2020 vanwege de beperkingen voortkomend uit Covid-19 niet plaatsgevonden.

Tevredenheidsonderzoeken

De tevredenheidsonderzoeken LTO, OTO en MTO waren in maart 2020 gepland, maar konden door de coronamaatregelen niet doorgaan. De datum voor de start van het veldwerk is inmiddels vastgesteld op 6 april, 2021.

Onderwijs in coronatijd

Vanaf het moment dat het coronavirus zich aandeed, volgt Koraal de richtlijnen van het RIVM. Al voor de overheidsmaatregelen trof Koraal voorbereidingen, zoals het opstellen van het integrale crisisplan en het nemen van preventieve maatregelen. Onderdeel van het crisisplan was het opzetten van de crisisorganisatie die onmiddellijk en voortvarend aan de slag is gegaan. Het Crisis Beleid Team (CBT) op strategisch en concernniveau en de regionale crisisteams (CT) op tactisch en uitvoerend niveau. De regionale crisisteams vormen de verbinding tussen het Crisis Beleids Team Koraal en de schoolleiders. De belangrijkste taken van de regionale crisisteams zijn monitoren, toezicht houden en hulp bieden door tijdig maatregelen te initiëren.

Afgelopen jaar zijn de (meeste) scholen in het voorjaar een aantal weken dicht geweest. In deze

periode is het lesgeven op afstand 'uitgevonden'. Met een enorme creativiteit en inzet hebben medewerkers van de Koraal-scholen in korte tijd het online lesgeven tot hun corebusiness gemaakt. Op alle scholen is met volle inzet gewerkt om de leerlingen het onderwijs, de zorg en aandacht te blijven geven die zij van ons mogen verwachten.

Naast het online lesgeven zorgden de scholen ook voor noodopvang van leerlingen uit cruciale beroepen en leerlingen uit risicogroepen. In de weken dat de scholen wel open waren, is er op alle scholen nauwkeurig invulling gegeven aan de maatregelen, hoe lastig dit soms ook was met onze doelgroep. Het is gelukt om met inachtneming van de regels en streng toezicht op het naleven van de regels een veilige schoolomgeving te creëren voor zowel leerlingen als medewerkers. Er is tijdens de eerste golf nauw overleg geweest tussen de onderwijsbesturen en de gemeentes over de noodopvang.

Bij de tweede sluiting vlak voor de kerstvakantie heeft een aantal locaties besloten om open te blijven, of is snel na de vakantie weer gedeeltelijk opengegaan binnen de kaders die hiervoor geboden werden. Het wegvallen van de dagelijkse structuur van school had grote impact op veel leerlingen en het gezin/groep waar ze verbleven. De scholen verbonden aan een gesloten setting, Olivijncollege en Ginnekencollege, zijn in beide periodes om die reden volledig opengebleven. Ook De Kei VSO is tijdens de tweede sluiting volledig open gebleven.

Koraal onderwijs heeft een streng weringsbeleid gevoerd. Het resultaat is dat we het aantal besmettingen onder medewerkers en leerlingen beperkt hebben gehouden en het onderwijs fysiek en/of op afstand altijd door kon gaan.

Als bestuur van Koraal en als Koraal Onderwijs willen wij ook op deze plek melden dat wij heel trots zijn op de veerkracht en betrokkenheid van onze medewerkers en organisatie, maar ook op onze leerlingen, in dit unieke maar vooral ook moeilijke coronajaar 2020.

Toekomstige ontwikkelingen

Hiervoor verwijzen we naar het schema 'strategisch beleidsplan/De Negensprong' in hoofdstuk 1 en de strategische beleidsagenda in bijlage 1.

ICT in het onderwijs

Koraal heeft in 2020 aan verschillende doelen met betrekking tot ICT gewerkt. Betere ondersteuning van onderwijs met moderne ICT-middelen stond hierbij steeds centraal. Daarnaast is een deel van de ICT-systemen in het onderwijs gemoderniseerd. Deze modernisering heeft ‘onbedoeld’ onmiddellijk zijn nut bewezen bij het noodgedwongen vormgeven van afstandsonderwijs in verband met corona. Door de vernieuwing zijn veel beperkingen van de verouderde ICT-systemen opgeheven en veel nieuwe tools voor modern onderwijs beschikbaar. Opties als afstandsonderwijs, gepersonaliseerd leren, gecontroleerd en veilig gebruik van internet, multimedia, elektronische leermethoden en oefenmateriaal werden dit jaar voor leerlingen en hun docenten mogelijk gemaakt in het afgeschermd en volledig voor onderwijs ingerichte Cloudwise Cool netwerk. We maken inmiddels veel gebruik van de mogelijkheden en willen de modernisering in de toekomst voortzetten.

- Een aantal processen om onze doelen te bereiken loopt nog. Aan de volgende doelen wordt nog gewerkt:
- De organisatiebrede samenwerking wordt verder verbeterd door ICT-systemen verder te integreren en moderniseren.
 - Kwaliteitsmetingen vanuit registratiesystemen ondersteunen de PDCA-cycli en besturing.
 - Door met alle Koraal onderdelen te gaan werken binnen één modern ICT-systeem wordt samenwerking beter gefaciliteerd. Elke medewerker van Koraal heeft de beschikking over hetzelfde Intranet portaal, mailsysteem, agenda en bestandssysteem. Met applicaties als Teams kan elke medewerker informatie beter delen. Binnen de onderwijsonderdelen is het nieuwe netwerk volledig in gebruik. De transitie naar het nieuwe ICT-systeem is binnen het zorgonderdeel van Koraal en de ondersteunende diensten nog niet volledig mogelijk en uitgevoerd. Hier wordt nog aan gewerkt.
 - Er is een informatieanalyse gestart om te komen tot kwaliteitsmetingen vanuit de gebruikte registratiesystemen. De systemen van belang zijn onderkend, de data binnen deze systemen wordt opgeschoond en het gebruik van systemen geoptimaliseerd om data zo compleet en zuiver mogelijk te houden. De start van dit proces is gemaakt in het tweede deel van 2020.

Werkzaamheden worden voortgezet in 2021 en 2022.

Toekomstige ontwikkelingen ICT

We willen de digitale mogelijkheden binnen het nieuwe onderwijsnetwerk graag verder benutten. Het onderwijs wordt nog beter afgestemd op de persoonlijke behoeften binnen de scholen. We breiden het aantal werkplekken voor leerlingen uit tot één op één. Daarnaast verbeteren we de betrouwbaarheid en prestaties van de noodzakelijke netwerk- en internetverbindingen. Wettelijk verplichte gegevens en opbrengstgegevens willen we zoveel mogelijk geautomatiseerd genereren vanuit de onderwijsondersteunende databasesystemen.

Onderwijsresultaten

Alle scholen hebben in 2020 de resultaten in kaart gebracht. In de opbrengstrapportage wordt de onderbouwing en analyse van deze gegevens uitgebreid beschreven. Alle scholen hebben het onderwijs ingericht op basis van leerroutes gericht op de uitstroombestemmingen vervolgonderwijs, arbeid en dagbesteding. Zij hebben de leeropbrengsten gemeten aan de hand van hun schoolstandaard en hebben de gegevens geanalyseerd. Zo ontstaat per school een uitgebreid beeld van de resultaten die met de leerlingen bereikt worden.

Uitstroomgegevens

Jaarlijks brengen we alle uitstroomgegevens uitgebreid in kaart. Hoeveel leerlingen zaten er op school op 1 oktober? Hoeveel van die leerlingen hebben de school verlaten? Wat is het IQ van die leerlingen? Naar welke richting zijn zij uitgestroomd? Hoe verhouden deze getallen zich tot het vooraf gestelde ontwikkelingsperspectief? En welke conclusie trekt de school uit de analyse van deze resultaten? In dit jaarverslag beperken wij ons tot de presentatie van de uitstroomcijfers van schooljaar 2019-2020, weergegeven per school (in absolute aantallen), met uitzondering van de kortverblijf plaatsingen van de residentiele instellingen.

NB: Door de AVG-regelgeving is het moeilijk om alle bestendingsgegevens aangeleverd te krijgen. De gegevens zijn niet volledig representatief voor het feitelijk behaalde resultaat, maar geven wel een duidelijk inzicht in de trend.

Uitstroom SO

In totaal stroomden er vanuit de SO-scholen 177 leerlingen uit, waarvan 116 leerlingen naar het (voortgezet) speciaal onderwijs en 60 naar het regulier voortgezet onderwijs. De scholen kenden geen thuiszitters. Eén leerling is vertrokken naar het buitenland. Van de leerlingen die uitstroomden waren 11 leerlingen langer dan 6 weken, maar korter dan één jaar geplaatst en 166 leerlingen waren langer dan één jaar geplaatst.

Uitstroomgegevens SO/VSO	SO	VSO dag-besteding	VSO arbeid/praktijk	VSO VMBO BB/KB	VSO VMBO G/TL	VSO HAVO	VSO VWO
De Fakkel	3	0	5	10	2	2	
De Koperakker	4		1	12	1	3	1
De Kornalijn	4	0	5	5	7	0	0
De Muldersteeg	4	0	1	5	2	16	2
De Singel	2		12	6	1		
Totaal	17	0	24	38	13	21	3

Uitstroomgegevens regulier	regulier BAO	regulier SBO	regulier PRO	regulier VMBO BB/KB	regulier VMBO G/TL	regulier HAVO	regulier VWO
De Fakkel	4	4	0	4	2	0	0
De Koperakker	0	0		6	6	2	1
De Kornalijn	3	3	1	5	3	1	0
De Muldersteeg	1	0	1	3	7	3	0
De Singel	0	0					0
Totaal	8	7	2	18	18	6	1

Uitstroomresultaten SO

Uitstroomniveau conform OPP

Van de SO-leerlingen is 87% uitgestroomd op of boven het niveau van de verwachte uitstroombestemming zoals dat was gesteld in het OPP. Alle SO-scholen hebben de norm van 75% ruimschoots gehaald.

Plaatsbestending van SO-leerlingen, uitgestroomd in schooljaar 2018-2019

Van de leerlingen die in schooljaar 2018-2019 uitgestroomd zijn en waar de uitstroombestemming een jaar later op 1 oktober 2020 van bekend was, is 87% van de leerlingen nog steeds op de bestemming waar deze naar uitgestroomd was.

Uitstroomresultaten SO in %	Regulier onderwijs	SO/VSO	Uitstroom OPP op/boven niveau	Bestending
De Fakkel	39	61	80	80
De Koperakker	41	59	82	79
De Kornalijn	43	57	80	95
De Muldersteeg	33	67	96	93
De Singel	0	100	90	84
Totaal	34	66	87	87

Uitstroom VSO

In totaal stroomden er vanuit de VSO-scholen 306 leerlingen uit. 66 leerlingen stroomden uit naar een andere VSO-school. 23 leerlingen vertrokken naar een reguliere middelbare school en 138 leerlingen zijn gestart in het MBO. 15 leerlingen stroomden uit naar arbeid. 18 leerlingen stroomden uit naar het HBO. Van het aantal leerlingen dat uitstroomde van onze VSO-scholen ging 59% naar het regulier

onderwijs (VMBO, MBO en HBO). Naar het VSO stroomde 22% van onze leerlingen uit en 5% stroomde uit naar arbeid. 3% van de leerlingen stroomde uit naar een vorm van dagbesteding.

Van de leerlingen die uitstroomden waren 26 leerlingen langer dan 6 weken, maar korter dan één jaar geplaatst en 28o leerlingen waren langer dan één jaar geplaatst. Er is één leerling die korter dan zes weken was ingeschreven in de school.

Uitstroom naar VSO	VSO dag-besteding	VSO arbeid/praktijk	VSO VMBO BB/KB	VSO VMBO G/TL	VSO HAVO
De Kei VSO		1	3	2	2
Het Olivijncollege					
Het Aventurijncollege		0	10	3	0
Het Berkenhofcollege	0	16	0	0	0
Het Brederocollege	0	2	11	1	12
Het Ginnekencollege					
Plein 3	0	1	2	0	0
Totaal	0	20	26	6	14

Uitstroom naar regulier onderwijs	Regulier onderwijs PRO	Regulier VMBO B/K	Regulier VMBO G/T	Regulier HAVO
De Kei VSO	0	0	0	0
Het Olivijncollege				
Het Aventurijncollege	0	0	2	3
Het Berkenhofcollege	0	0	0	0
Het Brederocollege	0	8	2	6
Het Ginnekencollege				
Plein 3	0	0	0	0
Totaal	0	8	4	9

Uitstroom naar vervolgonderwijs	regulier VAVO	regulier MBO 1 entree bol/bbl	regulier MBO 2 bol/bbl	regulier MBO 3 bol/bbl	regulier HBO/ universiteit
De Kei VSO	2	0	1	6	0
Het Olivijncollege					
Het Aventurijncollege	0	9	15	14	0
Het Berkenhofcollege	0	21	0	0	0
Het Brederocollege	0	4	21	34	18
Het Ginnekencollege					
Plein 3	0	13	0	0	0
Totaal	2	47	37	54	18

Uitstroom naar arbeid	regulier arbeidsplaats wel/niet subsidie	beschut / begeleid werk	dag besteding arbeid	dag besteding activerend	dag-besteding beleving	Overig
De Kei VSO	1	0	1	4	0	4
Het Olivijncollege						4
Het Aventurijncollege	1	0	0	0	0	8
Het Berkenhofcollege	4	4	8	0	0	4
Het Brederocollege	3	1	1	4	0	6
Het Ginnekencollege						18
Plein 3	1	0	0	2	0	2
Totaal	10	5	10	10	0	46

Uitstroomresultaten VSO

Uitstroomniveau conform OPP

Van de VSO-leerlingen is 87% uitgestroomd op of boven het niveau van de verwachte uitstroombestemming zoals dat was gesteld in het OPP. Alle VSO-scholen hebben de norm van 75% ruimschoots gehaald.

Plaatsbesteding van VSO-leerlingen, uitgestroomd in schooljaar 2018-2019

Van de leerlingen die in schooljaar 2018-2019 uitgestroomd zijn en waar de uitstroombestemming een jaar later op 1 oktober 2020 van bekend was, is 68% van de leerlingen nog steeds op de bestemming waar deze naar uitgestroomd was.

Uitstroomresultaten VSO	regulier onderwijs	/ VSO	arbeid	dag-besteding	overig	uitstroom OPP op/ boven niveau	besteding
De Kei VSO	33	30	4	19	15	74	89
Het Olivijncollege	0	0	0	0	100	0	0
Het Aventurijncollege	66	20	2	0	12	94	57
Het Berkenhofcollege	37	28	14	14	7	80	84
Het Brederocollege	70	20	3	4	4	88	61
Plein 3	68	16	5	10	1	89	100
Totaal	56	21	5	3	15	87	68

Passend onderwijs

De scholen van Het Driespan zijn allemaal scholen voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs en ontvangen vanuit de verschillende samenwerkingsverbanden, waarvan de leerlingen afkomstig zijn, personele en materiële ondersteuningsbekostiging. Het doel van deze middelen is om de leerlingen binnen de gespecialiseerde onderwijsvoorziening extra te (kunnen) ondersteunen ten opzichte van een reguliere onderwijsvoorziening. In de praktijk vertaalt zich dit bijvoorbeeld in kleinere klassen en extra of meer onderwijsondersteuning, die wij inzetten vanuit onze bredere expertise.

Daarnaast is binnen Het Driespan het Kennis- en Expertisecentrum (KEC) ingericht. KEC Onderwijs geeft advies, coaching en training aan leerkrachten en scholen in het kader van passend onderwijs. Daarbij biedt KEC leerkrachten concrete handvatten in de omgang met leerlingen met gedrags- en psychiatrische problematiek. Onze gedragsexperts helpen bij kwesties rondom individuele leerlingen en groepsdynamiek. Voor de inzet van onze medewerkers verstrekken de samenwerkingsverbanden een kostendekkende vergoeding om zowel de inzet van het personeel als de kennisgerichte ondersteuningsorganisatie te bekostigen.

Daarnaast is sprake van afspraken met samenwerkingsverbanden voor specifieke voorzieningen binnen de regio die in het kader van Passend Onderwijs bijdragen aan het voorzien in een dekkend onderwijsaanbod. Met betrekking tot deze voorzieningen worden vaak afzonderlijke afspraken gemaakt rondom het aantal beschikbare plaatsen, de onderwijskundige doelstellingen en de inzet van personeel en bekostiging van de voorziening.

We zoeken naar mogelijkheden om de gewenste (zorg)ondersteuning op een hoger niveau te krijgen. Het Brederocollege werkt daarin nauw samen met de zorgarrangeur die voor schooljaar 2020-2021 aan ons is toegewezen in het kader van het thema ‘Onderwijs en zorg’ van de Rijksoverheid.

2.2 Personeel & professionalisering

Doelen en resultaten

Binnen Koraal zijn drie onderwijsorganisaties actief: Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder. Zij werken actief samen aan HR-thema's en stemmen zo veel mogelijk de HR-doelen op elkaar af.

Speerpunten personeelsbeleid 2020	
Terugdringen PNIL	
Boeien en binden van personeel / Terugdringen verloop	
Terugdringen verzuim	

Legenda

Het doel/beleidsvoornemen is behaald

Het doel/beleidsvoornemen is gedeeltelijk gerealiseerd

Het doel/beleidsvoornemen is (nog) niet gerealiseerd

Terugdringen PNIL

De krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat regelmatig inzet van Personeel Niet In Loondienst (PNIL) nodig is. Dit kan mogelijk leiden tot financiële, kwaliteits- en continuïteitsrisico's. Om te kunnen voorzien in de continue vervangingsvraag met behoud van kwaliteit is binnen Het Driespan Sp@ndiensten geïntroduceerd. Vanuit Sp@ndiensten kunnen zowel starters, zij-instromers als zittende medewerkers de organisatie (nog beter) leren kennen en/of hun kwaliteiten op diverse scholen inzetten. LIO-stagiaires krijgen bij aanstelling binnen Sp@ndiensten een vast dienstverband en vaste extra begeleiding door een coach. Daarnaast participeert Het Driespan met meerdere besturen in de regio Breda en Pabo Avans in de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP), met als doel een gezamenlijke aanpak van het lerarentekort. Zo is er o.a. een promotieteam dat zich richt op middelbare scholieren om het vak van leerkracht onder de aandacht te brengen. Ook is de samenwerking met Pabo Avans inzake de Topclass gecontinueerd om potentiële medewerkers aan ons te kunnen binden. Er loopt een opleidingstraject Pabo voor leraarondersteuners/onderwijsassistenten om daarmee te

voorzien in de personeelsbehoefte op scholen. Daarnaast wordt geïnvesteerd in het zij-instroomtraject en blijft in 2021 het terugdringen PNIL een speerpunt. Binnen Koraal wordt met betrekking tot de verbeterlijn PNIL de ingezette contractering naar aanleiding van de tender Zorg verder geoptimaliseerd. Op basis van de lessons learned zullen de drie onderwijsstichtingen binnen Koraal in 2021 overwegen om ook een PNIL-tender te starten.

Boeien en binden van personeel / Terugdringen verloop

Onderdeel van de arbeidsmarktaanpak is het zogenaamde 'warm welkom' om sollicitanten en medewerkers in een vroeg stadium te binden aan de organisatie. Vanuit de teamontwikkeling en dialoog wordt dit welkom gecontinueerd gedurende het hele dienstverband van de medewerker. Om inzicht te krijgen in de redenen van verloop, wordt vertrekken de medewerkers gevraagd naar de beweegredenen van hun vertrek. Krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat medewerkers sneller de overstap maken naar een andere werkgever, vaak ten gevolge van de verzwaring van de doelgroep, werkdruk of salaris. Een grote in- en uitstroom van medewerkers zorgt voor ervaren instabiliteit, met als gevolg een verhoging van het verzuim en de werkdruk van de overige collega's. We besteden daarom veel aandacht aan de 'landing' van nieuw personeel, zowel bij starters als bij ervaren nieuwe collega's, bijvoorbeeld door de inzet van een mentor/buddy op de werkvloer, het doorlopen van een introductieprogramma om zowel de school als de organisatie te leren kennen en voor startende leerkrachten extra coaching vanuit Sp@ndiensten en/of RAP. Vooruitlopend op de indiensttreding bij Koraal leren nieuwe medewerkers de organisatie kennen door in te loggen op een onboardingapp. Daarnaast zijn de Koraal-scholen in 2019 gestart met het teamontwikkelprogramma om samen te ontwikkelen naar de stip op de horizon. Door de (gedeeltelijke) scholensluitingen vanwege corona heeft dit concept echter vertraging opgelopen. In 2021 geven we dit teamconcept verder vorm. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden maken ook deel uit van het behoud van medewerkers. In 2020 is conform de cao PO het functiegebouw voor de OOP-functies geactualiseerd. We hebben de functiebeschrijvingen en daarmee samenhangende inschalingen van OOP-functies beoordeeld en de functiebeschrijvingen van schoolleiders geactualiseerd. Op CAO-niveau is in oktober 2020 met de

bonden afgesproken dat we investeren in een arbeidsmarkttoelage voor leraren die lesgebonden en/of behandeltaken verrichten met leerlingen met uitstroomprofiel vervolgonderwijs in het VSO. Daarmee maken we de loonkloof met het VO kleiner. Een schoolbestuur kan in overleg met de vakbonden besluiten de gelden op een andere manier te verdelen. Dit wordt in 2021 verder besproken met de Medezeggenschap Onderwijs. Daarnaast is in de CAO 2019-2020 een jaarlijks professionaliseringsbudget opgenomen voor iedere individuele medewerker, met extra middelen in 2020 en 2021. Het terugdringen van het verloop blijft ook in 2021 een speerpunt.

Terugdringen verzuim

Het terugdringen van het verzuim draagt bij aan het verlagen van het verloop, werkdruk, inzet PNIL en leidt tot een hogere betrokkenheid en een beter veiligheidsgevoel. Het gemiddelde verzuimcijfer over kalenderjaar 2020 bedroeg 5,6% en ligt daarmee in dit coronajaar 1,1% lager dan het streefcijfer van 6,7% van Koraal onderwijs. Periodiek bespreken de HR-adviseurs met de verzuimconsulent en de schoolleider de mogelijkheden van de zieke medewerkers en ligt de nadruk op wat een medewerker wel kan in plaats van de beperkingen die ziekte met zich meebrengt. Door snelle interventies vanuit de arbodienstverlener en de schoolleider wordt getracht langdurige uitval te voorkomen. In 2021 gaat Het Driespan over op het eigen risicodragerschap en worden de kosten van vervanging niet meer gedeclareerd bij het Vervangingsfonds. Hierdoor is een groter bewustzijn ontstaan rondom de kosten van verzuim en hoe dit te voorkomen. De bespaarde premie wordt ingezet ten gunste van de uitbreiding van Sp@ndiensten om daarmee kwaliteit te kunnen bieden bij inzet op vervangingen. Dit draagt bij aan een verlaging van de werkdruk.

Toekomstige ontwikkelingen

Door de krapte op de arbeidsmarkt en het belang om kwalitatief goed onderwijs aan onze leerlingen te bieden, blijft binden, boeien en behouden ook in de komende jaren een belangrijk thema. Naast de focus op terugdringen van verloop en kosten PNIL, meten we ook systematisch de medewerkerstevredenheid met als doel het identificeren van verbeterpunten voor het onderwijs-, zorg- en sociaal beleid van Koraal. In 2021 wordt een MTO (medewerkerste-

vredenheidsonderzoek) uitgezet onder de medewerkers. Door het aanbieden van gecombineerde onderwijs-zorgarrangementen worden in de toekomst mogelijk andere functies toegevoegd aan het functieboek dan de huidige ‘reguliere’ functies binnen het onderwijs.

Uitkeringen na ontslag

De kosten voor uitkeringen na ontslag in verslagjaar 2020 bedragen: €0.

De ingediende vergoedingsverzoeken bij het Participatiefonds om de uitkeringskosten voor zijn rekening te nemen, zijn gehonoreerd. Het Driespan wordt daardoor niet verantwoordelijk geacht voor de uitkeringskosten. Eerder is een gewijzigde regelgeving aangekondigd. Deze regelgeving brengt een verhoging van de werkloosheidskosten met zich mee voor de besturen en vraagt een aanpassing in het (werk naar werk) beleid. Deze gewijzigde regelgeving is uitgesteld naar 1 augustus 2022. Wel is sinds 1 februari 2020 in de cao het ‘van werk naar werk beleid’ opgenomen. Uitgangspunt is dat instroom in een uitkering wordt voorkomen door tijdig afspraken te maken over het begeleiden van boventallige werknemers naar een andere baan, bij voorkeur binnen de sector. In 2021 wordt het ‘van werk naar werk beleid’ nog specifiekier uitgewerkt voor Koraal onderwijs, gekoppeld aan de ontwikkelingen bij het Participatiefonds. Momenteel vinden in het kader van duurzame inzetbaarheid met medewerkers maatwerkgesprekken plaats, o.a. door de gesprekkencyclus, om te bespreken hoe medewerkers inzetbaar kunnen blijven. Daarvoor bestaan diverse mogelijkheden, waaronder mobiliteit binnen Koraal onderwijs of outplacement.

Aanpak werkdruk

Om de ervaren werkdruk in het (primair) onderwijs te verminderen, stelt het kabinet structureel extra middelen beschikbaar. De oorzaken van werkdruk verschillen per school. Schoolteams en schoolleiders mogen daarom zelf bepalen wat op hun school het meeste effect heeft. De personeelsleden in de medezeggenschapsraad hebben instemmingsrecht op de besteding van het geld. Daarom zijn zij betrokken bij de besluitvorming over de besteding van deze extra middelen op de scholen. Zij bespreken de knelpunten die werknemers ervaren en bepalen de oplossingen. Dit gesprek vindt plaats met het gehele team. In het gesprek over de aanpak van werkdruk wordt besproken welke maatregelen er in de school moeten worden genomen om de werkdruk te verminderen. Op basis van dit gesprek heeft de schoolleider een bestedingsplan opgesteld voor de inzet van de extra werkdrukmiddelen 2020-2021. Dit bestedingsplan is ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de PMR.

De werkdruk gelden zijn ingezet ter ondersteuning van het primaire proces, waaronder uitbreiding personeel, professionalisering en materiële zaken.

Daarnaast dragen alle acties, die zijn ingezet ten behoeve van de speerpunten van het beleid, (indirect) bij aan de verlaging van de werkdruk. Ook Interne Dienstverlening heeft tot taak bij te dragen aan het (indirect) verminderen van de werkdruk door het slim inrichten en optimaliseren van interne (werk)processen.

Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid draagt bij aan het realiseren van de onderwijskundige visie en de opgaven waar de scholen voor staan. Binnen het programma van De Negensprong wordt gewerkt aan de onderwijsagenda. De inhoud hiervan geeft vervolgens richting en prioritering voor het strategisch personeelsbeleid binnen het onderwijs van Koraal. In dat kader is o.a. het TeamOntwikkelPlan en het leiderschapstraject ingezet. Bij besluitvorming van nieuw beleid worden afspraken gemaakt over participatie, monitoring en evaluatie. Monitoring en evaluatie vindt o.a. plaats via de agenda-commissie van het schoolleidersoverleg en de medezeggenschap.

2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

Doelen en resultaten

In 2020 is er vanuit het strategisch huisvestingsplan plan gewerkt aan de volgende geplande projecten voor de periode 2020-2024. Deze projecten zijn nog niet afgerond en lopen allemaal door in 2021.

- De definitieve huisvesting van het Berkenhofcollege. In 2020 zijn diverse mogelijke locaties onderzocht door BreedSaam. In 2021 komt er een definitief besluit over welke locatie het gaat worden.
- Het Brederocollege heeft de wens om van vier naar twee locaties te gaan. De notitie hiervoor is geschreven en besproken met BreedSaam. De officiële aanvraag is inmiddels ingediend.
- SO Breda wil een IKC+ realiseren waarin de Koperakker en De Singel worden samengevoegd met de zorgaanbieders (Amarant en Joki-C). De notitie hierover is besproken met BreedSaam en de aanvraag is ingediend.
- De Muldersteeg heeft tijdelijk een dependance in een leeg schoolgebouw. Deze locatie moet wijken in verband met herinrichting. Met de gemeente Breda is besproken dat er vervangende huisvesting moet komen, liefst op de huidige hoofdlocatie in de vorm van een IKC+. Afhankelijk van de herinrichtingsplannen zal verdere besluitvorming plaats gaan vinden.
- Het gebouw van de Koperakker is eigendom van JUZT. JUZT verkoopt het terrein in Rijsbergen inclusief het gebouw van de Koperakker. De gemeente heeft een huurovereenkomst gesloten met JUZT die mee overgaat naar de nieuwe eigenaar.
- M.b.t. Het Olivijncollege zijn we in gesprek met Via Almata en de gemeente Ossendrecht. Het Olivijncollege wil graag deel uitmaken van de nieuwbouwplannen van Via Almata in het kader van de transitie gesloten jeugdzorg. Via Almata heeft toegezegd om in hun plannen ook te kijken naar geschikte ruimtes voor onderwijs.
- De Fakkelt heeft een aanvraag ingediend voor een uitbreiding met twee groepen in verband met een toename van het aantal leerlingen. De Fakkelt is in gesprek met JOKI-C om te kijken of het gezamenlijk realiseren van een IKC+ mogelijk is.
- Het gebouw van Warande 3.0 staat op het voormalige terrein van JUZT. Dit is inmiddels aangekocht door de gemeente Oosterhout die

woningen op het terrein wil bouwen. De gemeente zoekt vervangende huisvesting voor Warande 3.0. Het programma van eisen is gereed.

- Vanuit het EED-project wordt gekeken welke duurzaamheidsmogelijkheden er zijn binnen de onderwijsgebouwen. Er is een lijst met concrete voorstellen gemaakt. Plannen voor verduurzaming van De Kornalijn zijn gereed. Alle renovaties en nieuwbouwprojecten worden op minimaal BENG-niveau uitgevoerd. De ambitie is om het op ENG-niveau uit te voeren.
- BreedSaam heeft als doel om het energieverbruik van haar gebouwportefeuille te verminderen en verduurzamen, passend bij de klimaatdoelstellingen (Duurzaam Energiecollectief Breedsaam). Alle aangesloten schoolbesturen dragen hieraan bij. De scholen dragen kosten en baten m.b.t. energie over aan BreedSaam. BreedSaam koopt slim energie in en verduurzaamt. Met de winst investeert BreedSaam weer in nieuwe duurzaamheidsprojecten. Op termijn komt deze winst ten goede aan de scholen en hiermee dragen de schoolbesturen bij aan de klimaatdoelstellingen. Dit project past perfect binnen de doelstellingen van Koraal in het EED-project.
- Het plan van aanpak voor organisatorische brandveiligheid is vastgesteld en wordt in 2021 uitgevoerd.
- Met diverse gemeenten zijn er overleggen geweest met betrekking tot het Integrale Huisvestingsplan (IHP) waarin de mogelijkheden tot doordecentralisatie van onderwijsgebouwen opgenomen zijn. De gemeenten Zundert en Bergen op Zoom hebben hun IHP vastgesteld. De gemeenten Zundert, Roosendaal en Bergen op Zoom onderzoeken de mogelijkheden tot individuele doordecentralisatie.
- In 2020 zijn op alle scholen in het kader van corona de ventilatiemogelijkheden onderzocht, conform de richtlijnen van de landelijke commissie ventilatie in scholen (LCVS). Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren zijn alle scholen zonder mechanische ventilatie voorzien van CO₂-meters. Alle onderwijsgebouwen voldoen aan de eisen van het LCVS. De CO₂-meters helpen docenten om goed en voldoende te ventileren. De subsidie aanpassing ventilatie voor bestaande gebouwen is aangevraagd voor De Kornalijn, hiervoor is inmiddels € 122.500 toegekend. In 2021 zullen ook

aanvragen voor nieuwbouwprojecten (Berkenhofcollege) worden ingediend.

Toekomstige ontwikkelingen

Steeds meer gemeenten komen in financiële problemen, wat mogelijk consequenties heeft voor het realiseren van de ambities met betrekking tot onderwijshuisvesting. Het Driespan heeft drie grote projecten lopen bij BreedSaam. Het Berkenhofcollege heeft hierbij topprioriteit. Als gevolg van de financiële problemen zoeken gemeenten steeds vaker naar alternatieve financieringsmogelijkheden waarin een beroep wordt gedaan op de schoolbesturen. Het Driespan volgt deze ontwikkeling nauwgezet. Daarnaast zien we dat de doelgroep van Het Driespan verzwakt, waardoor steeds vaker de nabijheid van zorg noodzakelijk is voor onze leerlingen. Door deze ontwikkeling is meer ruimte in de gebouwen nodig.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het Driespan heeft een lijst opgesteld met mogelijkheden om te investeren in duurzaamheid. Voor de Kornalijn zijn er al concrete plannen gemaakt die in 2021 worden uitgevoerd. Het beleid vanuit het Strategisch Huisvestingsplan is om renovaties en nieuwbouw minimaal op BENG-niveau uit te voeren. We hebben echter de ambitie om het op ENG-niveau en gasloos te realiseren. Het Driespan werkt vanuit de ambities en doelen van het Koraalbrede EED-project. Een voorbeeld van een project waarin wij participeren, dat perfect aansluit bij de doelstellingen van het EED-project, is Duurzaam Energiecollectief BreedSaam.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Het financieel beleid wordt mede ingegeven vanuit de kaders die Koraal hanteert. Het financieel beleid is erop gericht de financiële middelen op een verantwoorde manier optimaal in te zetten ten behoeve van het onderwijs. Daarmee is het onderwijs leidend, en hebben de financiën een volgende rol. De doelstelling is het opbouwen c.q. handhaven van een gezonde financiële positie waarmee we de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs kunnen waarborgen.

Op basis van het financiële beleidskader wordt van de stichtingen van Koraal verwacht dat zij in staat zijn om hun dienstverlening uit te voeren binnen een positieve exploitatie. De stichtingen hebben jaarlijks een rendementsdoelstelling van 1% van de totale opbrengsten voor de reguliere exploitatie van de onderwijsactiviteiten. Dit is een randvoorwaarde voor het individuele begrotingsproces van de stichtingen. Uitgangspunt daarbij is ook het betrachten van voorzichtigheid ten aanzien van bijvoorbeeld de ontwikkeling van (groei van) het aantal leerlingen.

In aanvulling op de exploitatie van de reguliere, structurele activiteiten zetten we komende jaren actief in op inzet van extra middelen voor incidentele investeringen en ontwikkelingen die vanuit de bestemmingsreserve worden gefinancierd. Zowel in 2020 als in de afgelopen jaren heeft Het Driespan de financiële rendementsdoelstelling gerealiseerd.

Opstellen begroting

Jaarlijks stellen we een begroting en (voortschrijdende) meerjarenbegroting en een risicoparagraaf met onzekerheden op. Bij het opstellen van deze begroting wordt met een Strategiebrievenconcern-breed bepaalde uitgangspunten en voorwaarden gesteld. Deze zijn in lijn met het meerjarige strategische beleid waaraan de begroting dient te voldoen.

Op basis van de verwachte leerlingaantallen en accenten binnen de jaarplannen en ontwikkelingen op de individuele locaties, leveren de schoolleiders input aan voor de begrotingen van de scholen. De begrotingen worden vervolgens opgesteld met

realisatiecijfers over de voorgaande jaren als referentie. Hierbij houden we rekening met verwachte externe ontwikkelingen en de input van de locaties. Het totaal van locatiebegrotingen en de begroting voor de bovenschools georganiseerde diensten en activiteiten leidt tot een integrale begroting. In de begroting staan ook school-overstijgende projecten en investeringen. Deze projecten geven inhoud en stimulans aan organisatie-brede ontwikkelingen. De regiodirecteur en controller bespreken de begrotingen met de schoolleiders, waarbij de schoolleiders binnen de gestelde kaders soms keuzes moeten maken.

De schoolleiders bespreken de locatiebegrotingen met de medezeggenschap en leggen het voor advies voor. De begroting voor de stichting als geheel wordt besproken met de bovenschoolse medezeggenschap en voorzien van advies.

Gedurende het jaar bewaken we de ontwikkeling van de realisatie ten opzichte van de begroting met periodieke financiële rapportages en de beschikbare dashboards in een rapportage-omgeving. Per kwartaal wordt een prognose voor de resterende periode opgesteld op het niveau van de stichting.

Toekomstige ontwikkelingen

De komende jaren krijgt het allocatiebeleid de aandacht. We zullen continu streven naar het realiseren van een verdeling van de beschikbare middelen. Zodat de bedrijfsonderdelen van Het Driespan bij de uitvoering van de taken evenwicht ervaren tussen de beschikbare middelen, het takenpakket en de ontwikkelingsdoelstellingen. Dit uitgangspunt geldt in gelijke mate voor de financiële middelen, de personele middelen en de middelen voor huisvesting en groot onderhoud van schoolgebouwen.

Door de omvang van de regio en de verschillende doelgroepen, was er in de achterliggende jaren structureel sprake van fluctuerende leerlingaantallen op de teldata die de bekostiging van de scholen bepalen. Mogelijk gaat dit patroon de komende jaren onder invloed van Passend Onderwijs nog verder veranderen, waardoor de bezettingsgraad van de scholen een onzekere factor vormt. De directie en het bestuur reageren daarop met het beoordelen van verschillende scenario's.

Daarnaast kan sprake zijn van aanzienlijke verschillen in de bezettingsgraad van de scholen van Het Driespan. Eén van de factoren die deze situatie mede kan bepalen is een onderbezetting van aanpalende residentiële voorzieningen, waardoor we het toegezegde quotum interne leerlingen niet halen. Sinds de invoering van Passend Onderwijs zijn de samenwerkingsverbanden verantwoordelijk voor financiering van nieuwe toeleiding (groei) naar het (V)SO. Basis is de peildatum 1 februari, maar de financiële uitwerking kan per samenwerkingsverband afwijken. Omdat leerlingen uit een breed gebied komen, heeft Het Driespan te maken met vele samenwerkingsverbanden met gedifferentieerd beleid. Dit trekt een zware wissel op de administratieve processen met het neveneffect dat voor leerlingen met vergelijkbare problematiek een verschil qua bekostiging kan ontstaan. Ook de duurzame positionering en kostendekkende bekostiging van de ambulante begeleiders die worden ingezet vanuit het Kennis- en Expertisecentrum (KEC) is een aandachtspunt. Door de centrale bundeling, coördinatie en activiteiten voor innovatie en kennisontwikkeling en -behoud binnen het KEC worden de medewerkers immers gefaciliteerd in de werkzaamheden voor de samenwerkingsverbanden waarbij de werkgeversrisico's bij Het Driespan liggen.

Verder is er een tweede ontwikkeling die steeds meer druk op de onderwijslocaties geeft: een toenemende complexiteit van de leerlingen en ondersteuningsbehoefte, waarbij de samenwerking en verbinding met zorg steeds belangrijker wordt. Binnen de strategie zetten we nadrukkelijk in op het doorontwikkelen van het onderwijs-/zorgaanbod, waarbij de financiering een belangrijk aandachtspunt vormt. Belangrijke en beleidsbepalende vraagstukken voor de komende jaren zijn onder andere of de TLV-categorie in verhouding staat tot en passend is voor de onderwijsbehoefte van de leerling, maar ook de relatie en verantwoordelijkheden van gemeenten in het integrale aanbod.

Treasury

Het Driespan hanteert het Treasurystatuut van stichting Koraal. Dit statuut is geactualiseerd op basis van de laatste aanpassingen in de regelgeving. Bij tussentijdse bijstellingen in de wetgeving wordt actief beoordeeld in hoeverre het actuele statuut voldoet of dat aanscherping noodzakelijk is. In het statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs hun financierings- en beleggingsbeleid dienen in te richten, waarbij aansluiting is gezocht met de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'. Uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen in overeenstemming met hun bestemming worden besteed. De stichting voert een terughoudend financieel beleid.

Voor geldstromen is Het Driespan grotendeels afhankelijk van de inkomsten vanuit het Rijk, direct of indirect via de samenwerkingsverbanden. Deze positie kent een minimaal risico. Voor alle tegoeden maakten we in 2020 gebruik van bank- en spaarrekeningen, die direct opeisbaar zijn. Momenteel overstijgen de kosten voor het betalingsverkeer en het aanhouden van deze rekeningen de rentevergoeding die we ontvangen. Met ingang van het tweede kwartaal van 2020 is de huisbankier creditrente in rekening gaan brengen voor het aanhouden van liquiditeiten boven een bepaalde drempel. Als direct gevolg van het hoge saldo aan liquiditeiten van de stichting, heeft dit geleid tot aanvullende rentekosten voor Het Driespan van EUR 45.665 over het verslagjaar 2020. De komende jaren wordt door extra investeringen en inzet van middelen een afname van liquiditeiten beoogd. Gedurende deze periode zal echter wel nog sprake blijven van rentekosten bij het huidige rentebeleid. Door de richtlijn zijn de mogelijkheden om te komen tot een verbetering van het rendement beperkt. Het liquiditeitenbeheer wordt in eigen beheer uitgevoerd.

Coronacrisis

Toen het coronavirus zich aandeed, is direct uitvoering gegeven aan de noodzakelijke maatregelen voor preventie en continuïteit van het onderwijs, de zorg en ondersteunende dienstverlening. Hierin hebben diverse werkgroepen ondersteund. Er is een analyse gemaakt van de risico's voor de bedrijfsvoering en liquiditeit. De onzekerheid over de ontwikkeling van het coronavirus maakt dat de berichtgeving nauwlettend wordt gevolgd zodat Koraal tijdig invulling kan geven aan mogelijke aanvullende maatregelen. Alle belanghebbenden zijn inmiddels geïnformeerd over de Koraal-aanpak.

In 2020 is het reeds geplande traject voor ICT-investeringen geïntensiveerd en versneld. Zo konden we zo snel en goed mogelijk onderwijs op afstand verzorgen. De meerkosten als gevolg van corona zijn relatief beperkt gebleven tot extra kosten in relatie tot het voldoen aan de voorschriften op het gebied van hygiëne, aanvullende schoonmaakkosten en beschermende materialen.

Daar staan minder uitgaven respectievelijk kosten in 2020 tegenover. Dit heeft te maken met vertraging in de uitvoering van investeringen en onderhoud. Ook waren er beperkingen op bijeenkomsten, wat invloed had op het faciliteren van collectieve opleidingen en professionalisering van medewerkers.

De gevolgen voor de financiële prestaties van Koraal op langere termijn zijn op dit moment niet goed in te schatten. Compensatiemaatregelen door de overheden en financiers van de zorg (Zorgkantoren en gemeenten) zijn blijvend onderwerp van gesprek. Met deze financiers zijn nadere afspraken gemaakt. De impact op de bedrijfsvoering en liquiditeit wordt nauwlettend gevolgd, zodat we tijdig kunnen bijsturen. Voor onderwijs is de continuïteit van bekostiging voor het lopende schooljaar aangekondigd, hetgeen relatieve rust en zekerheid geeft. Met de maatregelen die Koraal getroffen heeft en de toezegging over compensatiemaatregelen is de continuïteit van de bedrijfsvoering op basis van de huidige inzichten en situatie geborgd. Voor de langere termijn is de onzekerheid van de duur en de impact van de crisis op de maatschappij, en daarmee ook op het zorg- en onderwijslandschap, voor Koraal nog niet weggenomen.

Allocatie van middelen

We gebruiken een allocatiemodel waarbij is gekozen voor een systematiek die maximaal aansluit bij de wijze waarop de stichting wordt gefinancierd vanuit het ministerie van OCW en de samenwerkingsverbanden.

Alle scholen ontvangen voor hun leerlingen de zogenaamde basisbekostiging. De extra bekostiging voor onderwijsondersteuning verloopt via de samenwerkingsverbanden. Het Driespan heeft hierop geacteerd door actief in te zetten op het inzichtelijk hebben van de financiële stromen op schoolniveau. Dit inzicht ondersteunt ons bij verantwoording, bij strategische besluitvorming voor inrichting van de organisatie en het doelgroep- en locatiebeleid en in de discussies hierover met partners.

Uitgangspunt is dat de baten en lasten zoveel mogelijk op schoolniveau zichtbaar worden gemaakt. Zo is er helder inzicht in de financiële situatie per school/locatie waardoor we sneller ontwikkelingen kunnen identificeren en daarop gericht kunnen sturen. Ook bij identificatie van potentiële problemen maakt dit sturing sneller mogelijk. Sturing op formatie en (beïnvloedbare) materiële lasten komt hiermee nadrukkelijk(ke) op het niveau van de locaties te liggen, waarbij de centraal georganiseerde faciliteiten ondersteunend zijn.

Het Driespan heeft twaalf scholen/locaties en het Kennis en Expertisecentrum Onderwijs (KEC) die elk hun middelen én daarmee hun personeel inzetten binnen de kaders van de door het bestuur van Koraal vastgestelde Strategiebrieven met betrekking tot de begrotingen. Deze kaders hebben hun weerslag in de schoolbegrotingen, de begroting van Het Driespan als onderdeel van de regiobegroting West-Brabant en de geconsolideerde begroting van Koraal.

In deze systematiek worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Voor de primaire bekostiging wordt het principe 'het geld volgt de leerling' gevolgd.
- Met betrekking tot de personele lasten worden de werkelijke loonkosten van formatie verbonden aan de locatie, toegerekend aan de school.
- Met betrekking tot de materiële lasten worden alle lasten direct verbonden aan de locatie, respectievelijk medewerkers/programma's

- gealloceerd aan de betreffende school.
- Voor incidentele geldstromen (projecten & subsidies) worden de baten en lasten volledig op bovenschools niveau, respectievelijk gescheiden van het primaire proces georganiseerd. Inzet van middelen/allocatie van budgetten vindt plaats op basis van directiebesluit.
- Er wordt een bovenschoolse begroting opgesteld waarin de kosten van centraal georganiseerde diensten, faciliteiten en contracten zijn opgenomen. De kosten worden door middel van een doorbelasting naar de scholen gedekt.
- De bovenschoolse begroting bestaat uit een verplicht deel dat te maken heeft met kosten voor alle activiteiten die samenhangen met de keuze voor een organisatiestructuur met daarin een bovenschools management, stafondersteuning en het feit dat Het Driespan onderdeel uitmaakt van Koraal waar centraal ook verschillende zaken zijn georganiseerd.
- De bovenschoolse afdracht vloeit verder voort uit keuzes die binnen de organisatie gemaakt zijn. Het betreft onderwerpen die alle locaties betreffen/voor alle medewerkers van toepassing zijn en waarvoor het bovenschools coördineren en organiseren efficiënter en effectiever is.

2.5 Risico's en risicobeheersing

Intern risicobeheersingssysteem

Een actieve monitoring van financiële risico's maakt deel uit van de planning & control-cyclus van de regio's. In zowel het begrotingstraject als de periodieke rapportages wordt aandacht besteed aan de financiële risico's en kansen in de bedrijfsvoering en de noodzakelijke maatregelen om risico's te mitigeren en kansen te verzilveren. Tijdens de besprekingen tussen de regiodirectie en de Raad van Bestuur wordt nadrukkelijk aandacht gegeven aan deze domeinen.

Het bestuur houdt toezicht op de naleving van wet- en regelgeving op basis van een met de regiodirectie overeengekomen toezichtkader. Dit toezichtkader is gebaseerd op de wettelijk vereiste planning en control-documenten (o.a. schoolgids, school- en jaarplan, formatieplan, begroting en jaarrekening). Op basis van dit kader worden via informele en formele overlegmomenten de prestaties van de onderwijsorganisatie gevolgd. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen kwaliteit en financiën om te kijken of de resultaten worden behaald met de middelen die daarvoor in de begroting zijn opgenomen. Planning en control-elementen rondom de financiën zijn de leerlingaantallen, kaders voor de in te zetten formatie, het materiële budget, het investeringsbudget en het budget voor groot onderhoud. Vanuit het kwaliteitsbeleid wordt gekeken naar onze onderwijskwaliteit, waarbij verder wordt gekeken naar de leeropbrengsten en de verbinding tussen onderwijs en zorg. Elementen als vorming en identiteitsontwikkeling zijn daarnaast ook van cruciaal belang.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Omdat risico's nooit helemaal uitgesloten of beheerst kunnen worden, is een financiële buffer -weerstandsvormogen- nodig. Het aanhouden van weerstandsvormogen is nodig voor de niet direct voorzienbare en dus slecht meetbare risico's in de bedrijfsvoering. Het is bedoeld om onverwachte financiële tegenvallers op te vangen, zodat ze geen of weinig invloed hebben op de continuïteit van de activiteiten van de stichting.

Deze tegenvallers zijn voor Het Driespan veelal

terug te herleiden naar onzekerheden in de leerlingstromen en de hieraan gekoppelde financiering vanuit OCW en de samenwerkingsverbanden, deels ook gebaseerd op de financiële afspraken voor de ambulante begeleidingsactiviteiten. Voorgaande risico's slaan terug op de risico's aan de inkomstenkant. De risico's aan de uitgavenkant zitten primair in de personele sfeer. Bij teruglopende leerlingaantallen is weliswaar sprake van bekostiging op basis van de T-1 systematiek, maar zal de organisatie pro-actief moeten sturen op formatieve afbouw.

Een tweede risico is gelegen in de schaarste op het gebied van gespecialiseerde leerkrachten. Dit uit zich met name in kortdurende vervangingsproblematiek, waar het vaak niet mogelijk blijkt om een vervanger in te zetten. Dit kan vervolgens zijn effecten hebben op de resterende formatie in termen van verhoging van werkdruk of een toename van het ziekteverzuim.

In algemene zin kan worden gesteld dat, in de sectoren waarbinnen Koraal actief is, sprake is van een lastige arbeidsmarkt waarbij de organisatie moeite heeft om de openstaande (vervangings-) vacatures ingevuld te krijgen en waarin tevens sprake is van een relatief hoog verloop. Dit dwingt ons soms om vervanging van ziekte en vacatures in te vullen via externe bureaus om de continuïteit van het primaire proces te borgen. Vanuit financieel perspectief is de inzet van medewerkers via externe bureaus echter op korte termijn een duurdere oplossing ten opzichte van vaste formatie.

Op de volgende pagina is een schematisch overzicht opgenomen van de (top 5) risico's en de beheersings- en sturingsmaatregelen die de organisatie daarbij hanteert.

Fluctuaties in de leerlingaantallen in relatie tot financiering

Risico: Door toepassing van de T-1 systematiek in de bekostiging loopt de organisatie het risico dat bij teruglopende leerlingaantallen het kostenniveau niet tijdig wordt aangepast aan wijzigingen in het bekostigingsniveau. Daarnaast is zichtbaar dat een ontwikkeling naar andersoortige onderwijsconcepten (School in school, arrangementen, etc) is ingezet. Dat vraagt om herbezinning op de wijze waarop we georganiseerd zijn wat mogelijk kan betekenen dat scholen als organisatorische eenheid losgelaten moeten worden en de flexibiliteit & wendbaarheid vergroot moet worden.

Beheersmaatregelen:

- Adequaats personeels- en benoemingsbeleid in combinatie met aanhouden flexibele schil
- Afstand tot arbeidsmarkt zo klein mogelijk, sturen op employability medewerkers
- Stimuleren van mobiliteitsbeleid en brede inzet binnen de scholen van de totale organisatie van Koraal
- Overgaan op interne sturing op T-systematiek

Onzekerheden rondom continuïteit financiering ambulante dienstverlening

Risico: Tripartiete afspraken rondom de verplichte herbesteding van middelen voor ambulante begeleiding lopen af waarbij het werkgeversrisico bij Het Driespan ligt. Inzet van (ambulant) personeel op structurele basis binnen samenwerkingsverbanden en adequate, kostendekkende bekostiging van de inzet van het personeel inclusief de organisatiegebonden kosten van deze gespecialiseerde kennisorganisatie zijn lastig onderwerp van gesprek.

Beheersmaatregelen:

- Vroegtijdig overleg met samenwerkingsverbanden rondom continuïteit dienstverlening
- Afstand tot arbeidsmarkt zo klein mogelijk, sturen op employability medewerkers
- Afsluiten van meerjarige inkoopovereenkomsten met ruime opzegtermijnen
- Stimuleren van mobiliteitsbeleid en brede inzet van medewerkers binnen totale organisatie van Koraal

Differentiatie in beleid, procedures en processen vanuit Samenwerkingsverbanden

Risico: Door de veelheid aan samenwerkingsverbanden wordt de organisatie geconfronteerd met differentiatie in bekostiging voor leerlingen met vergelijkbare onderwijs(ondersteunings)behoeften bij tussentijdse instroom, hetgeen inrichting van het onderwijs kan compliceren.

Beheersmaatregelen:

- Via bestuurlijke participatie proberen beleid te uniformiseren
- Goede samenwerking bevorderen tussen diverse partijen (SWV, scholen, ketenpartners en bestuur)
- Afspraken maken met samenwerkingsverbanden omtrent tussentijdse instroom en arrangementen
- Goed in kaart brengen van onderwijsbehoeften en leerlingenstromen

Invulling van ziekteverzuim

Risico: Schaarste aan (vervangings)personeel op de arbeidsmarkt kan leiden tot verhoging werkdruk / ziekteverzuim of discontinuïteit in onderwijsprogramma.

Beheersmaatregelen:

- Participatie in collectief georganiseerde vervangingspool met andere besturen
- Adequaats personeels- en benoemingsbeleid in combinatie met aanhouden flexibele schil
- Stimuleren van mobiliteitsbeleid en brede inzet binnen de scholen van de totale organisatie van Koraal

Onvoldoende kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit onderwijzend personeel

Risico: Schaarste aan personeel op de arbeidsmarkt dat werkzaam wil zijn in de specifieke doelgroepen van het (V)SO.

Beheersmaatregelen:

- Participatie in collectief georganiseerde vervangingspool met andere besturen waarmee aansluiting op de arbeidsmarkt ontstaat
- Adequaats personeels- en benoemingsbeleid en pro-actief wervingsbeleid
- Faciliteren van opleidings- en specialisatietrajecten



Financiële middelen zo optimaal mogelijk inzetten voor onderwijs.

3

Financiën

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Belangrijkste variabele in de bekostiging vormt de ontwikkeling qua leerlingaantallen, waarbij de landelijke verwachting is dat de leerlingaantallen in het Speciaal Onderwijs een dalende trend zullen laten. De tussentijdse instroom die in de afgelopen schooljaren heeft plaatsgevonden en het gegeven dat geen c.q. beperkte vereveningseffecten binnen de samenwerkingsverbanden spelen, laat echter tot op heden (nog) een ander beeld zien. In het afgelopen jaar is zichtbaar dat de leerlingaantallen licht zijn gedaald op de teldatum, waarbij mogelijk sprake is geweest van vertragingen in de doorverwijzingen naar het (V)SO vanuit reguliere scholen resp. de afhandelingen van plaatsingen vanuit samenwerkingsverbanden. De aantallen liggen lager dan de verwachting vóór de zomervakantie waarbij het beeld is dat er als gevolg van de corona-omstandigheden in het 2e en 3e kwartaal van 2020 vertragingen zijn opgetreden in het doorverwijzen en plaatsen van leerlingen in het (V)SO. In de komende jaren wordt dan ook een stabilisatie verwacht op een niveau van bijna 1.700 leerlingen.

Daarnaast zijn bij de invoering van Passend Onderwijs de geldstromen voor ambulante begeleiding rechtstreeks naar de samenwerkingsverbanden gegaan, waarbij jaarlijks afspraken rondom inzet en invulling van expertise vanuit het (V)SO worden gemaakt op het gebied van de gewenste (onderwijs) ondersteuningsbehoeften. In 2020 heeft een lagere inzet van deze middelen vanuit de regio's plaatsgevonden, maar gegeven de beperkte vereveningsopgaven voor de samenwerkingsverbanden in de regio is echter de verwachting dat het in 2021 beschikbare budget voor (zorg)ondersteuning in grote lijnen gelijk blijft, maar dat mogelijk wel verschuivingen per samenwerkingsverband gaan optreden in de accenten en concrete invulling.

De ontwikkeling in leerlingaantallen werkt direct door in de bekostiging voor het daaropvolgende schooljaar op basis van de T-1 financiering binnen de sector en vormt daarmee de basis voor het financiële meerjarenperspectief en de inzet van formatie. Daarnaast zal de komende jaren verder ingezet gaan worden op de inzet van middelen op specifieke accenten binnen de organisatie. Vanaf 2018 is hiervoor ruimte gemaakt via een bestemmingsreserve om een impuls te geven aan de beleids- en kwaliteitsontwikkeling op de scholen binnen Koraal en ruimte te vormen voor ontwikkel- en innovatiecapaciteit in nauwe samenwerking met het primaire proces. Dit betekent dat de komende jaren ruimte is / wordt gecreëerd om te investeren in extra personeel om dit vorm te geven.

In de volgende tabellen is de ontwikkeling van de leerlingaantallen en de daar (impliciet) van afgelei- de personele bezetting van afgelopen periode en de komende jaren opgenomen:

Leerlingaantallen (per 1 oktober)	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023
Grondslag personele bekostiging schooljaar	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Grondslag materiele bekostiging kalenderjaar	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal leerlingen op teldatum	1.670	1.637	1.687	1.679	1.670

Personele bezetting in FTE	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Bestuur/Management	15	16	15	15	15
Personeel primair proces	226	233	255	262	260
Ondersteunend Personeel	111	112	110	113	112
Totaal	352	361	380	389	387

Staat van Baten en Lasten	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	35.552.067	34.051.500	33.269.784
3.2 Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	1.315.327	1.176.000	589.464
3.5 Overige baten	826.145	1.130.000	1.057.791
Totaal baten	37.693.539	36.357.500	34.917.039
Lasten			
4.1 Personeelslasten	31.774.123	32.184.000	27.803.351
4.2 Afschrijvingen	505.391	585.500	489.462
4.3 Huisvestingslasten	2.211.303	2.038.500	2.044.352
4.4 Overige lasten	2.836.484	2.747.000	2.744.456
Totaal lasten	37.327.301	37.555.000	33.081.621
Saldo baten en lasten			
	366.238	-1.197.500	1.835.418
Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	0	0	25
5.2 Rentelasten	43.751	0	0
Saldo financiële baten en lasten	-43.751	0	25
Resultaat			
	322.487	-1.197.500	1.835.443
Algemene reserve	-922.137	141.000	950.611
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	1.392.124	-441.000	-12.668
Bestemmingsreserve personeel	-897.500	-897.500	897.500
Bestemmingsreserve ICT en innovatie	750.000	0	0
Resultaat	322.487	-1.197.500	1.835.443

3.2 Staat van baten en lasten en balans

3.2.1 Samenvatting jaarrekening 2020

Staat van baten en lasten

Op de vorige pagina is de staat van baten en lasten over verslagjaar 2020 weergegeven ten opzichte van de begroting en realisatie over 2019.

Over kalenderjaar 2020 heeft Het Driespan een positief resultaat van € 0,3 miljoen behaald, waar een negatief exploitatieresultaat was begroot van € 1,2 miljoen. De in de bovenstaande opstelling opgenomen begrotingscijfers zijn op basis van voortschrijdend inzicht op één onderdeel aangepast ten opzichte van de vastgestelde begroting. Dit heeft te maken met de effectuering van de nieuwe CAO in 2020 en de verwerking van de CAO-effecten in de jaarrekening 2019. De personele lasten zijn in de opstelling verhoogd met € 0,9 miljoen. Dit betreft het bedrag dat in februari 2020 is uitbetaald aan éénmalige CAO betalingen en waar in de jaarrekening 2019 een bestemmingsreserve voor is gevormd. In 2020 is het uitgekeerde bedrag via de resultaatbestemming ten laste van deze bestemmingsreserve gebracht waardoor deze ultimo 2020 nihil bedraagt.

Het hogere, gerealiseerde exploitatieresultaat kan deels worden toegeschreven aan de hoger dan begrote indexatie van de personele bekostiging in 2020 in combinatie met (tussentijdse) instroom van leerlingen en daaruit voortvloeiende hoger dan begrote bekostiging voor groei. Tevens heeft een stijging van de middelen voor aanpak van werkdruk binnen het (V)SO plaatsgevonden met ingang van schooljaar 2020/2021. Daarnaast is sprake van een éénmalige uitkering van het Participatiefonds voor de CAO-impact van de invoering van nieuwe inschalingen voor OOP binnen het (voortgezet) speciaal onderwijs en zijn hoger dan begrote ESF-subsidies gerealiseerd door een extra project. Bij de lasten vallen de personele lasten (incl. éénmalige CAO-uitkering) lager uit dan begroot en deze laten een tegengestelde beweging zien ten opzichte van de hoger dan begrote Rijksbijdragen. Hier speelt de lastige arbeidsmarkt een belangrijke rol waarbij het niet altijd mogelijk is gebleken om snel te schakelen bij formatieve wisselingen of (tijdelijke) uitbreidingen in formatie en gedurende het jaar formatieruimte niet ingevuld is geweest.

Het verschil in realisatie ten opzichte van de begroting is op hoofdlijnen als volgt te verklaren:

- De Rijksbijdragen OCW vallen € 1,5 miljoen hoger uit dan begroot. Hiervan is het merendeel te herleiden naar de indexering van tarieven en hogere bekostiging voor aanpak werkdruk. Daarnaast is in maart 2020 aanvullende bekostiging binnen het (V)SO uitgekeerd voor de afgesloten CAO-PO in aanvulling op de reeds in december 2019 ontvangen bedragen. Verder is € 0,25 miljoen aan bijzondere bekostiging ontvangen voor het toekennen van een toelage aan leerkrachten in het VSO. De overdrachten vanuit samenwerkingsverbanden liggen ongeveer € 0,15 miljoen hoger hetgeen te herleiden is naar de aanvullende bekostiging voor de pilot-voorziening Plein 3.
- De overige overheidsbijdragen en –subsidies vallen bijna € 0,15 miljoen hoger uit ten opzichte van de begroting als gevolg van de bijdragen vanuit de gemeenten voor de pilot-voorziening Plein 3.
- De overige baten zijn € 0,3 miljoen lager uitgevallen ten opzichte van de begroting. De inzet van personeel vanuit het KEC binnen de samenwerkingsverbanden is lager uitgevallen dan begroot en daarnaast zijn lagere opbrengsten uit cursussen en trainingen gerealiseerd omdat deze beperkter hebben plaatsgevonden, o.a. als gevolg van corona.
- De gerealiseerde inzet van personeel in loondienst ligt in 2020 met (gemiddeld) 361 Fte onder het niveau van de begroting 2020 waar is uitgegaan van 365 Fte, maar daarnaast heeft een hoger dan begrote instroom plaatsgevonden die een hoger dan begrote inzet rechtvaardigt. Een en ander vertaald zich naar ongeveer € 1,0 miljoen lagere salarislasteren in de realisatie 2020. Daarentegen is er sprake van hogere kosten voor personeel niet in loondienst. Deze bestaat deels uit interne doorbelasting van bijvoorbeeld centraal georganiseerde diensten of inzet van personeel vanuit verbonden partijen en deels uit inzet via externe partijen. Gegeven de schaarste aan onderwijspersoneel op de arbeidsmarkt heeft de organisatie ook in 2020 gebruik moeten maken van externe inhuur voor tijdelijke invulling van vacatures of ziektevervanging. Het is ook dit jaar moeilijk gebleken om vast personeel te werven waardoor er in 2020 gebruik is gemaakt van tijdelijke inhuur van extern personeel. Dit

heeft geleid tot ongeveer € 0,5 miljoen hogere kosten dan begroot voor personeel niet in loondienst (PNIL), hetgeen geheel is toe te schrijven aan hogere interne doorbelastingen van personeel doordat verschillende activiteiten op het gebied van ondersteunende diensten centraal binnen de Koraal-organisatie zijn ondergebracht. De onderschrijding op de personele lasten en omstandigheid dat het in de lastige arbeidsmarkt niet altijd mogelijk is gebleken om de gewenste formatie in te kunnen zetten, zijn een belangrijke verklaring voor het positieve exploitatieresultaat over 2020.

- De afschrijvingslasten vallen bijna € 0,1 miljoen lager uit doordat begrote investeringen niet of later in het jaar hebben plaatsgevonden. Dit is onder andere toe te schrijven aan vertraging in ICT-investeringen en de omstandigheden rondom Corona.
- De huisvestingslasten vallen € 0,2 miljoen hoger uit dan begroot door hogere kosten voor klein onderhoud, extra kosten voor hygiëne en schoonmaak als gevolg van corona en de stijging van de servicekosten op een tijdelijke locatie in Breda.
- De overige lasten vallen € 0,1 miljoen hoger uit dan begroot. Dit heeft te maken met extra kosten voor de inrichting en het beheer van ICT-faciliteiten, aanschaf van laptops en de inrichting van onderwijs op afstand om onderwijs te kunnen aanbieden gedurende de corona-periode. In algemene zin is zichtbaar dat in toenemende mate sprake is van stijging van de ICT-kosten.

Belangrijkste verschillen in realisatie ten opzichte van vorig jaar zijn:

- Hogere rijksbijdragen OCW als gevolg van indexatie van bekostigingstarieven in het verlengde van CAO-ontwikkelingen en de benoemde aanvullende bekostiging voor leerkrachten in het VSO. Daarnaast is sprake van hogere bekostigde leerlingaantallen in vergelijking met 2019. Dit is deels herleidbaar naar positief bijgestelde capaciteit op de locaties verbonden aan gesloten instellingen (21 plaatsen extra).
- Een sterke stijging van overige overheidsbijdragen en –subsidies als gevolg van hogere ESF-subsidies, de toegekende middelen voor Impuls Baankansen (motie Seegers), overbruggingsfinanciering voor de voorziening

Plein 3 in Oosterhout en de éénmalige uitkering van het Participatiefonds.

- Lagere overige baten door minder opbrengsten van detacheringen, externe trainingen, begeleiding en cursussen.
- Hogere personele lasten in navolging van de groei van de organisatie, het effect van de CAO-indexatie van 4,5% in combinatie met de éénmalige uitkering in februari 2020 en een hogere interne doorbelasting voor inzet van personeel vanuit verbonden partijen.
- Hogere huisvestingslasten zijn toe te schrijven aan door hogere kosten voor klein onderhoud, extra kosten voor hygiëne en schoonmaak als gevolg van corona en de stijging van de servicekosten op een tijdelijke locatie in Breda.
- De overige instellingslasten liggen op totaalniveau bijna € 0,1 miljoen hoger hetgeen te herleiden is naar generieke prijsstijgingen en de reeds genoemde toenemende kosten voor ICT in combinatie met de extra kosten voor de inrichting van onderwijs op afstand.

Balans

Onderstaand overzicht geeft de balans per 31-12-2020 en 31-12-2019 weer.

Balans	Realisatie 31-12-2020	Realisatie 31-12-2019
Activa		
Materiele vaste activa	3.193.468	2.209.194
Vorderingen	3.077.700	2.874.237
Liquide middelen	12.321.016	12.483.182
Totaal activa	18.592.184	17.566.613
Passiva		
Eigen vermogen	10.781.931	10.459.445
Algemene reserve	7.549.976	8.472.113
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	2.481.956	1.089.832
Bestemmingsreserve personeel	0	897.500
Bestemmingsreserve ICT en innovatie	750.000	0
Voorzieningen	3.000.278	2.829.177
Langlopende schulden	0	0
Kortlopende schulden	4.809.975	4.277.991
Totaal passiva	18.592.184	17.566.613

De belangrijkste verschillen in balanspositie kunnen als volgt worden verklaard:

- In 2020 hebben met name forse investeringen in ICT plaatsgevonden, nadat in 2019 verschillende trajecten waren vertraagd en pas aan het eind van het jaar in gang zijn gezet.
- De vorderingen zijn toegenomen door een hogere vordering op DUO als gevolg van de prijspeilverhoging in de bekostiging en de hogere leerlingaantallen. Verder is de vordering van verwachte ESF-subsidie licht gestegen ten opzichte van vorig jaar.
- De toename van de voorzieningen is het gevolg van de dotatie aan de onderhoudsvoorziening op basis van de actuele onderhoudsplannen waar Het Driespan de onderhoudsverplichtingen in eigen beheer heeft. De voor 2020 geplande werkzaamheden zijn als gevolg van de beperkingen van de Corona-pandemie grotendeels doorgeschoven naar 2021.
- De kortlopende schulden laten een stijging van ruim € 0,5 miljoen zien. Eind 2020 is in deze positie een reservering opgenomen voor de ontvangen bijzondere bekostiging voor leerkrachten in het VSO in afwachting van besluitvorming omtrent het beleid met betrekking tot toekenning van de aanvullende toelage. Betaling zal in 2021 tevens met terugwerkende kracht over de periode augustus t/m december 2020 plaatsvinden. Daarnaast is sprake van een verhogend effect op de overlopende posities voor de salaris gerelateerde posten in lijn met zowel de formatieve als de CAO- en premieontwikkelingen.

3.2.2 Continuïteitsparagraaf

Meerjarenbegroting: staat van baten en lasten

Op basis van een aantal aannames qua ontwikkelingen in begrotingsparameters is op hoofdlijnen een doorkijk voor Het Driespan gemaakt voor de financiële situatie tot en met 2023 met als vertrekpunt de begroting 2021. Belangrijkste variabele in deze uitwerking vormt de ontwikkeling qua leerlingaantallen zoals opgenomen eerder in dit hoofdstuk, waarbij de verwachting binnen de organisatie is dat de leerlingaantallen de komende jaren licht zullen toenemen om vervolgens te stabiliseren. Op basis van de inzet van de samenwerkingsverbanden om de basisondersteuning op de scholen te verhogen en instroom in het (V)SO terug te dringen, is bij het opstellen van de meerjarenprognose rekening gehouden met daling van de 'reguliere', structurele plaatsingen. Verwachting van de directie is echter dat dit op termijn 'gecompenseerd' gaat worden door de bekostiging van onderwijsvoorzieningen & arrangementen voor kortdurende plaatsen.

In deze uitwerking is nog geen rekening gehouden met de wijziging in de bekostigingssystematiek met ingang van 2023 waarbij o.a. van (personele) bekostiging per schooljaar zal worden overgegaan naar bekostiging per kalenderjaar. Op basis van de beschikbare informatie zullen de effecten voor Driespan echter positief zijn doordat in de huidige structuur verschillende scholen als nevenvestiging onder één brinnummer vallen. In 2021 zal een herijking van het meerjarenperspectief plaatsvinden op basis van de nieuwe strategische periode binnen de organisatie die momenteel wordt uitgewerkt. Hierin zullen tevens de effecten van de nieuwe bekostiging, eventuele wijzigingen in verslaggevingsvoorschriften (voorziening voor groot onderhoud) en de inzichten rondom de beschikbaar gestelde middelen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs worden meegenomen.

In het meerjarenperspectief is wel een eerste richtinggevende uitwerking opgenomen voor de geplande inzet van middelen op specifieke accenten binnen de organisatie de komende jaren. Vanaf 2018 is hiervoor ruimte gemaakt via een bestemmingsreserve om een impuls te geven aan de beleids- en kwaliteitsontwikkeling op de scholen binnen Koraal en ruimte te vormen voor ontwikkel- en innovatiecapaciteit in nauwe samenwerking met het primaire proces. Door middel van een aantal projecten wordt

dit verder vorm gegeven binnen het programma 'De Negensprong'. Het programma 'De Negensprong' is ontstaan uit het samenvoegen van het programma-plan onderwijs, de implementatie van goed bestuur goed onderwijs en de inzichten die verkregen zijn uit het bestuursonderzoek. Daarmee is een samenhangend geheel ontstaan dat het kader vormt voor de ontwikkeling van de onderwijsentiteiten binnen Koraal. In 2020 is een aanvullend bedrag toegevoegd aan deze bestemmingsreserve (€ 1,5 miljoen) en is tevens een bestemmingsreserve gevormd van € 0,75 miljoen voor ICT & innovatie. In 2021 zal een herijking van deze inzet plaatsvinden in de vorm van een gedetailleerder bestedingsplan. De prioriteiten en fasering van deze inzet zal in nauw overleg met de medezeggenschap worden bepaald. Hiernaast is de cijfermatige uitwerking van dit meerjarenperspectief opgenomen.

In het meerjarenperspectief is zichtbaar dat de komende jaren een lichte stijging in baten wordt verwacht in lijn met de leerlingaantallen die basis vormen voor bekostiging in deze jaren. Daarnaast is de beoogde inzet van extra middelen vanuit de gevormde bestemmingsreserves zichtbaar gemaakt. Met het uitgangspunt van een positief rendement van 1% op de 'reguliere' bedrijfsvoering zal per saldo sprake zijn van een afbouw van het eigen vermogen.

Bij de opgestelde meerjarenprognose kan worden opgemerkt dat de uitkomst van een meerjarenperspectief uiteraard in sterke mate afhankelijk is van de aannames en daarbij gehanteerde inputvariabelen en dus enkel het doel heeft om een trendmatige richting aan te duiden. In een stabiele situatie zal een meerjarenperspectief dan ook relatief eenvoudiger op te maken zijn

Meerjaren Staat van Baten en Lasten	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Baten				
3.1 Rijksbijdragen OCW	35.552.067	36.517.500	36.599.500	37.008.500
3.2 Ov. overheidsbijdragen en -subsidies	1.315.327	974.000	974.000	974.000
3.5 Overige baten	826.145	427.500	427.500	427.500
Totaal baten	37.693.539	37.919.000	38.001.000	38.410.000
Lasten				
4.1 Personeelslasten	31.774.123	31.975.500	32.549.500	32.726.500
4.2 Afschrijvingen	505.391	610.000	804.000	866.000
4.3 Huisvestingslasten	2.211.303	2.195.500	2.173.500	2.217.500
4.4 Overige lasten	2.836.484	3.102.000	2.871.000	2.883.000
Totaal lasten	37.327.301	37.883.000	38.398.000	38.693.000
Saldo baten en lasten	366.238	36.000	-397.000	-283.000
Financiële baten en lasten				
5.1 Rentebaten	0	0	0	0
5.2 Rentelasten	43.751	60.000	60.000	60.000
Saldo financiële baten en lasten	-43.751	-60.000	-60.000	-60.000
Resultaat	322.487	-24.000	-457.000	-343.000
Algemene reserve	-922.137	417.000	381.000	385.000
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteits-ontwikkeling	1.392.124	-441.000	-650.500	-540.500
Bestemmingsreserve personeel	-897.500	0	0	0
Bestemmingsreserve ICT en innovatie	750.000	0	-187.500	-187.500
Resultaat	322.487	-24.000	-457.000	-343.000

Meerjarenbegroting: balans

Op basis van de realisatie over 2020 en de meerjari-ge exploitatiebegroting is een doorkijk gemaakt naar de ontwikkeling van de balans. Deze extrapola-tie is primair van belang om een indicatie van de ontwikkeling van de belangrijkste ratio's te kunnen beoordelen c.q. de bandbreedte ten opzichte van de ondergrens van de signaleringswaarden.

Belangrijk, maar lastig in te schatten variabelen hierbij zijn de ontwikkelingen in de investeringsbe-hoefte en het verloop van de voorzieningen. In de achterliggende periode hebben, o.a. door de inrich-ting van thuisonderwijs in de lockdown-periode, behoorlijke ICT-investeringen plaatsgevonden. Verwachting is dat ook komende jaren verdere investeringen in ICT, huisvesting en onderwijsme-thoden zullen gaan plaatsvinden (resp. noodzakelijk zullen zijn) gegeven de ontwikkelingen op dit gebied. Voor komende jaren is dan ook ingezet op een verge-lijkbaar, licht toenemend investeringsniveau ten opzichte van de begroting 2021. Voor de voorziening voor jubileumverplichtingen zijn inschattingen gemaakt op basis van het verwachte verloop. De dotatie aan de onderhoudsvoorziening en de uitgaven voor groot onderhoud voor de komende jaren zijn gebaseerd op de het meerjarenonder-houdsplan. Dit geeft het volgende verloopoverzicht.

Verloopoverzichten	Realisatie 31-12-2020	Begroting 31-12-2021	Begroting 31-12-2022	Begroting 31-12-2023
Stand 01-1	2.209.194	3.193.468	4.531.468	5.714.468
Afschrijvingen	505.391	610.000	804.000	866.000
Investeringen	1.489.665	1.948.000	1.987.000	2.045.000
Stand 31-12	3.193.468	4.531.468	5.714.468	6.893.468
Stand 01-01	609.697	692.255	671.255	666.255
Dotatie voorziening jubilea	107.500	20.000	20.000	20.000
Besteding voorziening jubilea	24.942	41.000	25.000	25.000
Stand 31-12	692.255	671.255	666.255	661.255
Stand 01-01	439.000	372.000	294.000	234.000
Dotatie voorziening reorganisatie	10.800	0	0	0
Besteding voorziening reorganisatie	77.800	78.000	60.000	55.000
Stand 31-12	372.000	294.000	234.000	179.000
Stand 01-01	1.780.481	1.936.023	1.808.023	1.960.023
Dotatie voorziening onderhoud	166.000	166.000	166.000	166.000
Besteding voorziening onderhoud	10.458	294.000	14.000	103.000
Stand 31-12	1.936.023	1.808.023	1.960.023	2.023.023

Op basis van de meerjarenexploitatie en bovenstaand verloop is onderstaand een doorkijk gemaakt voor de periode tot en met 2023, waarbij de posities voor vorderingen en kortlopende schulden constant zijn gehouden in de tijd.

In het meerjarenoverzicht zijn de geplande investeringen zichtbaar in de vorm van een toename van de materiële vaste activa de komende periode. Daarnaast is de afbouw van het eigen vermogen via bestemmingsreserves zichtbaar in bovenstaand overzicht.

Meerjaren Balans	Realisatie 31-12-2020	Begroting 31-12-2021	Begroting 31-12-2022	Begroting 31-12-2023
Activa				
Materiele vaste activa	3.193.468	4.531.468	5.714.468	6.893.468
Vorderingen	3.077.700	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Liquide middelen	12.321.016	10.499.742	8.946.742	7.427.742
Totaal activa	18.592.184	18.031.210	17.661.210	17.321.210
Passiva				
Eigen vermogen	10.781.931	10.757.932	10.300.932	9.957.932
<i>Algemene reserve</i>	<i>7.549.976</i>	<i>7.966.976</i>	<i>8.347.976</i>	<i>8.732.976</i>
<i>Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling</i>	<i>2.481.956</i>	<i>2.040.956</i>	<i>1.390.456</i>	<i>849.956</i>
<i>Bestemmingsreserve personeel</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Bestemmingsreserve ICT en innovatie</i>	<i>750.000</i>	<i>750.000</i>	<i>562.500</i>	<i>375.000</i>
Voorzieningen	3.000.278	2.773.278	2.860.278	2.863.278
Langlopende schulden	0	0	0	0
Kortlopende schulden	4.809.975	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Totaal passiva	18.592.184	18.031.210	17.661.210	17.321.210

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Op basis van de realisatie in 2019 en 2020 alsmede de meerjarenbalans zijn de financiële kengetallen berekend en opgenomen in onderstaande tabel:

Kengetallen financiële positie	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Liquiditeit	3,59	3,20	3,00	2,65	2,32
Solvabiliteit 1 (excl. voorzieningen)	0,60	0,58	0,60	0,58	0,57
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,76	0,74	0,75	0,75	0,74
Rentabiliteit	5,26%	0,86%	-0,06%	-1,20%	-0,89%
Weerstandsvermogen	29,96%	28,60%	28,37%	27,11%	25,93%
Kapitalisatiefactor	49,82%	48,91%	47,22%	46,21%	44,90%
Signaleringswaarde eigen vermogen (€)	3.955.046	5.078.145	6.427.418	7.614.518	8.813.968
Reservepositie	18,63%	15,13%	11,42%	7,07%	2,98%

Liquiditeit

De liquiditeitsratio wordt uitgedrukt als de verhouding tussen de vlottende activa en vlottende passiva en geeft een indicatie in hoeverre de instelling in staat is om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Een liquiditeitsratio van 1 wordt hierbij als norm gehanteerd. Een ratio moet echter worden gezien in de context en als een momentopname en uit de trend over de afgelopen en komende jaren komt een duidelijke bandbreedte naar voren, waarbij Het Driespan structureel ruim boven de norm beweegt. De geplande, toekomstige investeringen en beoogde afbouw van het vermogen laten zien dat dit tot een daling van de liquiditeitsratio zal leiden maar dat dit geen problemen qua financiering zal geven en geen externe financieringsbehoeften noodzakelijk is.

Solvabiliteit 1 (resp. 2)

De solvabiliteit is gedefinieerd als het eigen vermogen exclusief (solvabiliteit 1) of inclusief (solvabiliteit 2) het voorzieningenniveau gedeeld door het totale vermogen en geeft een indicatie in hoeverre de instelling in staat is om op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Zichtbaar is dat de ratio een stabiel beeld geeft, waarbij Het Driespan boven de norm ligt. In 2021 zal worden geëvalueerd in hoeverre een verdere bestemming / aanwending van vermogen kan plaatsvinden, waarbij ook het risico-profiel van de organisatie meegewogen zal worden.

Rentabiliteit

De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat te delen door de totale baten. Het Driespan heeft over de afgelopen jaren een positief rendement gehad. Voor 2021 is sprake van een bescheiden negatief rendement hetgeen enerzijds kan worden verklaard door extra investeringen in ICT en anderzijds door reeds geplande extra formatieve inzet binnen het programma de Negensprong. Voor de komende jaren zal de extra inzet van middelen leiden tot een negatieve rentabiliteit, hetgeen gegeven de vermogenspositie van Het Driespan geen problemen zal opleveren.

Reservepositie

De vermogenspositie van Het Driespan wordt als gezond beschouwd, waarbij het onderwijsbestuur verantwoordelijk is voor de continuïteit van de onderwijsorganisatie. Dat betekent dat binnen de lopende exploitatie en met inachtnaam van risico's op termijn vanuit bedrijfseconomische overwegingen prudent wordt omgegaan met financiële middelen. Het eigen vermogen is opgebouwd vanuit een solide bedrijfsvoering waarbij rekening is gehouden met de impact van de invoering van Passend Onderwijs. Daarbij is nog steeds de verwachting dat de invoering van Passend Onderwijs op termijn gaat leiden tot dalende leerlingaantallen.

In 2020 is de signaleringswaarde geïntroduceerd met als afgeleide het kengetal voor de reservepositie. Dit wordt berekend door de signaleringswaarde voor het eigen vermogen in mindering te brengen op het feitelijk eigen vermogen en dit vervolgens te delen door de totale baten. De reservepositie voor Driespan ligt boven de nullijn, waarbij komende jaren ingezet zal worden op investeringen in materiële vaste activa enerzijds en gerichte extra inzet van het eigen vermogen anderzijds. Deze inzet is ook zichtbaar in de dalende trend van het kengetal alsmede de negatieve rentabiliteit vanaf 2021.

Het opgebouwde vermogen wordt de komende jaren in ieder geval gericht aangewend voor verbetering van de kwaliteit van Onderwijs (programma Negensprong) en daarnaast voor verdere investeringen in innovatie (keten-samenwerking via onderwijs-zorg arrangementen, verbindingen / symbiose tussen regulier en speciaal onderwijs), medewerkers en ICT. Ook ontwikkelingen op het gebied van huisvesting, waarbij vanuit gemeenten een toenemende vraag naar investeringen vanuit het schoolbestuur worden gevraagd op terreinen als duurzaamheid, zien we als een (toekomstig) bestedingsdoel. De gerichte uitwerking van deze bestedingsplannen zal komende periode in overleg met betrokkenen verder vorm krijgen in de context van het vaststellen van de accenten binnen de nieuwe meerjarige strategische periode.



Jaarrekening 2020

Balans per 31 december 2020 na resultaatbestemming

(in euro's)

ACTIVA	31-12-2020	31-12-2019
Vaste activa		
Materiële vaste activa	3.193.468	2.209.194
	3.193.468	2.209.194
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa	3.077.700	2.874.237
Liquide middelen	12.321.016	12.483.182
	15.398.716	15.357.419
Totaal activa	18.592.184	17.566.613

PASSIVA	31-12-2020	31-12-2019
Eigen vermogen		
Eigen vermogen	10.781.931	10.459.445
	10.781.931	10.459.445
Voorzieningen	3.000.278	2.829.177
Kortlopende schulden en overlopende passiva	4.809.975	4.277.991
Totaal passiva	18.592.184	17.566.613

Staat van baten en lasten over 2020

(in euro's)

	2020	Begroting 2020	2019
Baten			
Rijksbijdragen	35.552.067	34.051.500	33.269.784
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.315.327	1.176.000	589.464
Overige baten	826.145	1.130.000	1.057.791
Totaal baten	37.693.539	36.357.500	34.917.039
Lasten			
Personele lasten	31.774.123	31.286.500	27.803.351
Afschrijvingen	505.391	585.500	489.462
Huisvestingslasten	2.211.303	2.038.500	2.044.352
Overige lasten	2.836.484	2.747.000	2.744.456
Totaal lasten	37.327.301	36.657.500	33.081.621
Saldo baten en lasten	366.328	-300.000	1.835.418
Financiële baten en lasten	-43.751	0	25
Resultaat	322.487	-300.000	1.835.443

Kasstroomoverzicht 2020 (indirecte methode)

(in euro's)

	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	366.238	1.835.418
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	505.391	489.462
- mutaties voorzieningen	171.101	98.968
	676.492	588.430
Veranderingen in vlottende middelen:		
- vorderingen	-203.464	-77.416
- schulden	531.984	-699.040
	328.520	-776.456
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.371.250	1.647.392
Ontvangen interest	1.914	25
Betaalde interest	-45.665	0
	-43.751	25
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.327.499	1.647.417
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-1.489.664	-771.665
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.489.664	-771.665
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)	-162.165	875.752

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen opgenomen in de Ministeriële richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek boek 2, titel 9 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, met in het bijzonder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020 dat is geëindigd op balansdatum 31 decem-ber 2020.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen voor waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van de toegepaste schattingswijziging zoals opgenomen in de toelichting bij de materiële vaste activa.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen in de grondslagen voor waardering resp. bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Stichting Het Driespan heeft geen verbonden partijen met een financieel en/of bestuurlijke meerderheidsbelang. Stichting Het Driespan maakt onderdeel uit van Stichting Koraal en de cijfers van Het Driespan maken tevens onderdeel uit van de geconsolideerde cijfers van Koraal.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde, onder aftrek van de lineair berekende cumulatieve afschrijvingen op basis van de verwachte economische levensduur. De kosten van herstel en groot onderhoud worden ten laste van de voorziening onderhoud gebracht indien het onderliggende plan hierin voorziet.

Afschrijving vindt plaats met ingang van de maand van investering en aanschaf van individuele activa met factuurbedragen onder de € 1.000 worden rechtstreeks ten laste van de exploitatie gebracht in het jaar van aanschaf.

Binnen Koraal worden voor de onderwijsorganisaties de volgende uniforme afschrijvingstermijnen gehanteerd:

- | | |
|-----------------------------------|---------|
| • Gebouwen | 40 jaar |
| • Schoolmeubilair | 20 jaar |
| • Terreinvorzieningen | 10 jaar |
| • Verbouwingen | 10 jaar |
| • Stofferings | 10 jaar |
| • Machines en installaties | 10 jaar |
| • Inventaris | 10 jaar |
| • Leermiddelen | 5 jaar |
| • Vervoermiddelen | 5 jaar |
| • Duurzame apparatuur | 5 jaar |
| • ICT-apparatuur / automatisering | 5 jaar |

Vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde, voor zover noodzakelijk geacht onder aftrek van een voorziening voor het risico op oninbaarheid.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld in de toelichting op de balans, ter vrije beschikking en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Algemene reserve

De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van de stichting en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil van toegerekende baten en werkelijke gemaakte lasten in een verslagjaar. In geval van een tekort wordt dit resultaat aan de algemene reserve onttrokken.

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. De bestemmingsreserves personeel, kwaliteits- en beleidsontwikkeling en ICT & innovatie worden nader toegelicht in de toelichting op de balans.

Voorzieningen

Voorzieningen worden op de balans opgenomen voor:

- Verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op balansdatum onzeker is, maar redelijkerwijs is in te schatten.
- Op de balansdatum aanwezige risico's van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten.

De voorziening voor (toekomstige) jubileumverplichtingen is gevormd op basis van de (geschatte) indiensttredingsdata van de personeelsformatie binnen het onderwijs op 31 december 2020, leeftijdgebonden kanspercentages op uitstroom voor bereiken van de jubileumdata binnen Stichting Het Driespan en een uitkering bij 25 en 40-jarig jubileum conform de cao. De voorziening voor (toekomstige) jubileumuitkeringen is gewaardeerd tegen contante waarde.

De voorziening spaarverlof is opgebouwd om de kosten van vervangers te betalen wanneer personeelsleden het gespaarde verlof opnemen. De voorziening is berekend op basis van de werkelijk gespaarde uren tegen de actuele waarde. De in de cao opgenomen bindende genormeerde bedragen zijn hierop van toepassing.

In 2012 heeft Het Driespan mede naar aanleiding van de aangekondigde wijzigingen in het onderwijsstelsel door invoering van Passend Onderwijs een nieuwe visie vastgesteld. De visiewijziging gaat samen met een majeure organisatiewijziging met gevolgen voor de huidige directiestructuur, de ondersteunende diensten en de zorggerelateerde ondersteuningsfuncties. Voor de verwachte kosten van de organisatiewijziging en hiermee gepaard gaande reorganisatie is een voorziening gevormd. De reorganisatievoorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

De voorziening voor onderhoud beoogt kostenegalisatie voor de uitgaven van groot planmatig onderhoud aan onroerende zaken die door de jaren heen een onregelmatig verloop hebben. De dotaties aan de voorziening zijn gebaseerd op een meerjarenonderhoudsplanung die een periode van 20 jaar kent, waarmee gebruik wordt gemaakt van het overgangsrecht ten aanzien van de waardering. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht. De voorziening is, rekening houdend met geplande jaarlijkse dotaties, toereikend voor het uit te voeren onderhoud in de periode waarvoor de meerjarenonderhoudsplanung strekt. De onderhoudsvoorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Pensioenen

Stichting Het Driespan heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. De pensioenen zijn ondergebracht bij het ABP en worden jaarlijks geïndexeerd voor zover de dekkingsgraad dit toelaat. Ultimo 2020 bedroeg de dekkingsgraad 93,2% (2019: 97,8%).

Stichting Het Driespan heeft geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Het Driespan heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een 'toegezegde-bijdrageregeling' en alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het onderhavige boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar, met inacht-neming van de vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten

De baten bestaan uit de (Rijks)bijdragen OCW voor de vergoeding van personele en materiële exploitatiekosten alsmede aan de stichting ter beschikking gestelde bedragen voor reguliere en additionele dienstverlening. De baten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben c.q. waarin de daartegenover staande kosten worden verantwoord.

Lasten

De personele en overige lasten worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. De grondslag met betrekking tot het toerekenen van afschrijvingen is toegelicht onder de waarderingsgrondslagen inzake materiële vaste activa.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

In het kasstroomoverzicht (opgesteld volgens de indirecte methode) wordt een overzicht gegeven van de geldmiddelen die in de verslagperiode beschikbaar zijn gekomen en van het gebruik dat van deze middelen is gemaakt. In samenhang met de balans en de exploitatierekening moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de stichting om geldstromen te genereren.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

Toelichting op de balans per 31 december 2020

(in euro's)

Vaste activa

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2020	31-12-2019
Gebouwen en terreinen	154.470	169.999
Inventaris en apparatuur	3.038.998	2.039.195
Totaal materiële vaste activa	3.193.468	2.209.194
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur

Het verloop in 2020 is als volgt:

Aanschafprijs per 1 januari	270.293	3.630.914
Cumulatieve afschrijving per 1 januari	100.294	1.591.719
Boekwaarde per 1 januari	169.999	2.039.195
Investerings	10.890	1.478.774
Desinvesteringen	16.089	226.952
Afschrijving desinvesteringen	16.089	226.952
Afschrijvingen	26.419	478.971
Aanschafprijs per 31 december	265.094	4.882.736
Cumulatieve afschrijving per 31 december	110.624	1.843.738
Boekwaarde per 31 december	154.470	3.038.998

Materiële vaste activa die per 31 december 2019 volledig zijn afgeschreven, zijn verwerkt als desinvestering en in mindering gebracht op de aanschafprijs en cumulatieve afschrijvingen in 2020 voor een totaalbedrag van € 226.952.

Flottende activa

Vorderingen en overlopende activa

	31-12-2020	31-12-2019
Debiteuren	60.037	274.422
OCW / EZ	1.719.537	1.610.931
Verbonden partijen	134.421	15.515
Overige vorderingen	1.011.158	845.148
Overlopende activa	167.547	128.221
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-15.000	0
	3.077.700	2.874.237

Op de post debiteuren is een voorziening voor mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht. Deze voorziening laat het volgende verloop zien:

	31-12-2020	31-12-2019
Voorziening per 1 januari	0	0
Af: vrijval wegens afgeboekte posten	0	0
Bij: toevoeging t.l.v. het resultaat	-15.000	0
	-15.000	0

Specificatie overige vorderingen

	31-12-2020	31-12-2019
Nog te ontvangen ESF-subsidie	473.500	410.727
Te verrekenen met personeel	1.655	499
Nog te ontvangen bedragen overig	221.334	204.274
Nog te ontvangen transitievergoeding	218.413	194.900
Waarborgsommen	28.910	27.230
Vooruitbetaalde bedragen overig	67.346	7.518
	1.011.158	845.148

Liquide middelen

Direct opvraagbaar

	31-12-2020	31-12-2019
Kasmiddelen	7.757	7.198
Tegoeden op bank- en girorekeningen	5.432.606	5.595.331
Deposito's	6.880.653	6.880.653
	12.321.016	12.483.182

Eigen vermogen

	31-12-2020	31-12-2019
Algemene reserve (Publiek)		
Algemene reserve	7.549.975	8.472.113
Bestemmingsreserve (Publiek)		
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	2.481.956	1.089.832
Bestemmingsreserve personeel	0	897.500
Bestemmingsreserve ICT en Innovatie	750.000	0
	10.781.931	10.459.445

Het verloop in 2020 is als volgt:

	Stand 1 januari	Mutatie winst- bestemming stichting	Overige mutaties	Stand 31 december
Algemene reserve	8.472.113	-922.137	0	7.549.975
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	1.089.832	1.392.124	0	2.481.956
Bestemmingsreserve personeel	897.500	-897.500	0	0
Bestemmingsreserve ICT en Innovatie	0	750.000		750.000
	10.459.445	322.487	0	10.781.931

Per 31 december 2018 is een bestemmingsreserve van € 1.102.500 gevormd om een impuls te geven aan de beleids- en kwaliteitsontwikkeling op de scholen en ruimte te vormen voor ontwikkel- en innovatiecapaciteit naast het primaire proces. Door middel van een aantal projecten zal dit verder vorm worden gegeven binnen het programma 'De Negensprong'. Het programma 'De Negensprong' is ontstaan uit het samenvoegen van het programmaplan onderwijs, de implementatie van goed bestuur goed onderwijs en de inzichten die verkregen zijn uit het bestuursonderzoek. Daarmee is een samenhangend geheel ontstaan dat het kader vormt voor de ontwikkeling van de onderwijsentiteiten binnen Koraal. De gemaakte kosten in het kader van dit programma in 2020 ter hoogte van € 107.876 zijn via de resultaatbestemming in mindering gebracht op de bestemmingsreserve ultimo 2020. Daarnaast heeft een aanvullende dotatie aan de bestemmingsreserve plaatsgevonden van € 1.500.000 via de resultaatbestemming van 2020 om de ontwikkelingen en het beleid dat voortkomt uit het programma de komende jaren stevig te implementeren en te borgen. Per saldo is derhalve sprake van een dotatie van € 1.393.124 zoals zichtbaar is in het verloopoverzicht van de bestemmingsreserve.

Naar aanleiding van de begin 2020 afgesloten nieuwe CAO PO heeft in februari 2020 een éénmalige uitkering plaatsgevonden voor medewerkers die in januari 2020 in dienst waren van het Driespan. Deze uitkering bestond uit 33% van het maandloon van januari en een uitkering van € 875 per fte naar rato van de werktijdfactor. De uitkering is ten laste van de exploitatie 2020 verwerkt en voor de omvang van deze uitkering was per 31 december 2019 een bestemmingsreserve van € 897.500 gevormd. Via de resultaatbestemming is in 2020 het bedrag in dezelfde omvang onttrokken aan de bestemmingsreserve waarmee deze ultimo 2020 nihil bedraagt. Per 31 december 2020 is een bestemmingsreserve van € 750.000 gevormd voor ICT & innovatie. Bij de inzet zal het accent komen te liggen op extra investeringen met betrekking tot ICT en gerichte kwaliteits- en innovatieve ontwikkelingen binnen de stichting. De exacte invulling en besteding van de bestemde, extra middelen zullen de komende jaren in nadere afstemming tussen bestuur, medewerkers en medezeggenschap worden vormgegeven.

Voorzieningen

	31-12-2020	31-12-2019
Toekomstige jubileumuitkeringen	692.255	609.696
Reorganisatie	372.000	439.000
Onderhoudsvoorziening	1.936.023	1.780.481
	3.000.278	2.829.177

Het verloop in 2020 is als volgt:

	Toekomstige jubileumuitkeringen	Reorganisatie	Onderhoudsvoorziening
Stand per 1 januari	609.696	439.000	1.780.481
Mutaties:			
- vrijval	0	0	0
- dotaties	107.500	10.800	166.000
- onttrekkingen	-24.941	-77.800	-10.458
Stand per 31 december	692.255	372.000	1.936.023
Kortlopend deel (<1 jaar)	41.457	78.000	270.241
Langlopend deel (>1 jaar)	650.798	294.000	1.665.782
Hiervan >5 jaar	540.835	71.000	1.289.618

Overige kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2020	31-12-2019
Crediteuren	283.427	410.098
Nog te besteden subsidies OCW	7.388	64.624
Schulden aan verbonden partijen	113.004	142.955
Belastingen en premies sociale verzekeringen	984.742	895.799
Schulden terzake van pensioenen	331.784	326.984
Overige kortlopende schulden	815.911	274.828
Salarissen, vakantietoelage en vakantiedagenverplichting	878.871	823.023
Overlopende passiva	1.394.848	1.339.680
	4.809.975	4.277.991

Voorzieningen

	31-12-2020	31-12-2019
Toekomstige jubileumuitkeringen	692.255	609.696
Reorganisatie	372.000	439.000
Onderhoudsvoorziening	1.936.023	1.780.481
	3.000.278	2.829.177

Het verloop in 2020 is als volgt:

	Toekomstige jubileumuitkeringen	Reorganisatie	Onderhoudsvoorziening
Stand per 1 januari	609.696	439.000	1.780.481
Mutaties:			
- vrijval	0	0	0
- dotaties	107.500	10.800	166.000
- onttrekkingen	-24.941	-77.800	-10.458
Stand per 31 december	692.255	372.000	1.936.023
Kortlopend deel (<1 jaar)	41.457	78.000	270.241
Langlopend deel (>1 jaar)	650.798	294.000	1.665.782
Hiervan >5 jaar	540.835	71.000	1.289.618

Overige kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2020	31-12-2019
Crediteuren	283.427	410.098
Nog te besteden subsidies OCW	7.388	64.624
Schulden aan verbonden partijen	113.004	142.955
Belastingen en premies sociale verzekeringen	984.742	895.799
Schulden terzake van pensioenen	331.784	326.984
Overige kortlopende schulden	815.911	274.828
Salarissen, vakantietoeslag en vakantiedagenverplichting	878.871	823.023
Overlopende passiva	1.394.848	1.339.680
	4.809.975	4.277.991

Specificatie overige kortlopende schulden

	31-12-2020	31-12-2019
Vervangingsfonds onderwijs	25.875	40.071
Participatiefonds onderwijs	64.145	56.437
Reservering verplichtingen personeel	538.797	178.320
Te betalen kosten opleidingen	172.000	0
Overige uitkeringen	15.094	0
	815.911	274.828

Specificatie salarissen, vakantietoeslag en vakantiedagenverplichting

	31-12-2020	31-12-2019
Te betalen netto salarissen	5.539	7.632
Levensloopregeling	0	50
Te betalen vakantietoeslag	740.112	690.967
Sociale lasten vakantietoeslag	133.220	124.374
	878.871	823.023

Specificatie overlopende passiva

	31-12-2020	31-12-2019
Vooruitontvangen bedragen gemeente	193.323	189.217
Nog te besteden / vooruitontvangen subsidies	957.427	521.654
Te betalen kosten overig	28.907	93.500
Vooruitontvangen bekostiging groei	110.700	344.685
Nog te ontvangen facturen / vooruitbetaalde kosten	104.491	190.624
	1.394.848	1.339.680

Overzicht subsidies OCW en EZ (RJ 660, Model G)

G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond J/N
Inhaal- en ondersteunings- programma	IOP2-41200-PO	16-10-2020	56.700	56.700	N
Subsidie zij-instroom	1078765	15-4-2020	20.000	20.000	N
Subsidie zij-instroom	1078787	15-4-2020	20.000	20.000	N
Subsidie zij-instroom	1083367	22-6-2020	20.000	20.000	N
Subsidie voor studieverlof	1091273	22-9-2020	12.666	12.666	N
Subsidie zij-instroom	1097415	20-11-2020	20.000	20.000	N
Subsidie zij-instroom	1102700	21-12-2020	20.000	20.000	N
Totaal			169.366	169.366	

Niet uit de balans blijken de verplichtingen

De verplichting uit het lopende huurcontract van het pand Hof van den Houde 61 te Etten-Leur loopt t/m 31-07-2023 en bedraagt € 334.009.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2020

(in euro's)

Baten

Rijksbijdragen	2020	Begroting 2020	2019
Rijksbijdrage OCW			
Normatieve rijksbijdrage OCW	32.931.937	31.574.000	30.714.246
Inkomensoverdracht van rijksbijdragen			
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	2.620.130	2.477.500	2.555.538
	35.552.067	34.051.500	33.269.784
	2020	Begroting 2020	2019
Overige overheidsbijdragen en subsidies			
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	308.261	132.000	140.361
Overige overheidsbijdragen	1.007.066	1.044.000	449.103
	1.315.327	1.176.000	589.464
	2020	Begroting 2020	2019
Overige baten			
Verhuur	2.559	3.500	4.530
Detachering personeel	583.209	835.000	694.617
Ouderbijdragen	25.087	47.500	48.726
Overige baten	215.290	244.000	309.918
	826.145	1.130.000	1.057.791
	2020	Begroting 2020	2019
Specificatie overige baten			
Opbrengsten cursussen, training en begeleiding	191.681	235.000	288.302
Subsidie stagefonds	0	0	949
Overige	23.609	9.000	20.667
	215.290	244.000	309.918
	2020	Begroting 2020	2019
Specificatie overige overige baten			
Subsidie overig	14.431	5.000	9.683
Overige opbrengsten	4.449	4.000	6.065
Stg. De Kring, cultuureducatiegelden De Fakkel	2.891	0	2.891
Opbrengst diverse markten	1.838	0	1.838
Bijdragen van derden	0	0	190
	23.609	9.000	20.667

Bedrijfslasten

Personeelskosten

	2020	Begroting 2020	2019
Lonen en salarissen	26.643.927	26.762.000	23.960.513
Overige personele lasten	5.951.742	4.999.500	4.854.320
Af: uitkeringen	-821.546	-475.000	-1.011.482
Personeelslasten	31.774.123	31.286.500	27.803.351
<i>Uitsplitsing</i>			
Brutolonen en salarissen	19.259.213	18.760.000	16.967.889
Sociale lasten	4.458.057	5.699.500	4.158.209
Pensioenpremies	2.926.657	2.302.500	2.834.415
Lonen en salarissen	26.643.927	26.762.000	23.960.513
Dotaties aan personele voorzieningen	93.357	-20.000	25.757
Personeel niet in loondienst	4.016.700	3.514.500	3.156.121
Overig	1.841.685	1.505.000	1.672.442
Overige personele lasten	5.951.742	4.999.500	4.854.320

Toelichting personeelskosten

In 2020 bedroeg het gemiddeld aantal fte's 361. In 2019 bedroeg het gemiddeld aantal fte's 352.

De onderverdeling van de inzet FTE's is als volgt:

	2020	2019
Directie	16	15
OP (onderwijzend personeel)	233	226
OOP (onderwijs ondersteunend personeel)	112	111
	361	352

Afschrijvingen

	2020	Begroting 2020	2019
Gebouwen en terreinen	26.419	43.000	26.917
Inventaris en apparatuur	478.972	542.500	462.545
	505.391	585.500	489.462

Huisvestingslasten

	2020	Begroting 2020	2019
Huur	182.928	193.000	172.123
Verzekering	17.635	20.000	17.717
Onderhoud	1.006.636	855.500	849.979
Energie en water	243.836	331.000	292.808
Schoonmaakkosten	540.394	445.500	456.809
Heffingen	14.485	22.500	24.866
Dotatie onderhoudsvoorziening	166.000	140.000	165.000
Overige huisvestingslasten	39.389	31.000	65.050
	2.211.303	2.038.500	2.044.352

Overige lasten

	2020	Begroting 2020	2019
Administratie- en beheerslasten	1.485.921	1.233.500	1.363.822
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.145.328	1.266.000	1.167.090
Overige	205.235	247.500	213.544
	2.836.484	2.747.000	2.744.456

Specificatie overige lasten

	2020	Begroting 2020	2019
Voedingsmiddelen	41.762	60.500	49.919
Kosten vervoer	23.243	27.000	30.363
Kosten beveiliging	16.674	22.500	18.538
Telefoonkosten	43.244	58.000	63.757
Overige	80.312	79.500	50.967
Overige lasten	205.235	247.500	213.544

Specificatie overige overige lasten

	2020	Begroting 2020	2019
Overige contributies/lidmaatschappen	43.707	40.500	47.982
Vakliteratuur, abonnementen en tijdschriften	13.081	12.000	8.014
Representatiekosten	4.315	12.500	0
Ouderorganisaties en -participatie	3.314	9.500	0
Betaalde schadevergoedingen	1.244	0	1.619
Ontvangen schadevergoedingen	-8.758	0	-15.539
Bumarechten	1.708	0	1.680
Advertenties	357	0	0
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	16.032	0	3.405
Kasverschillen	279	0	-109
Overige algemene kosten	5.033	5.000	3.346
Wasapparatuur	0	0	569
	80.312	79.500	50.967

Specificatie honorarium accountant

De ten laste van het boekjaar gebrachte kosten voor de externe accountant en de accountantsorganisatie, genoemd in artikel 1, eerste lid, onder a en e, van de Wet toezicht accountantsorganisaties, zijnde Deloitte Accountants BV zijn als volgt:

	2020	2019
Controle van de jaarrekening	8.000	8.000
Overige controlewerkzaamheden	2.000	2.000
Accountantslasten	10.000	10.000

Financiële baten en lasten

	2020	Begroting 2020	2019
Rentebaten	-1.914	0	25
Rentelasten	45.665	0	0
	43.751	0	25

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. Hierbij moet tevens rekening worden gehouden met een uitgebreid overgangsregime. Voor het bezoldigingsmaximum is de sectornormering voor onderwijsinstellingen bepalend. Op basis van deze normering en de daarin gehanteerde criteria (1) Baten, (2) Aantal leerlingen en (3) Aantal onderwijssoorten bedraagt de totaalscore 10 punten waarmee klasse D (WNT norm € 157.000) van toepassing is voor Het Driespan in 2020.

bedragen x € 1	I.P. van Riel	I.P. van Riel
Functie(s)	Directeur Het Driespan	Directeur Het Driespan
Aanvang functievervulling	1-1-2020	1-1-2019
Einde functievervulling	31-12-2020	31-12-2019
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	157.000	152.000
Beloning + belastbare onkostenvergoedingen	104.764	94.394
Beloningen betaalbaar op termijn	17.718	16.474
<i>Subtotaal</i>	122.482	110.868
-/. Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	122.482	110.868
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.

De heer Van Riel is als regiodirecteur verantwoordelijk voor de regio West-Brabant waar Stichting Het Driespan onderdeel van uitmaakt. De bedragen zoals opgenomen hebben betrekking op de periode van functievervulling.

Terzake het personeel dat direct werkzaam is ten behoeve van de onderwijsactiviteiten van Stichting Het Driespan zijn geen meldingen in het kader van de Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen (WNT). Volledigheidshalve verwijzen wij naar de geconsolideerde jaarrekening van Koraal die gedeponeed is bij het CIBG voor een volledig overzicht van de WNT-opgave en WNT-meldingen van bestuurders en toezichthouders binnen Stichting Koraal in breder verband.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen van betekenis voorgedaan na balansdatum die het beeld van de jaarrekening 2020 materieel beïnvloeden.

Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer	41200
Naam instelling	Stichting Het Driespan

Adres	Hof van den Houde 61
Postcode / Plaats	4873 AZ Etten-Leur
Telefoon	076 503 92 10

Postadres	Valkstraat 14
Postcode / Plaats	6135 GC Sittard
E-mail	infodriespan@koraal.nl
Internet-site	www.koraal.nl www.hetdriespan.nl

Contactpersoon	Dhr. M. de Haas
Telefoon	0411 652 405
E-mail	MHaas@Koraal.nl

Brin	Naam	Sector
02RH	Berkenhofcollege	PO - (V)SO
07WD	De Koperakker	PO - (V)SO
23GY	Warandecollege	PO - (V)SO

Voorstel bestemming van het resultaat

In de statuten van Stichting Het Driespan is geen specifieke regeling opgenomen omtrent de resultaatbestemming. Het resultaat wordt jaarlijks conform de resultaatbestemming toegevoegd aan de bestemmingsreserves en/of algemene reserve, welke onderdeel uitmaken van het eigen vermogen van Stichting Het Driespan.

Voorgesteld wordt om het positieve resultaat van € 322.487 als volgt te bestemmen:

1. Een onttrekking van een bedrag van € 922.137 aan de algemene reserve
2. Een toevoeging van een bedrag van € 1.392.124 aan de bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling
3. Een onttrekking van een bedrag van € 897.500 aan de personele bestemmingsreserve ten behoeve van de éénmalige CAO-uitkeringen in februari 2020
4. Een toevoeging van een bedrag van € 750.000 aan de bestemmingsreserve ICT en Innovatie

Dit voorstel is als zodanig verwerkt in de jaarrekening.

Ondertekening jaarrekening bevoegd gezag

Vastgesteld door het bestuur van Stichting Koraal te Sittard-Geleen op **21 juni 2021**.

mr. drs. R.W.M. Quik
Voorzitter Raad van Bestuur

drs. I.R.W.M. Widdershoven
Raad van Bestuur

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht van Stichting Koraal te Sittard-Geleen op **5 juli 2021**.

Drs. ir. M.A. Mittelmeijer
Voorzitter Raad van Toezicht



Overige gegevens

Hier komt:
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



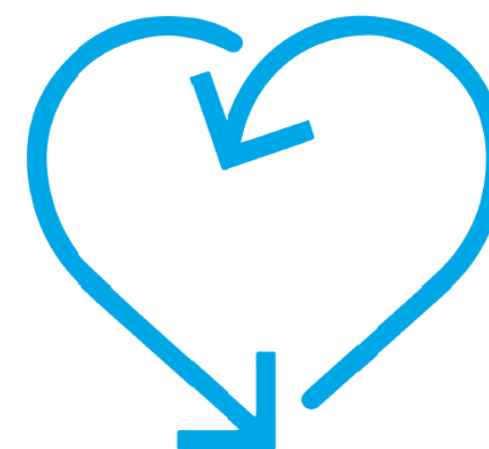
Bijlagen

Bijlage 1 - Strategische beleidsagenda



Strategische beleidsagenda Onderwijs 2020 – 2024

Het Driespan
Saltho Onderwijs
De Vlinder



**Liefde voor leren,
hart voor elkaar**



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

Inleiding 4

Leeswijzer 5

Richtingwijzers

In een notendop: hier staat Koraal voor

En dus staat Koraal Onderwijs hier voor

Zo werken we samen aan onze ambitie

Uitvoering in een programma

Leeswijzer 12

I Organisatie

1. Ambitie zo zijn we speciaal

1.1 Ontwikkelagenda Onderwijs

1.1.1 De missie, visie en kernwaarden van Koraal voor Onderwijs betekenis geven

1.2 Pro-actief partner samenwerkingsverbanden

2. Passende organisatie zo richten we ons in

2.1 Koraal concept OZA

2.2 Van volledig curriculum tot en met maatwerk

2.3 Succesvol leiderschap

14

2.4 Kennisdeling in- en extern

3. Verantwoorden zo laten we onze resultaten zien

3.1 Bestuurlijk dashboard onderwijs

Strategische beleidsagenda Onderwijs 2020 -2024 pub 210402

3.1.1 Informatiseringsplan

II Processen

4. Onderwijs dat er toe doet zo maken we het verschil

4.1 Opbrengstgericht werken

4.2 Doelgroepenmodel +

4.3 Leerroutes naar uitstroombestemming

4.4 Sociaal Maatschappelijke Competenties

4.5 Kwaliteit in beeld

4.5.1 Leren op maat

4.5.2 Schoolklimaat

5. PDCA zo werken we continu aan verbetering

5.1 PDCA Kwaliteitszorg

5.1.3 Interne Vliegende Brigade

5.2 PDCA Integraal OZA proces

6. Meten is weten zo volgen we of we op koers blijven

6.1 Vierjarig schoolplan

6.2 Opbrengstenanalyse

6.3 Kwaliteitsmonitor scholen

III Professionals

7. Bevlogen medewerkers zo zijn onze medewerkers

7.1 Competenties schoolleiders

7.2 Competenties leraren

8 Wie doet wat zo werken we samen

8.1 Verantwoordelijkheidsverdeling Koraal Onderwijs

8.2 Verantwoordelijkheidsverdeling OZA

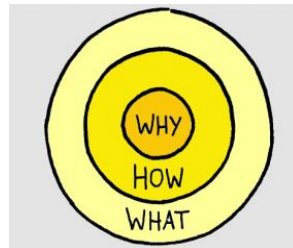
8.3 Interne Dienstverlening Onderwijs

2

Bijlage 1 - Strategische beleidsagenda

9 Ontwikkelen zo <i>bieden we kansen</i>	18
9.1 Leiderschapsontwikkeling	18
9.2 Teamconcept en teamontwikkeling	18
9.3 Persoonlijke ontwikkeling	18

De gouden cirkel van Koraal Onderwijs?



Dit zeggen onze leerlingen

Ik ben uniek en ik kan op mijn eigen manier tot ontplooiing komen door mijn talenten te ontwikkelen, te versterken en ten gelde te maken. Ik krijg hierdoor inzicht in mijn eigen kunnen!

Ik doe ertoe en ik groei door aandacht en waardering. Ik krijg elke dag een nieuwe kans. Wat niet lukt wordt geoefend. Ik verdien dit!

Ik word gezien en ik krijg op een respectvolle, vriendelijke & positieve manier aandacht. Hierdoor voel ik me vertrouwd en zit ik lekker in mijn vel.

Ik kan mijn droom waarmaken met een open blik op de toekomst en kan op een positieve en zo'n evenwichtig mogelijke wijze deelnemen aan de samenleving. Ik leer te leven!

Inleiding

Met gepaste trots presenteren we de strategische beleidsagenda onderwijs van Koraal voor de periode 2020 – 2024, genaamd De Negensprong. Hierin borduren we voort op de ingeslagen weg naar kwalitatief hoogwaardig gespecialiseerd onderwijs. We vinden het belangrijk dat onze leerlingen gelijke kansen krijgen om zich te ontwikkelen. Ook degenen voor wie dat niet zo vanzelfsprekend is en dit om heel veel creativiteit en doorzettingsvermogen vraagt.

Veel van onze leerlingen hebben niet alleen behoefte aan gespecialiseerd onderwijs. Er zijn ook vragen over opvoeden en opgroeien. Door de brede expertise van Koraal op het terrein van gespecialiseerd onderwijs en jeugd, kunnen wij kwetsbare jeugdigen ondersteunen met een integraal aanbod op maat.

We vinden het net zo belangrijk dat onze professionals ook de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en om te leren van en met elkaar. Daarom werken we samen in schoolsoorten en verspreiden en ontwikkelen we kennis en kunde.

Dat doen we ook als het gaat om de organisatie. Ons onderwijs wordt gegeven vanuit drie stichtingen: Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder. In de praktijk werken we samen onder de merknaam/werktitel Koraal Onderwijs. Samen werken we aan kaders die van belang zijn voor al het onderwijs. Daarbinnen werken we in schoolsoorten aan onderwerpen die voor de betreffende groep scholen van belang zijn. En er is ruimte om in te spelen op lokale ontwikkelingen.

Dit zeggen onze leerlingen en onze medewerkers

Samen leren we mét en van elkaar.

We werken samen én zijn in verbinding.

Samen zijn we sterk. We hebben partnerschap met onze leerlingen.

Dit zeggen onze medewerkers

Wij zijn een lerende organisatie. Wij gaan verder waar anderen stoppen.

Met elkaar maken we het positieve verschil en we doen dit met passie. Zo ontwikkelen we expertise.

“Waar het schuurt wordt geleerd!”

We maken ontwikkelprogramma's om de leerlingen optimaal te begeleiden bij hun sociaal-emotionele ontwikkeling. We leveren daarbij maatwerk.

We zorgen voor een doorlopende ontwikkelingslijn: Van rups naar vlinder.

*If a child can't learn the way we teach,
maybe we should teach the way they learn*

Ignacio Estrada

Liefde voor leren, hart voor elkaar

Zo is dan ook deze beleidsagenda tot stand gekomen. We hebben met elkaar uitgebreid stilgestaan bij de externe ontwikkelingen binnen het onderwijs en in onze omgeving. Vervolgens zijn we ingezoomd op de samenwerkingsverbanden waar we deel van uit maken en hebben we gekeken naar onze positie daarbinnen en de interne ontwikkelingen. We hebben vervolgens gekeken waar onze kansen zitten en hoe we ons kunnen verbeteren. Die inzichten hebben we verbonden met belangrijke onderwerpen die we al onder handen hadden en daarmee is de strategische beleidsagenda voor 2020 – 2024 compleet gemaakt.

Leeswijzer

In het eerste deel beschrijven we de ambitie en strategie voor Koraal Onderwijs. Deze uitgangspunten zijn een toetssteen voor ons handelen en ons beleid en voor de manier waarop we onze ambitie waar willen maken.

Het tweede gedeelte bestaat uit het programmaplan. Dat bestaat uit negen hoofdstukken en zesentwintig ontwikkelopdrachten, waarvan we de doelen beschrijven.

Richtingwijzers

In een notendop: hier staat Koraal voor

De missie, visie en kernwaarden

Iedere mens moet op zijn eigen manier kunnen meedoen in de samenleving. Koraal helpt mensen die daarbij een steun in de rug nodig hebben. Omdat ze lichamelijk en/of verstandelijk beperkt zijn, kampen met (ernstige) gedrags- of psychiatrische problemen of hebben problemen van psychosociale aard.

Samen op eigen kracht! De wensen, kracht en mogelijkheden van onze cliënt, leerling en zijn netwerk zijn het vertrekpunt voor ons handelen. Onze medewerkers werken binnen en buiten Koraal intersectoraal samen, ook met lokale partners. En we kunnen rekenen op een groot aantal vrijwilligers.

Inclusie Wie je ook bent en wat je ook kunt... wij vinden dat iedereen regisseur moet kunnen zijn van eigen leven en waar mogelijk actief deel kan nemen aan de maatschappij.

Expert Onze specialistische kennis en expertise op gebied van zorg, onderwijs, arbeid en de verbindingen daartussen zetten we in voor cliënten en delen we met iedereen.

Passie Wij vinden dat iedereen ertoe doet. Met toewijding en genegenheid gaan wij relaties aan. Aandacht staat centraal. We streven naar geluk.

Samen Wij geloven dan wij samen meer bereiken dan alleen. 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 om ons vakgebied een stukje verder te brengen.

De strategie en besturingsprincipes

Koraal richt zich primair op de zogenoemde zware, complexe doelgroep en ondersteunt deze mensen zo samenhangend mogelijk gedurende al hun levensfasen op de gebieden wonen, leren en werken. Daarbij wordt intensief samengewerkt met het netwerk en met partners binnen en buiten Koraal. Koraal streeft naar beschikbaarheid van hoogkwalitatieve diensten via al haar locaties. Daarnaast werkt ze aan verduurzamen van haar landelijke positie als specialist voor enkele specifieke diensten.

Koraal ontpopt zich als een dynamische en flexibele netwerkorganisatie en preferente partner.

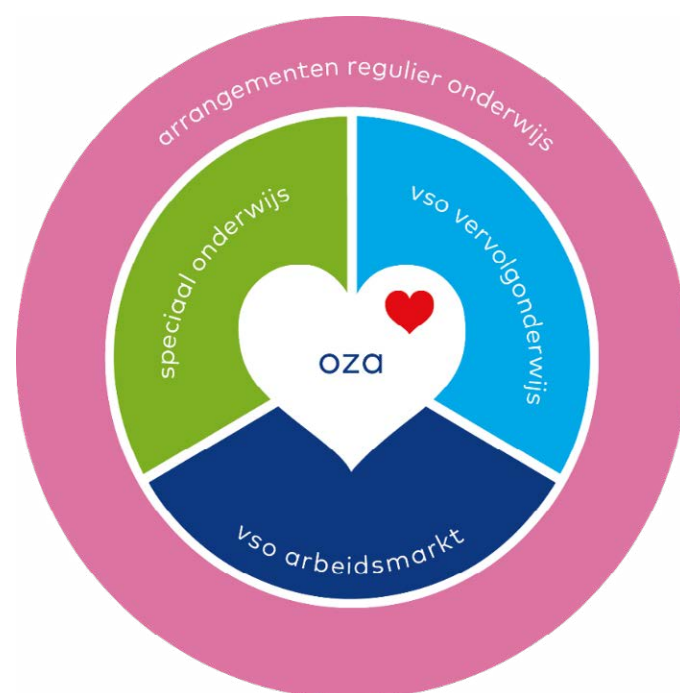
Om dat te realiseren 'draait' zij de organisatie naar de cliënt: al het handelen is erop gericht om waarde te voegen voor de cliënt en zijn naasten. Dit is vertaald in negen besturingsprincipes die als toetsingskader gebruikt worden:

1. Alle activiteiten hebben toegevoegde waarde
2. We werken professioneel gestuurd
3. We leggen cliëntgerichte verbindingen
4. We zijn slagvaardig en wendbaar
5. We leggen organisatiegerichte verbindingen
6. We versterken onze innovatiekracht
7. We passen de organisatie aan, aan wat nodig is
8. We hebben de juiste faciliterende en ondersteunende processen
9. We zijn in control en de continuïteit is geborgd

En dus staat Koraal Onderwijs hier voor

De visie en missie van Koraal is duidelijk zichtbaar binnen onderwijs en is vertaald in de volgende leidende uitgangspunten:

1. Alle leerlingen krijgen, als zij dat nodig hebben, een integraal programma voor leren, werken en wonen. Leren en ontwikkelen op maat is ons vertrekpunt.
2. Onderwijs-zorg expertisescholen vormen het hart van ons onderwijs, waar alle kennis en kunde samen komt. Zij zijn gespecialiseerd in arrangeren met zorgpartners.
3. Expertisescholen met een volledig curriculum ontwikkelen en borgen de onderwijskwaliteit voor hun leerroutes en schoolsoort en stellen die beschikbaar voor de OZA expertisescholen.
4. We zijn een lerende organisatie en verbinden ons op basis van schoolsoorten. Zo leren we van elkaar, maken we beleid en ontwikkelen we onze expertise verder. De samenhang in beleid en kwaliteit is leidend. Scholen werken binnen deze kaders.



Strategische beleidsagenda Onderwijs 2020 -2024 pub 210402

Zodoende kunnen onderwijs en zorg locatie-onafhankelijk geboden worden. We kunnen de kwaliteit van onderwijs hoog houden en de doorlopende ontwikkellijn voor leerlingen eenvoudig garanderen.

OZA expertisescholen zijn bedoeld voor leerlingen die (tijdelijk) een combinatie van onderwijs en zorg nodig hebben. De scholen beschikken over een modulair curriculum: zij maken gebruik van modules uit alle curricula van de andere scholen. De leerlingen hebben een integraal OZA-perspectiefplan om zoveel mogelijk leerrendement te kunnen behalen. Het lesprogramma wordt samengesteld uit leerlijnen en modules onderwijs en behandelmodules zorg.

Maatwerk ❤️ is er voor jeugdigen met een heel grote afstand naar school. Denk bijvoorbeeld aan (potentiele) thuiszitters. Het programma wordt individueel geboden. Het onderwijs komt naar de leerling toe, buiten een onderwijslocatie. Het lesprogramma wordt samengesteld uit leerlijnen en modules onderwijs en behandelmodules zorg.

Open OZA expertisescholen: Het Dok, PI School Hondsborg, Vada College, De Kei en Plein 3

Gesloten OZA expertisescholen: Ginnekencollege, Olivijncollege

Expertisescholen met een volledig curriculum zijn gespecialiseerd in uitstekend leerstofaanbod, passend bij de uitstroombestemming of het uitstroomprofiel. Zij zijn in staat om een volledig basiscurriculum te beiden voor alle leerjaren. Het curriculum is zoveel mogelijk afgestemd op het regulier onderwijs. De opbrengsten die deze scholen realiseren bij de leerlingen zijn hoog. Het aanbod is modulair beschikbaar.

SO: Vlinder, Rietlanden, Muldersteeg, Koperakker, Singel, Fakkel, Kornalijn

VSO arbeidsmarkt: Berkenhofcollege

VSO vervolgonderwijs: Deze College, Brederocollege, Aventurijncollege

Arrangementen regulier onderwijs zijn er om inclusief onderwijs te bevorderen en/of leerlingen een volledig diploma te kunnen laten behalen.

Zo werken we samen aan onze ambitie

Koraal is een kennisintensieve organisatie. Onze medewerkers zijn goed opgeleid en volgen de ontwikkelingen in hun vakgebied op de voet. Geënt op de besturingsfilosofie van Koraal leggen we sterke verbindingen op inhoud en op organisatie. De rol van onze professionals is daarbij niet alleen groot, maar ook cruciaal.

Uitvoering in een programma

Om onze ambitie waar te maken is een programmastructuur opgezet en zijn de doelen en resultaten geformuleerd in het uitvoeringsprogramma De Nogensprong. Daarmee worden de ontwikkelopgaven doelgericht en in samenhang opgepakt, uitgewerkt en geïmplementeerd in de staande organisatie. Daarbij wordt structurele samenwerking tot stand gebracht tussen de verschillende scholen, de onderwijsstichtingen, de regio's en de verschillende domeinen binnen Koraal. Dat doen we zowel op inhoud als op organisatie en planning van capaciteit.

Met de keuze voor een programma borgen we de wendbaarheid en flexibiliteit die nodig is om de doelen en resultaten te behalen binnen een complexe en veranderende context.

Netwerkorganisatie

De permanente organisatie kent functies, die gekoppeld zijn aan een bepaalde positie (hiërarchie) in de organisatie, die bijdraagt aan de organisatiedoelen. In de organisatie van de Nogensprong komen mensen uit de staande organisatie in gelegenheidsteams bij elkaar in tijdelijke rollen (functioneel), die bijdragen aan het realiseren van de opdracht.

In gelegenheidsteams gaat het primair over het kunnen innemen van een rol en loyaliteit aan de opgave, naast de functie en loyaliteit aan de afdeling.

De kerntaak van de permanente organisatie is primair zorgen voor beschikbaar maken van capaciteit voor ontwikkeling in werk- en denkkraft en het verzilveren van de resultaten in de reguliere bedrijfsvoering. De kerntaak van de programmaorganisatie is primair het vormgeven en uitvoeren van gedragen plannen via het doorlopen van goede processen en het opleveren van uitvoerbare resultaten en veranderingen.

Overlegstructuren en samenwerking

Om de organisatie van het programma goed te laten draaien zijn verschillende overlegvormen ingericht waarin beslissingen genomen worden en waarin afgestemd wordt op aanpak, baten, tempo, veranderingen, bijsturing, etc.

Gedeeld eigenaarschap

Samenwerken klinkt heel eenvoudig maar in de praktijk weet iedereen dat het niet vanzelfsprekend gaat. Zeker niet als we ook bovenschouls naar een professionele leercultuur willen. Dat vraagt om willen delen van know how, bereid zijn om op basis van inzichten van standpunt te veranderen en een stukje autonomie op te geven voor een meer collectief belang. En het besef dat we, vanuit onze rol, gezamenlijk verantwoordelijk zijn resultaat.

Koraal hecht eraan verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen en professionals zoveel mogelijk ruimte te geven. We hebben de besturingsprincipes dan ook vertaald naar richtingwijzers voor de manier waarop we samenwerken aan het realiseren van de strategische beleidsagenda:

Ruimte binnen kaders en geen kaders zonder ruimte
ruimte voor verschillen in taak en tempo, respect
Aandacht voor elkaar: wat houdt ons bezig en wat helpt ons verder;
dichtbij en betrokken
wederzijdse afhankelijkheid her- en erkennen
Actief in persoonlijke en professionele ontwikkeling
eigen leider zijn
Koersvast op weg naar het resultaat
resultaat voor ogen
Trots op wat we doen en waar we voor staan
Goede praktijken delen op alle niveaus

Verbinden, Versnellen, Verbeteren, Vernieuwen

Koraal Onderwijs beschikt voor al haar schoolsoorten over goede praktijken. Daarom richten we platforms per schoolsoort in om de expertise te delen, de verspreiding te versnellen en waar nodig te verbeteren en te vernieuwen. Onderwerpen kunnen ook voorbereid worden in ontwikkelteams.

Planning en facilitering

De bovenstaande richtingwijzers zijn zichtbaar in de manier waarop we werken aan het programma. Het uitzetten van ontwikkelopdrachten gebeurt in onderlinge afstemming met regiodirecteuren en schoolleiders. Vervolgens kunnen medewerkers deelnemen als zij dat willen. In de planning komen we tot voorstellen voor facilitering, rekening houdend met kwaliteit, continuïteit van onderwijs, resultaat en proportionaliteit.

Uiteraard kunnen niet alle scholen altijd participeren in alle ontwikkelopdrachten. Scholen die niet participeren stemmen met regiodirecteur af hoe ze aangehaakt blijven (informatie ontvangen en input delen) en zich committeren aan de uitkomsten.

De ontwikkelteams brengen de informatie naar de scholen die niet rechtstreeks participeren. Die scholen zijn zelf verantwoordelijk voor het tijdig leveren van feedback.

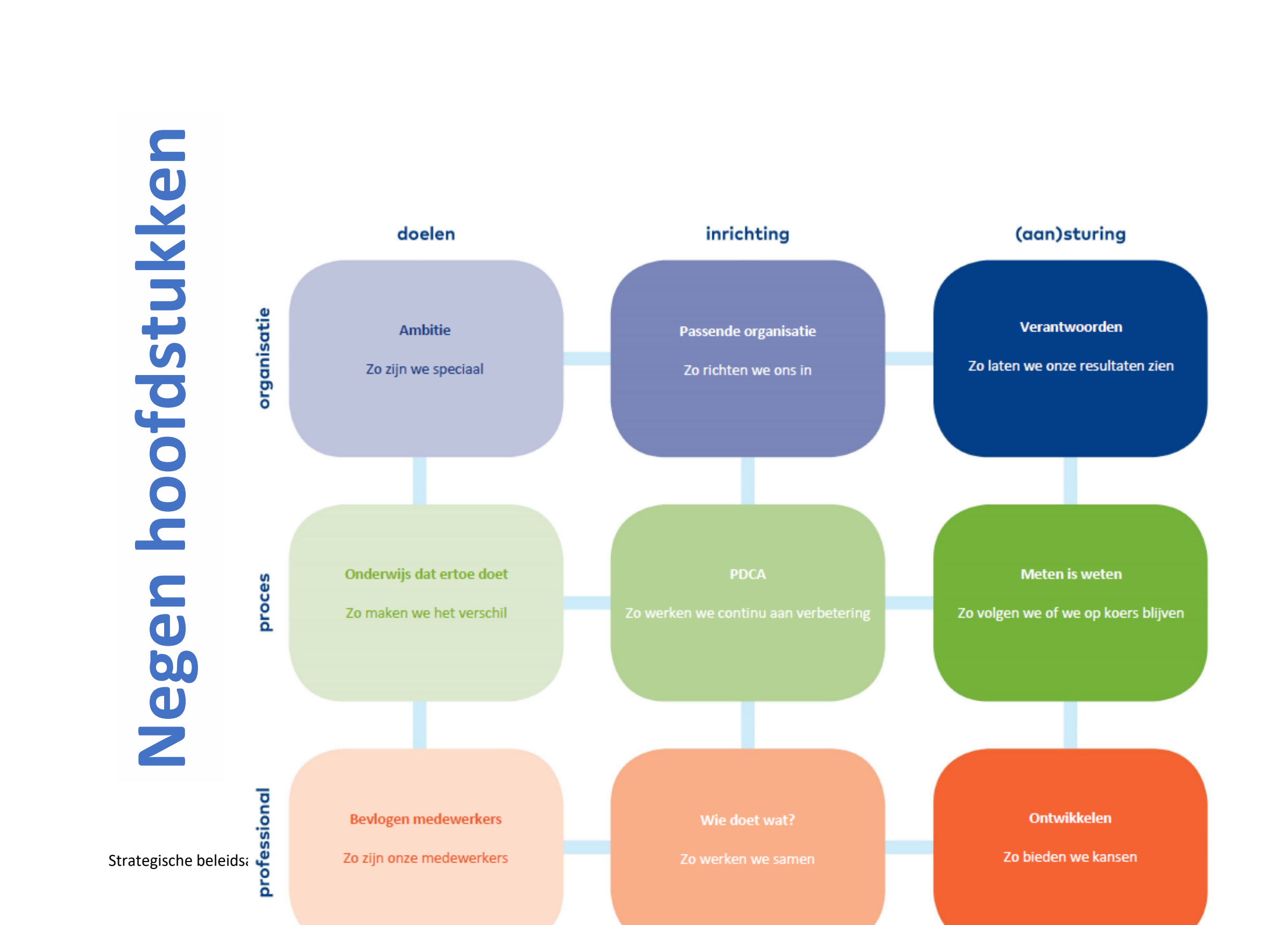
Communicatie

De Negensprong heeft betrekking op een grote groep medewerkers, meerdere regio's en werkstichtingen. Informatie en communicatie is essentieel om mensen te bereiken. We maken dan ook gebruik van een breed spectrum aan middelen. De kanalen ondersteunen de lijn en dragen eraan bij dat mensen op alle mogelijke manieren mee kunnen doen.

Medezeggenschap

Met de strategische beleidsagenda onderwijs wordt de richting voor de komende vier jaar bepaald. Net zoals de deelstrategieën jeugd, langdurige zorg, participatie en de ondersteunende strategieën, is de MZ Centraal de gesprekspartner voor de Raad van Bestuur.

In de uitvoering van het programma is eveneens een belangrijke rol weggelegd voor de medezeggenschap. Zo kunnen medewerkers rechtstreeks participeren in ontwikkelteams. En de uitkomsten van ontwikkelopdrachten, te weten concreet gedragen voorstellen, worden voorgelegd aan de medezeggenschapsorganen van Koraal die het betreft.



De ontwikkelopdrachten



Leeswijzer

De matrix....

Om goed te kunnen presteren is het nodig dat een organisatie zich op alle gebieden van de matrix evenwichtig en op elkaar afgestemd ontwikkelt. Is dat niet het geval, dan is het gebied waar de ontwikkeling het verste is achtergebleven bepalend voor het maximaal te behalen resultaat van de Koraal Onderwijs als geheel. Met andere woorden: de kracht van de keten wordt ook hier bepaald door de zwakste schakel.

De Negensprong bestaat uit drie lijnen: organisatie, processen en professionals. Deze lijnen zijn uitgewerkt naar doelen, inrichting en (aan)sturing. Zo zijn negen hoofdstukken ontstaan.

De rij *organisatie* gaat over de (be)sturing van Koraal Onderwijs. Met *proces* wordt de kwaliteit van het onderwijs en de ondersteuning bedoeld. De rij *professional* heeft betrekking op alle mensen die bij Koraal Onderwijs betrokken zijn.

In de kolom *doelen* worden de te behalen resultaten beschreven: we weten wat we gaan we doen en waarom. De kolom *inrichting* heeft betrekking op de randvoorwaarden die nodig zijn om de resultaten te behalen en gaat over hoe we te werk gaan. De laatste kolom beschrijft de prestatie-indicatoren zodat we kunnen meten of we op koers liggen.

.... en de inhoud

In De Negensprong zijn de ontwikkelopgaven van Koraal Onderwijs met elkaar in verbinding gebracht. Daarbij is voortgeborduurd op het beleid en ontwikkelingen die al onder handen waren, zoals opbrengstgericht werken en onderwijs-zorgarrangementen. Bovendien hebben we uitgebreid stilgestaan bij de strategie voor de komende jaren. De meeste onderwerpen hadden we al een plek gegeven. Drie opdrachten, te weten pro-actief partnerschap, kennisdeling in- en extern en succesvol

leiderschap zijn toegevoegd. Het verlengen van de onderwijsperiode na het achttiende levensjaar wordt als item meegenomen bij de uitstroomprofielen in het vso en bij OZA en maatwerktrajecten. Het is ook een thema dat Koraal breed opgepakt gaat worden.

Aan elk hoofdstuk zijn ontwikkelopdrachten en doelen gekoppeld. Die beschrijven we in deze notitie.



I Organisatie

1. Ambitie *zo zijn we speciaal*

1.1 Ontwikkelagenda Onderwijs

Doelen

Rekening houdend met de context systematisch en planmatig realiseren van de fundamentele uitgangspunten van Koraal Onderwijs in de praktijk:

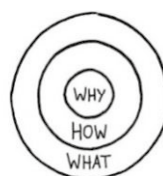
- Onderwijs-zorgarrangementen vormen het hart van Koraal Onderwijs
- Leerlingen krijgen naar behoefte/noodzaak een integraal ontwikkelprogramma op maat voor leren, wonen en werken
- Onderwijs en zorg kunnen locatieonafhankelijk geboden worden
- We verbinden ons op basis van uitstroomprofielen en/of arrangementen

1.1.1 De missie, visie en kernwaarden van Koraal voor Onderwijs betekenis geven

Doelen

De visie en missie van Koraal is duidelijk zichtbaar binnen onderwijs en is vertaald in de volgende leidende uitgangspunten:

- Onderwijs-zorgarrangementen vormen het hart van Koraal Onderwijs
- Leerlingen krijgen naar behoefte/noodzaak een integraal ontwikkelprogramma op maat voor leren, wonen en werken
- Onderwijs en zorg kunnen locatieonafhankelijk geboden worden
- We verbinden ons op basis van uitstroomprofielen en/of arrangementen



1.2 Pro-actief partner samenwerkingsverbanden

Doelen

Koraal Onderwijs levert een richtinggevende bijdrage aan de ondersteuningsplannen en de –structuur en draagt substantieel bij aan het realiseren van de doelen en resultaten van het samenwerkingsverband.

Binnen de samenwerkingsverbanden faciliteert Koraal Onderwijs de verspreiding en ontwikkeling van specialistische kennis en ondersteuning. We zijn gericht op intensieve samenwerking, pro-actief, oplossingsgericht en ondernemend.



2. Passende organisatie *zo richten we ons in*

2.1 Koraal concept OZA

Doelen

Exploreren of er mogelijkheden zijn om deze expliciete visie van Koraal op geïntegreerd aanbod om te zetten in een innovatief, realistisch concept wat Koraal als integraal aanbieder van zorg en onderwijs op landelijke voorsprong zet.

2.2 Van volledig curriculum tot en met maatwerk

Doelen

Alle gespecialiseerde scholen hebben een volledig curriculum. De OZA expertisescholen putten voor hun leerlingen uit dat curriculum. Het onderwijs (en de zorg) is op maat en locatieonafhankelijk beschikbaar voor elke jeugdige.

2.3 Succesvol leiderschap

Doelen

Er is ruimte voor de schoolleiders om zich te richten op de kerntaken pro-actieve partner binnen samenwerkingsverbanden, onderwijskundig leiderschap en leidinggevende.

En er is ruimte om binnen de CvB enerzijds structureel te werken aan ambitieuze ontwikkelperspectiefplannen en het ontwikkelen en borgen van onderwijskundige lijnen. Anderzijds komt er ruimte voor het bespreken van casuïstiek wat betreft leer-, ontwikkelings- en gedragsproblematiek.



2.4 Kennisdeling in- en extern

Doelen

Optimale kennisdeling in- en extern en binnen en buiten Koraal op micro meso en macro niveau

Behoud en uitbouwen expertstatus Koraal Onderwijs

Intern talentmanagement: tijd en capaciteit is beschikbaar

KEC Onderwijs positioneren als vindplaats en als preferred supplier Koraal

Onderwijs is verbonden aan universiteiten



3. Verantwoorden zo laten we onze resultaten zien

3.1 Bestuurlijk dashboard onderwijs

Doelen

We willen naar een bestuurlijk dashboard waarmee het bestuur inzicht heeft in de (kritische) prestaties van de organisatie en kan bijsturen waar nodig om effectief (doeltreffend) en doelmatig (efficiënt) te zijn.

Het bestuurlijk dashboard staat in verbinding met het regiodashboard (school- en jaarplannen) en met het dashboard van de scholen.

3.1.1 Informatiseringsplan

Doelen

Voor het domein onderwijs wordt een informatiseringsplan gemaakt:
Welke informatie moeten we aanleveren?
Welke informatie willen we hebben om in control te zijn en blijven?
Hoe komen we aan input en welke systemen helpen ons daarbij?

Voor de opbrengsten maken we onderscheid in de schoolsoorten. In de onderstaande tabel worden de domeinen weergegeven en de systemen per schoolsoort. De groen gearceerde cellen zijn al aangeschaft.

Schoolsoort	Administratie	Volgsysteem	Opbrengsten	Beleid
Speciaal onderwijs	ParnasSys	ParnasSys	ParnasSys	WMK totaal
Voortgezet SO	ParnasSys	Somtoday	Cumlaude	WMK totaal
Gesloten Onderwijs	ParnasSys	E-a match	E-a match	WMK totaal

Per onderdeel en schoolsoort hebben we onze systemen ingericht op basis van informatiseringsbehoefte



II Processen

4. Onderwijs dat er toe doet *zo maken we het verschil*

4.1 Opbrengstgericht werken

Doelen

De kwaliteit van opbrengstgericht werken wordt verbeterd door de scholen per schoolsoort van elkaar te laten leren en te blijven ontwikkelen. Dit is niet langer alleen zichtbaar in gedrag, het is ook geborgd.

4.2 Doelgroepenmodel +

Doelen

We willen ons verder verbeteren in het opbrengstgericht werken. Dat doen we door de opbrengsten systematisch te evalueren en te koppelen aan doelgroepen en aan schoolsoorten. Zo kunnen we beter leren van elkaar, de condities verbeteren en transparanter zijn over wat we weten te bereiken. Ons nieuwe werkkader is gebaseerd op het Doelgroepenmodel.

4.3 Leerroutes naar uitstroombestemming

Doelen

We hebben een gezamenlijk werkkader voor leerroutes en het meten van leerniveaus.

4.4 Sociaal Maatschappelijke Competenties

Doelen

Om optimaal te kunnen participeren in de maatschappij is het doormaken van een adequate sociale en maatschappelijke ontwikkeling juist voor onze doelgroep van belang.

We hebben elf resultaatafspraken vastgesteld die uitgewerkt worden in beleid per schoolsoort.



4.5 Kwaliteit in beeld

Doelen

Koraal wil op dit punt laten zien dat zij de expert is als het gaat om onderwijs-zorgarrangementen. De Koraal Moraal (visie, missie en kernwaarden Koraal Onderwijs) is herkenbaar in de normering en standaarden van eigen aspecten van kwaliteit en zichtbaar in de praktijk. Het is ook de opmaat om te komen tot 'excellente' scholen.

4.5.1 Leren op maat

Dit gaan we doen

Doelen

Koraal wil haar onderwijs zo inrichten dat tegemoet gekomen wordt aan de ondersteuningsbehoefte en dat de leerling de uitstroombestemming kan halen die bij hem past. Het onderwijs en de bijbehorende onderwijsondersteuning is locatieonafhankelijk beschikbaar.

4.5.2 Schoolklimaat

Doelen

Alle scholen van Koraal werken volgens een beproefd sociaal-pedagogisch concept of hebben zelf een samenhangend concept ontwikkeld. De deelaspecten van het schoolklimaat worden zo in onderlinge samenhang uitgewerkt. Daarmee wordt een veilige leer- en werkomgeving bevorderd, die als basis dient om tot ontwikkeling te komen.



5. PDCA zo werken we continu aan verbetering

5.1 PDCA Kwaliteitszorg

Doelen

Naast het beschrijven van de bestaande en gewenste PDCA cyclus, inclusief instrumenten, zijn er de volgende doelen:

1. Automatiseren van kwaliteitskaarten en instrumenten
2. Inrichten kwaliteitshandboek Koraal Onderwijs
3. Inrichten interne vliegende brigade

5.1.3 Interne Vliegende Brigade

Doelen

Het auditteam constateert, de vliegende brigade repareert. We benutten de kennis en kunde van collega's optimaal.

We beschikken over een interne vliegende brigade die ingezet kan worden. Het is duidelijk hoe de brigade ingezet kan worden en door wie, hoe de brigade samengesteld wordt en hoe de capaciteit beschikbaar is.

5.2 PDCA Integraal OZA proces

Doelen

We ontwikkelen een werkwijze waarbij onderwijs en jeugdhulp structureel samenwerken en de doelen en inzet afstemmen waar dat functioneel is.

We hebben het in-, door- en uitstroomproces beschreven voor leerlingen voor wie de integrale benadering functioneel is.

De benodigde capaciteit is beschikbaar en gepland.

Het OPP is integraal.

We meten de effecten systematisch.



6 Meten is weten *zo volgen we of we op koers blijven*

6.1 Vierjarig schoolplan

Doelen

Een goed schoolplan bevat een beschrijving van het beleid met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs dat binnen de school wordt gevoerd. Het geeft inzicht in de keuzes die de school maakt en heeft gemaakt. En het is de motor voor onderwijsontwikkeling.

De schoolplannen zijn geactualiseerd en voldoen aan de actuele wet- en regelgeving.

De samenhang in doelen, beleid en ontwikkeling op niveau Koraal Onderwijs en de schoolsoorten blijkt duidelijk uit de plannen. Evenals de lokale verbijzondering voor de eigen school.

Er is een monitor ingericht waarmee de doelen op niveau van de locatie, schoolsoorten en onderwijs breed in kaart gebracht zijn. Op basis van deze doelen wordt gerapporteerd en bijgesteld indien nodig.

6.2 Opbrengstenanalyse

Doelen

Het normeren, verzamelen en analyseren van de leeropbrengsten is een vast onderdeel geworden van de PDCA. We werken met didactische leeftijd en didactische leeftijdsequivalent. De analyse leidt tot bijstelling van beleid als dat aan de orde is.

6.3 Kwaliteitsmonitor scholen

Doelen

Koraal heeft een goed beeld van waar de scholen staan.

De monitor functioneert als een pro-actief stuurinstrument op niveau van schoolsoorten (regiodirectie) en Koraal breed (bestuur).



III Professionals

7 Bevlogen medewerkers *zo zijn onze medewerkers*

Doelen

Medewerkers van Koraal Onderwijs zijn onderscheidend herkenbaar aan specifieke competenties voortvloeiend uit Koraal.

7.1 Competenties schoolleiders

Doelen

Onze schoolleiders werken vanuit de Koraal Moraal. Dat is zichtbaar in typerende competenties die voortvloeien uit visie, missie en strategie van Koraal voor onderwijs.

7.2 Competenties leraren

Doelen

Onze leerkrachten werken vanuit de Koraal Moraal. Dat is zichtbaar in typerende competenties die voortvloeien uit visie, missie en strategie van Koraal voor onderwijs.

In de uitwerking is de functiedifferentiatie zichtbaar.



8 Wie doet wat *zo werken we samen*

8.1 Verantwoordelijkheidsverdeling Koraal Onderwijs

Doelen

De verantwoordelijkheden worden binnen het stelsel van kwaliteitszorg voor alle functionarissen binnen het onderwijs van Koraal geborgd.

8.2 Verantwoordelijkheidsverdeling OZA

Doelen

Vanuit de geldende kaders komen we voor de leerlingen die gebruik maken van OZA tot een afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokken professionals uit de verschillende domeinen.

8.3 Interne Dienstverlening Onderwijs

Doelen

Een goede afstemming en stroomlijning tussen De Negensprong, de eenheden van de interne dienstverlening en de regionale klantteams is cruciaal om efficiënt en effectief te werken en de sturing op processen en resultaatverantwoordelijkheid helder te houden.



9 Ontwikkelen *zo bieden we kansen*

9.1 Leiderschapsontwikkeling

Doelen

Een goede afstemming en stroomlijning tussen competenties die voortvloeien uit onderwijs Koraal en de onderdelen van het programma is van belang.

De ontwikkeling van competenties voor Koraal Onderwijs is geborgd in het leiderschapsprogramma.

9.2 Teamconcept en teamontwikkeling

Doelen

Een goede afstemming en stroomlijning tussen competenties die voortvloeien uit onderwijs Koraal en de onderdelen van het programma is van belang.

De ontwikkeling van competenties voor Koraal Onderwijs is geborgd in het programma voor teamconcept en teamontwikkeling.

9.3 Persoonlijke ontwikkeling

Doelen

Een goede afstemming en stroomlijning tussen competenties die voortvloeien uit onderwijs Koraal, meetinstrumenten en scholingsmogelijkheden zijn van belang om collega's optimale ruimte te geven zich te ontwikkelen als professional en als persoon.

De ontwikkeling van competenties voor Koraal Onderwijs is geborgd in het professionaliseringsbeleid.

Bijlage 2 - Scholen Het Driespan

Naam	Brinnummer	Contactgegevens	Website
Stichting Het Driespan <i>Directiekantoor</i> <i>KEC Onderwijs</i>	41200	Hof van den Houte 61 4873 AZ, Etten-Leur 076-502 59 90 infodriespan@koraal.nl 076-502 59 95 kec@koraal.nl	www.hetdriespan.nl www.kec-onderwijs.nl
De Kornalijn SO	07WD01	Guido Gezellelaan 18 4624 GM, Bergen op Zoom 0164-24 58 53 dekornalijn@koraal.nl	www.dekornalijn.nl
Het Aventurijncollege VSO	02RH02	De Verlenging 10 4616 AX, Bergen op Zoom 0164-26 07 44 aventurijncollege@koraal.nl	www.aventurijncollege.nl
Het Olivijncollege VSO	02RH15	OLV Ter Duinelaan 193 4641 RM, Ossendrecht 0164-27 11 40 olivijncollege@koraal.nl	www.olivijncollege.nl
De Fakkel SO	02RH01	Van Goghlaan 8 4703 JB, Roosendaal 0165-53 81 51 defakkel@koraal.nl	www.defakkelroosendaal.nl
De Singel SO	02RH13	A. Van Bergenstraat 428 4811 SZ, Breda 076-523 19 99 desingel@koraal.nl	www.desingelbreda.nl
De Kei VSO	02RH12	Poolseweg 190 4818 CG, Breda 076-524 97 85 dekei@koraal.nl	www.dekeibreda.nl
De Muldersteeg SO	23GY06	Muldersteeg 8 4901 ZG, Oosterhout 0162-42 08 39 demuldersteeg@koraal.nl	www.demuldersteeg.nl
De Koperakker SO	07WD00	Montenslaan 2a 4891 SN, Rijsbergen 076-596 33 45 dekoperakker@koraal.nl	www.dekoperakker.nl

Het Brederocollege VSO	02RH14	Brederostraat 35 4819 HG, Breda Jacob Catssingel 10 4819 HC, Breda Raaimoeren 17 4824 KA, Breda Balmakersveld 2 4817 NH, Breda 076-523 36 36 brederocollege@koraal.nl	www.hetbrederocollege.nl
Het Berkenhofcollege VSO	02RH00	Tuinzigtlaan 12 4812 XN, Breda 076-565 84 55 berkenhofcollege@koraal.nl	www.berkenhofcollege.nl
Warande 3.0 VSO	23GY00	Bredaseweg 7 4909 SC, Oosterhout 0162-45 37 49 warandecollege@koraal.nl	www.warandecollege.nl
Het Ginnekencollege VSO	23GY01	Galderseweg 7 4836 AB, Breda 088-071 84 45 vso-ginneken@dji.minjus.nl	www.ginnekencollege.nl

Bijlage 3 - Hoofdaandachtsgebieden Raad van Bestuur

Strategie

- Opdrachtformulering deelstrategie Langdurige zorg.
- Uitgangspunten en samenstelling Strategisch portfolio.
- Strategiebrieven 2021.
- Ondersteunende digitale strategie Koraal Digitaal.
- Strategische Beleidsagenda Onderwijs 2020 -2024.

Kwaliteit en Veiligheid

- Crisismanagement Covid-19
- Kwaliteitsrapport Gehandicaptenzorg 2019.
- Beleidsnotitie “Gedwongen zorg binnen Koraal” (Wzd en Wvggz)
- Procedure bij opname IBS en procedure rechterlijke machtiging.
- Bereikbaarheid Wzd-functionaris
- Plan Uitfasering ISO 9001:2015 in langdurige zorg, migratie naar Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg
- Verbeterplan ISO 9001:2015 (Jeugd en Interne Dienstverlening) en NEN 7510 (Koraalbreed)
- Inrichten Cohortafdelingen.
- Preventiebeleid suïcide.
- Professioneel Statuut Koraal

Sociaal beleid

- Doorbetaling van salaris bij onderwijsstaking.
- Basisregel betreffende zoveel mogelijk thuiswerken binnen Koraal.
- Inrichting functie teamleider Medezeggenschap.
- Werkwijze en aanvraag zorgbonus in kader van Covid-19.
- Benoemen regiodirecteur West Brabant.
- Benoemen directeur Expertisecentrum.

Bedrijfsvoering

- Tijdelijk opheffen gebruik Citrix n.a.v. wereldwijd veiligheidsprobleem Citrix.
- Overeenkomst Microsoft(licenties).
- Jaarverslagen 2019 van Stichting Het Driespan, Stichting Saltho Onderwijs en Stichting De Vlinder.
- Maatschappelijk en Financieel jaarverslag Koraal 2019
- Bestuursformatieplannen van de stichtingen Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder
- Concernplan en –begroting Koraal 2021
- Investerings vastgoed: verbouwingen/ renovatie vastgoedobjecten
- Voegen in de Kort Geding procedure Branchevereniging VGN tegen vijf landelijk opererende zorgkantoren inzake Zorginkoop Wlz 2021-2023.
- Managementinformatie, kwartaalrapportages en early warning
- Treasury en liquiditeiten

- Wijziging in het besturingsmodel. Het betreft het splitsen van de regio Zuidoost en Midden Brabant en verbinding daarvan met respectievelijk Noordoost Brabant en het Expertise Centrum, het versterken van de landelijke functie van het Expertisecentrum en vormen van een onderdeel Strategie en Kennisontwikkeling.
- Treasurystatuut
- Procuratieregeling
- Verwerving en vervreemding van de registergoederen

Bijlage 4 - Overzicht samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies per 31-12-2020
Mevrouw drs. G.J.J. Prins, voorzitter van de Raad van Toezicht	Bestuurlijke ervaring, communicatie en inhoudelijk achtergrond (zorg)	<i>Hoofdfunctie:</i> - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting De Rijnhoven <i>Van de hoofdfunctie afgeleide functies:</i> - Lid Commissie Arbeid, Actiz - Voorzitter CAO VVT onderhandelingsdelegatie Actiz - Voorzitter Sociaal Overleg VVT - Voorzitter BOZ (Brancheorganisaties in de Zorg) CAO coördinatieoverleg - Voorzitter Stuurgroep Africare - Bestuurslid Health Hub Utrecht - Lid Bestuurstafel Gezond Utrecht <i>Nevenfuncties:</i> - Vicevoorzitter Raad van Toezicht van Stichting Geestelijke Gezondheidszorg en Maatschappelijke Dienstverlening. - Lid Raad van Commissarissen Woningbouwcorporatie SSW - Voorzitter Raad van Toezicht Merwelanden - Voorzitter ZonMW programmacommissie Langdurige Zorg en Ondersteuning - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Malderburch
De heer D. Lodewijk MBA, lid Raad van Toezicht	Expertise op het terrein van Financiën, Marketing, Sales, Operationeel Management, Human Resources en Facility Management	<i>Hoofdfunctie:</i> - Toeziethouder en bestuursadviseur <i>Nevenfuncties:</i> - Lid Raad van Toezicht Almeerse Scholen Groep - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrijescholen Ithaka - Lid Raad van Commissarissen Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland - Lid Raad van Toezicht Stichting WoonZorgcentra Haaglanden - Lid Raad van Toezicht Stichting Gezond op Zuid - Voorzitter Industriële Groote Club
De heer mr. L.W.P.A.M. Op 't Hoog, lid Raad van Toezicht benoemd na bindende voordracht CMZm	Bestuurlijke ervaring, juridische en financiële deskundigheid, ervaring op het gebied van zorg en onderwijs.	<i>Hoofdfunctie:</i> - Manager Bestuurszaken Zuyderland <i>Van de hoofdfunctie afgeleide functies:</i> - Lid stuurgroep GGZ Health Foundation Limburg - Lid Raad van Commissarissen PlusPunt Medisch Centrum - Lid Raad van Toezicht Stichting ZBC Zuyderland

Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies per 31-12-2020
		<i>Nevenfuncties:</i> - Voorzitter Adviesraad Talencentrum Universiteit Maastricht, - Voorzitter Stichting Keep the Heartbeat Going
Mevrouw drs. A.T.A.G Schavemaker-Duerincks MBA, lid Raad van Toezicht	Bestuurlijke ervaring in zorg, financiële deskundigheid	<i>Hoofdfunctie:</i> - Voorzitter Raad van Bestuur Sint Annaklooster <i>Van de hoofdfunctie afgeleide functies:</i> - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Vrijwilligers Palliatieve Zorg Sint Annaklooster - Lid Kerngroep Zorg Thuis Actiz <i>Nevenfuncties:</i> - Bestuurslid Stichting Natuurpark de Efteling - DGA Schavemaker Beheer B.V.
De heer drs. ir. M.A. Mittelmeijer, vicevoorzitter Raad van Toezicht benoemd na bindende voordracht CMZm	Bestuurlijke ervaring, onderwijs en financiële deskundigheid	<i>Hoofdfunctie:</i> - Voorzitter College van Bestuur Stichting PCOUWillibrord <i>Nevenfuncties:</i> - Voorzitter bestuur Stichting Technasium Nederland - Lid Human Capital Agenda van de Economic Board Utrecht - Lid Programmaraad NRO
De heer dr. ir. M.J. de Graaf, lid Raad van Toezicht	Innovatie	<i>Hoofdfunctie:</i> - Lector Interaction Design aan Fontys Hogeschool ICT <i>Nevenfuncties:</i> - DGA De Graaf Beheer
De heer drs. H.J. Smid, Lid Raad van Toezicht		<i>Hoofdfunctie:</i> - Adviseur van ZonMw, o.a. uit dien hoofde: <i>Van de hoofdfunctie afgeleide functies:</i> - Voorzitter van de VWS Wetenschappelijke Adviescommissie Eenzaamheid - Voorzitter van de Stuurgroep Hoofdzaken, landelijk plan hersenonderzoek van ZonMw, Mind en de Hersenstichting

Bijlage 4 - Overzicht samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies per 31-12-2020
		- Voorzitter van het bestuur van de stichting Life Sciences and Health/Health-Holland <i>Nevenfuncties:</i> - Vicevoorzitter Raad van Toezicht van Stichting Extra ZorgSamen - Voorzitter Nationaal Comité advies dierproevenbeleid - Voorzitter Raad van Toezicht Nivel - Lid Raad van Toezicht Nederlandse Transplantatie Stichting - Voorzitter Stuurgroep Transitiezorg jongeren van het KennisInstituut Medisch Specialisten - Lid Strategische Adviesraad TNO-Healthy Living

De functies en nevenfuncties zijn vermeld in het overzicht. Deze geven de situatie weer per eind 2020. De samenstelling van de Raad van Toezicht wordt jaarlijks getoetst aan vigerende wet- en regelgeving.

Rooster van aftreden

Naam	Datum aanvang	Afloop eerste termijn	Afloop tweede termijn
Mevrouw drs. G.J.J. Prins	14.05.2013	14.05.2017	14.05.2021
De heer D. Lodewijk MBA	01.07.2015	01.07.2019	01.07.2023
De heer mr. L.W.P.A.M. Op 't Hoog	14.11.2013	14.11.2017	14.11.2021
Mevrouw drs. A. 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
De heer H. Smid	15.01.2020	15.01.2024	15.01.2028

Bijlage 5 - Verslag intern toezicht

De Raad van Toezicht van Koraal heeft in 2020 vijf keer een reguliere vergadering gehouden en zes keer is tussentijds overleg geweest tussen bestuur en voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht in het kader van Covid-19. Daarnaast is er het periodiek overleg met de medezeggenschap in het voor- en najaar. Het voorjaarsoverleg is vanwege Covid-19 vervallen. In het overleg in het najaar 2020 heeft de Raad van Toezicht een overleg gehad met de Centrale medezeggenschap voor medewerkers en met de Centrale Cliëntenraad. In deze overleggen hebben toezicht en medezeggenschap aandacht gegeven aan drie onderwerpen: de algemene stand van zaken van de organisatie; de ervaringen met betrekking hoe de organisatie medewerkers, cliënten, leerlingen en verwanten betrokken en geïnformeerd heeft inzake crisisorganisatie en Covid-19; en de ontwikkelingen op het vlak van medezeggenschap binnen Koraal waarvan één bijeenkomst waarin alle lokale cliëntenraden betrokken waren.

In het kader van deskundigheidsbevordering heeft de Raad van Toezicht twee plenaire scholingsbijeenkomsten gepland waarvan een bijeenkomst vanwege Covid-19 geannuleerd werd. De andere bijeenkomst stond in het teken van het vraagstuk over meerjarenstrategie in de jeugdhulp in een sterk veranderende omgeving en de daarbij behorende onzekerheden en dilemma’s voor bestuur en toezicht. 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.

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:

- Jaarlijkse evaluatie Raad van Bestuur
- Besturing Koraal
- Borgen van kwaliteit en veiligheid van dienstverlening
- Strategisch portfolio en strategische externe samenwerking
- Bespreken managementinformatie

Adviseren:

- Strategie en anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen
- Cultuuraspecten binnen (strategische) organisatie-verandertrajecten
- Innovatie(-strategie)
- Evaluatie besturingsmodel
- Strategiebrieven 2020
- Strategische samenwerkingsmogelijkheden
- Besturing en kwaliteit van onderwijs, toezichtkader Inspectie van het Onderwijs

Goedkeuren:

- Jaarverslagen onderwijsstichtingen 2019: Het Driespan, Saltho Onderwijs, De Vlinder
- Financieel Jaarverslag Koraal 2019
- (Maatschappelijk) Jaarverslag Koraal 2019
- Strategische Beleidsagenda Onderwijs 2020 -2024
- Aangaan van een geldleenovereenkomst en hierbij behorend de te vestigen hypotheek

Bijlage 5 - Verslag intern toezicht

- Concernplan en -begroting Koraal 2021
- Aanpassing besturingsmodel Koraal
- Overdracht registergoed

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de volgende besluiten genomen:

- Dechargeverlening aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over 2019
- Benoeming accountant
- Vaststelling van de WNT-2 waardering
- Klasse-indeling Stichting Het Driespan en Stichting Saltho Onderwijs conform regeling “Regeling Bezoldiging Onderwijs OCW sectoren”
- Bezoldiging Raad van Toezicht
- Bezoldiging Raad van Bestuur
- Herbenoeming van de heer Mittelmeijer per 1 juli 2020 tot toezichthouder van de Stichting Koraal
- Benoeming van de heer Mittelmeijer per 14 mei 2021 tot voorzitter Raad van Toezicht
- Benoeming van de heer Smid per 14 mei 2021 tot voorzitter Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit
- Benoeming van de heer Lodewijk per 14 november 2021 tot voorzitter van de Financiële Commissie
- Profielen voor in 2021 te werven toezichthouders
- Aanpassing reglement Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit
- Declaratiereglement Raad van Bestuur
- Opleidingsverzoek Raad van Bestuur
- Aanvaarden van nevenfunctie bestuurder

Evaluatie Raad van Bestuur

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht heeft conform reglement in juni 2020 de periodieke beoordeling van het functioneren van beide bestuurders individueel en gezamenlijk besproken in de jaargesprekken waarvan de uitkomst besproken is in de plenaire vergadering van de Raad van Toezicht. De gesprekken vonden plaats in de vorm van twee individuele gesprekken en een gezamenlijk gesprek waarin de individuele en gezamenlijke toekomstambities aan de orde zijn geweest. In de gesprekken zijn opleidingswensen van de bestuurders gemotiveerd en besproken. Van de gesprekken zijn door de Remuneratiecommissie verslagen opgesteld. De Raad van Toezicht is van oordeel dat het bestuur goed functioneert zowel in de individuele als in de gezamenlijke prestaties.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in oktober 2020 besloten de jaarlijkse zelfevaluatie van 13 november 2020 vanwege beperkingen als gevolg van Covid-19 uit te stellen tot maart 2021. Het evalueren van de reglementen van de commissies van de Raad van Toezicht alsook het reglement Raad van Toezicht heeft wel plaatsgevonden. In het reglement van de Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit is een aanpassing gedaan met betrekking tot vertegenwoordiging van de Raad van Bestuur in de commissievergaderingen zodat het reglement en de positief beoordeelde praktijk op elkaar aansluiten.

Bijlage 6 - Jaarverslag MZ Onderwijs, ROG NOB en ROG EC

MZ Onderwijs

MZ Onderwijs bestond tot de zomervakantie 2020 uit 10 leden (5 leden uit de groep medewerkers van Het Driespan, 1 ouderlid van Het Driespan, 3 leden uit de groep medewerkers van Saltho Onderwijs en 1 lid vanuit de groep medewerkers van De Vlinder). Na de zomervakantie bestond MZ Onderwijs uit 7 leden (3 leden vanuit Het Driespan, 3 leden vanuit Saltho en 1 lid vanuit De Vlinder) en was er geen vertegenwoordiging meer vanuit ouders. De leden zijn gekozen door en uit de MR-en en DR-en van de onderwijsstichtingen.

MZ Onderwijs heeft elk kwartaal een overleg met de Raad van Bestuur over thema's die alleen onderwijs betreffen en die meerdere onderwijsstichtingen aangaan. Door corona zijn twee overlegvergaderingen geannuleerd. MZ Centraal heeft MZ Onderwijs betrokken en geïnformeerd over de ontwikkelingen met betrekking tot corona en de betekenis voor Koraal. Ook de Raad van Bestuur en één van de regiodirecteuren heeft de leden van MZ Onderwijs geïnformeerd over de ontwikkeling van corona binnen de onderwijslocaties en hoe onze 18 scholen hebben geanticipeerd op de pandemie.

Tijdens de overlegvergaderingen is onder andere gesproken over samenwerkingsverbanden en de betekenis voor Koraal. De programmadirecteur Onderwijs heeft tijdens de vergadering een presentatie gegeven. Daarnaast is gesproken over hoe besluitvormingstrajecten nog beter op elkaar worden afgestemd en op welke wijze participatie geborgd kan worden. Ook is stilgestaan bij de landelijke stakingsdagen van onderwijs en op welke manier Koraal Onderwijs hierin kan meedoen, met respect voor de rechten van de medewerkers en de positie van de organisatie.

Tevens is in het overleg met de Raad van Bestuur gesproken over de werkwijze. Dit heeft geleid tot nieuwe afspraken; er wordt gewerkt met een voorbereidend agendaoverleg, een structureel maandelijks technisch overleg met één van de regiodirecteuren (over actuele thema's) en een overlegvergadering waarin met name gesproken wordt over visie-thema's. Bij de overlegvergadering zal structureel een regiodirecteur aansluiten.

MZ Onderwijs heeft regelmatig contact met de ROG-en waarin onderwijs van Koraal vertegenwoordigd is. Dit betreffen de ROG-en van de regio's West-Brabant, Noordoost Brabant en het Expertise Centrum. De ROG-en bewaken de participatie voor onderwijs in de regio en indien van toepassing kunnen zij in de regio de participatie uitzetten.

Daarnaast wordt contact gezocht met de MR/DR-en van de schoollocaties.

MZ Onderwijs streeft ernaar regelingen en afspraken voor onderwijs zoveel als mogelijk uniform te maken, waardoor ze van toepassing zijn voor alle onderwijsstichtingen van Koraal. In 2020 zijn in dit kader door MZ Onderwijs reacties gegeven op de volgende voorgenomen besluiten. Voordat MZ Onderwijs een standpunt heeft ingenomen, heeft zij een reactie gevraagd aan de ROG-en waarin onderwijs vertegenwoordigd is en waarvoor het onderwerp van toepassing is.

- Het Bestuursformatieplan van de onderwijsstichtingen (waarbij een zelfde format gebruikt wordt);
- Omzetten Loyalis regeling naar zuivere collectiviteit voor medewerkers onderwijs (regeling collectieve AOV);
- Vakantierooster en jaarplanning 2020-2021;
- Bovenschoolse begrotingen van Het Driespan;
- Aanpassing van de functiebeschrijving van Onderwijsassistent en Leraarondersteuner;

Bijlage 6 - Jaarverslag MZ Onderwijs, ROG NOB en ROG EC

- Uitwerking hoofdstuk 9 CAO PO (meerjaren professionaliseringsbeleid en nascholingstool);
- eigen risico-dragerschap vervangingen Het Driespan;
- Eerste aanzet aanpassing functiebeschrijving schoolleider.

MZ Onderwijs heeft voor MZ Centraal een advies geformuleerd over de ontwikkelagenda Onderwijs waarin de Negensprong is opgenomen.

Zowel in de gesprekken met de Raad van Bestuur als met de regiodirecteuren bespreekt MZ Onderwijs de ontwikkelingen in de nieuwe CAO, wat dit betekent voor Koraal en de afspraken die hiervoor gemaakt dienen te worden.

ROG West-Brabant

De vertegenwoordiging in de ROG bestaat uit medewerkers vanuit zowel de schoollocaties als vanuit Sterk in Werk. Daarnaast sluit het toezichthoudende lid van MZ Centraal als vast lid van de ROG aan. De ROG bestaat daarmee uit 7 leden. Sinds 2020 is een schoolleider lid van de ROG. Daarmee is er een nog betere verbinding ontstaan met het schoolleidersoverleg.

De ROG van West-Brabant heeft structureel overleg met de regiodirecteur over actuele thema's en ontwikkelingen in de regio. In de gesprekken wordt stilgestaan bij mogelijkheden in het kader van participatie ten aanzien van onderwerpen. De volgende thema's zijn door de ROG voor participatie uitgezet naar de medewerkers in de organisatie. Op basis hiervan is gereageerd naar de regiodirecteur.

- Vakantierooster 2020-2021;
- Visie op de rol van de gedragswetenschappers;
- MTO, input tijdens de stakingsdagen van Onderwijs.

Daarnaast heeft de ROG naar MZ Onderwijs gereageerd op de volgende thema's.

- Bestuursformatieplan van Het Driespan;
- Omzetten van de Loyalisregeling naar een collectieve regeling (regeling collectieve AOV);
- Bovenschoolse begroting Het Driespan en de begroting van de regio West-Brabant (inclusief Sterk in Werk);
- Aanpassing van de functiebeschrijving van Onderwijsassistent en Leraarondersteuner;
- Uitwerking hoofdstuk 9 CAO PO (meerjaren professionaliseringbeleid en nascholingstool);
- Eigen risico-dragerschap vervangingen Het Driespan;
- Functiebeschrijving schoolleider.

De ontwikkeling van de Negensprong is meerdere keren onderwerp van gesprek geweest in het overleg van de ROG en het overleg met de regiodirecteur. Tijdens deze gesprekken werden ervaringen gedeeld en werd gesproken over op welke wijze medewerkers nog beter betrokken kunnen worden bij de projectgroepen van de Negensprong in het kader van participatie.

Op het einde van 2020 is op initiatief van de ROG een vraag naar alle locaties uitgezet ten aanzien van het MTO. De input van de locaties zal ingebracht worden bij de ontwikkeling van het MTO in 2021.

In april/mei heeft de ROG een evaluatie gehouden. De afspraken die naar aanleiding van deze evaluatie gemaakt zijn, zijn verwerkt in het eerder opgestelde afspraken document. Hiermee is ook de ontwikkeling van de ROG zichtbaar.

Naar aanleiding van de evaluatie is gewerkt aan een nog betere verbinding met de DR-en. Het blijkt dat de DR-en niet altijd kunnen beschikken over de informatie van de ROG. De ROG heeft een digitaal jaarplan MZ ontwikkeld waarin de jaarlijks terugkomende thema's staan opgenomen. Dit jaarplan is opgenomen in een community. De thema's voor de medezeggenschap zijn in het jaarplan schematisch verwerkt met daarbij opgenomen een tijdspad. Alle leden van de DR-en hebben toegang tot het jaarplan. Indien de ROG over informatie rondom een MZ-thema beschikt, wordt deze opgenomen in het jaarplan. Ook de andere ROG-en met onderwijs en MZ Onderwijs werken met de jaarplanning voor onderwijs.

De ROG heeft contact met de DR-en via de ROG-leden. Ieder ROG-lid is contactpersoon voor enkele DR-en. Er zijn afspraken gemaakt door de leden over structurele contacten met de DR-en. Hiervoor wordt aangesloten bij het overleg van de DR of wordt via mail of telefonisch informatie gedeeld. In het kader van de participatie worden via de DR-en vragen uitgezet om voor te leggen bij het team. Bij de onderdelen waar geen DR ingericht is (onder andere Sterk in Werk) vindt dit plaats via het werkoverleg. Door Covid-19 was het in 2020 moeilijker om in gesprek te komen met de DR-en. Er wordt daarom gebruik gemaakt van de inzet van digitale middelen.

De ROG heeft zeer frequent overleg met MZ Onderwijs over actuele thema's. De ROG is meerdere keren uitgenodigd om aan te sluiten bij een uitleg over een thema. Tevens vraagt de ROG ook leden van MZ Onderwijs om aan te sluiten bij de ROG bij de bespreking van onderwerpen. Het ROG-lid welke ook lid is van MZ Onderwijs geeft regelmatig een terugkoppeling van besproken punten. De ROG maakt gebruik van de mogelijkheid om onderwerpen die mogelijk ook van toepassing kunnen zijn voor andere onderwijsstichtingen onder de aandacht te brengen van MZ Onderwijs.

Eventuele vragen die door de DR-en worden voorgelegd worden meegenomen in de gesprekken van de ROG of doorgeleid naar MZ Onderwijs.

De ROG heeft regelmatig contact met de andere ROG-en van Brabant. Tijdens het overleg worden ervaringen uitgewisseld. Het jaarplan medezeggenschap onderwijs is tijdens een bijeenkomst met de ROG-en van Brabant toegelicht en verder aangevuld.

Bijlage 7 - Overzicht samenwerkingsverbanden en gemeenten Het Driespan

Samenwerkingsverband	Gemeenten	Scholen
PO 30.01 Brabantse Wal	Woensdrecht, Bergen op Zoom, Steenbergen, Tholen	Kornalijn
VO 30.01 Brabantse Wal	Woensdrecht, Bergen op Zoom, Steenbergen, Tholen	Aventurijncollege Olivijncollege
PO 30.02 PO3002.nl	Roosendaal, Moerdijk en omgeving	De Fakkel
VO 30.02 ROOS	Moerdijk, Halderberge, Roosendaal	Aventurijncollege Het Brederocollege De Kei Het Berkenhofcollege Warande 3.0
PO 30.03 RSV Breda e.o.	Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Oosterhout, Zundert	De Singel De Muldersteeg De Koperakker
VO 30.03 RSV Breda e.o.	Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Breda, Drimmelen, Etten- Leur, Rucphen, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Oosterhout, Zundert	Het Berkenhofcollege De Kei Het Brederocollege Warande 3.0

Bijlage 8 - Overzicht zorg- en onderwijspartners Het Driespan

Locatie	Raamovereenkomst met	Overige zorg-/onderwijspartners
De Kornalijn SO	GGz WNB JoKi-C	Praktijk Memo
Aventurijncollege VSO	GGZ WNB 't Ravelijn	Praktijk Memo Stichting Open Door Kellebeek College: - Entreeopleiding 't Ravelijn: - VMBO KBL (profiel PIE en E&O)
De Fakkel SO	JoKi-C GGz WNB	SBO De Sponder Wegwijs Roosendaal
Brederocollege VSO		Curio: De Rotonde: - VMBO Diensten & producten MHC: - BBL/KBL 3 en 4 Kellebeek college: - Entreeopleiding - Vavo voor havo Stichting Vakbekwaamheid Horeca
De Singel SO	Amarant	JoKi-C Sterk Huis
De Muldersteeg SO	JoKi-C Kempenhaeghe (Hans Bergerkliniek)	
De Koperakker SO	JoKi-C	Asendo Sterk Huis
Berkenhofcollege VSO	Amarant	Prisma Marlijn Academie
De Kei VSO	GGz Breburg Centrum Jeugd	Amarant Bosleven Buitengewoon zorgboerderij CJG De Viersprong Enghoeve GGZ Breburg GGZ WNB Juiste Spoor Klimop Mekkerbek Mereo Poda Pandor Spectrum Zintri Sterk Huis
Warande 3.0		Warande 3.0 is een netwerkvoorziening die

Koraal wonen
leren
werken



Blijf er niet mee zitten!

Informatie over de klachtenregeling voor onderwijs



Samen op eigen kracht

Bij Koraal komen mensen op de eerste plaats. We vinden het belangrijk dat leerlingen en hun ouders/verzorgers tevreden zijn over ons onderwijs én dat onze medewerkers prettig kunnen werken.

- *samen kunnen we tot de beste oplossingen komen!*

Wat is een klacht?

In iedere organisatie gebeurt er wel eens iets waar mensen het niet mee eens zijn. Koraal vindt het belangrijk hier op een juiste manier aandacht aan te besteden. We nodigen leerlingen, hun ouders of verzorgers en onze medewerkers dan ook uit om het te melden als zij vinden dat zaken binnen Koraal anders hadden moeten of kunnen verlopen. Iedere klacht kan een kans zijn om onze aanpak en ons onderwijs te verbeteren. In deze brochure lees je welke mogelijkheden onze klachtenregeling biedt. Het belangrijkste is dat je niet met een klacht blijft zitten; samen kunnen we tot de beste oplossingen komen!



Wat kun je doen?

Als je een klacht hebt, kun je hier op verschillende manieren mee omgaan. Koraal biedt leerlingen, hun ouders/verzorgers en medewerkers verschillende mogelijkheden, zo wordt altijd gezocht naar een oplossing die bij jou en bij de aard van de klacht past. We willen zoveel mogelijk stimuleren om een probleem zo vroeg mogelijk aan te pakken; we zijn een open organisatie en willen de ruimte bieden om zaken bespreekbaar te maken.

Als een direct gesprek met een medewerker, leidinggevende of collega niet werkt of niet wenselijk is, kun je een beroep doen op een bemiddelaar. Kom je er samen niet goed uit, dan kun je je klacht nog voorleggen aan de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs.

Op de volgende pagina's lees je meer over deze drie mogelijkheden. Je kunt deze bespreken met de contactpersoon van school of de centraal klachtenfunctionaris.

Maak je klacht kenbaar

Bespreken

Zeg het eerst tegen degene die ermee te maken heeft of bespreek het met de medewerker, leidinggevende of collega.

Bemiddelen

Er kan een beroep gedaan worden op een bemiddelaar.

Behandelen

Zet zonodig een stap naar de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs.

Geef elkaar de kans: bespreek het

Bij Koraal gaan we graag serieus en respectvol met elkaar om. Dat betekent dat we naar de meningen en ervaringen van onze leerlingen, hun ouders/verzorgers en onze medewerkers. Als je een klacht hebt, dan nemen we die serieus. Heb je problemen met iemand binnen onze organisatie: geef hem zelf dan ook een kans om zijn kant toe te lichten.

Een probleem of klacht kun je vaak het beste eerst bespreken met degene om wie het gaat. Soms blijkt dan dat er een misverstand is of dat je samen heel gemakkelijk een oplossing vindt. Misschien heeft de ander er bijvoorbeeld nog helemaal niet bij stilgestaan dat een situatie onplezierig is geworden of dat er een probleem is ontstaan. Als je je onvrede zo snel mogelijk bespreekt, voorkom je dat kleine ongenoegens uitgroeien tot grote problemen. Meestal kom je er samen wel uit.

- Ben je ergens ontevreden over?
- Maak je je zorgen of ben je ongerust?
- Ben je het niet eens met een situatie?
- Begrijp je iets niet en heb je vragen?
- *Probeer het zo snel mogelijk te bespreken!*

6

Kies voor hulp: een bemiddelaar

Het probleem of ongenoegen bespreken is soms moeilijk. Misschien is het vervelend of lastig om zomaar op iemand af te stappen of kom je er samen niet uit. Dan kan het een oplossing zijn om een bemiddelaar in te schakelen.

Een bemiddelaar helpt je om samen in gesprek te komen en naar een oplossing te zoeken die goed is voor beide partijen.

Tijdens de gesprekken is het belangrijk om elkaar te laten uitspreken, naar elkaar te luisteren én elkaar te respecteren. Dat is niet zo vreemd, want je wilt er toch samen uitkomen. Je hebt altijd de mogelijkheid om een klacht direct te bespreken en/of te kiezen voor bemiddeling.

De derde mogelijkheid is je klacht te laten behandelen door de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs. Dit kun je doen als je er onderling niet uitkomt.



Wat als je een klacht indient?

Als ouder/verzorger kun je een officiële schriftelijke klacht indienen bij de directie van de onderwijsorganisatie. Na ontvangst van de klacht zal de directie vervolgens beide partijen uitnodigen voor een gesprek en proberen alsnog tot een oplossing te komen. Mocht er geen oplossing gevonden worden, dan kun je als ouder/verzorger een schriftelijke klacht indienen bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs. De scholen zijn aangesloten bij:

LKC Onderwijsgeschillen
Postbus 85191
3508 AD Utrecht

De gegevens zijn ook te vinden op de website klachtenregelingkoraal.nl, op de website van de school en in de schoolgids.

Neem iemand in vertrouwen!

Van bespreken, bemiddelen tot behandelen: je kunt altijd beroep doen op een interne of externe vertrouwenspersoon. Dit is een ondersteuner die er speciaal voor jou is. De vertrouwenspersoon adviseert je en begeleidt je bij de verschillende stappen die je kunt ondernemen. Iedere klager én persoon over wie geklaagd wordt kan zich laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon.

Iedere school heeft minimaal één interne vertrouwenspersoon. Je mag ook zelf iemand kiezen die je vertrouwt; bijvoorbeeld een andere leerkracht of een andere medewerker. Op de website klachtenregelingkoraal.nl en op de website van de school vind je een overzicht van de vertrouwenspersonen en hun contactgegevens.



En verder

Koraal staat voor respect, vertrouwen en een open en eerlijke communicatie. We waarderen de inzet en inbreng van leerlingen, hun ouders/verzorgers en medewerkers. Iemand die onze organisatie verder helpt als klager, bemiddelaar of vertrouwenspersoon zullen we dan ook nooit benadelen als gevolg van zijn of haar actie. Wel verwachten we van iedereen eenzelfde respectvolle en eerlijke houding. Daar komen we samen verder mee!

Deze klachtenregeling is bedoeld voor persoonlijke aangelegenheden. Voor het melden van maatschappelijke misstanden verwijzen we naar de klokkenluidersregeling. Verder kun je bij ernstige zaken een civiele, strafrechtelijke, arbeidsrechtelijke of tuchtrechtelijke procedure aanspannen. Deze procedures vallen buiten de klachtenregeling.

Deze klachtenregeling is er voor leerlingen, hun ouders/verzorgers en medewerkers van Koraal. Daarnaast geldt de regeling ook voor derden, zoals vrijwilligers en stagiaires.

Meer informatie?

Wil je meer weten over de klachtenregeling? Kijk dan op klachtenregelingkoraal.nl, op de website van de school of in de schoolgids. Hier vind je ook alle contactpersonen en gegevens die gelden voor jouw locatie.



Bijlage 9 - Klachtenbrochure Onderwijs

Koraal

Valkstraat 14
6135 GC Sittard
Postbus 5109
6130 PC Sittard
info@koraalgroep.nl
koraalgroep.nl

Uitgave 2017

Bijlage 10 - Definitief rapport herstelonderzoek Koraal





Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Onderzoek bestuur en scholen

Herstelonderzoek

Datum vaststelling: 10 maart 2021

Samenvatting

In de periode september-november 2018 hebben wij een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij de onderwijsstichtingen van Koraal. We hebben toen tekortkomingen geconstateerd in de bestuurlijke kwaliteitszorg. We hebben met het bestuur afspraken gemaakt om de kwaliteit van de sturing op de onderwijskwaliteit te verbeteren.

Wij hebben de kwaliteit in november 2020 opnieuw beoordeeld en het bestuur heeft zich verbeterd.

Wat gaat goed?
Het bestuur van Koraal heeft nu beter dan twee jaar geleden zicht op de kwaliteit van de scholen. De audits die het bestuur laat doen geven een goed zicht op de actuele kwaliteit en bovendien wordt in de kwartaalgesprekken opvolging gegeven aan de uitkomsten van de audits.

Behalve zicht heeft het bestuur ook grip op de onderwijskwaliteit: scholen worden op tijd ondersteund bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit als dat nodig is. Ook worden de scholen door het bestuur geholpen om het onderwijs verder te ontwikkelen, zodat leerlingen nog beter onderwijs krijgen, onderwijs dat aansluit bij hun behoeften.
Het bestuur brengt scholen met elkaar in contact om van elkaar te leren. Zo kunnen scholen met een vergelijkbare leerlingenpopulatie elkaar helpen om het onderwijs te verbeteren of verder te ontwikkelen. Ze hoeven dan niet elk het wiel uit te vinden. Dit is verbeterd ten op zichte van twee jaar geleden.

Het bestuur heeft gezorgd dat de scholen nu kunnen laten zien hoe zij werken aan sociale vaardigheden van leerlingen en wat dit oplevert. Zo is er een start gemaakt met het geven van inzicht in de toegevoegde waarde die het onderwijs van de Koraalscholen heeft op de sociale ontwikkeling van leerlingen.

Wat moet beter?
De verantwoording van de scholen over bereikte resultaten staat beschreven in de jaarverslagen van de scholen. Deze zijn niet altijd makkelijk te vinden. In de digitale schoolgids moet een link opgenomen worden naar de verantwoording over resultaten.

Bestuur: Koraal, onderwijsstichtingen De Vlinder, Driespan en Saltho
Bestuursnummers:
30198 Stichting De Vlinder
41200 Stichting Driespan
50143 Stichting Saltho Onderwijs

Aantal scholen onder bestuur: 21

Totaal aantal leerlingen
De Vlinder: 140
Driespan: 1691
Saltho Onderwijs: 520
Lijst met onderzochte scholen:
03XK Het Vada (so en vso)
02RH Aventurijncollege (vso)
21GN De Rietlanden (so)
02RH Het Olivijncollege (vso)
23GY Muldersteeg (so)

Wat kan beter?
Het zicht op de resultaten van het onderwijs in sociale en maatschappelijke competenties kan verder verbeterd worden. De scholen kunnen grondiger analyseren hoe de bereikte resultaten tot stand zijn gekomen en met deze analyse het eigen onderwijs op dit vlak verder verbeteren.

Vervolg
Op een van de onderzochte scholen, het Olivijncollege, hebben we vastgesteld dat de kwaliteit zeer zwak is. Hierover hebben we een apart rapport geschreven. Het toezicht op deze school wordt verscherpt.
Het toezicht op Koraal wordt voortgezet in de reguliere cyclus van vier jaar.

Inhoudsopgave

1.	Opzet herstelonderzoek	5
2.	Resultaten onderzoek op bestuursniveau	7
3.	Resultaten verificatieonderzoek	10
	3.1. De Muldersteeg	10
	3.2. Rietlanden	12
4.	Resultaten herstelonderzoek: Het Vada College	15
5.	Reactie van het bestuur	19

1. Opzet herstelonderzoek

De inspectie heeft in november 2020 een herstelonderzoek uitgevoerd bij de onderwijsstichtingen van de Koraalgroep, naar aanleiding van tekortkomingen die we hebben geconstateerd in het vierjaarlijks onderzoek bestuur en scholen in september-november 2018. In dit herstelonderzoek staat volgende vraag centraal:

- Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het op verbetering van de onderwijskwaliteit?

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op schoolniveau. Op het niveau van het bestuur richtte het onderzoek zich met de bovengenoemde onderzoeksvraag op de standaard Kwaliteitszorg (KA1). Op schoolniveau hebben we geverifieerd of het beeld van het bestuur over de onderwijskwaliteit klopte en hebben we ook de kwaliteitszorg onderzocht.

Verificatieonderzoeken

Per school onderzochten we in de verificatieonderzoeken nog één andere standaard.

Op De Muldersteeg onderzochten we het Didactisch handelen OP3, omdat het bestuur liet weten dat het handelingsgericht werken goed ontwikkeld is op deze school.
Op de Rietlanden onderzochten we Zicht op ontwikkeling en begeleiding OP2, omdat de school volgens het bestuur een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt op dit vlak.

Herstelonderzoek

In het herstelonderzoek op het Het Vada College onderzochten we de standaarden die ten tijde van het vorige herstelonderzoek onvoldoende bevonden waren (KA1 kwaliteitszorg, KA3 Verantwoording en dialoog, OR2 sociale en maatschappelijke competenties). Ook verifieerden we het eigen oordeel van het bestuur over de standaarden OP2 zicht op ontwikkeling en begeleiding, OP3 didactisch handelen en SK1 veiligheid.

Kwaliteitsonderzoek

In het Kwaliteitsonderzoek Nieuwe school Het Olivijncollege onderzochten we het volledige waarderingskader en verzamelden we ook informatie die we betrokken in de oordeelsvorming op bestuursniveau. De bevindingen uit dit onderzoek zijn vastgelegd in een apart inspectierapport. In het rapport over het herstelonderzoek bij het bestuur wordt in hoofdstuk 2 wel gerefereerd aan de bevindingen op Het Olivijncollege.

Themaonderzoek

In het themaonderzoek naar een onderwijszorgarrangement op Het Aventurijncollege onderzochten we geen standaarden uit het

waarderingskader. Wel bespraken we hoe de sturing van het bestuur op het aanbieden van onderwijszorgarrangementen bijdraagt aan het bieden van passend onderwijs. Hieraan refereren we in hoofdstuk 2 van dit rapport.

Onderzoeksactiviteiten
Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag hebben we documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. We hebben gesproken met leerlingen, schoolleiders, commissies van begeleiding en docenten en verschillende lessen bezocht. Ook hebben we ontwikkelingsperspectieven ingezien en gesproken met kwaliteitsmedewerkers, regiodirecteuren, leden van de medezeggenschapsraden en met het bestuur.

Signalen
In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we altijd naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. We hebben in het startgesprek enkele signalen met het bestuur besproken. Dit heeft niet geleid tot aanvullend onderzoek.

Leeswijzer
In hoofdstuk 2 staat het oordeel over de standaard uit het kwaliteitsgebieden kwaliteitszorg en ambitie. Ook de afspraken over het vervolgtoezicht zijn opgenomen in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 gaat in op de resultaten van de onderzoeken op de scholen.

In hoofdstuk 4 is de reactie van het bestuur op het onderzoek en rapportage opgenomen.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

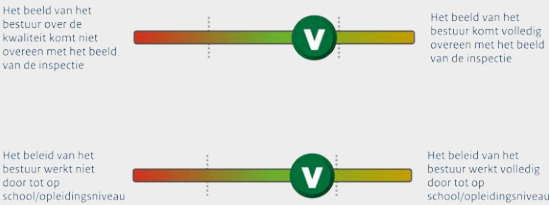
- G Goed
- V Voldoende
- O Onvoldoende
- K Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

- Onderwijsproces
- Schoolklimaat
- Onderwijsresultaten
- Kwaliteitszorg en ambitie
- Financieel beheer

2 . Resultaten onderzoek op bestuursniveau

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek op bestuursniveau: het oordeel over de standaard Kwaliteitszorg en het herstel van de in 2018 geconstateerde tekortkomingen.



Samenvattend oordeel
Het beleid van het bestuur is zichtbaar en merkbaar in de scholen en het bestuur heeft grip op de onderwijskwaliteit van de scholen. Dit is verbeterd ten op zichte van twee jaar geleden.

Sinds twee jaar voert het bestuur het onderwijskundig beleid uit via een strategisch beleidsplan dat De Negensprong heet. De Negensprong bestaat uit doelen, ambities en ontwikkelroutes op verschillende terreinen: onderwijskwaliteit, keuze voor onderwijs aan complexe doelgroepen, personeelsbeleid en zo meer. De scholen gebruiken de Negensprong voor het maken van onderwijskundige keuzes die passen bij hun leerlingpopulatie en zij stemmen hun jaarplannen af op de doelen uit de Negensprong. De Negensprong was in de vorm van posters zichtbaar op de scholen en werd genoemd door schoolleiders en leraren als wij hen spraken over het beleid van de Koraalgroep en over de ontwikkeling van hun eigen school.

2.1. Kwaliteitszorg en ambitie

In de onderstaande tabel geven wij het oordeel weer over de onderzochte standaard van het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	



De bestuurlijke kwaliteitszorg is van voldoende kwaliteit. Waar het twee jaar geleden ontbrak aan sturing op kwaliteitsverbetering op de scholen, is die sturing nu duidelijk wel aanwezig. We constateren dan ook dat het bestuur een stelsel van kwaliteitszorg heeft ingericht waarmee het niet alleen zicht krijgt op de kwaliteit van de scholen, maar deze ook nadrukkelijk bevordert. Daarbij is het nu voor de scholen veel duidelijker dan twee jaar geleden welke meerwaarde het heeft om bij Koraal te horen. Het bestuur zorgt ervoor dat expertise wordt uitgewisseld tussen de afzonderlijke scholen en leren van elkaar gebeurt ook als een school de kwaliteit moet verbeteren. Het stelsel van kwaliteitszorg en de effecten van de sturing op kwaliteit lichten we hierna toe.

De medewerkers van de onderwijsstichtingen van Koraal weten nu welke scholen een vergelijkbare leerlingpopulatie hebben en het bestuur zorgt dat de medewerkers elkaar ontmoeten om kennis uit te wisselen en elkaar te helpen bij het opbouwen van expertise in de eigen school.

De sturing via De NegenSprong, het strategisch onderwijskundig beleid van het bestuur, heeft er in de afgelopen twee jaar voor gezorgd dat scholen de kenmerken van hun leerlingpopulatie als uitgangspunt nemen om het onderwijs in te richten. Samenwerking met de zorginstellingen van Koraal is hierbij van belang en wordt verbeterd waar dat nodig is.

Een van de kenmerken van het strategisch onderwijsbeleid van Koraal is daarnaast het bieden van maatwerk en het inrichten van onderwijszorgarrangementen (OZA). Deze OZA's zijn bedoeld voor leerlingen met een complexe ondersteuningsvraag die zowel onderwijs als (medische) zorg of jeugdhulp betreft. In de verificatieonderzoeken, maar ook in het themaonderzoek op Het Aventurijncollege en in het kwaliteitsonderzoek op Het Olivijncollege, dat gekoppeld is aan een jeugdzorgplusinstelling, zagen we voorbeelden van dit maatwerk in de praktijk. Een sterk punt van het bestuursbeleid gericht op de OZA-scholen is dat de OZA-scholen leren van elkaars successen en ontwikkelde praktijken. Een concreet voorbeeld hiervan is de ondersteuning die Het Olivijncollege krijgt van Het Ginnikencollege om de leerlingbegeleiding beter in te richten.

Het bestuur heeft de scholen ertoe aangezet om meer opbrengstgericht te gaan werken. De motivatie om dat te doen is om beter inzicht te kunnen geven in de toegevoegde waarde die de Koraalscholen hebben in de ontwikkeling van leerlingen. Dit opbrengstgericht werken is nog in ontwikkeling. Met name het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde op het vlak van sociale en maatschappelijke competenties is nog een zoektocht. Een

belangrijke stap vooruit is echter al gemaakt: vrijwel alle scholen brengen de ontwikkeling van de leerlingen in beeld en hebben een norm gesteld om deze ontwikkeling aan af te meten.

Naast de aandacht voor het leren van elkaar en het in beeld brengen van de toegevoegde waarde van het Koraal-onderwijs is het van belang dat het bestuur scherp zicht blijft houden op het voldoen aan de wettelijke vereisten, ook als die niet standaard onderdeel zijn van de interne audits. We constateerden daarin de volgende aandachtspunten, omdat niet alle scholen die wij bezochten voldeden aan deze vereisten:

- De maatwerktrajecten die Koraal aanbiedt, moeten voor sommige leerlingen gepaard gaan met een aanvraag voor tijdelijke onderwijstijdonderschijding. Sommige scholen doen deze aanvragen bij de inspectie, andere niet, terwijl dit wel nodig is (beleidsregel afwijking onderwijstijd 2018).
- De verantwoording over de resultaten in de schoolgidsen (art. 22 WEC) is niet altijd goed vindbaar of is onvoldoende betekenisvol.
- In de commissie voor de begeleiding moet een medisch deskundige zitting hebben bij het vaststellen en bijstellen van de OPP's (art. 40b WEC).

We verwachten dat het bestuur ook stuurt op het voldoen aan deze wettelijke vereisten.

Herstelopdrachten
Het bestuur heeft een stelsel van kwaliteitszorg ingericht waarmee het er in voldoende mate in slaagt om de kwaliteit van de scholen te bewaken en te bevorderen. Daarmee is voldaan aan de herstelopdracht voor KA1.

Het bestuur heeft ook voldaan aan de herstelopdracht voor OR2 op de scholen. Alle scholen werken nu opbrengstgericht aan de sociale en maatschappelijke competenties en het bestuur heeft zicht op de mate waarin de door de scholen gestelde normen gehaald worden.

3 . Resultaten verificatieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de oordelen en de bevindingen over de standaarden die we op de scholen hebben onderzocht in de verificatieonderzoeken. Het gaat om de onderzoeken op De Muldersteeg en de Rietlanden.

We verbinden deze bevindingen aan de oordelen over de bestuurlijke kwaliteitszorg.

3.1. De Muldersteeg

De Muldersteeg verzorgt speciaal onderwijs aan leerlingen met gedragsproblemen in de leeftijd van 4 tot 13 jaar.

Onderwijsproces	O	V	G
OP3 Didactisch handelen		•	



OP3 Didactisch handelen

Wij beoordelen de standaard Didactisch handelen als Voldoende. Dit kwaliteitsbeeld komt overeen met het beeld van het bestuur en van het schoolteam. In de volgende alinea's leggen we uit waarom het didactisch handelen voldoet aan de eisen voor basiskwaliteit en waar mogelijkheden voor versterking zijn.

Op basis van de kenmerken van de leerlingenpopulatie hanteert de school een lesmodel dat zich kenmerkt door structuur en voorspelbaarheid. Dit lesmodel geeft leraren veel ruimte voor afstemming op verschillende niveaus en onderwijsbehoeften van de leerlingen, bijvoorbeeld door een verlengde instructie of door differentiatie in opdrachten. Dit zagen wij in de meeste lessen goed terug. De leraren startten met het bespreken van de leerdoelen en sloten af met een evaluatie van zowel het proces als de leerdoelen.

In alle lessen zagen wij dat leraren hoge verwachtingen uitspraken die activerend werkten en leerlingen bejegenden conform de afspraken in het ontwikkelingsperspectief en het groepsplan.

Hoewel we in alle lessen hetzelfde lesmodel zagen, verschilde de mate waarin leraren erin slaagden alle leerlingen taakgericht bezig te laten zijn in de verschillende fasen van het lesmodel. Daarnaast was er verschil in de mate waarin leraren bij de uitleg en de interactie met leerlingen gebruik maakten van het aanleren en aanspreken van denkstrategieën. In enkele lessen observeerden we vooral een uitleg gericht op hoe een opdracht gemaakt moest worden en feedback

gericht op het juist of onjuist zijn van het antwoord. Op dit vlak zien wij daarom mogelijkheden tot verbetering. Dit komt overeen met het kwaliteitsbeeld van het schoolteam en het bestuur.

De taakbetrokkenheid van leerlingen valt in positieve zin op. In de lessen zijn veel leerlingen bij de instructie betrokken, zo steken veel leerlingen hun vinger op om antwoord te geven op een vraag van de leraar. We zagen enkele mooie voorbeelden waarin leraren ervoor zorgden dat ook de leerlingen die niet hun vinger opsteken meedoen in de lessen. Soms door hun de beurt te geven en soms door de les goed af te stemmen op de belevingswereld van de leerlingen. Deze goede praktijken zou het lerarenteam uit kunnen wisselen om ervoor te zorgen dat in alle lessen gebruik wordt gemaakt van de hoge taakbetrokkenheid van leerlingen.

Samengevat voldoen de lessen aan de wettelijke eisen voor basiskwaliteit en zagen we goede voorbeelden van actieve betrokkenheid van leerlingen en zagen we leraren die hoge verwachtingen uitspreken en leerlingen verantwoordelijk maken voor hun leerproces. Tegelijk observeerden we verschillen in de kwaliteit van de lessen tussen leraren, dit biedt een mooie kans tot uitwisseling van goede praktijken.

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	



KA1 Kwaliteitszorg

Wij beoordelen de standaard Kwaliteitszorg (KA1) als Voldoende. De school heeft een stelsel van kwaliteitszorg ingericht conform de uitgangspunten van het bestuur en volgens de eisen die de wet stelt. Dit betekent dat de school systematisch de cruciale aspecten van het onderwijsleerproces in beeld brengt, evalueert en zo nodig bijstelt, bijvoorbeeld het didactisch handelen. Dit beeld vormt samen met de resultaten van de zelfevaluaties en de audit(s) de basis voor de verbeteractiviteiten in het jaarplan.

Bij het opstellen van het jaarplan en de verbeteractiviteiten is het bestuur nauw betrokken, bijvoorbeeld in de vorm van gesprekken met de schoolleiding, sectordirecteur en kwaliteitsmedewerkers. Dit betekent dat in de praktijk op meerdere momenten wordt besproken of de doelen uit het jaarplan voldoende dekkend zijn voor de geconstateerde verbeterpunten. Tot nu toe is de conclusie van het bestuur en de schoolleiding dat de verbetermaatregelen voldoende effect hebben.

Hoewel het jaarplan en de geformuleerde doelen het team voldoende houvast geven, is onze observatie dat de school bij sommige

doelen explicieter kan zijn over welk effect met de verbetermaatregelen bereikt moet worden.

Het schoolteam herkent zich in de verbeteractiviteiten en neemt hiervoor verantwoordelijkheid. Dit uit zich onder andere in participatie van leraren in alle ontwikkelteams vanuit De Negensprong. De leraren van De Muldersteeg hebben er zelf voor gekozen om in alle ontwikkelteams vertegenwoordigd te zijn. Zij ervaren dit als een kans om het onderwijs verder te versterken en expertise uit te wisselen.

Een mooi voorbeeld van het functioneren van het stelsel van kwaliteitszorg is het didactisch handelen. Op basis van de bestuurlijk vastgestelde observatieformulieren brengt de school de kwaliteit van het didactisch handelen structureel in beeld. Dit kwaliteitsbeeld vormt de basis voor zowel individuele gesprekken met leraren als voor gesprekken met het team over algemene verbeterpunten. Daarbij gebruikt het schoolteam dit kwaliteitsbeeld om sterke punten in het handelen van leraren te waarderen en om de leraren uit te nodigen van elkaars kwaliteiten te leren.

3.2. Rietlanden

Rietlanden is een school voor speciaal onderwijs voor leerlingen tussen 4 en 13 jaar. De school verzorgt onderwijs en zorg aan kinderen met gedrags- en psychiatrische problematiek.

 Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding		•	



OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding
De school voldoet aan de basiskwaliteit van deze standaard. De Commissie voor de Begeleiding (CvB) en de leraren verzamelen systematisch informatie over de voortgang van de ontwikkeling van de leerlingen. Met de schoolstandaard stelt de CvB een passend ontwikkelingsperspectief op.

Een ontwikkelpunt is het plannen van het onderwijs op de leergebiedoverstijgende vakken. De school volgt de vorderingen van de leerlingen op de sociaal-emotionele ontwikkeling wel, maar geeft dit niveau niet weer in het ontwikkelingsperspectief, evenmin wat de invloed hiervan is op de uitstroombestemming. Daarnaast missen we wat dit betekent voor het te plannen aanbod voor dit leergebied.

Voor de leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben stelt de

school een individueel handelingsplan op. De kwaliteit van deze handelingsplannen wisselt, wat wordt onderkend door de CvB. Men is met een verbeterslag bezig waarbij erop wordt gelet dat 'beschrijven' plaatsmaakt voor 'doelgericht plannen'. Op basis van de informatie in de ontwikkelingsperspectieven stelt de school groepsplannen op. Hoewel deze groepsplannen voor een aantal vakken nog in ontwikkeling zijn stelden we tijdens de lesbezoeken vast dat deze plannen de leraren voldoende in staat stellen om het onderwijs af te stemmen op de onderwijs- en ondersteuningsbehoeftes van de leerlingen in de klas.

De ontwikkeling van de leerlingen wordt regelmatig geëvalueerd waarbij de school gebruik maakt van de inzet van een zorgondersteuningsteam als de voortgang van de ontwikkeling van de leerling in het geding is. Ook de groepsplannen worden geëvalueerd. We bespraken met de commissie van begeleiding dat het team de beschikbare gegevens over de leerlingen beter moet analyseren en interpreteren. Dit om ervoor te zorgen dat het leerkrachthandelen in de klas nog meer dan nu het geval is, gericht is op de ontwikkeling van de leerlingen.

 Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg		•	



KA1 Kwaliteitszorg
We beoordelen de kwaliteitszorg als Voldoende. Na een onrustige periode met veel wisselingen in de schoolleiding heeft het team, onder aanvoering van het huidige managementteam, de weg naar boven weer gevonden. Het managementteam heeft de onderwijsinhoudelijke expertise en de kwaliteitszorg helder georganiseerd. Zo constateerden we dat er sprake is van een overzichtelijke kwaliteitszorgcyclus, bewuste keuzes en duidelijke kaders in de inrichting van het onderwijs.

Daarnaast is ingezet op verbeteringen van de onderwijsinhoud en is de focus gelegd op het vergroten van het handelingsrepertoire van de leerkracht in de klas. Zo heeft de schoolleiding verschillende maatregelen genomen die noodzakelijk zijn om er voor te zorgen dat leraren de leerlingen op hun niveau les kunnen geven in instructiegroepen. De leerlingen hebben geleerd om met uitgestelde aandacht om te gaan doordat de les duidelijk is gestructureerd. Verder heeft de school ervoor gekozen om aan iedere klas een pedagogisch medewerker te koppelen, wat als effect heeft dat er minder 'verstoringen' zijn tijdens de les en de leerkracht en leerlingen zich (meer dan voorheen) op het onderwijs kunnen richten. Kortom, op veel terreinen wordt in de kwaliteit van het onderwijs geïnvesteerd door middel van scholing, collegiaal overleg en financiële

middelen. Hierbij valt de planmatige aanpak van de onderwijsontwikkeling op.

Een jaarplan met resultaatafspraken is vertaald naar een tijdspad met ontwikkeldoelen. Regelmatig legt de school verantwoording af over de onderwijsontwikkeling. De teamcoördinator en de orthopedagoog houden zicht op het bereiken van de afgesproken doelen in het onderwijsproces. De bevindingen worden vervolgens besproken met de interim-directeur, de regiodirecteur en met het bestuur. De negensprong, de strategische beleidsagenda van Koraal, werkt hierbij zowel horizontaal, tussen locaties, als verticaal, tussen de verschillende sturingslagen, als verbindend instrument.

Ten aanzien van de onderwijsinrichting zijn bewuste keuzes gemaakt die voor ons navolgbaar en logisch zijn, ook al betekenen deze keuzes dat er iets minder aandacht is voor andere zaken. Dit houdt echter geen risico's in voor de kwaliteit van het onderwijs. Hoewel de school intern en extern, ten aanzien van profilering en zichtbaarheid in de regio, werkt aan kwaliteitsverbetering is ze er nog niet. De basis is voorzichtig stabiel te noemen, maar een verdiepingsslag is zeker nodig. Deze verdiepingsslag wordt de komende maanden gemaakt met betrekking tot inhoudelijke verbeteringen in het onderwijs zoals onder andere het gebruik van passender lesmethoden en de toepasbaarheid van de handelingsplannen. Daarnaast liggen er plannen klaar om de professionaliteit in de klas verder te verbeteren, zowel ten aanzien van de didactiek als ook met betrekking tot het pedagogisch vakkundig handelen van leerkrachten. Met de training 'Pedagogische Tact' is al een eerste aanzet gegeven om te reflecteren op het eigen gedrag van de leraren en de (onbedoelde) effecten ervan op groepsdynamiek of de individuele leerling.

Tot slot hebben wij met de interimdirecteur en de regiodirecteur het volgende besproken. Hoewel de school zich in de goede richting ontwikkeld en deze ontwikkeling bewaakt met een stelsel van kwaliteitszorg, is het bekend dat er op (korte) termijn opnieuw discontinuïteit in het management zal ontstaan. De interim-directeur is immers tijdelijk aan de school verbonden. De kwaliteit van de overdracht aan de volgende directeur is van belang voor het waarborgen van de voortgang in de kwaliteitsslag die nu gemaakt wordt.

4 . Resultaten herstelonderzoek: Het Vada College

Op Het Vada en Het Vada College wordt speciaal onderwijs gegeven aan leerlingen van 4 tot 20 jaar met ernstige gedrags- en/of psychiatrische problematiek, gecombineerd met een licht verstandelijke beperking (LVB). Op het moment van ons onderzoek is er slechts één so klas waarin leerlingen zitten tussen 8 en 12 jaar.

In dit hoofdstuk geven wij de oordelen en de resultaten van het herstelonderzoek bij Het Vada en Het Vada College. De school had in november 2019 een aantal herstelopdrachten gekregen van de inspectie. Deze betroffen de standaarden KA1, KA3 en OP2.

Het bestuur heeft in oktober 2020 een audit uitgevoerd naar de kwaliteit van deze standaarden en ook naar de kwaliteit van de andere onderdelen uit het auditkader. Wij hebben deze oordelen geverifieerd en bovendien beoordeel of aan de herstelopdrachten is voldaan.

Onderstaand figuur geeft de resultaten van het onderzoek.



Conclusie

De conclusie van het onderzoek is dat Het Vada en Het Vada College onderwijs bieden van voldoende kwaliteit. Aan de herstelopdrachten is voldaan.

4.1. Onderwijsproces

Onderwijsproces	O	V	G
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding		●	

OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding

We beoordelen de standaard als Voldoende. De manier waarop de school de leerlingen begeleidt en zicht houdt op hun ontwikkeling voldoet aan de eisen die de wet stelt. Ook het ontwikkelingsperspectief zelf voldoet aan de wettelijke vereisten.

Het ontwikkelingsperspectief dat voor alle leerlingen is opgesteld is functioneel voor de leraren. Tijdens lesobservaties stelden wij vast dat de handelingsadviezen die in de OPP's staan opgevolgd worden door de leraren. De leden van de Commissie voor de Begeleiding (CvB) vertellen dat zij voortdurend met de leraren in gesprek zijn over het uitvoeren van de OPP's en over de voortgang van leerlingen. Voor sommige CvB-leden voelt dit nog wat onwennig omdat het gesprek ervaren kan worden als controle. De CvB en de schoolleiding hebben echter vastgesteld dat hun zicht op de uitvoering van de OPP's nodig is om de leerlingen optimaal in beeld te hebben en te kunnen begeleiden.

Leraren erkennen dit en zeggen het niet als controle te ervaren. Wij constateren dat het voortdurende gesprek over de ondersteuning in de lessen én de sturing van de CvB de leerlingen ten goede komt. Zo heeft de CvB samen met leraren groepsbehandelingsplannen gemaakt waarin de handelingsadviezen uit de OPP's samengevat zijn. Dit komt de uitvoering van de OPP's ten goede.

In drie van de vier geobserveerde lessen leidde de individuele leerlingbegeleiding tot actieve betrokkenheid van leerlingen en tot het bereiken van de lesdoelen. De samenwerking tussen de leraren en de pedagogisch medewerkers droeg evenzeer bij aan een optimale leerlingbegeleiding.

De toename van kwaliteit van de leerlingbegeleiding is niet alleen teweeg gebracht door actieve sturing hierop van de schoolleiding en de CvB, maar ook door gebruik te maken van de sturing via De Negensprong. In De Negensprong neemt leerlingbegeleiding een prominente plek in vanwege de keuze van Koraal voor 'complexe' doelgroepen.

OP3 Didactisch handelen

Het didactisch handelen is van voldoende kwaliteit. Ons oordeel komt overeen met de bevinding van het bestuur in de interne audit. In de meeste lessen die wij observeerden waren leerlingen actief betrokken bij de les. Deze sfeer waarin leren mogelijk was werd bevorderd door de positieve benadering van leerlingen door de leraren en

pedagogisch medewerkers. Het directe instructiemodel waarmee de leraren werken was zichtbaar in de geobserveerde lessen, die duidelijk goed voorbereid waren.

4.2. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O	K	V	C
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties			●	

OR2 Sociale en maatschappelijke competenties

De school heeft leerlijnen vastgesteld voor de sociale en maatschappelijke competenties en heeft een norm om te beoordelen of leerlingen zich voldoende ontwikkelen. Vanwege de coronamaatregelen in het voorjaar van 2020 heeft de school niet kunnen toetsen of de bereikte resultaten voldoen aan de vastgestelde norm.

De norm en het toets- en volginstrument zijn wel aanwezig en we beoordelen de standaard dan ook als Voldoende.

De school ziet het ontwikkelen van deze competenties bij leerlingen als een van zijn kernopdrachten. Om deze kernopdracht goed te kunnen uitvoeren wordt ook samengewerkt met de leefgroepen waar veel leerlingen wonen. Er zijn pedagogisch medewerkers van deze groepen aan de school verbonden en dat bevordert het (samen) werken aan de sociale competenties van leerlingen.

Omdat de school onderwijs aanbiedt in de arbeidsgerichte uitstroombanen, is er ook in de leerlijnen van de praktijkvakken en in de arbeidstoeleidingstrajecten aandacht voor de sociale competenties. Zo wordt er vakoverstijgend, en betekenisvol (want gericht op de vervolgopleiding) gewerkt aan de sociale competenties. In 2020-2021 wordt voor het eerst getoetst in hoeverre de gestelde norm gehaald wordt. Vervolgens kan de kwaliteit van de standaard verder verbeterd en bestendig worden.

4.3. Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg en ambitie	0	V	0
KA1 Kwaliteitszorg		●	
KA3 Verantwoording en dialoog		●	

KA1 Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg is Voldoende. De school werkt planmatig aan het

vasthouden en bevorderen van de onderwijskwaliteit. Er zijn toetsbare doelen gesteld en de schoolleiding en de leraren hebben helder voor ogen welke verbeteringen zij nog willen realiseren in hun onderwijs.

Het stelsel van kwaliteitszorg sluit aan bij de systematiek die op bestuursniveau gehanteerd wordt. Ook heeft de kwaliteit een impuls gekregen van de sturing via De Negensprong. Op dit moment is de school bezig om het volgende schoolplan te ijken aan de doelen uit de negensprong, zodat het strategisch bestuursbeleid ook de komende vier jaar uitgevoerd wordt op schoolniveau.

Voor de medewerkers van Het Vada College is het belangrijk dat er gewerkt wordt vanuit de visie op leren die uitgaat van het aangaan van verbinding met leerlingen. Deze visie zien we terug in de uitvoering van de *positive behaviour support* systematiek in de klassen en in de hoge mate van individuele begeleiding en maatwerk die leerlingen krijgen in de lessen. Een ander voorbeeld van de uitwerking van de visie is het traumasensitief werken van de leraren. Voor alle leerlingen is een steunplan opgesteld waarin staat wat hun *triggers* zijn. Leraren houden hier rekening mee en op schoolniveau is het effect van traumasensitief werken onder andere terug te zien in de afname van de ernst van incidenten.

5 . Reactie van het bestuur

De Raad van Bestuur van Koraal heeft kennis genomen van de rapportage van de Inspectie van het Onderwijs en kijkt met tevredenheid naar de uitkomst van het bestuursonderzoek met het oordeel voldoende. De inspectie constateerde dat het bestuur heeft voldaan aan de herstelopdrachten voor KA1 Kwaliteitszorg en OR2 Sociale en maatschappelijke competenties. Wij ervaren het als een positieve bekrachtiging van alle inspanningen die verricht zijn om dit resultaat tot stand te brengen. Het geeft de energie en het enthousiasme verder te werken aan ons ambitieuze ontwikkeltraject.

Het door de inspectie geschetste beeld bevestigt dat we een heldere koers volgen en de medewerkers deze koers kennen en onderschrijven. De Raad van Bestuur heeft een duidelijk beeld van wat goed gaat op de scholen en wat beter kan of moet. Het stelsel van kwaliteitszorg bewaakt en bevordert de kwaliteit van de scholen. Het beleid van het bestuur is zichtbaar en merkbaar in de scholen en het is duidelijk welke meerwaarde het heeft om onderdeel te zijn van Koraal. De scholen krijgen ondersteuning bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit en worden geholpen om het onderwijs verder te ontwikkelen. Medewerkers van de scholen leren van elkaar en ontwikkelen en verbeteren het onderwijs gezamenlijk. Er wordt gebruik gemaakt van good practices en expertise van de andere scholen. Middels de interne audits heeft de Raad van Bestuur zicht op de actuele onderwijskwaliteit van de scholen. In jaarplannen en kwartaalgesprekken wordt opvolging gegeven aan de uitkomsten van de audits. De scholen werken opbrengstgericht zodat er goed inzicht gegeven kan worden wat de toegevoegde waarde is van het onderwijs op de Koraalscholen. De ontwikkeling van de leerlingen is steeds beter in beeld en er zijn normen gesteld om die ontwikkeling aan af te meten. Er is zicht op de mate waarin de scholen de gestelde normen halen. De scholen laten zien hoe zij werken aan de sociale vaardigheden van leerlingen en wat dit oplevert.

We voeren de vernieuwing van ons onderwijskundig beleid uit via het strategisch onderwijsbeleidsplan De Negensprong. Hierin hebben we onze ambities en ontwikkelroutes vastgelegd met betrekking tot de onderwijskwaliteit, de uitwerking van het onderwijs, de samenwerking met (zorg)partners en de onderwijsresultaten. Onderwijs-zorgarrangementen vormen een belangrijke pijler van dat beleid en komen tot stand door een goede samenwerking met de zorginstellingen van Koraal en andere partners.

De scholen gebruiken de Negensprong voor het maken van onderwijskundige keuzes die passen bij hun leerlingpopulatie en zij stemmen hun jaarplannen af op de doelen uit De Negensprong.

De resultaatafspraken van De Negensprong met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs zijn:

- Ambitie: We hebben een richtinggevend strategische beleidsagenda 2020 – 2024 waarlangs de ontwikkeling en implementatie de komende jaren uitgevoerd wordt. Deze bestaat uit De Negensprong en het Meerjarenbestuursformatieplan.
- Pro-actief partner samenwerkingsverbanden: We hebben een strategie, doelen en resultaten per samenwerkingsverband, voor elke leerling is er een passend aanbod, er zijn meer arrangementen met het regulier onderwijs. We hebben onderscheidende schoolondersteuningsprofielen.
- Koraal Onderwijzorgarrangementen (OZA): Ontwikkelen van een werkwijze waarbij voor elke leerling/cliënt altijd het meest passende en sluitende aanbod wordt gecreëerd wat past bij de door betrokkene zelf geformuleerde hulpvraag. Onderwijs , zorg en arbeidstoeleiding worden daarbij zowel in kwaliteit als omvang aangeboden, passend bij de behoefte die de betrokkene op dat moment heeft en passend bij wet- en regelgeving.
- Van volledig curriculum tot en met maatwerk: Alle leerroutes zijn voorzien van leerlijnen en methodes die gebruikt worden binnen Koraal Onderwijs.

Het aanbod is modulair beschikbaar. Per module is helder wat het leerrendement is.

De samenwerking in en tussen schoolsoorten is geborgd in processen, procedures, tijd en capaciteit.

- Succesvol leiderschap: Het besturingsmodel van Koraal is geïmplementeerd en zichtbaar binnen Koraal Onderwijs.
- Kennisdeling in- en extern: We hebben in onze organisatie structurele bovenscholse ontwikkelteams op niveau van schoolsoorten, expertiseteams op onderdelen van de kwaliteitszorg, intervisie. We hebben een bovenscholse kennisagenda en jaarplan en een goed digitaal platform voor uitwisseling.
- Bestuurlijk dashboard onderwijs: We beschikken over samenhangende en relevante informatie in het kader van de PDCA-cyclus wat betreft effectiviteit (de goede dingen doen), doelmatigheid (dingen goed doen) en zuinigheid (dingen voordelig doen).

Het dashboard is zoveel mogelijk geautomatiseerd.

- Opbrengstgericht werken: De werkwijze van opbrengstgericht werken is per schoolsoort geëvalueerd, bijgesteld en gestandaardiseerd. We beschikken over documenten waarin werkwijze, processen, procedures en instrumenten zijn beschreven.
- Doelgroepenmodel+: We hebben een uniforme en samenhangende set tools waarmee we de PDCA van opbrengstgericht werken monitoren.

Er zijn arrangementen en leerroutes vastgesteld op basis van de populatiegegevens

Per leerarrangement is een passend onderwijsleerproces ingericht. Het effect van het onderwijs wordt geëvalueerd vanuit de opbrengsten.

- Leerroutes naar uitstroombestemming: Voor alle uitstroombestemmingen zijn leerroutes met het eindniveau vastgesteld.
- Sociale en maatschappelijke competenties: Per schoolsoort is er een ontwikkelingslijn sociale en maatschappelijke competenties vastgesteld gebaseerd op de CED-leerlijnen Sociaal Gedrag en is de schoolstandaard uitgewerkt. Het uitstroomniveau met betrekking tot sociaal-maatschappelijke competenties en de leerroute die gevolgd wordt maakt onderdeel uit van het OPP van de leerling. Tenminste 75% van de leerlingen behaalt met betrekking tot de sociaal-maatschappelijke competenties een uitstroomniveau zoals in het OPP gesteld is.
- Kwaliteit in beeld: Per kwaliteitskaart is er een normering van basiskwaliteit en eigen aspecten van kwaliteit per school, per schoolsoort en voor Koraal Onderwijs als geheel.
- Leren op maat: Het onderwijs wordt zo optimaal mogelijk afgestemd op de leerling. Er is een gedeelde visie op leren op maat. Er is een duidelijke samenhang met het doelgroepenmodel+.
- Schoolklimaat: De concepten van schoolklimaat die gebruikt worden binnen Koraal Onderwijs zijn getoetst aan de kwaliteitskaarten en voorzien van een normering. De werkwijze binnen Koraal is beschreven in een toolbox. Het meten van de effecten maakt hier onderdeel van uit.
- PDCA Kwaliteitszorg: Het systeem van kwaliteitskaarten en bijbehorende instrumenten zijn geautomatiseerd met daarbij een monitor schoolplannen en een kwaliteitsmonitor scholen. Er is een kwaliteitshandboek Koraal Onderwijs.
- Interne Vliegende Brigade: We beschikken over een interne vliegende brigade die ingezet kan worden voor collegiale consultatie en ondersteuning.
- PDCA Integraal OZA proces: We hebben het in-, door- en uitstroomproces beschreven voor leerlingen voor wie de integrale benadering functioneel is. Het OPP bij de OZA is integraal en de effecten van het aanbod worden systematisch gemeten.
- Vierjarig schoolplan: De schoolplannen zijn geactualiseerd en voldoen aan de actuele wet- en regelgeving. De samenhang in doelen, beleid en ontwikkeling op niveau Koraal Onderwijs en de schoolsoorten blijkt duidelijk uit de plannen.
- Opbrengstenanalyse: We hebben een uniform rapportagemodel voor opbrengsten per school en schoolsoort. We hebben een rapportagemodel voor leeropbrengsten voor leerlingen die een korte periode onderwijs krijgen (OZA, arrangementen)

Verder wordt er gewerkt aan aandachtspunten zoals een kwaliteitsmonitor scholen, professionalisering van medewerkers, de

verantwoordelijkheidsverdeling binnen Koraal Onderwijs en een informatiseringsplan. Door de herinrichting van de ondersteunende diensten aan het eind van 2019, worden regiodirecteuren en schoolleiders daarnaast beter ondersteund en versterkt in het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs.

De resultaatafspraken van de Negensprong worden aangevuld met de aandachtspunten die de inspectie constateerde tijdens het onderzoek:

- tijdelijke onderwijstijdondersteuning voor leerlingen in sommige maatwerktrajecten
- verantwoording over de resultaten in de schoolgidsen
- medische deskundige in de cvb bij het vaststellen van de OPP's

Op de scholen van Koraal wordt met vereende krachten hard gewerkt om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten en op een integrale wijze onderwijs en zorg aan te bieden. Samen met ouders en verzorgers, stakeholders en samenwerkingspartners begeleiden en ondersteunen we onze leerlingen met hun complexe problemen naar zo zelfstandig mogelijk functioneren en volwaardig participeren aan onze samenleving.

De Raad van Bestuur is zeer tevreden over het ontwikkeltraject dat uitgezet is binnen Koraal Onderwijs. Ondanks de belemmeringen door COVID-19 en de maatregelen die er uit voortvloeien, is het traject op koers gebleven. De resultaten tot nu toe en de bekrachtiging ervan door de inspectie geven het bestuur het volste vertrouwen in het vervolg ervan.

De Raad van Bestuur bedankt alle medewerkers van Koraal Onderwijs voor de inzet en is trots op het bereikte resultaat.

Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht
T-algemeen 088 6696000
T-loket (voor vragen) 088 6696060



Bijlage 11 - Definitieve rapport kwaliteitsonderzoek
Olivijncollege Driespan

A close-up photograph of a hand holding a red pen with yellow accents, writing on a white notebook. The background is a soft, out-of-focus green.



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Onderzoek bestuur en scholen

Herstelonderzoek

Datum vaststelling: 10 maart 2021

Samenvatting

De inspectie heeft op Het Olivijncollege een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. In eerdere gesprekken met het bestuur hebben wij geconstateerd dat er sprake is van risico's. Het bestuur bevestigde deze mogelijke risico's met de resultaten van een interne audit die uitgevoerd is in juni 2020. De conclusie van ons onderzoek is dat we de onderwijskwaliteit op Het Olivijncollege als Zeer Zwak beoordelen.

Wat moet beter?
Het onderwijs is van zeer zwakke kwaliteit. Dit is omdat de leerlingbegeleiding en de manier waarop de ontwikkeling van leerlingen gevolgd wordt niet goed genoeg is. De extra ondersteuning die leerlingen nodig hebben is niet voor elke leerling duidelijk of niet duidelijk beschreven, en dan lukt het niet om de leerling in zijn ontwikkeling optimaal te begeleiden.

Daarnaast is de kwaliteitszorg Onvoldoende. De school is er in de afgelopen twee jaar niet in geslaagd om het onderwijs stap voor stap op een voldoende niveau te brengen.

De resultaten van de school zijn niet bekend. Zo is onbekend of leerlingen die de school verlaten uitstromen naar het niveau waarop de school ze heeft voorbereid. Evenmin is bekend of ze tussenresultaten halen die passen bij het geplande niveau. Ook is onduidelijk wat de resultaten zijn van het onderwijs in de sociale en maatschappelijke vaardigheden, een van de belangrijkste doelen van deze school waar leerlingen tijdelijk zitten, vooral vanwege hun gedrag.

De vakken, certificaten en de niveaus waarop vakken aangeboden worden zijn Onvoldoende. Het aanbod is niet genoeg afgestemd op wat de leerlingen nodig hebben en het is onbekend of de vakinhoudelijke doelen passen bij de leerlingen. De school heeft een aanbod van theorie- en praktijkvakken, maar de niveaus en leerwegen waarnaar leerlingen terugstromen zijn gevarieerder dan het aanbod dat zij krijgen op Het Olivijncollege.

Wat kan beter?
Het Olivijncollege zou informatie moeten verzamelen over het succes van leerlingen nadat zij de school verlaten hebben. Deze informatie kan behulpzaam zijn bij het verbeteren van het eigen onderwijs.

Bestuur: Koraalgroep, Stichting Driespan
Bestuursnummer: q1200

School: Het Olivijncollege
Totaal aantal leerlingen: 27
Teldatum: 1 oktober 2020
BRIN: 02RHJvsoOKE10

Daarnaast kan de school regelmatig aan de leerlingen vragen wat zij vinden van het onderwijs. Ook deze informatie helpt om het onderwijs verder te verbeteren en ontwikkelen.

Wat gaat goed?
Het Olivijncollege hoort sinds twee jaar bij het onderwijsbestuur Koraalgroep. Dat betekent dat de onderwijskwaliteit nu door een schoolbestuur, met verstand van onderwijs, bewaakt wordt. Het schoolbestuur helpt de nieuwe school om het onderwijs te verbeteren. Zo werkt de school nu samen met scholen waar leerlingen ook tijdelijk zitten, of waar ze dezelfde onderwijsbehoeften hebben. Het Olivijncollege leert van deze scholen hoe het onderwijs zo gegeven kan worden dat leerlingen er optimaal van profiteren.

Volgens de leraren en de schoolleiding is de sfeer op school goed. Dat is een belangrijke voorwaarde om te kunnen leren. De inspectie ziet dat Het Olivijncollege op een goede manier samenwerkt met de leefgroepen waar de leerlingen wonen. Zo weten leraren wat er speelt in de groepen en kunnen zij daar zo nodig aandacht aan geven. Ook volgen de medewerkers van school trainingen samen met de medewerkers van de leefgroepen, om dezelfde pedagogische aanpak te kunnen hanteren.

Vervolg
Het bestuur en de school moeten ervoor zorgen dat de kwaliteit van het onderwijsproces, van de resultaten en van de kwaliteitszorg verbetert. De inspectie ziet erop toe dat het bestuur en de school zich aan deze opdracht houden en dat Het Olivijncollege op zo kort mogelijke termijn weer onderwijs van voldoende kwaliteit biedt. Het Olivijncollege moet zich binnen een jaar verbeterd hebben van het oordeel zeer zwak naar ten minste het oordeel onvoldoende. Als er voldoende verbetering is, noemen wij de school niet langer zeer zwak en halen wij de school van de lijst van zeer zwakke scholen af. Als er onvoldoende vooruitgang is, dan melden wij de school bij de minister van onderwijs. De minister kan dan vervolgstappen nemen.

Inhoudsopgave

1.	Opzet van het onderzoek	5
2.	Hoofdconclusie en vervolg	8
3.	Resultaten onderzoek	11
4.	Reactie van het bestuur	19

1 . Opzet van het onderzoek

De inspectie heeft op 9 november 2020 een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op Het Olivijncollege. De aanleiding hiervoor was dat we, nu de school twee jaar bestaat onder verantwoordelijkheid van Koraal, een volledig kwaliteitsprofiel wilden opstellen. In de voorbereiding van het kwaliteitsonderzoek en in gesprekken met het bestuur over Het Olivijncollege bleek dat er risico's waren in de onderwijskwaliteit. Uit de interne audit van het bestuur op de school bleek dat er risico's waren in het onderwijsproces, in de onderwijsresultaten en in de kwaliteitszorg.

Context van de school

Het Olivijncollege biedt onderwijs aan jongeren die tijdelijk zijn geplaatst in de jeugdzorgplusvoorziening van Via Almata. Gezien de tijdelijkheid van hun verblijf bij Via Almata sluit Het Olivijncollege zo goed mogelijk aan bij het onderwijs dat de leerlingen op hun school van herkomst kregen. Zeventien van de 27 jongeren die nu onderwijs krijgen op Het Olivijncollege staan nog ingeschreven op hun school van herkomst en werken dus ook met lesmaterialen en toetsen van die school van herkomst. Het is de jongeren op de leefgroepen niet toegestaan om met digitale lesmaterialen te werken, omdat zij tijdens hun verblijf in de jeugdzorgplusvoorziening geen gebruik mogen maken van internet. In de onderwijssetting wordt door sommige leerlingen af en toe wel gebruik gemaakt van digitaal materiaal.

Veel leerlingen volgen niet het volledige onderwijsprogramma van Het Olivijn, omdat zij een deel van de week therapie volgen in de zorginstelling.

Het Olivijncollege biedt onderwijs aan in het arbeidsmarktgerichte uitstroomprofiel, maar er zijn ook leerlingen die uitstromen naar vervolgonderwijs uiteenlopend van vmbo tot havo. Voor de praktijkvakken zijn er praktijklokalen beschikbaar in de school.

Toezichtstorie

Het Olivijncollege bestaat sinds twee jaar als onderwijskundige eenheid onder verantwoordelijkheid van Koraal. Voor die tijd droeg de zorginstelling Via Almata de verantwoordelijkheid voor het onderwijs aan de jongeren die bij hen verbleven. Eind 2019 heeft de inspectie een zogenoemde nulmeting uitgevoerd op Het Olivijncollege. In de beschrijving van dit bezoek (2019) gaven we weer dat het zicht op de ontwikkeling van leerlingen en de kwaliteitszorg in ontwikkeling waren.

Werkwijze

Wij vormen onze oordelen door de onderwijspraktijk van de school te toetsen aan de standaarden uit het onderzoekskader 2017 speciaal en voortgezet speciaal onderwijs.

Twee standaarden uit het kader konden we niet onderzoeken, omdat

we geen lesobservaties konden doen door de maatregelen die opgelegd waren vanuit Almata in het kader van Covid-19: OP3 didactisch handelen en SK2 pedagogisch klimaat. Gezien de kleine leslokalen waar niet altijd voldoende ventilatiemogelijkheden waren, was het niet mogelijk om de geldende rinvm-maatregelen en de aanvullende maatregelen van Almata na te leven tijdens lesbezoeken.

Standaard	Onderzocht
Onderwijsproces	
OP1 Aanbod	•
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding	•
OP3 Didactisch handelen	
OP5 Onderwijstijd	•
OP6 Samenwerking	•
OP7 Praktijkvorming/stage	•
OP8 Toetsing en afsluiting	•
Schoolklimaat	
SK1 Veiligheid	•
SK2 Pedagogisch klimaat	
Onderwijsresultaten	
OR1 Resultaten	•
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•
OR3 Vervolgsucces	•
Kwaliteitszorg en ambitie	
KA1 Kwaliteitszorg	•
KA2 Kwaliteitscultuur	•
KA3 Verantwoording en dialoog	•

Onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek bestond uit de volgende activiteiten: We hebben documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met een leerling, met docenten, de commissie voor de begeleiding (cvb) en de schoolleiding. Aan het einde van het schoolbezoek hebben wij onze bevindingen teruggekoppeld aan de regiodirecteur, de kwaliteitsadviseur van het bestuur en aan de schoolleiding.

Signalen

In de voorbereiding van ieder onderzoek kijken we altijd naar eventuele signalen die bij de inspectie zijn binnengekomen. Soms heeft dat gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. Er zijn geen signalen over Het Olivijncollege bij ons binnengekomen

die opvolging vereisen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de hoofdconclusie en de afspraken over het vervolgtoezicht. Hoofdstuk 3 gaat verder in op de resultaten van het onderzoek naar de onderzochte standaarden. In hoofdstuk 4 is de beleidsreactie van het bestuur opgenomen waarin staat beschreven op welke wijze het bestuur de bevindingen uit het onderzoek betreft bij de verdere ontwikkeling van de school.

Legenda

Beoordelingen zoals ze in de rapportages worden weergegeven:

- G Goed
- V Voldoende
- O Onvoldoende
- K Kan beter

Kwaliteitsgebieden:

- Onderwijsproces
- Schoolklimaat
- Onderwijsresultaten
- Kwaliteitszorg en ambitie

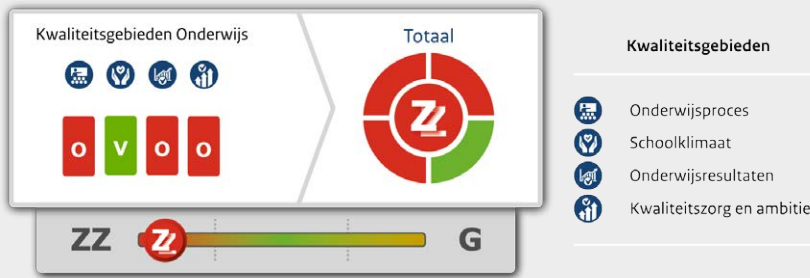
2. Hoofdconclusie en vervolg

In dit hoofdstuk geven we de conclusie weer van het onderzoek bij Het Olivijncollege en beschrijven we het vervolg van het toezicht.

Hoofdconclusie
Een kwaliteitsonderzoek zoals wij hebben uitgevoerd, leidt tot een eindoordeel over de kwaliteit van het onderwijs. Conform de beslisregels van het Onderzoekskader 2017 luidt onze conclusie voor Het Olivijncollege als volgt:

De onderwijskwaliteit van Het Olivijncollege is zeer zwak vanwege het oordeel onvoldoende over de kernstandaard OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding, in combinatie met het oordeel Onvoldoende voor de standaard KA1 Kwaliteitszorg.

In het onderwijsproces en in de onderwijsresultaten stelden we ook bij andere standaarden tekortkomingen vast. De standaarden OP1 Aanbod, OP7 Praktijkvorming en stage, OR1 Resultaten, OR2 Sociale en maatschappelijke competenties en OR3 Vervolgsucces zijn ook Onvoldoende.



Afspraken over vervolgtoezicht

Vervolg van het toezicht

De onderwijskwaliteit van Het Olivijncollege is zeer zwak. Het bestuur krijgt de opdracht de onderwijskwaliteit binnen een jaar te verbeteren naar ten minste onvoldoende (art. 11 lid 4 en art. 14 lid 2 WOT). Met het bevoegd gezag is afgesproken dat we uiterlijk in november 2021 een herstelonderzoek uitvoeren. Indien het bestuur op basis van een betrouwbare zelfevaluatie aannemelijk maakt dat de onderwijskwaliteit vóór die tijd is verbeterd, kan het herstelonderzoek ook eerder plaatsvinden. We onderzoeken dan de standaard(en) die nu als onvoldoende zijn beoordeeld, én OP3 Didactisch handelen en

SK2 Pedagogisch klimaat. Bovendien verifiëren we of de kwaliteit van de overige (kern)standaarden voldoende is (zie overzicht herstelopdrachten).

Voorts is met het bestuur afgesproken dat het de ouders/voogd van de leerlingen van Het Olivijncollege binnen vier weken na de vaststelling van het inspectierapport informeert over het inspectieoordeel zeer zwak door middel van de toezending van de door de inspectie opgestelde samenvatting van het inspectierapport (artikel 48a, lid 1, WEC).

Ook betreft het bestuur de ouders/voogd van de leerlingen van Het Olivijncollege bij de voorgenomen verbetermaatregelen en informeert zij de ouders over het verloop daarvan (artikel 48a, lid 3, WEC).

De inspectie legt alle gemaakte afspraken vast in een toezichtplan. Daarin staat, naast de hierboven genoemde afspraken, ook op welke momenten een of meer voortgangsgesprekken plaatsvinden en welke afspraken hierbij getoetst worden.

Tekortkoming	Wat doet het bestuur?	Wat doet de inspectie?
OP1 Aanbod Het aanbod sluit onvoldoende aan op de kenmerken van de leerlingpopulatie en draagt daarmee onvoldoende bij aan een ononderbroken ontwikkeling van leerlingen (art. 1, 4, en 11 WEC).	Het bestuur moet uiterlijk in november 2021 een zodanig aanbod realiseren dat de leerlingen zich ononderbroken kunnen ontwikkelen.	In het herstelonderzoek van november 2021 gaan wij na of het aanbod voldoende is.
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding De leerlingbegeleiding draagt onvoldoende bij aan de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen (Art 11 lid 1 WEC).	Het bestuur zorgt dat het OPP functioneel wordt voor het handelen in de klas, zodat leerlingen daar de begeleiding krijgen die past bij hun ondersteuningsbehoefte. Dit moet in schooljaar 2020-2021 gerealiseerd worden.	In het herstelonderzoek van november 2021 gaan wij na of het zicht op de ontwikkeling en de leerlingbegeleiding voldoende is.
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding Het OPP voldoet niet aan de eisen die de wet stelt in art. 41a lid 7 WEC en art. 5, lid 2 van het Onderwijskundig besluit WEC. Niet voor alle leerlingen staan bevorderende en belemmerende factoren genoemd en soms ontbreekt de uitstroombestemming met de vermelding of die met extra ondersteuning is of niet.	Het bestuur zorgt dat in maart 2021 de informatie die in het OPP staat toereikend is; zodat voldaan wordt aan de wettelijke eisen.	In het voortgangsgesprek van maart 2021 toetsen wij of het bestuur heeft gezorgd dat de informatie in het OPP toereikend is.
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding In de cvb is geen medisch deskundige betrokken bij het opstellen en eventueel bijstellen van de OPP's. Art.40b, lid1 WEC.	Het bestuur zorgt dat een medisch deskundige lid is van de cvb en betrokken wordt bij het opstellen en bijstellen van de OPP's.	In het voortgangsgesprek van juni 2021 toetsen wij of het bestuur heeft gezorgd dat een medisch deskundige lid is van de cvb.
OP7 stage en praktijkvorming De school biedt onvoldoende stagemogelijkheden voor leerlingen in de arbeidsgerichte leerweg (art. 17 WEC en art. 9 onderwijskundig besluit WEC)	Het bestuur zorgt dat de leerlingen in de arbeidsgerichte leerweg voldoende stagemogelijkheden geboden wordt.	In het herstelonderzoek van november 2021 gaan wij na of er voldoende stagemogelijkheden zijn voor de leerlingen in de agl.

3. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk geven wij per standaard het inspectieoordeel gevolgd door een korte toelichting. Deze toelichting biedt aanknopingspunten voor verbetering.

3.1. Onderwijsproces

Onderwijsproces	O		
	O	V	G
OP1 Aanbod	•		
OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding	•		
OP5 Onderwijstijd		•	
OP6 Samenwerking		•	
OP7 Praktijkvorming/stage	•		
OP8 Toetsing en afsluiting		•	



OP1 Aanbod
Het aanbod van Het Olivijncollege is Onvoldoende. Dat heeft twee redenen. In de eerste plaats zijn de vakken die aangeboden worden en de certificaten die leerlingen kunnen behalen onvoldoende afgestemd op de kenmerken van de leerlingpopulatie. Het aanbod is daarentegen gebaseerd op de kennis en materialen voor praktijkvakken die aanwezig zijn, ongeacht of die aansluiten bij de behoeftes van leerlingen.

In de tweede plaats is de mate waarin het aanbod aansluit op de niveaus van de leerlingen kwetsbaar. Deze niveaus zijn uiteenlopend en dat maakt het voor de kleine school moeilijk om voldoende vakinhoudelijke expertise in huis te hebben voor het brede vakkenaanbod. Het is noodzakelijk dat de school beredeneerde keuzes maakt in het aanbod en adequate oplossingen vindt om het aanbod af te stemmen op de grote verschillen binnen de leerlingpopulatie.

Ten derde is het aanbod voor burgerschap nog in ontwikkeling en daarmee op het moment van onderzoek nog onvolledig. De school voldoet niet aan artikel 11, eerste, derde en vierde lid van de WEC.

OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding
De wijze waarop Het Olivijncollege de leerlingen volgt en begeleidt, is van onvoldoende kwaliteit. Dit heeft enerzijds te maken met het gebrek aan functionaliteit van het ontwikkelingsperspectief (OPP), anderzijds met tekortschietende sturing op de uitvoering van het OPP. Daarnaast voldoet het OPP niet aan alle eisen die de Wet stelt. Met de huidige structuur kan de cvb onvoldoende vaststellen of leerlingen zich volgens plan ontwikkelen, en zo niet waarom niet (art. 40b en 2b WEC).

OR1 Resultaten De school moet duidelijk maken dat minimaal 75% van de leerlingen het beoogde uitstroomniveau bereikt en daarmee aantoon dat leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doormaken (art. 11, lid 1 WEC).	Het bestuur zorgt dat jaarlijks de resultaten in beeld gebracht, geanalyseerd en geëvalueerd worden. Het bestuur stuurt op het behalen van de norm van 75%.	In het herstelonderzoek van november 2021 gaan wij na of de resultaten voldoende zijn.
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties De school moet aantonen dat leerlingen sociale en maatschappelijke competenties verwerven en een norm stellen, en halen, voor het te bereiken niveau of de te bereiken ontwikkeling in deze competenties. Art. 41a lid 7 WEC, art. 5 lid onderwijskundig besluit WEC, art. 14a, 14c, 14f WEC en art. 11 lid 1 WEC.	Het bestuur zorgt dat de school inzicht kan geven in de sociale en maatschappelijke competenties die de leerlingen verwerven en dat de school hiervoor een norm stelt die gehaald wordt.	In het herstelonderzoek van november 2021 gaan wij na of de leerlingen de schoolse norm bereiken en of op een voldoende manier gewerkt wordt aan de verwerving van sociale en maatschappelijke competenties.
KA1 Kwaliteitszorg Er is op school onvoldoende sprake van een stelsel van kwaliteitszorg waarmee de kwaliteit van de resultaten, het onderwijsproces en de veiligheid systematisch bewaakt en bevorderd worden (art. 19 en 21 vierde lid WEC).	Het bestuur zorgt dat op schoolniveau een stelsel van kwaliteitszorg wordt ingericht en uitgevoerd.	In het herstelonderzoek van november 2021 gaan wij na of de kwaliteitszorg voldoende is.
KA3 Verantwoording en dialoog De standaard is voldoende, maar de verantwoordingsinformatie in de schoolgids voldoet niet aan de eisen vermeld in art. 22 lid 1a onder 1 en 2 WEC.	Het bestuur zorgt dat de verantwoording van de school in de schoolgids voldoet aan de eisen die de wet stelt.	In het herstelonderzoek van november 2021 gaan wij na of de verantwoording van voldoende kwaliteit is.

Wij geven het bestuur opdracht om maatregelen te nemen zodat de school op zo kort mogelijke termijn niet zeer zwak meer is. In het herstelonderzoek, dat we uiterlijk een jaar na vaststelling van dit rapport uitvoeren, gaan we na of dit gerealiseerd is. Dan moet de kwaliteit van het onderwijs verbeterd zijn. We onderzoeken dan ook de kwaliteit van het didactisch handelen en het pedagogisch klimaat.

Als de onderwijskwaliteit dan nog steeds zeer zwak is, melden we de school bij de minister voor vervolmaatregelen.

Zolang de kwaliteit zeer zwak is, staat de school op de lijst zeer zwakke scholen op onze website. We voeren vervolgtoezicht uit tot de kwaliteit weer voldoende is. Meer over ons toezicht op zeer zwakke scholen vindt u in de brochure op onze website “Toezicht op zeer zwakke scholen in het primair, voortgezet en (voortgezet) speciaal onderwijs – zo werkt het”.

Bijlage 11 - Definitieve rapport kwaliteitsonderzoek
Olivijncollege Driespan

Hoewel de leerlingen die op Het Olivijncollege zitten allemaal een OPP hebben, bevat dit niet voor hen allemaal de bevorderende en belemmerende factoren voor het leren. Dit is in strijd met artikel 4 lid 2 van het onderwijskundig besluit WEC. Dat maakt dat het OPP onvoldoende helpend is bij de inrichting van het onderwijs aan de leerlingen. De begeleiding, die onvoldoende is gericht op hetgeen de leerling aan extra ondersteuning nodig heeft, belemmert de ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen (art. 11 WEC).

Bovendien is in het OPP niet altijd duidelijk welke extra ondersteuning een leerling precies nodig heeft en of de leerling uitstroomt naar een speciale of een reguliere school (art. 4 lid 2 onderwijskundig besluit WEC). Ook dit maakt dat het OPP onvoldoende sturend is voor het onderwijs aan de leerlingen en de ondersteuning in de klas. Daardoor geeft het OPP leraren onvoldoende houvast om het onderwijs en de begeleiding zo in te richten dat de leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doormaken. De cvb erkent dat de functionaliteit van het OPP nog te beperkt is.

De commissie voor de begeleiding is onlangs, in oktober, versterkt met twee medewerkers van een andere Koraal-school. Deze nieuwe cvb leden hebben als opdracht om hun expertise te delen om zo de leerlingbegeleiding een impuls te geven. Het effect van deze versterking van de cvb is dat de leraren concretere handvatten krijgen om leerlingen te begeleiden en de schoolleiding handvatten krijgt om hierop gerichtere te gaan sturen. De cvb in de huidige samenstelling heeft een structuur opgezet voor het systematisch bespreken van de vorderingen van leerlingen. De bedoeling is dat dit vier keer per jaar gaat gebeuren. Deze frequentie sluit aan bij het kortdurende verblijf van veel leerlingen.

De afstemming met Via Almata verloopt volgens een routine van dagelijkse overdrachtbesprekingen en driewekelijks managementoverleg. Dit draagt positief bij aan de leerlingbegeleiding.

Er is geen lid van de cvb die medische deskundigheid heeft. Hiervoor krijgt de school een herstelopdracht (art. 40b lid 1 WEC).

OP5 Onderwijstijd

De school programmeert en realiseert de wettelijk verplichte onderwijstijd. We beoordelen de standaard dan ook als Voldoende. Voor Het Olivijncollege is het, net als voor andere scholen een uitdaging om de onderwijstijd te blijven realiseren als er door corona docenten ziek zijn of thuis een testuitslag moeten afwachten. De school heeft in deze gevallen de mogelijkheid om docenten afstandsonderwijs te laten verzorgen zoals dat ook in de lockdown-periode gebeurde. Hierover zijn afspraken gemaakt met de

leefgroepen waar de leerlingen wonen. Ook gaan docenten van Het Olivijncollege naar de leefgroepen om daar onderwijs te geven. De groepsbegeleiders van Almata zijn dan op de achtergrond aanwezig. Wel is het zo dat de realisatie van de onderwijstijd op een voorziening als Het Olivijncollege hoe dan ook onder druk staat. Leerlingen volgen intensieve therapieën en kunnen daardoor niet altijd de volledige onderwijstijd volgen.

OP6 Samenwerking

De manier waarop de school samenwerkt met partners in de omgeving beoordelen we als Voldoende. De samenwerking met Via Almata is belangrijk voor de school om leerlingen goed te kunnen begeleiden en beide partners investeren dan ook in deze samenwerking. Er is dagelijks overleg tussen leraren en pedagogisch medewerkers en op managementniveau is er elke zes weken overleg. Tijdens deze systematische overlegmomenten wordt de samenwerking geëvalueerd en worden afspraken gemaakt over de begeleiding van de jongeren.

Een ander voorbeeld van de goede samenwerking met de zorgaanbieder is dat de medewerkers gezamenlijk jaarlijks een weerbaarheidstraining volgen. Deze wordt dit jaar uitgebreid met een training 'meeveren', omdat bleek dat daar behoefte aan was.

Ook met de gemeente en het samenwerkingsverband is regelmatig overleg. De samenwerking met de scholen van herkomst is verbeterd en kan volgens Het Olivijncollege nog verder doorontwikkelen. Zo zou er vooraf beter afgesproken moeten worden wie verantwoordelijkheid neemt voor leerlingen die na drie maanden onderwijs via de Variawet ingeschreven moeten worden op Het Olivijncollege, terwijl zij later wel terugkeren naar hun oorspronkelijke school. Het Olivijncollege zet zich in om dit te verbeteren.

Een derde voorbeeld van samenwerking waarover de school tevreden is, is die met het ROC. Er worden gesprekken gevoerd om een mbo-1 opleiding met diplomering te kunnen aanbieden op Het Olivijn.

Door deze vormen van samenwerking is een belangrijke voorwaarde voor onderwijsverbetering aanwezig.

OP7 Stage en praktijkvorming

De stage en praktijkvorming beoordelen we als Onvoldoende. Er is een stagebeleidsplan geschreven, maar dat wordt nog niet uitgevoerd en is bovendien nog niet definitief. De huidige stagebegeleiding is beperkt en verloopt niet volgens een structuur die bijdraagt aan voorbereiding op de uitstroom.

Hoewel de stagemogelijkheden van leerlingen beperkt zijn, enerzijds vanwege corona-maatregelen, anderzijds vanwege de gesloten

setting, is het opdoen van praktijkervaring voor veel leerlingen wel een wezenlijk onderdeel van hun opleiding. Ook rekening houdend met de beperkingen moeten de leerlingen meer mogelijkheden krijgen om stage te lopen. Het stagenetwerk moet daarvoor dan ook uitgebreid worden. Dit zal ten goede komen aan de aansluiting met het vervolgonderwijs. De school krijgt een herstelopdracht voor het voldoen aan artikel 17, eerste lid WEC en artikel 9 onderwijskundig besluit WEC.

OP8 Toetsing

De toetsing en afsluiting beoordelen we als Voldoende. De kennis en vaardigheden van de leerlingen worden regelmatig getoetst met methodetoetsen of met toetsen van de school van herkomst. De toetsresultaten van de leerlingen worden bijgehouden in het leerlingvolgsysteem.

3.2. Schoolklimaat

Schoolklimaat	V			
	O	K	V	G
SK1 Veiligheid			•	



SK1 Veiligheid

Het Olivijncollege zorgt in voldoende mate voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van de leerlingen. De school bewaakt dit onder andere door jaarlijks een veiligheidsmonitor af te nemen onder leerlingen en het blijkt ook uit het gesprek dat wij voerden met een leerling. De school heeft een veiligheidsbeleid en de protocollen die daar onderdeel van zijn, worden uitgevoerd.

De school heeft een anti-pestprotocol en een aanspreekpunt in het kader van het tegengaan van pesten. Ook wordt de incidentregistratie gebruikt om het veiligheidsbeleid aan te passen als dat nodig is.

In het bewaken en bevorderen van de veiligheid op school werkt Het Olivijncollege samen met Via Almata. De medewerkers van de instelling brengen de leerlingen tot in de school en andersom. Bij deze ontmoetingen dragen de medewerkers de leerlingen over en bespreken hierbij informatie die helpt bij het inspelen op emoties van leerlingen. Zo kan het zijn dat er een incident is geweest op een leefgroep of op school, maar dankzij deze overdracht suddert dat niet voort tijdens de schooldag of daarna.

3.3. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten	O			
	O	K	V	G
OR1 Resultaten	•			
OR2 Sociale en maatschappelijke competenties	•			
OR3 Vervolgsucces		•		



OR1 Resultaten

Hoewel er van Het Olivijncollege nog geen trendlijn gegeven kan worden van de resultaten, omdat de school slechts kort bestaat, geven we wel een oordeel. We beoordelen de resultaten van de school als Onvoldoende, omdat de school niet kan aantonen dat de resultaten ten minste voldoen aan de norm. Het is daardoor onduidelijk wat de toegevoegde waarde is geweest voor leerlingen die onderwijs op Het Olivijncollege onderwijs hebben gekregen.

De korte verblijfsduur van leerlingen en het kleine leerlingenaantal maken dat nu, net als in de toekomst, gekeken moet worden naar 'het verhaal achter de cijfers'. Noch dat verhaal, noch de cijfers zijn echter bekend. De school heeft, in navolging van een andere Koraalschool met een vergelijkbare leerlingpopulatie, leerlijnen voor de cognitieve vakken. Het verdient aanbeveling om met deze leerlijnen per leerling aan te tonen hoe zij zich op de lijn, die vastgesteld is in hun OPP, hebben ontwikkeld tijdens hun periode op Het Olivijncollege. Vooral moet gekeken worden in hoeverre de leerlingen gedurende die periode de voor hun gestelde doelen behalen.

OR2 Sociale en maatschappelijke competenties

De standaard OR2 beoordelen we als Onvoldoende. Het is onbekend of de leerlingen zicht voldoende ontwikkelen op dit vlak en of het aanbod van de school dus toereikend is.

De school namelijk geen norm gesteld voor de sociale en maatschappelijke competenties die de leerlingen ten minste moeten behalen (WEC art. 11 lid 1 en 14 a, c, f en 20 en 22 en onderliggende regels). Ook is er geen leerlijn vastgesteld die voorwaardelijk kan zijn voor het stellen van een norm en het afmeten van de vorderingen van leerlingen. Om deze redenen kunnen wij, noch de school zelf vaststellen of het aanbod op dit vlak toereikend is.

Op Het Olivijncollege is wel aandacht voor sociale vaardigheden, zo

worden er 'sova'-lessen gegeven. Maar de school moet doelgerichter werken aan de sociale en maatschappelijke competenties en ook bepalen naar welk niveau ze voor elk van de uitstroombestemmingen toewerkt. Vervolgens is het de bedoeling dat de school vaststelt in hoeveel procent van de gevallen deze doelen op sociaal gebied gehaald worden. Voor kort verblijvende leerlingen zou de school moeten vaststellen welke toegevoegde waarde het onderwijs op dit vlak biedt. Dat kan bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken hoe de leerlingen zich op hun leerlijn hebben ontwikkeld.

Een positief punt in het aanbod van lessen sociale en maatschappelijke competenties is de samenwerking op dit vlak met Via Almata. De 'sova'-lessen worden door de leraar in de leefgroep gegeven en de leraren hebben deels dezelfde trainingen gevolgd om leerlingen op dit vlak te begeleiden als de pedagogisch medewerkers van de leefgroepen.

OR3 Vervolgsucces
De school zou het vervolgsucces van de schoolverlaters in beeld moeten brengen. Als deze informatie bekend is, is dit behulpzaam bij het evalueren van het eigen onderwijs.

De functie van de school is immers om leerlingen in korte tijd voor te bereiden op een vervolgbestemming en er mede voor te zorgen dat de leerlingen daar succesvol zijn.

3.4. Kwaliteitszorg en ambitie

Kwaliteitszorg en ambitie	O		
	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg	•		
KA2 Kwaliteitscultuur		•	
KA3 Verantwoording en dialoog		•	



KA1 Kwaliteitszorg
De kwaliteitszorg van Het Olivijncollege is Onvoldoende. Mede vanwege de personele wisselingen en de wisselingen in de schoolleiding vorig jaar, is er nog geen functionerend systeem van kwaliteitszorg opgezet op de school. Door het ontbreken hiervan heeft de school onvoldoende zicht op de kenmerken van de leerlingenpopulatie noch een actueel kwaliteitsbeeld van de onderwijsresultaten en het onderwijsproces op basis waarvan adequate verbeteracties kunnen worden ingezet. De school voldoet nog niet aan artikel 19 en 21 vierde lid van de WEC.

De huidige directeur werkt, samen met een extern adviseur en ondersteuners van het bestuur, aan het opzetten van een systeem

voor kwaliteitszorg. Er zijn instrumenten van Koraal om de onderwijsresultaten te monitoren en de didactische kwaliteit in beeld te brengen. Deze worden dit jaar voor het eerst ingezet. Om dat planmatig te doen is een jaarkalender gemaakt. Er is kortom gewerkt aan de randvoorwaarden om de kwaliteit systematisch te gaan bewaken.

Het bestuur heeft, dankzij de interne audits en de periodieke gesprekken met de schoolleiding, zicht op de actuele kwaliteit. Het bestuur kende de tekortkomingen in de onderwijskwaliteit en stuurt sinds ruim een half jaar actief op het verbeteren van de kwaliteit. Met de inzet van extra cvb-leden van een andere school en van kwaliteitsmedewerkers van het bestuur ondersteunt het bestuur de school bij het ontwikkelen van de kwaliteitszorg op schoolniveau.

KA2 Kwaliteitscultuur
Op Het Olivijncollege is een professionele kwaliteitscultuur en we beoordelen deze dan ook als Voldoende.

Het team en de schoolleiding zijn zich ervan bewust dat de onderwijskwaliteit moet verbeteren. Zij voeren met elkaar een open gesprek over wat er in de lessen en in de werkwijze beter moet. Daarbij wordt gesproken over wat goed gaat in het pedagogisch handelen en wat beter moet in het didactisch handelen en de leerlingbegeleiding.

De school staat op veel vlakken nog aan het begin van de onderwijsontwikkeling. En deze is bovendien af en toe tot stilstand gekomen door wisselingen in het team. Toch is het team gemotiveerd om zich in te spannen met als doel de onderwijskwaliteit te verbeteren. Deze motivatie komt voort uit de drijfveer om jongeren in een moeilijke positie perspectief te bieden. Om dat goed te kunnen doen is voortdurend een professioneel gesprek en professionele ontwikkeling nodig. Beide elementen komen voortdurend aan bod.

De leraren en pedagogisch medewerkers krijgen voldoende gelegenheid om hun bekwaamheid te onderhouden en te ontwikkelen. De leraren die zelfstandig voor de groep staan hebben een onderwijsbevoegdheid.

KA3 Verantwoording en dialoog
De verantwoording en dialoog beoordelen we als Voldoende. De dialoog die de school voert over de kwaliteitsontwikkeling en de bereikte resultaten is voldoende. Wel geven we een herstelopdracht voor de verantwoording over resultaten in de schoolgids.

De manier waarop de school zich aan het bestuur en aan de zorginstelling verantwoordt over de kwaliteit en de ontwikkeling van de kwaliteit is voldoende. De dialoog daarover binnen de school, met andere Koraalscholen en het bestuur en met Via Almata is ook van

voldoende kwaliteit. De deelraad van Het Olivijncollege wordt geïnformeerd over de ontwikkelingen en is vertegenwoordigd in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Ook is er overleg met de jongerenraad van Via Almata. De school heeft zelf geen leerlingenraad. Het gesprek met de leerlingen, via een leerlingenraad of anderszins, over wat goed gaat en wat niet, kan beter ingericht worden.

In het jaarverslag van de school staat vermeld wat de uitstroombestemming is van leerlingen die de school verlaten. Deze informatie moet aangevuld worden met meer betekenisvolle informatie, zoals antwoord op de vraag: is de school tevreden over deze uitstroom en waarom? Hiervoor geven we een herstelopdracht vanwege de eisen die de WEC stelt in artikel 22.

Omdat de school zeer zwak wordt, moet de school de leerlingen en hun ouders/verzorgers actief informeren over en betrekken bij de kwaliteitsverbetering.

3.5. Overige wettelijke vereisten

Bij de overige wettelijke vereisten die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben we geen tekortkomingen aangetroffen.

4 . Reactie van het bestuur

De Raad van Bestuur van Koraal heeft kennis genomen van de rapportage van de inspectie van het Onderwijs over het kwaliteitsonderzoek op Het Olivijncollege dat met het inspectieoordeel 'zeer zwak' is afgesloten. De Raad van Bestuur herkent de beoordeling zoals die beschreven is.

Vanaf het moment dat twee jaar geleden Het Olivijncollege overgenomen werd door de Raad van Bestuur van Koraal, was duidelijk dat er op de school hard gewerkt moest worden om er goed onderwijs tot stand te brengen bij een complexe populatie van jeugdige leerlingen in een gesloten setting. Koraal trof een school met experimentstatus. Met het ministerie van Onderwijs is voorafgaand aan de overname de grote opgave benoemd, mede gezien de uitdagingen waar de school voor staat vanwege de reeds benoemde gesloten setting waarin de leerlingen verblijven bij Almata en de onrustige financiële situatie in de (gesloten) jeugdzorg. Vanaf het begin is er daarom een intensief traject ingezet tijdens de overname van de onderwijsvoorziening van Almata, om vervolgens over te gaan op een ambitieus verbetertraject. Het Olivijncollege borgen in het kwaliteitssysteem van Koraal onderwijs wordt zorgvuldig aangepakt en vraagt - niet onverwacht- tijd. Met het verbeterplan en de gefaseerde start van een op de doelgroep ervaren nieuwe schoolleider ligt er een stevige basis voor het herstelplan. Sinds de start is er hard gewerkt en inmiddels kunnen wij stellen dat er een aantal condities aanwezig zijn bij de schoolleiding, het team, de ondersteuning en de regiodirecteur die ons als Raad van Bestuur in staat stellen de realisatie van het verbeterplan te kunnen laten slagen. We noemen hierbij:

- Het instellen van een stuurgroep om de voortgang van het verbeterplan te monitoren. De stuurgroep wordt voorgezeten door de regiodirecteur en bestaat verder uit de schoolleider, de interimsschoolleider, de programmamanager Negensprong en de stafmedewerker Kwaliteitszorg. De Raad van Bestuur sluit aan bij de voortgangsgesprekken.
- De school wordt ondersteund door andere scholen van Koraal bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Medewerkers worden met elkaar in contact gebracht om van elkaar te leren en om elkaar te helpen om het onderwijs te verbeteren of verder te ontwikkelen. Samenwerking met de zorginstellingen van Koraal is hierbij van belang en wordt verbeterd waar dat nodig is.
- De school is er toe aangezet om meer opbrengstgericht te gaan werken zodat er beter inzicht gegeven kan worden wat de toegevoegde waarde is van het onderwijs op de ontwikkeling van leerlingen.
- Middels de audits houdt de Raad van Bestuur goed zicht op de actuele onderwijskwaliteit van de school.
- De Raad van Bestuur voert het onderwijskundig beleid uit via het strategisch beleidsplan De Negensprong. Het bestaat uit doelen, ambities en ontwikkelroutes op verschillende terreinen zoals de

Bijlage 11 - Definitieve rapport kwaliteitsonderzoek
Olivijncollege Driespan

onderwijskwaliteit, keuze voor onderwijs aan complexe doelgroepen en onderwijsresultaten. De school sluit aan bij de ontwikkelingen van de Negensprong voor het maken van onderwijskundige keuzes die past bij haar leerlingpopulatie en het verbeterplan stemt af op de doelen uit de Negensprong.

De maatregelen vanuit COVID hebben op de jonge school in opbouw veel impact gehad en brachten een stagnatie in het verbetertraject. In augustus 2020 is de stand van zaken met betrekking tot kwaliteitsverbetering in kaart gebracht middels een zelfevaluatie door de school en door het auditteam van Koraal. Hierdoor was er een goed zicht op de verbeterpunten en de risico's met betrekking tot de kwaliteit van de school en is op basis hiervan het verbeterplan bijgesteld. In het verbetertraject wordt ruimschoots gebruik gemaakt van good practices en expertise van andere scholen van Koraal. Tijdens het onderzoek gaven de inspecteurs aan dat er veel informatie beschikbaar was over de stand van zaken van het onderwijs op de school en dat er een consistent beeld is bij de Raad van Bestuur en de inspectie over de kwaliteit ervan. Veel voorwaarden tot kwaliteitszorg zijn in stelling gebracht. De kwaliteitszorg is goed op weg wat betreft het gestructureerd en systematisch verbeteren en bewaken van de kwaliteit, maar dat heeft nog onvoldoende effect op de onderwijskwaliteit.

Het verbeterplan is op basis van de bevindingen van de inspectie aangevuld. De belangrijkste verbeterpunten betreffen:

- De leerinhouden in de opeenvolgende leerjaren vormen een doorgaande lijn voor de verschillende leerroutes en uitstroomprofielen die de school onderscheidt.
- Voor het VSO-uitstroomprofiel arbeid is het aanbod dekkend voor rechtstreekse uitstroom naar arbeid.
- Het aanbod kent een beredeneerde opbouw van theoretische en praktijkgerichte vakken over de leerjaren.
- De handelingsplanning is zodanig vastgesteld dat het sturend is voor het handelen van de leraren.
- Het onderwijsaanbod is mede gericht op competentieontwikkeling rond de transitiegebieden wonen, werken, vrijetijdsbesteding en burgerschap.
- De school stelt bij de start van het onderwijs op basis van alle gegevens een passend ontwikkelingsperspectief voor elke leerling op. Aansluitend op het diagnostische beeld bepaalt de commissie voor de begeleiding binnen zes weken een OPP voor de leerling.
- De school maakt de ontwikkeling van de leerling over de volle breedte zichtbaar. De leraren hanteren een cyclische aanpak van evalueren, analyseren, plannen, uitvoeren en weer evalueren.
- De school evalueert of de leerlingen zich ontwikkelen conform het OPP, of de (extra) ondersteuning het gewenste effect heeft en stelt zo nodig bij.

- De leraren plannen en structureren hun handelen met behulp van informatie die zij over leerlingen hebben.
- De school begeleidt de leerling bij de voorbereiding en bij de keuze van een stageplek. De school heeft de stages adequaat georganiseerd.
- De school behaalt met haar leerlingen leerresultaten die ten minste in overeenstemming zijn met de gestelde norm van 75%. De in de OPP's geformuleerde uitstroombestemmingen zijn passend bij het niveau van de leerlingen.
- De school heeft inzicht in de kenmerken van haar leerlingpopulatie rondom de sociale en maatschappelijke competenties. De leerlingen behalen sociale en maatschappelijke competenties op het niveau dat ten minste in overeenstemming is met de gestelde norm.
- Er is een stelsel van kwaliteitszorg waarmee de kwaliteit van de resultaten, het onderwijsproces en de veiligheid systematisch bewaakt en bevorderd worden.
- De verantwoordingsinformatie in de schoolgids voldoet aan de eisen.

De schoolleiding, het team, de ondersteuning en de regiodirecteur zijn voortvarend aan de slag om de onderwijskwaliteit op de school te verbeteren. Zij dragen er zorg voor dat over een jaar het oordeel over de kwaliteit van het onderwijs op de school tenminste onvoldoende zal zijn. Als Raad van Bestuur zien wij erop toe dat dit verbetertraject met voortvarendheid en gericht op resultaat wordt opgepakt.

Bijlage 11 - Definitieve rapport kwaliteitsonderzoek
Olivijncollege Driespan



Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht
T-algemeen 088 6696000
T-loket (voor vragen) 088 6696060

Bijlage 12 - Toezichtplan Olivijncollege Driespan

TOEZICHTPLAN BIJ ZEER ZWAK ONDERWIJS

Bestuur : Koraalgroep, Stichting Driespan
Naam school : Olivijn College
Datum definitief rapport van bevindingen en toezichtplan : 20 januari 2021

TOELICHTING BIJ HET TOEZICHTPLAN
Tijdens de periode van intensief toezicht werkt het bestuur aan de kwaliteitsverbetering van de school. Wij toetsen de voortgang van de verbetering door twee voortgangsgesprekken en een herstelonderzoek uit te voeren. Het bestuur is verantwoordelijk voor de voortgang van het verbetertraject. Van vertragingen in het traject stelt het bestuur de inspectie direct op de hoogte.

HERSTELOPDRACHT		
Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doen wij?
De school is zeer zwak . Hieronder staan de tekortkomingen met de herstelopdrachten. Deze staan ook in de afsprakentabel in het rapport van bevindingen.	Het bestuur zorgt ervoor dat de onderwijskwaliteit op het Olivijn College binnen een jaar verbetert, zodat er geen sprake meer is van een zeer zwakke school.	Wij voeren in november 2021 een herstelonderzoek uit.
TOEZICHTACTIVITEITEN EN TIJDPAD		
Voortgangsgesprek (VG)		Maart 2021
Voortgangrapportage (interne audit) van het bestuur		Juni 2021
Tweede voortgangsgesprek		Juni 2021
Herstelonderzoek		November 2021

Met ingang van het schooljaar 2021-2022 werkt de inspectie met een nieuw onderzoekskader. In het voortgangsgesprek van juni 2021 bespreken wij met u wat dat betekent voor het herstelonderzoek van november 2021.

UITGANGSPUNTEN VOORTGANGSGESPREK (VG)
Tijdens een voortgangsgesprek gaan wij na of de school het verbetertraject volgens planning uitvoert en of ouders/voogd daar voldoende bij betrokken zijn (artikel WEC art 48a, lid 3). Dit doen wij aan de hand van de afspraken die zijn opgenomen in dit toezichtplan. Wij spreken naar aanleiding van het gesprek geen kwalitatieve oordelen uit over de standaarden, maar bespreken alleen of de gemaakte afspraken in voldoende mate zijn nagekomen en of er sprake is van een goede uitvoering van het verbetertraject. Van het gesprek ontvangt het bestuur een verslag met een terugkoppeling. Dit verslag wordt niet gepubliceerd.

3-2-2020
PZ 23704920

AFSPRAKEN VOORTGANGSBEWAKING	Datum VG
Onderwijsproces (OP1, OP2, OP3) Afspraak OP1 De school toont aan dat beredeneerde keuzes worden gemaakt in het samenstellen van een aanbod voor de leerlingen. Deze keuzes passen bij de kenmerken van de leerlingpopulatie. Afspraak OP2 De school toont aan dat de OPP's voldoen aan de wettelijke vereisten. Afspraak OP3 De school toont aan dat er gestuurd is op het verbeteren van het didactisch handelen. En de school toont aan dat de leraren bekend zijn met de didactische aanpak die de school voorstaat. Evaluatiemiddelen¹ Gesprek met schoolleiding (45 min), inzage leerlingdossiers (30 min), gesprek met cvb (30 min).	Maart 2021
Kwaliteitszorg (KA1) Bij het bespreken van bovengenoemde inhoudelijke ontwikkelingen geeft de schoolleiding er blijk van dat de verbetering planmatig wordt gedaan en dat tussentijds geëvalueerd wordt.	Maart 2021

AFSPRAKEN VOORTGANGSBEWAKING	Datum VG
Onderwijsproces (OP1, OP2, OP3, OP7) Afspraak OP1 De school toont aan dat het aanbod zoals dat gegeven wordt aansluit bij de kenmerken van de leerlingpopulatie. Afspraak OP2 De school toont aan dat er gestuurd wordt op het uitvoeren in de les van de ondersteuningsbehoeften zoals die in de OPP's staan beschreven. Afspraak OP3 De school toont aan dat het didactisch handelen verbeterd is ten op zichte van oktober 2020. Afspraak OP7 De school toont aan dat ze zich inspant om leerlingen stage te laten lopen wanneer dat een onderdeel is van hun opleiding en dat ze de kwaliteit van de stages bewaakt. Evaluatiemiddelen Voortgangsrapportage van het bestuur over OP1, OP2, OP3, OP7, OR1, OR2, KA1. In de voortgangsrapportage geeft het bestuur een kwaliteitsbeeld van de hiervoor genoemde standaarden. De rapportage wordt uiterlijk een week voor het voortgangsgesprek toegestuurd aan de inspectie. Gesprek met schoolleiding (60 min), inzage leerlingdossiers (30 min), gesprek met cvb (45 min).	Juni 2021

¹ In verband met de AVG verzoeken wij u geen documenten met persoonsgegevens toe te sturen (tenzij ze openbaar zijn). Indien nodig verzoeken wij u gegevens van leerlingen of docenten te anonimiseren. Zie verder onze [Informatiebeveiliging en privacy \(ibp\)](#).

Onderwijsresultaten (OR1, OR2) Afspraak De school toont aan dat er een norm is gesteld voor resultaten op cognitief en op sociaal maatschappelijk gebied. De school toont aan dat er gewerkt wordt met de leerlijnen voor de AVO vakken en de sociale en maatschappelijke competenties. Evaluatiemiddel Voortgangsrapportage van het bestuur over OP1, OP2, OP3, OP7, OR1, OR2, KA1. In de voortgangsrapportage geeft het bestuur een kwaliteitsbeeld van de hiervoor genoemde standaarden. De rapportage wordt uiterlijk een week voor het voortgangsgesprek toegestuurd aan de inspectie. Gesprek met schoolleiding (60 min), inzage leerlingdossiers (30 min), gesprek met cvb (45 min).	Juni 2021
Kwaliteitszorg (KA1) Bij het bespreken van bovengenoemde inhoudelijke ontwikkelingen geeft de schoolleiding er blijk van dat de verbetering planmatig wordt gedaan en dat tussentijds geëvalueerd wordt. Bovendien toont de school aan dat er gewerkt wordt aan borging van bereikte basiskwaliteit van het onderwijs.	Juni 2021

Bijlage 12 - Toezichtplan Olivijncollege Driespan

UITGANGSPUNTEN HERSTELONDERZOEK
In onderstaand overzicht maken we duidelijk welke standaarden we gaan onderzoeken bij het herstelonderzoek. De beoordeling op deze standaarden bepalen of uw school niet langer zeer zwak is. In het Onderzoekskader 2017 kunt u exact lezen wat de betreffende standaarden inhouden en hoe wij deze beoordelen. Als de school bij het herstelonderzoek nog steeds zeer zwak blijkt te zijn, zijn wij genoodzaakt dit aan de minister te melden ² . Wij leggen onze bevindingen vast in een rapport van bevindingen. Dit rapport verschijnt op internet.

Overzicht te beoordelen standaarden herstelonderzoek

OVERZICHT TE BEOORDELEN STANDAARDEN HERSTELONDERZOEK	
ONDERZOEKSKADER 2017	TOELICHTING
OP ONDERWIJSPROCES	
OP1. Aanbod	Onvoldoende tijdens KO
OP2. Zicht op ontwikkeling en begeleiding	Kernstandaard, onvoldoende tijdens KO
OP3. Didactisch handelen	Kernstandaard. Niet beoordeeld tijdens KO vanwege corona-maatregelen.
OP7. Praktijkvorming/stage	Onvoldoende tijdens KO
SK SCHOOLKLIMAAT	
SK1. Veiligheid	Kernstandaard, voldoende tijdens KO. We verifiëren dit oordeel.
SK2. Pedagogisch klimaat	Geen wettelijke basis. We verifiëren het oordeel van het bestuur in de interne audit.
OR ONDERWIJSRESULTATEN	
OR1. Resultaten	Onvoldoende tijdens KO
OR2. Sociale en maatschappelijke competenties	Onvoldoende tijdens KO
OR3. Vervolgsucces	Geen wettelijke basis. We verifiëren het oordeel van het bestuur in de interne audit.
KA KWALITEITSZORG EN AMBITIE	
KA1. Kwaliteitszorg	Onvoldoende tijdens KO
KA3. Verantwoording en dialoog	Voldoende, maar herstelopdracht. We beoordelen het herstel.

² Wet op het Onderwijstoezicht, artikel 14 lid 2: De inspectie informeert Onze Minister indien naar het oordeel van de inspectie de kwaliteit van het onderwijs op een instelling [...] langer dan een jaar ernstig tekortschiet zonder dat de kwaliteitsverbeteringen, [...] voldoende zijn gerealiseerd.

