

Jaarverslag 2018

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda



INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda
Reduitlaan 31
4814 DC Breda

JAARVERSLAG 2018

Inhoudsopgave bestuursverslag

Voorwoord	6
1 Verslag van de Raad van Toezicht	8
1.1 Auditcommissie	9
1.2 Remuneratiecommissie.....	9
1.3 Onderwijscommissie	9
1.4 Zelfevaluatie RvT	9
1.5 Beloningsbeleid RvT	10
1.6 De belangrijkste actiepunten voor de RvT zijn:	10
1.7 Belangrijkste onderwerpen van toezicht.....	10
1.8 Verticale en horizontale dialoog	10
1.9 Tot slot.....	11
2 Overview & Algemeen - gereed	12
2.1 Governance.....	13
2.2 Missie en doelstellingen	13
2.3 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid van de organisatie.....	15
3 Onderwijs	16
3.1 Onderwijsprestaties	16
3.2 Onderwijskundige en onderwijs-programmatische zaken.....	16
3.3 Ontwikkelingen als gevolg van kwaliteitszorg.....	21
4 Personeel.....	23
4.1 Phoenix.....	23
4.2 Beleid betreffende beheersing van uitkeringen na ontslag.....	24
4.3 Ziekteverzuim.....	25
4.4 Medewerkerstevredenheid	26
4.5 Professionalisering	26
4.6 Opleiden in de school	27
4.7 Management Development	29
5 Huisvesting	31
5.1 Huisvesting	31
5.2 ICT ontwikkelingen.....	32
6 Governance	34
6.1 Verticale verantwoording	34
6.2 Horizontale verantwoording.....	34
6.3 Risicobeheersings- en controlesysteem	36
6.4 Treasurybeleid	36

7	Afhandeling van klachten.....	37
8	Samenwerkingsverbanden.....	38
8.1	INOS - Stichting Driespan (onderdeel Koraalgroep)	38
8.2	Bestuurlijk Overleg Breda (B.O.B.)	38
8.3	Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs RSV Breda - PO/VO.....	40
8.4	Samenwerking LESWERK	42
9	Financieel	43
9.1	Begroting	43
9.2	Exploitatie.....	43
9.2.1	Rijksbijdragen	44
9.2.2	Overheidsbijdragen	44
9.3	Balans	46
9.4	Kasstroom.....	47
9.5	Kengetallen.....	48
10	Toekomstperspectieven en continuïteitsparagraaf	49
10.1	Toekomstperspectief: beleid in de komende jaren	49
10.2	Meerjarenbegroting.....	50
10.3	Risico's	52
11	Jaarrekening 2018.....	55

Inhoudsopgave jaarrekening

	Pagina
Balans per 31 december 2018	55
Staat van baten en lasten over 2018	56
Kasstroomoverzicht over 2018	57
Grondslagen	58
Toelichting op de balans	59
Toelichting op de staat van baten en lasten	71
Model G Verantwoording Subsidies	75
WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	76
Overige toelichtingen	79
Ondertekening jaarrekening	80

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	81
Gegevens over de rechtspersoon	85

Bestuursverslag 2018

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda



Voorwoord

Voor u ligt de verslaglegging van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda, over het kalenderjaar 2018. In dit bestuursverslag legt het College van Bestuur van INOS inhoudelijk en financieel verantwoording af over het gevoerde beleid. Niet omdat het ministerie van OC&W dit van ons eist, maar omdat we dit zelf belangrijk vinden vanuit onze waarden 'verantwoordelijk, verbindend en authentiek'. We delen deze informatie graag met onze eigen medewerkers en ouders, met belanghebbenden in onze omgeving, zoals collega besturen, samenwerkingspartners, lokale politiek en met het Ministerie van OC&W.

Na twee jaar van reorganisatie, stond het jaar 2018 in het teken van het betekenis geven aan onze nieuwe koers 'Ik ben, omdat wij zijn'. Alle scholen hebben op basis van onze INOS koers hun eigen schoolkoersplannen voor de komende vier jaren opgesteld, samen met medewerkers, leerlingen, ouders en ketenpartners. Het College van Bestuur heeft met elke organisatorische eenheid (drie scholen) de koersplannen uitgebreid verkend.

Als onderdeel van onze koers, heeft het College van Bestuur een nieuw moreel bestuurlijk kompas geformuleerd. Dit kompas biedt houvast bij het maken van keuzes. Kort samengevat zijn de volgende elementen onze leidraad:

- stabiliteit in teams is voorwaarde voor kwaliteit;
- zoveel mogelijk middelen naar het primair proces, of wel "wat heeft het kind eraan?";
- nabijheid & integraliteit van ondersteuning en sturing als leidende principes;
- samenwerkend leren is het fundament van onze besturingsfilosofie;
- INOS is een gemeenschap (we zoeken actief verbinding naar binnen en naar buiten);
- vakmanschap / professionalisering als constante en speerpunt van investering;
- balans tussen basis op orde en innovatie.

Het was ook voor ons een jaar waarin het primair onderwijs veel maatschappelijke aandacht kreeg. Zo was er de brede roep vanuit het veld om de bekostiging van de sector te herzien, waren er acties om het beroep aantrekkelijker te maken en zagen we ons voor de grote opgave staan om voldoende en goed personeel te werven en te behouden.

Wij hebben ervoor gekozen het lerarentekort niet als een stand-alone onderwerp te beschouwen maar waar mogelijk te integreren in onze visie op aantrekkelijk werkgeverschap en de professionalisering van met name het onderwijzend personeel. Wij hebben er bewust voor gekozen de centrale middelen te alloceren aan dit thema. In de visie van INOS maken de professionals in de organisatie hét verschil voor de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Die professionals worden dan ook uitgedaagd om hun kennis, ervaring en vaardigheden over het leren en begeleiden van leerlingen actief te onderhouden, verder uit te bouwen en elkaar te inspireren, zowel in leergemeenschappen als met externe partners. Dit vormt één van de fundamenteën van Phoenix, de 29e school van INOS die wij met ingang van het schooljaar 2018-2019 hebben opgericht. Deze school heeft geen leerlingen maar is er alleen voor medewerkers die naast hun kerntaak als invalleerkracht de wens hebben hebben om zich intensief verder te ontwikkelen en daarvoor extra gefaciliteerd worden.

In de maanden september, oktober en november 2018 heeft de inspectie vanuit het nieuwe toezichtskader haar vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij INOS. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: is de sturing op kwaliteit op orde en is er sprake van deugdelijk financieel beheer? M.a.w. zorgt het College van Bestuur dat er op haar scholen onderwijs van voldoende kwaliteit is en dat het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Begin december 2018 heeft de inspectie ons het resultaat meegedeeld van hun onderzoek. Met gepaste trots delen wij met jullie dat de inspectie voor de komende vier jaar het volste vertrouwen heeft uitgesproken. Vertrouwen in de koers die is uitgezet, in de sturing op kwaliteit en in de financiële continuïteit van de stichting. Dat is goed nieuws en een groot compliment aan ons allemaal. Zeker als je dit koppelt aan de moeilijke periode waarin we nog niet zo lang geleden met onze stichting zaten.

Het onderzoek is uitgevoerd op twee niveaus: op bestuursniveau en op schoolniveau. Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen heeft de inspectie documenten geanalyseerd en gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de organisatie. Zo hebben ze gesproken met de voorzittend directeuren van de organisatie-eenheden (OE's), locatiedirecteuren, de Raad van Toezicht en de GMR. Om Kwaliteitszorg en ambitie te kunnen beoordelen, heeft de inspectie niet alleen onderzoek gedaan op het niveau van het bestuur, maar hebben ze ook de onderwijskwaliteit van acht van onze scholen bekeken. Op deze zogeheten verificatiescholen is gesproken met directie, intern begeleiders, leraren, leerlingen en zijn verschillende lessen bezocht.

De inspecteurs concluderen dat er voldoende draagvlak is voor de nieuwe koers, dat er ruimte is voor eigen invulling en dat de gesprekken tussen CvB en directeuren gaan over kwaliteit, opbrengsten en schoolontwikkeling. Ze zien ook een stabiel beeld als het gaat om de basiskwaliteit op de 28 scholen van de stichting. Er is natuurlijk altijd ruimte voor verbetering, maar aan de voorwaarden om goed 'in control' te zijn als bestuur is volgens hen ruim voldaan.

Daarnaast ziet de inspectie op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit. Ook de financiële rechtmatigheid is in orde. Het bestuur voldoet aan de eisen van het kwaliteitsgebied Financieel beheer.

In augustus 2017 is de nieuwe besturingsfilosofie ingevoerd die nu leidend is voor het handelen van het bestuur. Het uitgangspunt hierbij is dat elke school weer een eigen schoolleider heeft en dat scholen samenwerken binnen een organisatorische eenheid. Daarbij is het doel om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Het bestuur stuurt op gedeeld eigenaarschap en eigentijds integraal leiderschap. De organisatiecultuur is in ontwikkeling en wordt door betrokkenen als laagdrempelig en als meer transparant ervaren dan voorheen. De bouwstenen voor een professionele organisatie zijn aanwezig en in de doorontwikkeling is het belangrijk om de rollen en verantwoordelijkheden nog scherper te benoemen en om nog meer eenheid te krijgen in de kwaliteitscultuur op onze scholen.

Het onderzoek toont ook aan dat INOS zich correct verantwoordt richting belanghebbenden en de juiste informatie deelt met RvT en GMR. Het CvB handelt volgens de Code Goed Bestuur.

Daarmee staan alle standaarden op groen en hebben we voor kwaliteitszorg zelfs het oordeel 'goed' gekregen. Citaat uit de conceptrapportage van de inspectie: "We komen tot een waardering 'goed' omdat we zien dat INOS in korte tijd een enorme kwaliteitsslag heeft gemaakt."

Dit betekent dat onze scholen de komende vier jaar geen kwalificatie-onderzoeken meer krijgen. Zij nemen slechts deel aan themaonderzoeken die geen oordeel bevatten. Uiteraard zijn we wel vrij om sommige van onze scholen aan te melden voor het predicaat 'goed'.

Het motto van INOS is: *Ik ben, omdat wij zijn*. Wij maken daarom graag gebruik van de gelegenheid om iedereen die op zijn of haar eigen wijze heeft bijgedragen aan dit collectieve resultaat hiervoor hartelijk te bedanken.

Nicole van Son & Ray Lucieer

College van Bestuur

1 Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht controleert het beleid van het College van Bestuur, adviseert en houdt toezicht zoals beschreven in de Code Goed Bestuur INOS. De code is gebaseerd op de uitgangspunten die zijn geformuleerd in de statuten en in de Code Goed Bestuur van de PO-Raad. Daarnaast fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft onder andere de volgende taken:

- Goedkeuren van het strategisch beleidsplan, de begroting en de jaarrekening.
- Aanwijzen van een accountant die verslag uitbrengt aan het toezichthoudend orgaan.
- Optreden als werkgever van het uitvoerend bestuur.

In 2018 zijn deze taken uitgevoerd. Als accountant is, net als vorig jaar, DRV Accountants & Adviseurs, aangewezen.

De RvT is in 2018 vier keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. Daarnaast legde de Raad twee werkbezoeken af. Het eerste bezoek, aan Kbs St. Joseph, stond in het teken van Kwaliteitszorg bij INOS. Het tweede bezoek was aan Kbs Helder Camara en had als thema "Druk met werk". In 2018 hadden RvT en GMR twee maal een gezamenlijke vergadering.

In 2018 bestond de Raad van Toezicht (RvT) uit de volgende leden:

Naam	Rol in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer Cor Clarijs	Lid per 6 april 2016 en voorzitter per 1 mei 2017	Zelfstandig adviseur	• Voorzitter Raad van Advies Fontys Sporthogeschool Eindhoven • Adviseur Kwartiermasters - Breda • Bestuurder a.i. Verus - Woerden
De heer Bart Alkemade	Lid per 1 januari 2012, vice-voorzitter per 1 januari 2014	Directeur interne financieringen	• Voorzitter Financiële Commissie KNZB • Board member ESTA - Brussel • Eigenaar BaRo Marketing BV • Penningmeester Boeren Sociëteit Ginneken - Breda
De heer Peter Pals	Lid per 1 januari 2014	Ondernemer, directeur Bedrijfskundig en financieel bedrijf	• Bestuurslid Kredietunie West-Brabant U.A.
Mevrouw Astrid Jonker	Lid per 1 januari 2015	Director Human Resources Havenbedrijf Rotterdam B.V.	Lid Raad van Toezicht en lid remuneratiecommissie van STC group
De heer Eric Boerhout	Lid van 1 juli 2017 tot 31 december 2018	Voorzitter CvB un1ek.	• Lid RvT DAK Kindercentra Den Haag • Lid bestuurscommissie van de congregatie zusters Franciscanessen te Bergen op Zoom • Voorzitter dagelijks bestuur Technetkring Nieuwe Waterweg Noord • Lid bestuur Wetenschap & Technologie knooppunt Zuid Holland • Lid Raad van Advies van PABI InHolland

1.1 Auditcommissie

De audit commissie wordt gevormd door de heren Peter Pals (voorzitter) en Bart Alkemade (lid). In 2018 kwam de commissie vijf maal bijeen. Bij de vergaderingen waren de portefeuillehouder binnen het College van Bestuur en de concerncontroller aanwezig. Daarnaast is er een extra bijeenkomst geweest met accountant DRV over de jaarrekening 2017. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag, de jaarrekening 2017 en de (meerjaren)begroting. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie in haar vergadering besproken en aansluitend overgenomen. Specifieke aandachtspunten in 2018 waren balansmanagement, meerjarige kengetallen en het verzuimbeleid. De audit commissie heeft er expliciet op toegezien dat de beschikbare middelen worden ingezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit en geconstateerd dat het College van Bestuur dit in zijn handelen en bij besluitvorming steeds zorgvuldig afweegt. In de balans tussen basis op orde en innovatie worden zoveel mogelijk middelen naar het primair proces geleid. Onderwijskwaliteit is daarbij het uitgangspunt.

1.2 Remuneratiecommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit de heer Cor Clarijs (voorzitter) en mevrouw Astrid Jonker (lid). Onder leiding van deze commissie zijn in 2018 de wervingsprocedures voor twee RvT-leden gestart. Eén van de beoogde leden wordt op voordracht van de GMR benoemd in de vacature die ontstond door het vertrek van de heer Boerhout. Het tweede lid wordt benoemd vooruitlopend op het vertrek van de heer Alkemade, eind 2019. Daarnaast voerde de commissie periodieke evaluatiegesprekken met de leden van het CvB.

1.3 Onderwijscommissie

In 2018 is binnen INOS de onderwijscommissie van start gegaan. De onderwijscommissie bestaat uit de heer Cor Clarijs (voorzitter) en de heer Eric Boerhout (lid). Het doel van de onderwijscommissie is tweeledig: enerzijds inhoudelijke evaluatie van de opbrengsten en anderzijds met de betrokkene sparren over één of meerdere innovatieve onderwijsthema's. De eerste ervaringen in 2018 zijn als bijzonder positief en effectief te duiden. De onderwijscommissies van de GMR en de RvT komen parallel bijeen aan de hand van dezelfde thema's.

1.4 Zelfevaluatie RvT

In het voorjaar van 2019 heeft de Raad van Toezicht haar reguliere zelfevaluatie over 2018 gedaan. Specifieke thema's bij deze evaluatie waren: het samenspel tussen RvT en CvB zowel vanuit de werkgeversrol als en vanuit de klankbordrol, de duiding van de grote thema's uit het INOS Koersplan 'Ik ben omdat wij zijn', balans in de samenstelling van de Raad van Toezicht wat betreft achtergrond, kennis en ervaring die de verschillende leden inbrengen.

Op basis van deze evaluatie zijn o.a. de volgende uitspraken gedaan:

- een RvT-lid met een onderwijsachtergrond en inbreng van kennis en ervaring uit andere sectoren door de overige leden, is van grote meerwaarde.
- de RvT wil zich nadrukkelijker nog meer verdiepen in de grote thema's uit het Koersplan;
- de ambities uit het Koersplan blijven in 2019 de leidende thema's.
- in 2019 is er - naast individuele scholing die de leden volgen - een gezamenlijke scholingsdag voor de leden van de RvT en het CvB.
- onderwijs en onderwijsontwikkelingen blijven structureel op de agenda staan voor collectieve bespreking in de RvT;
- de RvT hecht intern sterk aan het 'vier-ogen-principe'.

1.5 Beloningsbeleid RvT

De honorering van de RvT is gebaseerd op de transparante richtlijnen van de VTOI. De voorzitter ontvangt 150% van de bezoldiging van een regulier lid. De bezoldiging van de leden van de RvT is overigens de helft van de norm die de VTOI hanteert voor een organisatie als INOS.

1.6 De belangrijkste actiepunten voor de RvT zijn:

Het inwinnen van informatie door de RvT dieper uit de organisatie (o.a. door werk- en directiebezoeken zonder het CvB en het inwinnen van informatie bij 'derden'), strategische agenda/thema's per jaar duiden o.b.v. het nieuwe Koersplan en voortdurend de balans blijven zoeken tussen enerzijds een kritische houding en anderzijds vertrouwen op de informatie vanuit het CvB en het bestuursbureau.

1.7 Belangrijkste onderwerpen van toezicht

De belangrijkste onderwerpen waarover de RvT zich in 2018 heeft gebogen, goedkeuring heeft afgegeven en toezicht op heeft gehouden, zijn: verzuim, werkdruk en krapte op de arbeidsmarkt, prognoses leerlingenaantallen, voorbereiding op de bestuursgerichte inspectie, voortgang Stedelijk VSO, beperkte statutenwijziging, de IKC-ontwikkeling, begroting 2019 en meerjarenbegroting, privacy-beleid en aantrekkelijk werkgeverschap.

1.8 Verticale en horizontale dialoog

Een delegatie van de Raad van Toezicht woonde in 2018 twee keer een vergadering van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) bij. Daarnaast zijn leden van de Raad van Toezicht, waar beschikbaar, aanwezig bij activiteiten binnen INOS, zoals de nieuwjaarsreceptie en afscheidsrecepties van directeuren.

In de branchecode ligt vast dat de Raad van Toezicht rapporteert over hoe zij toeziet op de manier waarop het College van Bestuur externe belanghebbenden betreft in de ontwikkeling van beleid. En over de bijdragen die het College van Bestuur levert aan de strategische samenwerking met andere instellingen. INOS hecht zeer aan strategische samenwerking met externe belanghebbenden en aan samenwerking met externen bij de ontwikkeling van beleid. Via vaste agendapunten houdt de Raad van Toezicht vinger aan de pols. Voorbeelden van dergelijke samenwerkingen zijn:

- BreedSaam is de coöperatie waarin sinds 2014 al het vastgoed voor het primair onderwijs in Breda wordt beheerd en gecoördineerd. Voortgang met betrekking tot het Stedelijk VSO (samenwerking INOS en Driespan) was in 2018 het belangrijkste onderwerp.
- In het kader van passend onderwijs werken de schoolbesturen uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o. (RSV). INOS levert de voorzitter van het Dagelijks Bestuur PO. Het RSV heeft een belangrijke rol in de financiering van de arrangementen voor leerlingen in het SO en het VSO. Aangezien INOS beide onderwijstypes binnen haar stichting heeft, zijn de belangen groot.
- Bestuurlijk Overleg Breda (B.O.B.) is de vereniging van de schoolbesturen voor PO en VO in Breda. Het is een belangrijke gesprekspartner voor o.a. de gemeente Breda. De voorzitter van het CvB is ook hierbij voorzitter namens het PO-veld.

1.9 Tot slot

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers van INOS voor hun getoonde inzet om ook in 2018 weer voor alle leerlingen kwalitatief goed onderwijs in een veilige leeromgeving te verzorgen. Daarnaast bedanken wij de ouders van onze leerlingen voor het vertrouwen dat zij geven met hun keuze voor een INOS-school. Een speciaal woord van dank voor alle ouders die, door zitting te nemen in de MR of GMR, actief meedenken en meepraten over de uiteenlopende onderwerpen die binnen INOS spelen. De Raad van Toezicht spreekt haar grote waardering uit voor alle medewerkers, ouders en betrokkenen die op welke wijze dan ook hun bijdrage leveren aan INOS.

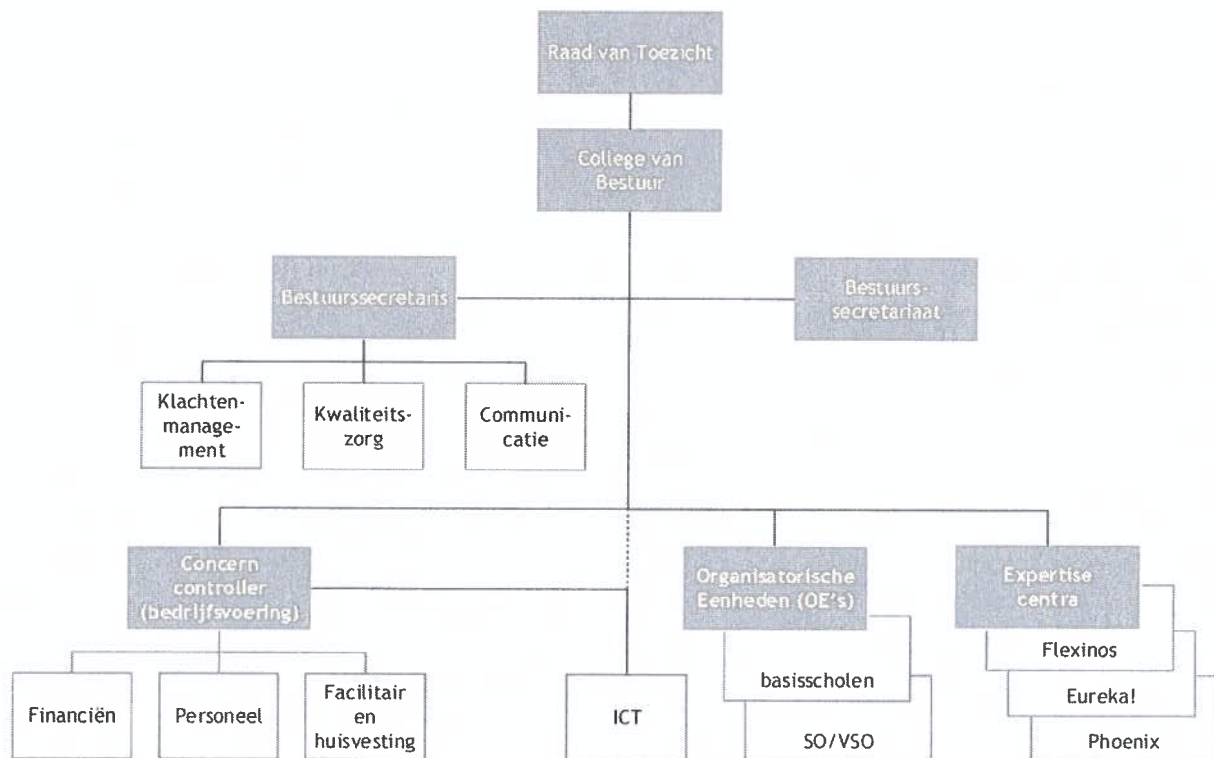
Breda, 12 juni 2019

Namens de Raad van Toezicht INOS,

Cor Clarijs, voorzitter

2 Overview & Algemeen - gereed

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda is een stichting zonder winstoogmerk en staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Het organogram van INOS is hieronder weergegeven.



Binnen INOS zijn ongeveer 1400 professionals actief bij de 28 INOS scholen en 3 expertisecentra om het leerproces van ruim 9.700 leerlingen mogelijk te maken. De meeste van deze collega's werken op de scholen in de klas of daar direct omheen zoals conciërges, directeuren en specialisten op verschillende terreinen van de leerlingenzorg voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, om tot het beste leerresultaat te komen.

De bestuurssecretaris ondersteunt het CvB op het gebied van bestuurlijke besluitvorming, kwaliteitszorg, klachtenmanagement en communicatie. Het secretariaat verzorgt de secretariële ondersteuning van het CvB. Het bestuursbureau biedt CvB en INOS scholen ondersteuning op het gebied van personeel, ICT, huisvesting en financiën en wordt aangestuurd door de concerncontroller.

INOS werkt conform haar besturingsfilosofie vanaf augustus 2017 met tien organisatorische eenheden (OE) met elk een voorzittend directeur. De voorzittend directeurs vormen samen met het CvB, de bestuurssecretaris en de concern controller het MTO. Dit overleg wordt voorgezeten door de voorzitter van het College van Bestuur en heeft een beleidsvoorbereidend karakter.

Daarnaast werkt INOS met netwerken op het gebied van Onderwijs & Kwaliteit, Personeel en Bedrijfsvoering. Afhankelijk van de vraagstukken heeft een netwerk een beleidsvoorbereidende en adviserende rol of fungeert het als klankbord voor CvB en organisatie.

2.1 Governance

INOS voldoet aan de Code Goed bestuur in het primair onderwijs. Deze code draagt bij aan goed onderwijs voor ieder kind. De taken en bevoegdheden van bestuur en toezicht zijn binnen de stichting transparant omschreven. De verhoudingen tussen toezichthouder en bestuurder, tussen bestuurder en directies en tussen bestuurder en medezeggenschapsraad zijn goed geregeld en vastgelegd in een G(MR)-reglement en -statuut. Naast een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) op stichtingsniveau kent elke school een Medezeggenschapsraad (MR). Het management team van een school bestaat uit een directeur, team- of bouwcoördinatoren en de IB'er (Intern Begeleider).

2.1.1 Besturingsfilosofie

Grotere professionele ruimte voor schooldirecteuren die samen gaat met het afleggen van verantwoording en het nemen van verantwoordelijkheid, resulteert in lokale zeggenschap en beweegt zich richting integrale aansturing van scholen. Hiertoe is de inrichting van de organisatie op het gebied van directievoering aangepast. De scholen zijn verdeeld over tien organisatorische eenheden (OE). Elke OE kent een directieteam bestaande uit de locatiedirecteuren per school waarbij één directielid de voorzitter van de directie is. De voorzittend directeur is formeel eindverantwoordelijk directeur en hiërarchisch leidinggevende van de overige directieleden.

Om de besturingsfilosofie te kunnen ondersteunen is het bestuursbureau ingericht met een CvB, bestuurssecretaris en concerncontroller. Hiermee kan worden gewerkt aan een solide financieel fundament en beleid dat de continuïteit van de organisatie waarborgt.

De beleidsmedewerkers personeel, financieel en ICT worden ingezet als adviseur van de integraal verantwoordelijke schooldirecteuren.

2.2 Missie en doelstellingen

In 2017 heeft INOS een koersplan opgesteld. Op basis daarvan hebben alle scholen in 2018 een schoolkoersplan opgesteld. Eind 2018 is van het totaal van alle schoolkoersplannen en de hierin opgenomen doelen voor de koersplanperiode een analyse opgesteld en het resultaat van deze analyse wordt kort weergegeven bij de ambities.

We bieden maatwerk

De kerndoelen zijn geformuleerd voor alle leerlingen, maar de weg ernaar toe verschilt, evenals leerlingen onderling van elkaar verschillen in gezinsachtergrond, leerstijl en prestaties. We bieden doelgericht en gestructureerd onderwijs op maat, dat aansluit bij de onderwijsbehoeften en talenten van de leerling binnen de mogelijkheden en passend bij de onderwijsvisie van de school.

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

Elke INOS school heeft een eigen visie op onderwijs en omgaan met verschillen ontwikkeld afgeleid van de visie op onderwijs van INOS. Leerkrachten geven kinderen mogelijkheden en ruimte om de kerndoelen te bereiken en stemmen daarbij af op de talenten van de leerling. Iedere leerling krijgt de ruimte om te groeien, dankzij een breed aanbod en de mogelijkheden van het kind zelf.

Vanuit netwerk O&K wordt een visie ontwikkeld op 'anders organiseren' en 'onderzoekend en ontdekkend leren'. De van deze ambitie afgeleide doelen zijn over het algemeen helder en concreet en hebben veelal betrekking op doorgaande leerlijnen, differentiatie en professionalisering.

We bevorderen gedeeld eigenaarschap

Leerkrachten begeleiden leerlingen om te laten zien wie ze zijn en wat ze kennen en kunnen. Leerlingen tonen op hun eigen niveau verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling, voor de ander en de omgeving. We zien ouders en andere professionals als partners om die verantwoordelijkheid te ondersteunen en te stimuleren.

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

Elke INOS school heeft een eigen visie op onderwijs en omgaan met verschillen ontwikkeld. Kinderen zijn mede-eigenaar van hun ontwikkeling en krijgen regie en ruimte om zich te ontwikkelen. Leerkrachten, leerlingen en ouders hebben gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het leerproces van het individuele kind. Het onderwijskundig eigenaarschap ligt altijd bij de school. Er zijn mogelijkheden gecreëerd om de individuele ontwikkeling en voortgang met de leerling zelf te bespreken.

Doelen van de scholen zijn gericht op leerlingen en ouders, soms ook op IKC. De meeste scholen richten zich op het vergroten van de ouderbetrokkenheid door ontwikkelgesprekken met ouder en kind te voeren. Leerkrachten moeten een meer coachende rol krijgen/nemen. Dit vergt een andere manier van werken dus dit heeft ook te maken met de schoolcultuur. De directeuren zijn in 2018 gestart met een cultuurpracticum in het kader van het MD traject.

We stimuleren een onderzoekende houding

Leerkrachten ondersteunen en stimuleren zowel de onderzoekende en nieuwsgierige houding als ook het probleemoplossend denken van leerlingen. Leerlingen leren hierdoor de wereld beter begrijpen en kunnen zich ontwikkelen tot zelfbewuste, kritische individuen. Leren is uitdagend en vindt plaats in een betekenisvolle context.

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

Elk kind en elke leerkracht beschikt over onderzoeksvaardigheden, is mediawijs en kan kritisch en oplossingsgericht denken. Leerkrachten beschikken over (digitale) kennis en vaardigheden en inspireren elkaar om het onderwijs te verrijken. Digitale geletterdheid is een integraal onderdeel van het curriculum.

Bij de analyse wordt helder dat deze ambitie meer diversiteit in doelen van scholen heeft, deze doelen zijn ook minder concreet. Een vraag die hierbij regelmatig wordt gehoord: "Wat is nou de definitie van een onderzoekende houding en hoe geef ik hier binnen de school verder vorm aan?". Vanuit het netwerk O&K wordt een visie ontwikkeld op 'anders organiseren' en 'onderzoekend en ontdekkend leren'. In het verlengde hiervan ligt er een opdracht om voor scholen en leerkrachten voor de schoolontwikkeling op dit punt een routekaart en bijbehorende toolkit te ontwikkelen.

We kiezen voor samenleven

De school is onderdeel van de samenleving. Daarom werken we nauw samen met partners in onze omgeving en spelen we in op maatschappelijke ontwikkelingen om leerlingen voor te bereiden op de toekomst. We waarderen diversiteit en zien de school als een democratische gemeenschap waar iedereen zich veilig kan voelen. We zijn respectvol, gaan actief in dialoog en staan open voor andere perspectieven.

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

INOS -scholen hebben een actief beleid in het kader van wereldburgerschap. We hebben oog voor de wereld rondom de leerling en ondersteunen leerlingen bij het leren begrijpen en kritisch beschouwen van de samenleving. We halen de wereld de school in en begeleiden leerlingen om de wereld te verkennen.

Veel scholen zoeken samenwerking met partners op, dit kan Kober, VVE en/of het voortgezet onderwijs zijn maar ook partners uit de wijk zoals buurtverenigingen, middenstand etc. De Taalklas voor volwassenen is een verbindende factor. Scholen benoemen hier over het algemeen minder doelen. Dit heeft onder meer te maken met de verwevenheid van burgerschap in het onderwijs.

We hebben de basis op orde

INOS garandeert kwaliteit van onderwijs en is 'in control'. We ontwikkelen ons als een duurzame en maatschappelijk verantwoordelijke organisatie. We leggen onze keuzes uit aan al onze belanghebbenden en stellen hoge eisen aan de kwaliteit van onze besluitvorming. Dit geldt zowel voor de interne sturing en beheersing als voor het intern toezicht en de publieke verantwoording.

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

Alle scholen werken aan de hand van een kwaliteitskader planmatig aan kwaliteitszorg en de daarbij behorende cultuur. Zelfreflectie en professionele ontwikkeling is daarvan een wezenlijk onderdeel. Dankzij deze integrale ontwikkeling verbeteren we stelselmatig ons onderwijs. We zorgen op alle niveaus voor de juiste, toegankelijke en tijdige management informatie, zodat we adequaat kunnen (bij)sturen. We zijn een stabiele organisatie met efficiënt ingerichte processen en elk kind kan rekenen op passende middelen en ondersteuning.

Basis op orde wordt doorgetrokken naar de scholen als het gaat om onderwijs, doelen zijn veelal gericht op persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Vanuit INOS is een externe deskundige bezigt met de visie op professionalisering, dit wordt eind 2018 afgerond en dient als leidraad voor de directeuren. De kaders voor het werkverdelingsplan worden samen met directeuren opgesteld, de eerste werksessies zijn in januari gepland.

Een doorontwikkeling voor basis op orde is om de 'harde' controls van Financiën en Personeel in het kalenderjaar 2019 te beleggen bij de concerncontroller en adviseurs. Alleen bij significante afwijkingen zal dit bij het halfjaarlijkse gesprek met betreffende school aan de orde komen. Een volgende doorontwikkeling is om niet te spreken van inspectiewaardig maar van INOS-waardig.

2.3 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid van de organisatie

Alle INOS scholen zijn toegankelijk voor leerlingen van alle gezindten. Wij zijn een grote voorstander van vrije keuze van onderwijs, nabijheid en diversiteit.

3 Onderwijs

In deze beleidsplanperiode kiezen we nadrukkelijk voor ontwikkeling in balans: veranderkracht én een stabiele basis, ruimte én sturing. Alleen dan zijn we in staat om de vereiste resultaten te behalen en ons onderwijs passend te maken voor alle leerlingen.

3.1 Onderwijsprestaties

‘Scholen van INOS werken opbrengstgericht en laten intern en extern hun toegevoegde waarde zien. Elke INOS school evalueert het onderwijsleerproces aan de hand van ons gezamenlijke kwaliteitszorgsysteem. We checken voortdurend of we de goede dingen doen én op de juiste manier. Zelfevaluatie, tevredenheidsonderzoeken en resultaten van inspectieonderzoeken leiden tot verbeterplannen waardoor de kwaliteit van ons onderwijs op hoog niveau blijft’.
(Bron: Koersplan 2018-2021)

We zijn zeer tevreden met de doorontwikkeling op dit gebied. De in 2016 onder druk van de dalende eindopbrengsten ingezette veranderingen zijn inmiddels onderdeel geworden van onze standaardaanpak. De gerichte aandacht voor de opbrengsten en vooral het goede gesprek binnen en tussen de scholen over de beschikbare data en interventies werpen vruchten af. We zien een toenemend bewustzijn en leergierigheid, een intrinsieke motivatie om ook op het terrein van de harde opbrengsten het maximale uit kinderen te halen (de eigen schoolnorm wordt hoger gelegd). De intervisie tussen directies en IB'ers binnen de organisatorische eenheden (OE's) zorgt voor verbreding en verdieping, o.a. door uitruil van aanpak en gezamenlijke scholing. We zien ook een grotere bereidheid om in 'elkaars keuken' te laten kijken. Het toezicht hierop onderscheidt zich op drie niveaus: bovenscholen (CvB, GMR, RvT), binnen de OE en binnen de school. Op elk van de drie niveaus wordt een analyse gemaakt en het gesprek gevoerd.

In het algemeen kun je zeggen dat we het zo georganiseerd hebben:

- elke vier jaar een INOS Koersplan en scholen een school koersplan;
- elke vier jaar een 'externe' audit (KwaliteitWijzer);
- jaarlijks elke school een jaarplan;
- jaarlijks schoolbezoek door CvB, tweejaarlijks uitgebreid schoolbezoek inclusief groepsbezoeken, teamgesprek en gesprek locatiedirecteur;
- portefeuillehouder CvB, maandelijks bila met voorzitter OE;
- portefeuillehouder CvB, maandelijks OE overleg met adviseurs;
- portefeuillehouder CvB maandelijks overleg met directeur met aandachtsgebied Passend Onderwijs (Leren van Data);
- marap, twee keer per jaar met OE, waarin onder andere aan de orde komen:
 - financiële en personele onderwerpen
 - resultaten tevredenheidsmetingen, KwaliteitWijzer en Inspectie onderzoeken
 - analyse leren van data (obv rapportage en intervisie)
 - voortgangsrapportage schoolkoersplan
- evaluatie en voortgangsrapportages integrale kwaliteitszorg voor RvT en GMR (ook separaat in werkgroepen en commissies).

Om het eigenaarschap van directeuren te vergroten, hebben alle directeuren de interne training 'INOS-auditor' gevolgd en schrijven zij een reflectie op het auditrapport.

3.2 Onderwijskundige en onderwijs-programmatische zaken

INOS maakt zich sterk voor onderwijs dat passend is voor elke leerling. Dat wil zeggen dat iedere leerling het onderwijs en de ondersteuning krijgt die hij of zij nodig heeft om de eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Passend Onderwijs stimuleert ons te denken vanuit mogelijkheden van leerlingen. Onze scholen richten zich dan ook op de brede ontwikkeling van leerlingen en de balans tussen competenties en basisvaardigheden. Vanuit onze onderwijsvisie benutten we de beschikbare middelen zo goed mogelijk om kinderen hun eigen vragen en mogelijkheden te laten ontdekken en

ontwikkelen. We erkennen hiermee ook dat de grenzen tussen formeel en informeel leren, tussen zaakvakken en tussen jaargroepen niet vanzelfsprekend zijn en verleggen die waar gewenst. Wij vinden het belangrijk dat kinderen zo veel mogelijk plezier in leren hebben en het fijn vinden om naar school te gaan in een veilige leeromgeving. Dat ondersteunen we met onderwijsprogramma's die aansluiten op herkenbare beleving en ontwikkelingen in de wereld.

In 2017 is vooral veel aandacht gegaan naar de basis op orde krijgen en de kwaliteit borgen met minder middelen ten tijde van een grootschalige reorganisatie. We zijn toen geen grote nieuwe onderwijskundige verandertrajecten gestart maar hebben voortgebouwd op de bestaande initiatieven. Veel scholen hebben in dat kader verder gewerkt aan de doorontwikkeling van de (gekozen) aanpak voor de integratie van de zaakvakken en de (bredere) inzet van digitale leermiddelen, zoals INOSweb. In 2018 is deze lijn doorgezet maar was er ook weer ruimte voor bredere ontwikkeling. De thema's waarop scholen ingezet hebben zijn:

- thematisch werken (gericht op onderzoekende houding);
- groepsdoorbrekend werken in het kader van maatwerk op basisvaardigheden en voor zaakvakonderwijs;
- doorlopende leerlijn VVE-groep 1/2;
- pedagogische visie met kinderopvang in relatie tot PSZ, TSO en BSO ;
- doorlopende leerlijn groep 7/8 met praktijkonderwijs;
- meer- en hoogbegaafdheid ;
- educatief partnerschap met ouders waarbij er veel kind-ouder-leerkracht (doel)gesprekken zijn ingevoerd;
- Wetenschap & Techniek / techniekoriëntatie;
- bewegend en spelend leren;
- Engels van groep 1 t/m groep 8.

3.2.1 Passend Onderwijs

De kerndoelen zijn geformuleerd voor alle leerlingen, maar de weg naar deze doelen toe verschilt, evenals leerlingen onderling van elkaar verschillen in gezinsachtergrond, leerstijl en prestaties. We bieden doelgericht en gestructureerd onderwijs op maat, dat aansluit bij de onderwijsbehoeften en talenten van de leerling binnen de mogelijkheden en passend bij de onderwijsvisie van de school. (bron: INOS Koersplan)

Elke school denkt na hoe zij dit vormgeeft. Het afgelopen jaar is dit weer op meerdere manieren tot uiting gekomen, waarbij er steeds meer sprake is van regie en eigenaarschap bij kinderen zelf. Daarnaast zien we ook dat de werkdrukmiddelen veelal worden ingezet om meer handen in de klas te krijgen zodat er meer aandacht naar de kinderen met ondersteuningsbehoefte gaat.

Voor alle INOS scholen geldt:

- inzet van digitale middelen en inhoudelijke ondersteuning (snappet, lpads, chromebooks, INOSweb) om maatwerk mogelijk te maken;
- extra taalaanbod voor leerlingen die vanaf groep 4 een extra risico lopen op onderwijsachterstand;
- aanbod voor hoogbegaafde leerlingen in *Eureka!* Ongeveer 200 leerlingen volgen wekelijks een dagdeel onderwijs binnen *Eureka!*. Het aanbod is gericht is op cognitieve uitdaging en sociaal-emotionele begeleiding;
- dat alle middelen lichte- en zware ondersteuning vanuit het RSV Breda PO rechtstreeks naar de scholen gaan om maatwerk mogelijk te maken;
- de mogelijkheid om arrangementen aan te vragen bij het RSV Breda eo;
- de inzet van een bovenschoolse gedragsspecialist om leerkrachten te ondersteunen in de groep of bij een bepaald vraagstuk of interventie;
- professionalisering en collegiale consultatie voor de IB'ers in het bovenschoolse IB-netwerk

Voor sommige scholen geldt:

- *Impulsklas*
Een groepje van zeven leerlingen uit de groepen 6 t/m 8 die een positieve impuls kunnen gebruiken op het gebied van werkhouding en gedrag komen twaalf woensdagochtenden bij elkaar in de Impulsklas. Het gaat hier bijvoorbeeld om kinderen die veel moeite hebben om hun werk op tijd af te krijgen, kinderen die het moeilijk vinden om zich aan de klassenregels te houden of kinderen die snel boos worden. Bijzonder is dat de leerlingen samen met één van de ouders deelnemen aan de Impulsklas.
- *VVE voorziening*
Samen met de aanbieders van kinderopvang en vooral degenen die de talige variant bieden (VVE-locaties) investeren we in samenwerking en afstemming tussen de VVE-units en met name de onderbouw van de scholen voor Primair Onderwijs. Te denken valt aan het afstemmen van programma's, ouderbeleid, pedagogische aanpak e.d.
- *Plusvoorziening*
Een groepje van maximaal 15 leerlingen krijgt een aantal uur per week een extra verrijkingsaanbod buiten de groep

Eind 2017 heeft het College van Bestuur besloten het beleid van INOS omtrent het onderwijs aan meer- en hoogbegaafde leerlingen te wijzigen. INOS kiest vanuit haar kernopdracht en visie op de school als samenleving voor 'thuisnabij' en 'inclusief, tenzij'. Daarom willen wij het aanbod binnen de scholen zo vormgeven dat meer- en hoogbegaafde kinderen ook binnen de groep en de vertrouwde omgeving van de eigen school naar hun behoefte onderwijs krijgen.

We gaan onze deskundigheid en het aanbod op het gebied van meer- en hoogbegaafdheid binnen onze scholen versterken. Na de zomervakantie 2018 is een ontwikkelteam gestart dat bestaat uit een externe projectleider, een leerkracht van Eureka! en twee leerkrachten van andere scholen, allen HB-expert.

Het is de opdracht aan de ontwikkelgroep om vanuit een heldere visie de toeleidings- en kwaliteitscriteria te beschrijven voor het aanbod op de verschillende niveaus groep-school-INOS (inclusief Eureka!). Daarnaast is de ontwikkelgroep gevraagd te komen tot een passend scholingsprogramma voor alle leerkrachten.

Ouders zijn zeer nadrukkelijk betrokken bij dit proces middels centrale informatieavonden en een klankbordgroep. In juni 2020 moeten alle scholen voldoen aan de nog te bepalen INOS MHB-standaard.

3.2.2 Onderwijsachterstanden

Voor het onderwijsachterstandenbeleid werkt INOS - naast haar individuele verantwoordelijkheid - nauw samen met andere schoolbesturen in Breda. Het B.O.B. is een formele rechtspersoon waarin alle elf schoolbesturen met scholen voor Primair Onderwijs in Breda verenigd zijn. Het B.O.B. heeft een Algemeen Bestuur (AB) en een Dagelijks Bestuur (DB) en verdeelt het gezamenlijke stedelijke werk via een werkgroepenmodel.

De gemeente Breda kent een systematiek van thematafels. Kort samengevat betekent dit dat zij de maatschappelijke organisaties oproept om voor de gemeentelijke subsidies per domein tot een gezamenlijk uitvoeringsplan te komen inclusief de verdeling van middelen. De OAB-middelen liggen op de thematafel Breda Leert, waaraan zo'n dertig partijen deelnemen. Mocht er geen overeenstemming zijn, dan kan iedere organisatie alsnog afzonderlijk een aanvraag indienen bij het gemeentelijk subsidie loket. Dit laatste is het geval geweest voor 2017 en 2018.

Het B.O.B. heeft voor het kalenderjaar 2018 voor het onderwijsachterstandenbeleid de volgende projecten ingediend en gehonoreerd gezien. Deze langlopende initiatieven zijn gericht op het vergroten van gelijke kansen door het intensief inzetten op remediëring van met name taalachterstand:

- *Zachte landing nieuwkomers*

Vanaf 2014 komt een groter aantal leerlingen met een migratieachtergrond de scholen binnen. Deze kinderen bezochten veelal eerst de Eerste Opvang Anderstaligen (EOA), of stroomden als niet in het Nederlands aanspreekbare kleuter een school in.

Afhankelijk van de leeftijd, het land van herkomst en de onderwijshistorie van het kind is er behalve van een onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal ook regelmatig sprake van de gevolgen van traumatische en/of oorlogservaringen en van een forse onderwijsachterstand. Dat maakt dat scholen handelingsverlegen zijn in de ondersteuning van deze kinderen.

Al twee jaar kunnen scholen verzoeken indienen om extra middelen te krijgen voor de begeleiding van deze kinderen, zodat de onderwijsachterstand in enige mate beheerst kan worden, of heel soms zelfs kan worden weggewerkt. Deze aanpak is bewezen effectief gebleken. Vaak wordt gedacht dat de verwachte daling van het aantal statushouders ook zal leiden tot een kleinere behoefte aan opvang in deze categorie. Niets blijkt minder waar op dit moment. Het grote aantal gezinsherenigingen en de komst van nieuwe doelgroepkinderen uit andere politieke brandhaarden maakt dat we nog steeds te maken hebben met een groeiende vraag.

- *Schakelklassen*

De doelgroep is een heel specifieke. Het betreft een aanvullend aanbod voor kinderen vanaf groep 4 met een grote kans op onderwijsachterstanden, vooral veroorzaakt door een (Nederlandse) taalachterstand. De aanpak via Schakelklassen bestaat in Breda al 12 jaar. Drie jaar geleden is de aanpak ingrijpend gewijzigd. De resultaten zijn zeer bemoedigend en dragen echt bij aan de kansen voor deze kinderen. Binnen het onderwijs zien wij extra investeren in deze, steeds groeiende, doelgroep als voorwaardelijk. Hiermee werden gedurende schooljaar 2017-2018 ruim 350 doelgroep leerlingen geholpen met deze aanpak. Daarbij werden ongeveer 250 leerlingen meegenomen in het traject als 'bijvangst'. Het aantal doelgroep leerlingen groeit, onder andere doordat:

- er minder aandacht wordt besteed aan taal-/leesontwikkeling in de thuissituatie;
- er een grotere instroom is van kinderen met een migratieachtergrond (arbeidsmigranten en kinderen van asielzoekers en statushouders).

- *VVE voorziening*

Samen met de aanbieders van kinderopvang en vooral zij die de talige variant bieden (VVE-locaties) investeren we in samenwerking en afstemming tussen de VVE-units en met name de onderbouw van de scholen voor Primair Onderwijs. Te denken valt aan het afstemmen van programma's, ouderbeleid, pedagogische aanpak e.d.

De kinderopvangpartners krijgen subsidie voor het realiseren van deze talige variant van kinderopvang/peuterspeelzaalactiviteiten en ook hun huisvesting wordt uit dit budget bekostigd. De criteria voor toelating tot een VVE-voorziening zijn voor de voorschoolse periode veel ruimer dan die voor de vroegscholen (basisscholen). Op basisscholen kan er alleen door de gewichtenregeling extra bekostiging komen. We zien echter dat het aantal leerlingen dat aan de gewichtenregeling voldoet, flink daalt. Hierdoor komt de doorgaande lijn voor de betreffende VVE-leerlingen in gevaar. Extra (financiële) ondersteuning voor de vroegscholen wordt hierbij van belang.

In 2017 heeft de gemeentelijke stuurgroep VVE besloten om ook armoede als criterium voor toekenning van VVE-gelden te gaan hanteren. Dit op grond van onderzoek door het CBS waaruit blijkt dat bij kinderen een relatie bestaat tussen opgroeien in armoede en taalontwikkeling.

Eind 2018 heeft het B.O.B. ook voor het jaar 2019 op bovenstaande projecten budget gekregen. Dit keer was er sprake van overeenstemming tussen alle partijen en is een gezamenlijk uitvoeringsprogramma ingediend en goedgekeurd. In dit plan is nog extra budget gekregen voor de ondersteuning van taalontwikkeling in groep 1/2 (voorheen alleen uit incidentele restmiddelen mogelijk) en voor de zachte landing.

3.2.3 Doorlopende leer- en ontwikkellijn / Integrale Kind Centra

Kober kinderopvang en INOS werken op een groot aantal locaties in Breda samen.

Eind 2017 is een intentieverklaring getekend door de beide bestuurders, met als doel de samenwerking concreet vorm te gaan geven, in een nader te onderzoeken organisatorische en juridische vorm. De gezamenlijke ambitie van Kober Kinderopvang en INOS is: het ontwikkelen van kindcentra als gemeenschappen waar kinderen van 0 tot 12 jaar goed worden voorbereid op samen leven en samen werken. In de kindcentra krijgt brede ontwikkeling van kinderen de ruimte. We gaan daadwerkelijk op zoek naar hun eigen talenten waarbij pedagogische medewerkers en leerkrachten elk kind begeleiden bij zijn individuele ontwikkeling. Ouders zijn daarin partners met hun eigen rol in de opvoeding en ontwikkeling van de kinderen. Wij nemen kinderen serieus; kinderen zijn zelf ook verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling.

Samenwerking tussen partners is een middel om dit doel te bereiken. Intensieve samenwerking is noodzakelijk opdat er daadwerkelijk op zoveel mogelijk locaties een geïntegreerde voorziening ontstaat. Hier kunnen kinderen zich optimaal ontwikkelen waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van expertise, inzet en faciliteiten van elkaar.

Kober en INOS willen bereiken dat kinderen, ouders, personeel en externe samenwerkingspartners een kindcentrum als één geheel ervaren.

Naast bestuurlijke samenwerking is er op operationeel en tactisch niveau de afgelopen periode al volop samengewerkt. Er is een gezamenlijke studiedag georganiseerd waarin kennis en ervaring is uitgewisseld en ontwikkelingen op elkaar zijn afgestemd. Er is een gezamenlijke stadsfoto gemaakt, waarbij ontwikkelingen op alle locaties in kaart zijn gebracht en ontwikkelpunten zijn geformuleerd. Er is een "operationele handleiding Kindcentra" geschreven, die dient als leidraad voor de te nemen ontwikkelstappen op locatie.

Zoals uit de gemaakte "stadsfoto" is gebleken, wordt op vrijwel alle locaties steeds intensiever samengewerkt. Er is ook zichtbaar geworden wat de belangrijkste samenwerkingsthema's en ontwikkelpunten zijn voor de komende jaren.

3.2.4 Werkdrukmiddelen

In het verslagjaar 2018 zijn voor het eerst werkdrukmiddelen ontvangen van OCW. Het betreft een bedrag van € 155,55 per leerling voor een totaal van 9.707 leerlingen. Het aandeel voor kalenderjaar 2018 bedraagt daarmee € 629.135 in totaal.

In mei heeft onder alle medewerkers een werkdrukonderzoek plaatsgevonden dat is uitgevoerd door DUO. De resultaten uit dit onderzoek zijn vervolgens gebruikt om per school het gesprek aan te gaan met het onderwijsteam. Door deze werkwijze heeft elke school een schoolspecifiek plan kunnen opstellen dat vervolgens is besproken met de P-MR van elke school, waarop instemming is verleend. Op de meeste scholen heeft deze instemming reeds voor de zomervakantie plaatsgevonden zodat de middelen maximaal konden worden ingezet.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag 2018 in €	Toelichting
Personeel	591.281	zie tekstuele toelichting
Materieel	21.283	verrijkmateriaal en instrument Leeruniek
Professionalisering	9.412	teambuilding en nascholing
Overig	7.159	opknappen werkplekken
<u>629.135</u>		

De invulling per school is verschillend, waarbij voornamelijk is ingezet op extra personeel. Binnen deze categorie zijn verschillende oplossingen gekozen. Het vaakst komt de uitbreiding van de personeelsformatie voor in de vorm van de functie onderwijsassistent of een vakleerkracht gymnastiek. Daarnaast is op enkele scholen gekozen voor inzet van extra IB, gedragsspecialist, conciërge of administratief medewerker.

Keuze voor inzet van personeel is in eerste instantie gedaan met behulp van tijdelijke contracten of inhuur omdat dit flexibiliteit geeft. De schoolteams en P-MR kunnen in theorie elk jaar andere keuzes maken. Uiteraard is aan de scholen geadviseerd om hierin een duurzaam beleid te voeren wanneer de kosten een structureel karakter hebben.

Soms is gekozen om een deel van de beschikbare middelen in te zetten voor teambuilding en professionalisering of uitbreiding van de hoeveelheid leermiddelen.

Naast de genoemde kosten die rechtstreeks uit de werkdrukkiddelen worden bekostigd, wordt er eveneens gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, verzuimpreventie en professionalisering. Hiervoor worden additionele budgetten vrijgemaakt in 2019.

3.3 Ontwikkelingen als gevolg van kwaliteitszorg

INOS heeft een eigen integraal kwaliteitszorgsysteem, opgebouwd in de periode 2013-2014, bestaande uit 7 mappen. De onderdelen zijn:

1. Basismap: Meerjaren Strategisch Beleidsplan/Managementrapportage
2. Kader
3. KwaliteitWijzer
4. Opbrengsten (Leren van Data: tussenopbrengsten en eindtoets)
5. Tevredenheidsmetingen
6. Rapportages Inspectie van het Onderwijs
7. Aansturen van Zelfverantwoordelijke teams
8. Handboek (Zorgprotocollen, vertrouwenspersonen)

De verlenging van de basisarrangementen van onze scholen laat zien dat de Inspectie van het Onderwijs tevreden is over het kwaliteitszorgsysteem van INOS. Het gewijzigde toezichtkader van de Inspectie is mede aanleiding voor een doorontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem van INOS. In 2018 is hier een start mee gemaakt door het instrument KwaliteitWijzer hierop aan te passen. In 2019 starten we met de verdere doorontwikkeling van het INOS kwaliteitszorgsysteem.

Alle directeuren hebben de training voor auditor KwaliteitWijzer gevolgd.

Om het risico van het niet hebben van invallers te mitigeren is in 2018 gestart met een (Phoenix) auditoren team, bestaande uit vijf leerkrachten. Deze leerkrachten hebben heel bewust de keuze gemaakt om gedeeltelijk werkzaam te zijn als auditor. Naast het uitvoeren van de KwaliteitWijzer audits zijn zij als invalkracht werkzaam bij Phoenix. Voor deze groep is een apart

scholingsprogramma opgesteld. Zij zijn in het begin van het schooljaar gestart met een basistraining voor externe auditor. Daarna zijn er diverse verdiepende trainingen geweest op het gebied van communicatie, interviewen en rapporteren. Periodiek vindt er ook een bijeenkomst plaats waarin gezamenlijk wordt teruggekeken naar de audits die hebben plaatsgevonden. Hierbij wordt gekeken naar wat ging goed, wat kon beter en hoe gaan we dit verbeteren.

In 2018 heeft de Inspectie van het Onderwijs het vierjaarlijks onderzoek naar het bestuurlijk handelen van onze stichting uitgevoerd. Met trots vermelden wij dat het onderdeel Kwaliteitszorg met een goed is beoordeeld.

3.3.1 Eindopbrengsten INOS scholen 2018

In 2017 waren eindopbrengsten van drie scholen onvoldoende. Bij één school betrof het een derde onvoldoende op rij wat inhoudt dat de school een hoog risicoprofiel kent voor INOS en de inspectie. Dit had te maken met onevenredige groei, teveel personele wisseling en bijna alleen oog voor innovatie. In 2018 heeft de school extra ondersteuning gekregen en dit heeft geleid tot een voldoende bij de eindresultaten en bij het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie.

Drie scholen hebben bij de eindresultaten van 2018 een onvoldoende behaald. Deze worden in onze reguliere P&C-cylcus uitvoerig geanalyseerd en systematisch voorzien van verbetervoorstellen. Geen van de drie scholen zit hierdoor in een verhoogd risicoprofiel.

3.3.2 Tevredenheidsmetingen leerlingen

De jaarlijkse sociale veiligheidsmeting, die is afgenomen bij leerlingen van groep 6 t/m 8 bij al onze basisscholen, laat een score op INOS niveau zien van 8,8 tegenover een landelijk gemiddelde van 8,5 (bron: VenstersPO).

4 Personeel

4.1 Phoenix

In het schooljaar 2017-2018 werd zichtbaar en voelbaar dat het lerarentekort ook INOS raakte. Het lukte nog wel om de reguliere formatie in te vullen, maar er waren niet voldoende invalkrachten om zieke collega's te vervangen. En met de krapper wordende arbeidsmarkt, waarbij het merendeel van de leerkrachten een vaste groep verkiest boven het invalwerk, werd duidelijk dat er iets moest gebeuren om het invalteam, dat van essentiële waarde is voor een onderwijsorganisatie, te versterken.

Bij de ontwikkeling van de visie op het nieuwe invalteam vormden de volgende uitgangspunten de basis:

- Het werk van een invalkracht is belangrijk en vereist specifieke competenties, dit moet zichtbaar gewaardeerd worden.
- Werken in het invalteam geeft een medewerker de unieke kans om zich te oriënteren op en te verdiepen in een volgende loopbaanstap.
- Elke medewerker moet de kans krijgen zijn duurzame inzetbaarheid te versterken op een manier die bij hem past (duurzame inzetbaarheid betekent dat een medewerker zijn hele loopbaan lang fit genoeg is en de juiste kennis en vaardigheden heeft om zijn werk goed en met plezier te doen).
- Medewerkers in het invalteam krijgen de mogelijkheid zich extra te ontwikkelen, zodat ze waarde toevoegen aan de school/scholen waar ze tijdens én na hun invalwerk werkzaam zijn.
- Medewerkers van binnen én buiten INOS willen graag in het invalteam werken omdat ze daar kansen krijgen die ze ergens anders niet krijgen.
- Medewerkers van het invalteam hebben het gevoel dat ze ergens bij horen.

Met deze uitgangspunten is Phoenix ontstaan, de thuisbasis voor invalwerk binnen INOS. Hieronder wordt beschreven wat Phoenix is, wat de visie is en hoe iedereen binnen INOS met Phoenix kan werken.

4.1.1 De visie van INOS

INOS streeft op alle scholen een veilige leeromgeving na waarin kinderen zoveel mogelijk plezier in leren hebben en het fijn vinden om naar school te gaan. Continuïteit van leerkrachten in de groep is hierbij een belangrijk element. Met Phoenix wordt ernaar gestreefd om invalkrachten te koppelen aan een klein aantal scholen, zodat zij bekend en vertrouwd raken op de scholen waar zij hun invalwerkzaamheden verrichten.

In de visie van INOS maken de professionals in de organisatie hét verschil voor de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Die professionals worden dan ook uitgedaagd om hun kennis, ervaring en vaardigheden over het leren en begeleiden van leerlingen actief te onderhouden, verder uit te bouwen en elkaar te inspireren, zowel in leergemeenschappen als met externe partners. Dit vormt één van de fundamenteën van Phoenix. In het starters- en leerteam is er extra aandacht voor de ontwikkeling van de professionals op diverse gebieden. Binnen Phoenix wordt een veilige leer- en werkomgeving gecreëerd, waarin leerkrachten zich kunnen ontplooiën. Hierbij geven de leerkrachten zelf aan wat hun leerbehoefte is en wat zij daarvoor nodig hebben, of gaan ze aan de slag met een leer- of onderzoeksvraag vanuit (een van de scholen van) INOS. Een belangrijke partner bij deze professionalisering is Avans Hogeschool. Daarnaast kent Phoenix het top-invalteam en het auditteam en vormen de zij-instromers een team.

Tenslotte is een belangrijk element uit de visie van INOS dat de onderzoekende houding van de leerlingen ondersteund en gestimuleerd wordt. Hiervoor dient een leerkracht zelf te beschikken over een onderzoekende houding en/of onderzoeksvaardigheden. Dit wordt onder andere ontwikkeld binnen het leerteam van Phoenix.

4.1.2 De visie van Phoenix

Phoenix is de 29^{ste} school van INOS. Phoenix heeft geen leerlingen of gebouw, wel enthousiaste, bekwame en leergierige professionals die hun talenten inzetten als invalkracht binnen de eigen scholen én een deel van hun tijd gebruiken voor professionalisering en/of innovatie. Binnen Phoenix specialiseren leergemeenschappen zich in specifieke onderwijsthema's.

Leerkrachten die bij Phoenix werken:

- zijn professionals die hun kwaliteiten kennen;
- durven een vernieuwende kracht te zijn;
- durven te zeggen wat ze vinden over wat zij in de scholen en groepen tegenkomen;
- komen op scholen die ze nog niet kennen, krijgen de ruimte om te ontdekken waar hun krachten liggen en welke scholen daar goed bij passen;
- krijgen tijd om zich verder te professionaliseren en te ontwikkelen;
- doen energie op uit nieuwe ervaringen met anderen.

'Waarom Phoenix?'

Deze naam - die komt uit de Griekse mythologie - staat voor wijsheid, vernieuwende kracht en (opnieuw) tot bloei komen en revitaliseren.'

Phoenix is voor INOS het organisatieonderdeel waar samen met de directeuren gezocht wordt naar een passend antwoord op alle vervangingsvragen. Gekoppeld aan deze kernopdracht is Phoenix het toegangsloket voor alle onderwijsgerelateerde vacatures binnen INOS.

Phoenix ontwikkelt zich tot een loopbaancentrum waar alle leerkrachten die werkzaam zijn bij een van de scholen van INOS in een bepaalde fase van hun loopbaan terecht kunnen met hun loopbaanvraagstukken

4.1.3 Start Phoenix

De 29e school Phoenix is gestart met ongeveer 35 fte medewerkers in vier teams: het auditteam, het startersteam, het top-invalteam en het leerteam. Elke Phoenix-medewerker is verbonden aan een stamschool en heeft - in principe - vaste OE's om in te vallen. Wij denken hiermee een voorziening te hebben die in periodes van 'normale' vervangingsbehoefte voldoende personeel kan leveren. Met deze bezetting realiseren we ongeveer 5% vervangingsgraad. Daarmee zitten we ruim boven de lokale en regionale capaciteit maar vrezen we toch voor een tekort aan kortdurende invallers op het moment dat de ziekmeldingen o.a. door de griepgolf gaan toenemen. De grootste inzet van de huidige Phoenix medewerkers zit namelijk op langdurige vervangingen (ziekte, zwangerschap, ouderschapsverlof, studieverlof e.d.).

4.2 Beleid betreffende beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid van INOS op dit punt is gericht op het voorkomen van ontslag. Ook tijdens de afgelopen reorganisatie is maximaal ingezet op interne herplaatsing van medewerkers.

Om ontslag te voorkomen hanteert INOS een jaarlijkse gesprekkencyclus van functioneren en beoordelen om zo de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden onder de aandacht te houden. Met medewerkers die niet voldoende functioneren wordt een ontwikkeltraject ingezet waarbij de medewerker intensief begeleid wordt door zijn leidinggevende. Van instrumenten zoals een coach of een loopbaantraject wordt waar nodig gebruik gemaakt.

We hebben in 2018 afscheid genomen van negen collega's van wie de functie die zij bekleedden niet meer paste bij hun situatie. Met hen is een beëindigingsovereenkomst afgesloten. De begeleiding van collega's die een uitkering ontvangen na ontslag wordt uitbesteed aan een outplacementbureau, die de medewerker bij zijn/haar re-integratie ondersteunt.

4.3 Ziekteverzuim

INOS heeft gekozen voor het eigen regiemodel als het gaat om verzuimbeleid. Dat betekent dat het gehele proces zoveel mogelijk intern wordt opgepakt en alleen daar waar medische of wettelijke kennis noodzakelijk is, extern wordt ingehuurd.

De arbodienst wordt ingezet voor het voeren van verzuim- en reïntegratiegesprekken met medewerkers, waar nodig in aanwezigheid van de leidinggevenden of verzuimcoördinator. Dit vindt plaats in de vorm van een spreekuur waarvoor zieke medewerkers worden uitgenodigd. Naast de verzuimgesprekken met de arbo-arts, bespreekt de arbeidsdeskundige de inzetbaarheid en reïntegratiemogelijkheden van de medewerkers.

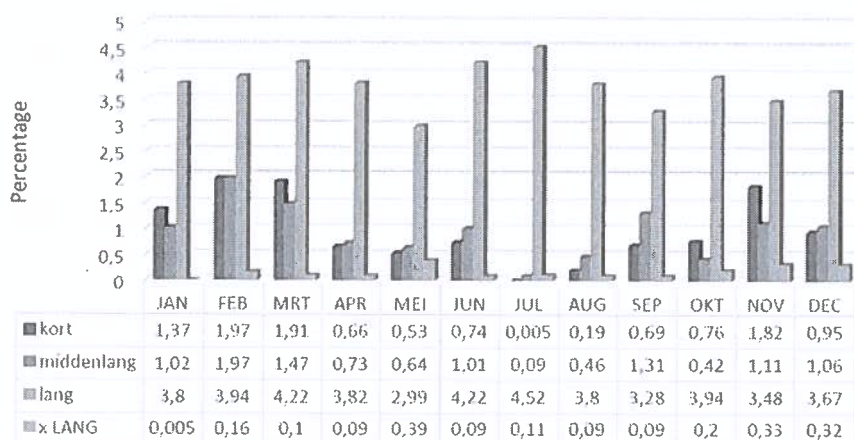
Het totale verzuimpercentage over 2018 bedroeg 5,9% (2017: 4,7%). De toename is met name ontstaan bij het langdurig verzuim. Uit analyse blijkt dat naast fysieke problemen, vaak spanning en werkdruk oorzaken zijn van verzuim.

INOS geeft speciale aandacht aan het verzuim door het bestaande beleid uit te breiden met een verzuimregisseur die de rol heeft om nadrukkelijker bij de casemanagers onder de aandacht brengen welke preventie-mogelijkheden er zijn en hoe duurzame inzetbaarheid praktisch kan worden vormgegeven. Verder wordt gebruik gemaakt van een model dat werkenergie belasting onderzoekt en daarmee inzicht geeft in mogelijkheden en inzetbaarheid van medewerkers.

4.3.1 Verzuimduur

De duur van het ziekteverzuim speelt een grote rol bij de opbouw van het percentage. Van het totale verzuimpercentage komt gemiddeld 3,8% voort uit verzuim langer dan 6 weken.

Verzuimduur 2018



De aard van het ziekteverzuim langer dan 6 weken ligt vaak op het gebied van overbelasting of stress. Inmiddels heeft de overheid dit probleem onderkend en vanaf 2018 middelen toegekend om ervaren werkdruk te verminderen. Deze middelen worden vaak ingezet voor extra medewerkers zoals vakleerkrachten of onderwijsassistenten. Soms wordt extra ruimte gemaakt voor bijvoorbeeld teamoverleg.

Ultimo 2018 zijn er 13 langdurig zieken (2017: 6)

4.3.2 WIA

In 2018 zijn er vier medewerker ingestroomd in de WIA. Het gaat daarbij vaak om deeltijd. In 2017 bedroeg dit aantal één.

4.4 Medewerkerstevredenheid

Via DUO Onderwijsonderzoek heeft er op iedere school een werkdrukonderzoek plaatsgevonden. 1134 medewerkers hebben een uitnodiging gekregen en de netto respons hierop was 79% (898 medewerkers). Het onderzoek bestond uit drie delen:

- algemene stellingen over de ervaren werkdruk;
- welke factoren dragen sterk bij aan de werkdruk;
- welke oplossingen zien medewerkers voor de werkdruk?

Aanvullend waren er vragen over de professionaliteit van de cultuur en loyaliteit van medewerkers.

De medewerkers van INOS zijn over het algemeen ontevreden over hun werkdruk. Over het algemeen beoordelen zij hun werkdruk met gemiddeld een 4.8 (op een schaal van 1 tot 10). Landelijk gezien beoordelen medewerkers van PO-scholen hun werkdruk met een 4.1. Hoewel de medewerkers van INOS ontevreden zijn over hun werkdruk, zijn zij dus wel iets positiever over hun werkdruk dan collega's van andere PO-scholen.

4.5 Professionalisering

In de visie van INOS staat het blijvend leren centraal. Vanzelfsprekend geldt dit voor de leerlingen op onze scholen. Maar om hen daarbij te kunnen begeleiden in een steeds veranderende wereld, wordt van onze medewerkers verwacht dat ook zij zich blijvend ontwikkelen.

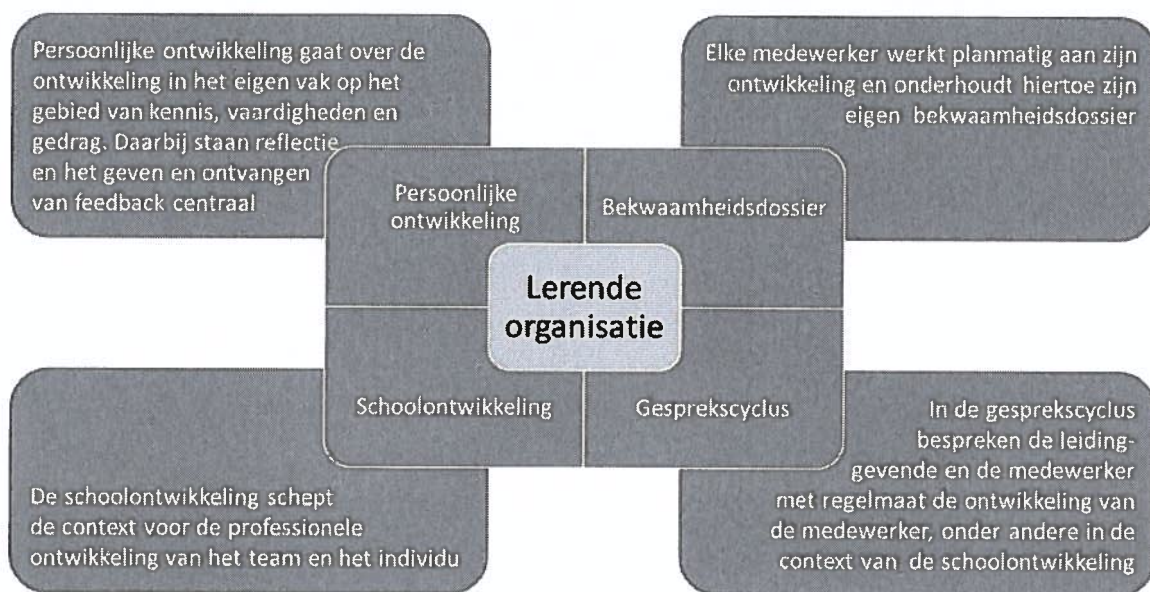
'Onze professionals dragen verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke ontwikkeling en ondersteunen de ontwikkeling van leerlingen en de school.'

Alle medewerkers bij INOS worden, passend bij het eigen vakgebied, uitgedaagd om de kennis, ervaring en vaardigheden over het leren en begeleiden van leerlingen actief te onderhouden, verder uit te bouwen en om elkaar te inspireren, zowel in leergemeenschappen als met externe partners. Vanuit de overtuiging dat de ontwikkeling van leerlingen begint bij zelfbewuste en vaardige leerkrachten die zich ontplooiën in een veilige leer- en werkomgeving, investeert INOS actief in deskundigheidsbevordering en het samen met andere partners opleiden van toekomstige leerkrachten.

Bij al het handelen, maar zeker ook in het kader van de persoonlijke ontwikkeling, wordt van elke medewerker zelfreflectie en verantwoordelijkheid verwacht. Dit betekent dat elke medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling en professionalisering en initiatief neemt om dit met de leidinggevende te bespreken.

4.5.1 Visie op professionaliseren

Vanuit de visie waarin blijvend leren centraal staat, ontwikkelt INOS zich tot een lerende organisatie. In een lerende organisatie gaat het niet alleen om scholing, maar gaat het om de samenhang tussen professionalisering op alle niveaus en goed personeelsbeleid. In onderstaande figuur is de samenhang tussen de elementen die een organisatie tot een lerende organisatie maken, weergegeven.



Om een lerende organisatie te zijn, is er dus meer nodig dan alleen de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Om planmatig aan professionalisering te kunnen werken, onderhoudt elke medewerker zijn eigen bekwaamheidsdossier. Dit wordt door INOS gefaciliteerd, maar de medewerker is zelf verantwoordelijk voor het vullen van het dossier. In de gesprekscyclus wordt vervolgens met de leidinggevende gesproken over de inhoud van het dossier, over wat de medewerker bijdraagt aan de (ontwikkeling van de) school, wat de medewerker daarvoor nodig heeft op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en wat de leidinggevende hierin verwacht. De strategie en de keuzes van de school kunnen direct gekoppeld worden aan de ontwikkeling en de professionalisering van het team en de individuele medewerkers.

4.5.2 Strategie

Professionalisering binnen INOS is gebouwd op drie pijlers.

1. Phoenix als loopbaancentrum (zie hoofdstuk 4.1)
2. Opleiden in de school
3. Management Development

4.6 Opleiden in de school

4.6.1 Samenwerking Opleiden in de School (OIDS)

INOS maakt sinds 2009 deel uit van het samenwerkingsverband van de Keurmerkopleidingsschool samen met KPO Roosendaal en LPS Bergen op Zoom. Doelen zijn een bijdrage leveren aan het opleiden van studenten tot leerkrachten met een goede startbekwaamheid, mede verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van de opleiding (curriculum), vakinhoudelijke en onderwijskundige coaching van het onderwijspersoneel 'op de werkplek' en kennis en ervaring delen met anderen.

Centraal hierin is de integrale visie op het opleiden van leerkrachten door de partners en de inbedding (draagvlak, eigenaarschap, gelijkwaardig partnerschap en commitment) in de onderliggende organisaties. Verbreding van kennis en inzichten vindt plaats via het delen van duurzame producten en know how, teneinde de opleidingsschool uit te kunnen breiden met nieuwe besturen. Het is dan ook positief dat in 2017 de Borgesiusstichting is toegetreden tot het samenwerkingsverband en dat binnen INOS drie extra scholen de status keurmerk opleidingsschool hebben gekregen. Daarmee komt het totaal op tien INOS scholen.

Begeleiding van studenten vindt plaats door geschoolde mentoren, gecertificeerde stagecoaches (per Keurmerkopleidingsschool) in leerteams. INOS kent daarnaast twee bovenschoolse stagecoaches die regie voeren op OIDS en de verbinding leggen met de Pabo Avans Hogeschool en de andere besturen.

4.6.2 Versterking Samenwerking Lerarenopleiding en Werkveld (VSLW)

Sinds 2014 participeren we gezamenlijk in het project VSLW (Versterking Samenwerking Lerarenopleiding en Werkveld).

Dit project kent een drietal hoofdlijnen:

1. samenwerking opleiding en werkveld: verbinden, verduurzamen en verbreden;
2. begeleiding beginnende leerkrachten (inductiefase);
3. aansluiting initieel programma en professionalisering na de opleiding (profiel delen).

De extra middelen die aan dit project verbonden zijn, hebben zeker op het terrein van de begeleidingssystematiek en de inductiefase veel toegevoegde waarde gehad. Het project loopt af in 2018 en de meeste activiteiten worden nu verduurzaamd in de opleiding en begeleiding binnen OIDS en bij INOS in Phoenix.

4.6.3 TOPClass Gedragsspecialist

Naast partner in de Keurmerkopleidingsschool, neemt INOS ook deel aan de TOPClass Gedragsspecialist van Avans Hogeschool. Deze TOPClass is een samenwerkingsverband van Avans-INOS-KPO-Driespan.

Het is een on-top traject voor excellente studenten die zich willen specialiseren in gedragsproblemen met name in cluster 3 en 4 van het Speciaal onderwijs en het SBO. Doel is vergroten van de handelingsbekwaamheid in het omgaan met ernstige gedragsproblemen, om zo samen zorg te dragen voor goed toegeruste leerkrachten voor dit type onderwijs. Hierdoor verbetert duurzame inzetbaarheid en wordt uitval van startende leerkrachten voorkomen.

De samenwerking betreft een unieke co-creatie waarbij ontwikkeling-uitvoer-begeleiding-financiering voor 50% wordt gedaan door de Pabo en voor 50% door het werkveld.

Sinds het studiejaar 2018-2019 is een deel van het curriculum van de TOPClass overgeheveld naar het reguliere curriculum van de Bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs in de vorm van de minor Gedragsspecialist. Op deze wijze krijgen meer studenten bagage mee op dit gebied en dit komt ten goede aan de zogeheten onderwijskansscholen. De TOPClass is daarmee wel wat ingekort en richt zich nu nog specifiek op de context van het SO3 en SO4.

Helaas kiezen er nog maar een twaalfstal studenten voor deze uitstroomvariant waardoor de instroom in het werkveld verdeeld over de drie partners beperkt is.

4.6.4 Zij-instroom

Vanuit de overtuiging dat onderwijs- en beroepsontwikkeling een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, werken de vijf partners, zijnde vier grote schoolbesturen in de regio West-Brabant en de Pabo, reeds meerdere jaren intensief samen in het kader van Opleiden in de School. De tekortenproblematiek vraagt om een nieuwe focus binnen deze samenwerking, namelijk de toeleiding van voldoende personeel naar het onderwijs. Hoe kunnen we door gezamenlijke inspanningen op het gebied van werving en selectie en door de ontwikkeling van nieuwe opleidingsroutes, de instroom van personeel in het onderwijs verhogen?

We zijn een pilot gestart met behulp van het Arbeidsmarktplatform PO om vanuit het bestaande partnerschap een aanvullende infrastructuur te bouwen die gericht is op het werven, selecteren en opleiden van zij-instromers. We richten ons daarbij op een nieuwe, brede, heterogene groep potentiële leerkrachten die tevens een bijdrage kan leveren aan het vergroten van de diversiteit van lerarenteams.

Naast deze verhoogde en continue instroom van personeel (in opleiding) in de scholen en de pabo, beogen wij de kwaliteit van het zij-instromen - en daarmee ook het imago - te bevorderen door:

- het werken aan een gemeenschappelijke visie tussen scholen (directie en teamleden) en opleiding op het zij-instromen, de organisatie en de kwaliteit daarvan;
- het vormgeven van een oriëntatiefase voor potentiële zij-instromers opdat zij, op basis van een realistisch beeld van werken in het onderwijs en hun eigen mogelijkheden, bewust kiezen voor het beroep van leerkracht basisonderwijs.

Wij zijn verheugd dat er vier zij-instromers van start zijn gegaan. Het gaat om mensen met ruime kennis en ervaring opgedaan in aanpalende branches (o.a. Jeugdzorg) waardoor zij voor INOS van grote meerwaarde zijn. Door de schaalgrootte van INOS kunnen wij ons dit veroorloven. Want hoewel er 20k subsidie per zij-instromer beschikbaar is voor de opleidings- en begeleidingskosten van deze medewerkers, maken de totaalkosten zij-instroom tot een kostbare oplossing voor het lerarentekort. De loonkosten van de zij-instromers komen namelijk volledig ten laste van het bestuur terwijl zij tijdens een groot deel van het zij-instroomtraject bovenformatief worden ingezet. INOS kiest er voor om zij-instromers een aanstelling van 0,8 wtf te geven waarbij zij ook gefaciliteerd worden voor hun studietijd.

Medewerkers die bij INOS werkzaam zijn als zij-instromer, vormen een apart team binnen Phoenix. Het betreft een team van leerkrachten die een opleidingstraject volgen bij Avans en daarnaast een leerwerkplek hebben op een van de scholen van INOS. Deze leerkrachten hebben nog geen lesbevoegdheid, maar zijn hier gedurende de opleiding van vrijgesteld.

Het zij-instroomtraject duurt minimaal één en maximaal twee jaar en is opgedeeld in drie fasen, te weten:

- fase 1: de zij-instromer draait samen met en onder begeleiding van een bevoegd groepsleerkracht de groep;
- fase 2: de zij-instromer draait de groep onder supervisie van de groepsleerkracht bij wie de eindverantwoordelijkheid ligt. Er is sprake van begeleiding op afstand;
- fase 3: de zij-instromer draait zelfstandig de groep op basis van een langdurige vervanging.

De zij-instromers zijn alleen in de laatste fase van het zij-instroomtraject inzetbaar als leerkracht en kunnen dan ingezet worden op een langdurige vervanging, mits op de betreffende school voldoende begeleiding gegeven kan worden. In de eerste twee fasen van het traject is de directeur van Phoenix wel de hiërarchisch leidinggevende van de zij-instromer, maar is de directeur van de school waar zij op dat moment een leerwerkplek hebben, de functioneel leidinggevende. In de laatste fase is de rol van leidinggevende volledig belegd bij de directeur van Phoenix, tenzij de zij-instromer een vacature vervult op een van de scholen.

Op het moment dat de zij-instromers het zij-instroomtraject met succes volbracht hebben, krijgen zij een vaste aanstelling als leerkracht en kunnen zij als invalkracht bij het startersteam van Phoenix aan de slag. Het is ook mogelijk dat zij een benoeming krijgen op een school.

4.7 Management Development

In augustus is het MD-traject de INOS-directeuren van start gegaan. AVS verzorgt het tweejarige in-company traject. In drie heterogene groepen volgen al onze directeuren, SO/VSO afdelingsleiders en enkele geselecteerde potentials drie leergangen die zich met name richten op het versterken van het onderwijskundig en veranderkundig leiderschap, te weten Cultuurpracticum, Leiding geven aan gepersonaliseerd leren en Action Learning.

De doorlooptijd van het traject is september 2018 - juli 2020. De frequentie van de lesdagen is 1 x per 3 weken. Na het succesvol doorlopen van de drie leergangen kunnen alle directeuren zich weer herregistreren als registerdirecteur (RDO).

4.7.1 Management talentenpool

Gezien de huidige directiesamenstelling ontstaat er binnen INOS de komende jaren door natuurlijk verloop een behoefte aan nieuwe directeuren. Wij willen talenten binnen onze organisatie die deze functie ambiëren de mogelijkheid geven zich door te ontwikkelen naar het directeurschap. Er zijn uiteindelijk elf potentials geselecteerd voor de management talenten pool die in het najaar van 2017 zijn gestart met hun traject.

De management potentials hebben in juni hun individuele eindgesprekken met het CvB gehad en daarmee deze fase van hun opleidingstraject afgerond. Zij hebben een programma afgerond dat bestond uit studiebijeenkomsten over financiën, verandermanagement, communicatie en HRM en HRD. Daarnaast hadden zij een individuele coach en heeft ieder een persoonlijke opdracht uitgevoerd. Het vervolg van het traject verschilt per deelnemer. Enkele collega's hebben aangegeven het afgelopen jaar als waardevol te zien maar (nog) geen ambitie te hebben voor het schoolleiderschap. Anderen nemen de vergaarde bagage mee in hun huidige rol of in een (nieuwe) rol binnen de school. Een viertal deelnemers is in het schooljaar 2018-2019 aan de slag gegaan als toegevoegd directielid en participeert in het management development traject van de INOS directeuren.

In het najaar van 2018 zijn opnieuw vijf collega's door hun directeuren voorgedragen voor de INOS management talentenpool. Alle vijf gaan zij starten met een trainingstraject dat zich eerst zal richten op persoonlijk leiderschap, waarna een project of opdracht volgt. Selectie voor eventueel toekomstig schoolleiderschap vindt na afronding van deze eerste fase plaats.

5 Huisvesting

5.1 Huisvesting

Conform de huisvestingsplanning zijn de volgende projecten in samenwerking met BreedSaam uitgevoerd:

5.1.1 Uitvoering binnen onderhoud en contractbeheer verhuur door BreedSaam

Zoals bekend is de uitvoering van het binnenonderhoud voor al onze scholen met ingang van 1 januari 2018 overgegaan naar BreedSaam. Door deze overdracht is het budget voor investeringen, renovatie en groot en klein onderhoud in een hand gebracht waardoor integrale afwegingen voor het totaal van de bouwkundige ingrepen mogelijk worden. BreedSaam kan zo met INOS en de andere besturen optimalisatie van de bouwkundige ingrepen bereiken.

In het afgelopen jaar heeft BreedSaam diverse onderhoudszaken op verschillende INOS-scholen naar behoren uitgevoerd.

Daarnaast is in 2018 het contractbeheer t.a.v. verhuur van ruimten in onze scholen eveneens overgegaan naar BreedSaam. Hierbij zijn vaste verhuurtarieven binnen BreedSaam afgesproken die voor alle hurende partijen gelden.

INOS heeft onder meer voor deze werkzaamheden een van zijn medewerkers voor 20 uur per week langdurig gedetacheerd bij BreedSaam.

5.1.2 Lopende trajecten voor INOS

Nieuwbouw Stedelijk Voortgezet Speciaal Onderwijs

In 2015 is gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden van een samenwerking met stichting Het Driespan (speciaal onderwijs, cluster 4): het huisvesten en samenwerken van de VSO-locaties van INOS (Breda College) en Driespan (Berkenhofcollege) op één plek in Breda. De intentie tot nauwe samenwerking is vorig jaar nog eens bekrachtigd met een hernieuwde intentieverklaring ten aanzien van het onderzoek naar samenwerking.

Het voorgenomen bouwtraject op de locatie 'Landelijke Driehoek' heeft met name door bezwaarprocedures, die zijn opgestart door bewoners in de omgeving van het terrein van het nieuwe VSO, ernstige vertraging opgelopen. De inschatting van de doorlooptijd van ontwikkeling en bouw is in 2018 ongewijzigd gebleven en geeft nog altijd aan dat een nieuw pand op zijn vroegst in de zomer van 2021 zou kunnen worden opgeleverd.

Gedurende het jaar 2018 is in samenwerking met Driespan en BreedSaam gekeken naar alternatieve locaties, waar minder tot geen sprake zou zijn van mogelijke bezwaarprocedures. Dit heeft in 2018 geleid tot een onderhandeling van BreedSaam met de Rooi Pannen over een pand op de Tuinzigtlaan. Helaas is deze locatie na de zomer van 2018 door de Rooi Pannen gegund aan een andere partij. BreedSaam blijft in nauw contact met Driespan en INOS zoeken naar mogelijke alternatieve locaties.

De in 2017 gestarte intensieve samenwerking op het vlak van het onderwijskundige curriculum (met name bij arbeidstoeleiding) en de bestuurlijke gesprekken over de organisatorische inrichting van de samenwerking, zijn in 2018 voortgezet. Wat betreft de organisatorische inrichting heeft dit in ieder geval tot de conclusie geleid dat er geen sprake zal zijn van fusie van beide scholen, in welke vorm dan ook.

Project De Wishof

Het nieuwbouwproject van het gebouw van Kbs De Wisselaar (project De Wishof) heeft in 2018 zijn vervolg gekregen. Naast nieuwbouw van de school gaat het ook om nieuwbouw van de gymzaal. Er heeft een herijking van de planning van het project plaats gevonden en thans wordt toegewerkt naar een oplevering per mei 2019, afhankelijk van de aanbesteding bij bouwbedrijven.

5.1.3 In ontwikkeling zijnde trajecten voor INOS

- Renovatie en Onderhoud Kbs Jacinta
- Renovatie en Onderhoud Kbs Burchtgaarde
- Renovatie en Onderhoud Kbs De Griffioen

De trajecten van Jacinta en Burchtgaarde zijn in het najaar van 2018 opgestart door BreedSaam. Hierbij wordt ook gekeken naar de mogelijkheid om op te trekken in een gezamenlijk traject.

Het traject hernieuwbouw Griffioen wordt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2019 opgestart, als de toekomstige profilering van de school helder is.

5.2 ICT ontwikkelingen

Ten aanzien van ICT zijn in 2018 veel activiteiten ondernomen binnen INOS. In dit verslag wordt een selectie weergegeven van die diverse activiteiten.

5.2.1 Interne organisatie ICT

De in 2017 ingezette hernieuwde organisatorische inrichting naar één loket, te weten de servicedesk, is in 2018 voortgezet. De servicedesk is in toenemende mate een ondersteunende factor voor de scholen en het ondersteuningsbureau van INOS, zowel voor technische als voor functionele vragen. De scholen hebben hun tevredenheid aangegeven over de snelheid en kwaliteit waarmee zaken door de servicedesk in 2018 zijn opgelost.

De externe partner DiVetro is in 2018 door het CvB gevraagd hun expertise in te zetten om te komen tot een INOS ICT-beleidsplan met daarbij een voorstel tot een project organisatiemodel. In dit plan dient focus te liggen op regie op leveranciers, het verdere gebruik van INOS-web in het onderwijs en het professionaliseren van leerkrachten op het gebied van digitale geletterdheid en mediawijsheid. Begin 2019 dient het advies gereed te zijn en te leiden tot gedragen vervolgstappen.

5.2.2 Privacy

INOS heeft sinds medio juni een Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld. De FG heeft een adviserende en onafhankelijke toezichthoudende taak ten aanzien van het door INOS naleven van de geldende privacy wet- en regelgeving. De bestuurssecretaris heeft de regierol vanuit het CvB. Periodiek rapporteert de FG over de stand van zaken.

Vanuit ICT is er onder meer gekeken naar overeenstemming tussen privacy en de ondersteunende systemen en is er, in samenwerking met andere besturen, overleg met ParnasSys geweest over productwensen en privacy.

Het dataregister is opgezet en ingevuld en de websites van de scholen en van de stichting zijn in 2018 voorzien van de laatste updates qua platform, software en beveiliging. Er is actief ingezet op het bevorderen van het bewustzijn omtrent privacy door per school en/of organisatorische eenheden presentaties te geven, nieuwsartikelen voor de medewerkers te publiceren en posters en stickers te verspreiden over het belang van privacy. Daarnaast zijn er ook technische maatregelen in gang gezet om onze gegevens te beschermen, zoals bitlocker beveiliging en beveiliging van schoolapps zoals Concapps.

INOS ICT participeert in een landelijke werkgroep Ultimview en ParnasSys waarin onder meer privacy aan de orde komt.

In de interimrapportage van de accountant zijn positieve opmerkingen gemaakt over de inrichting en controle van systemen, ook met het oog op privacy.

5.2.3 Overleg en samenwerking

In 2018 is het overleg en de samenwerking met diverse andere onderwijsbesturen op ICT-gebied geïntensiveerd. Verder is er deelgenomen aan regionale en landelijke werkgroepen op het terrein van onderwijs en ICT, zoals RSV PO VO groep, PO-raad IBP-groep, PBIBP, BIC, en de regiegroep nieuwe OSO-standaard.

De directe contacten met voor ons belangrijke nieuwe en bestaande partijen en leveranciers zijn eveneens geïntensiveerd en waar nodig uitgebreid.

Binnen INOS is naast de bijeenkomst van de leergemeenschap ICT, voorlichting gegeven aan diverse externe partijen en besturen over de ICT-organisatie en -middelen bij INOS.

5.2.4 Infrastructuur en INOS-web

Ter verbetering van de technische infrastructuur zijn vele activiteiten ontplooid in 2018. Hieronder worden enkele activiteiten uitgelicht:

- Eind 2017 is een Europese aanbesteding uitgezet voor Touchscreen-borden voor de diverse scholen. In mei 2018 heeft dit geleid tot een keuze voor de leverancier Prowise. In de periode mei 2018 tot aan de zomervakantie van 2018 zijn de oude digiborden vervangen door de nieuwe Touchscreen-borden. In totaal ging het hierbij om ruim 220 borden.
- In 2018 een Europese aanbesteding opgestart voor de Multifunctionals/printers. Begin 2019 zal dit proces zijn afgerond en kan tot gunning worden overgegaan.
- Samen met Facet is er een evaluatie gedaan van de Facet-proeftoets op Chromebooks en zijn er technische voorzieningen in INOS-web aangebracht ter ondersteuning van de Facet-toets 2018.
- Er is een pilot gestart voor het gebruik van Chromebooks door leerkrachten. Gedurende 2018 is onderzocht of Chromebooks een goede vervanging zouden vormen voor de huidige laptops. Medio 2019 zal de balans van de pilot worden opgemaakt en leiden tot een keuze.
- Met betrekking tot de leerlingen zijn in 2018 ruim 1200 leerling-Chromebooks uitgerold.
- De implementatie en uitrol van de nieuwe Microsoft licenties voor alle medewerkers (1500+ accounts) heeft plaatsgevonden en INOSplein is in een Microsoft frame geplaatst. Dit laatste bevordert uniformiteit en vraagt minder inspanning bij het bijhouden van wijzigingen.
- Voorbereidingen zijn getroffen voor een nieuwe connectiviteit oplossing en een nieuwe single-sign-on (SSO) aangaande de inlog van AFAS.

5.2.5 Leergemeenschap ICT

De leergemeenschap ICT is in 2018 vijf keer bijeen geweest voor de ICT-coördinatoren op de scholen en andere geïnteresseerde medewerkers.

6 Governance

6.1 Verticale verantwoording

Verticale verantwoording

INOS legt als organisatie verticale verantwoording af aan degenen die toezicht houden. Intern rapporteren we aan de Raad van Toezicht. Extern leggen we verantwoording af aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dit doen we door middel van het jaarverslag. De Onderwijsinspectie legt inspectiebezoeken af en ziet toe op de naleving van de wet- en regelgeving.

In 2017 is de aansturing van directies door het College van Bestuur gewijzigd. De scholen van INOS zijn verdeeld over tien organisatorische eenheden (OE). Elke OE kent een directieteam bestaande uit twee of meer locatiedirecteuren waarbij één directielid de voorzitter van de directie is. De voorzittend directeur is formeel eindverantwoordelijk directeur en hiërarchisch leidinggevende van de overige directieleden.

Het CvB heeft de OE's onderling verdeeld. De bestuurder heeft bilaterale overleggen met de voorzittend directeur van de OE's die binnen zijn/haar portefeuille vallen. Marap gesprekken vinden per OE plaats op het bestuursbureau. Bilateraal overleg tussen bestuurder en voorzitter OE wordt zoveel mogelijk op de scholen zelf gevoerd. Maandelijks heeft het CvB een managementteam overleg (MTO) met de voorzitters van de OE's en netwerken, de concerncontroller en de bestuurssecretaris. Dit overleg ondersteunt het bestuurlijke besluitvormingsproces.

Alleen de voorzittend directeur participeert in het managementteam overleg (MTO) en heeft maandelijks een directieteam overleg met de directeuren van zijn of haar OE. Ook voert de voorzitter OE periodiek een bilateraal overleg met de individuele leden van het directieteam.

Naast het MTO is er een viertal netwerken opgericht, te weten:

- Netwerk Onderwijs & Kwaliteit
- Netwerk Bedrijfsvoering
- Netwerk ICT
- Netwerk Personeel & Organisatie

Deze netwerken zijn afhankelijk van het onderwerp zowel beleidsvoorbereidend als beleidsadviserend.

Het College van Bestuur richt zich volledig op INOS en bekleedt geen nevenfuncties.

6.2 Horizontale verantwoording

Zoals het CvB zich verantwoordt aan de GMR, kent elke INOS school haar eigen MR. Deze overleggen periodiek met elkaar, afwisselend met en zonder bestuurder/directeur. De relatie met GMR - CvB kan opnieuw worden gekenmerkt als kritisch constructief. De werkgroep financiën van de GMR wordt door de concern controller betrokken bij de financiële verantwoordingsrapportage. Daarnaast wordt er twee keer per jaar een bijeenkomst belegd met de werkgroep Onderwijs. Dit wordt door alle partijen als constructief ervaren.

Alle INOS scholen hebben een schoolgids die jaarlijks wordt geactualiseerd en vastgesteld door MR en CvB. Daarnaast is er in 2018 gestuurd op de kwaliteit van het vullen van de informatie via VenstersPO, scholen op de kaart, etc.

6.2.1 Lokaal

Breda kent het *B.O.B.*, Bestuurlijk Overleg Breda, een rechtspersoon waarin alle PO- en VO besturen van de stad verenigd zijn om de gezamenlijke krachten te bundelen als het gaat om de strategische onderwijsagenda, het onderwijsachterstandenbeleid, de overgang PO-VO en ontwikkelingen rondom o.a. cultuur, taal en techniek. Het B.O.B. behartigt ook de gezamenlijke belangen richting lokale overheid en andere aangesloten partijen. De voorzitter CvB van INOS is sinds februari 2017 lid van het Dagelijks Bestuur en voorzitter van de PO-kamer. In die hoedanigheid participeert zij namens het gehele Bredase onderwijs maandelijks aan de thematafel (een bestuurlijke tafel van 30 organisaties van kinderopvang, welzijn- en onderwijsorganisaties) voor het ontwerpen van beleid en het monitoren van de uitvoeringsagenda van het OAB-beleid van de gemeente Breda. De INOS bijdrage heeft geleid tot verbinding tussen grote en kleine partijen en een uitvoeringsagenda met goedgekeurde solidaire begroting voor twee jaren, namelijk 2019 en 2020. Ook participeert de voorzitter CvB in de stuurgroep VVE van de gemeente Breda en heeft zij namens het PO samen met de voorzitter VO elke zes weken overleg met de wethouder.

De gemeente Breda heeft de middelen voor huisvesting door gedecentraliseerd naar de schoolbesturen. *BreedSaam* is de coöperatie voor onderwijshuisvesting in Breda. Het lid CvB van INOS is in de ALV van oktober 2018 gekozen tot lid van het DB bestuur per 1 januari 2019.

6.2.2 Regionaal

1. *Het Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda eo* bestaat uit 27 schoolbesturen en vertegenwoordigt 134 scholen voor basisonderwijs, voortgezet onderwijs en so. De voorzitter CvB van INOS is sinds februari 2017 voorzitter van het DB. Het afgelopen jaar is er veel gebeurd in het samenwerkingsverband. De beweging is ingezet om de protocol-gestuurde organisatie om te vormen naar een op samenwerking gerichte netwerkorganisatie. Van gevoelde bureaucratie en controle naar vertrouwen en rekenschap. De meest recente opbrengst is het ondersteuningsplan 2019-2022 inclusief meerjarenbegroting die geheel tot stand zijn gekomen vanuit de dialoog met de praktijk. Op dit moment wordt de governance in lijn gebracht met de gewenste cultuur en toekomstbestendig gemaakt. De voorzitter zit in de werkgroep governance. Vanuit het voorzitterschap voert de voorzitter ook informeel en formeel overleg met de wethouders Jeugd in de drie jeugdregio's.
2. Met de invoering van de WWZ is er eind 2016 een regionale vervangingsorganisatie opgericht, *LESWERK*. Gedurende anderhalf jaar heeft de regio geprobeerd in gezamenlijkheid een antwoord te vinden op het lerarentekort en invallerstekort door een bovenbestuurlijke pool in de stellen waarin alle besturen medewerkers te werk stelden (2%) die onderling gedetacheerd werden. We werkten toe naar een sterk collectief. Dit bleek niet haalbaar voor de 22 besturen in gezamenlijkheid omdat het niet iedereen lukte zich aan de afspraken te houden en de span of control te groot werd. Dit was een zwaar transitieproces met als eindresultaat dat er subregio-clusters zijn gevormd. INOS is niet alleen DB-lid geweest gedurende dit hele proces maar heeft ook altijd een voorbeeldrol vervuld als het ging om de het delen van personeel en het houden aan collectieve afspraken. Ook nu neemt het CvB van INOS met Phoenix het voortouw om meer personeel aan te nemen dat wij delen met andere besturen in het cluster Breda eo.
3. *AVG* - INOS is voortrekker als het gaat om het *AVG-proof* maken van de organisatie. Vanaf de start van het proces hebben wij veel geïnvesteerd in menskracht en expertise. Wij hebben al onze documenten, lessons learned, materiaal voor bewustwordingscampagnes e.d. gedeeld met de besturen in Breda en het RSV Breda eo.
4. *Opleiden in de School (OIDS)* - INOS is gecertificeerd/keurmerk opleidingsschool of te wel partner in het officiële partnerschap van Avans Hogeschool samen met KPO Roosendaal, Lowys Porquinstichting Bergen op Zoom en Borgesius Stichting. Dit betekent dat wij een door de NVAO geaccrediteerde professionele infrastructuur hebben voor het opleiden van aanstaande leerkrachten en voor de inductiefase met o.a. gecertificeerde stagecoaches en opgeleide mentoren. Wij doen in het partnerschap aan continue kwaliteitsontwikkeling van werkplekleren.

Wij dragen gezamenlijk bij aan de ontwikkeling van het curriculum van de Pabo, leveren veldassessoren en docerend personeel (eigen middelen). De voorzitter CvB neemt deel in de stuurgroep OIDS, de stuurgroep TOPClass en de klankbordgroep van het lectoraat. Wij leiden nadrukkelijk op voor onszelf en voor de regio. Al het ontwikkelde materiaal is beschikbaar voor de andere besturen met wie de hogeschool samenwerkt.

6.2.3 Landelijk

Vanuit de behoefte om ook de sector te ontwikkelen neemt het CvB actief deel aan/zijn zij lid van de:

- Arbeidsvoorwaardencommissie PO-Raad (formeel adviesorgaan van de PO-Raad voor de CAO-onderhandelingen) sinds november 2017;
- Werving- en selectiecommissie van de PO-Raad (doet de werving en selectie en voordracht van AB en DB- leden) sinds maart 2018;
- Denktank Financiering Opleiden in de School (sector overstijgende klankbordgroep over de toekomst van de kwaliteit en financiering van werkpleklers).

6.3 Risicobeheersings- en controlesysteem

Teneinde de risico's zoveel als mogelijk te beperken monitort het bestuur de ontwikkeling van de (financiële) prestaties en legt hier periodiek verantwoording over af aan de toezichthouder. De basis voor de verantwoording wordt naast de realisatie gevormd door de meerjarenbegroting die voorafgaand aan elk jaar door de directie wordt opgesteld en ter fiattering aan het bestuur wordt voorgelegd. In deze meerjarenbegroting worden zo veel als mogelijk financiële risico's onderkend en wordt beoordeeld in hoeverre acties nodig zijn.

Voor het opvangen van de zogenaamde restrisico's en onvoorziene calamiteiten gebruikt het bestuur in haar financieel beleid onder andere het kengetal weerstandsvermogen om te zorgen dat er voldoende eigen vermogen beschikbaar is als risicobuffer. Voor de vaststelling van de hoogte van deze buffer is gebruik gemaakt van de gewenste verhouding tussen eigen vermogen minus materiële vaste activa ten opzichte van het eigen vermogen.

De hierboven beschreven interne risicobeheersings- en controlesystemen hebben gezorgd voor het uitsluiten van bepaalde risico's en het in kaart brengen van andere risico's. Het gaat dan met name om financieel gerelateerde risico's die blijken uit de meerjarenbegroting. Zie hiervoor de continuïteitsparagraaf in hoofdstuk 10.

6.4 Treasurybeleid

INOS heeft een treasurystatuut waarin helder staat beschreven hoe de stichting omgaat met financiële middelen en transacties zoals het aantrekken van vreemd vermogen en het beleggen van tijdelijk overtollige middelen. Dit statuut is laatstelijk aangepast in 2017 en voldoet aan de voorgeschreven regeling "Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016".

In 2018 zijn geen leningen verstrekt of opgenomen en INOS maakt geen gebruik van derivaten. Met de huisbankier Rabobank is een overeenkomst afgesloten voor het beheer van de bestaande obligatieportefeuille. De Rabobank dient te handelen binnen de grenzen van het treasurystatuut van INOS en de genoemde regeling van OCW. Zo wordt in de praktijk alleen belegd in obligaties van financiële instellingen met minimaal een A-rating en landen met een triple A-status.

In 2018 is de regeling van OCW aangescherpt waardoor geen beleggingen meer mogen plaatsvinden in landen met een A-status of lager inclusief de financiële instellingen in die landen. Voor INOS had deze wijziging in de regeling geen effect op de bestaande portefeuille.

Zie voor de resultaten op de portefeuille in 2018 en de waarde per eind 2018 paragraaf 8.2.1

7 Afhandeling van klachten

INOS kent een interne klachtenprocedure die ouders of verzorgers de mogelijkheid geeft een klacht in te dienen bij het College van Bestuur als zij op school niet tot overeenstemming kunnen komen bij een geschil. Het CvB zet daarvoor een klachtencommissie in die zowel ouders, medewerkers als schooldirectie hoort en op basis daarvan een advies aan het College geeft. Op basis van dit advies proberen we een oplossing te vinden die voor alle partijen acceptabel is. Indien dat niet lukt, kunnen ouders hun klacht indienen bij de landelijke geschillencommissie.

Verder heeft INOS naast de interne vertrouwenspersonen op elke school, twee externe vertrouwenspersonen. Eén daarvan is beschikbaar voor ouders en de andere voor de eigen medewerkers. INOS heeft een klokkenluidersregeling 'Meldingsregeling vermoeden van een misstand'. Hiervoor is een externe vertrouwenspersoon Integriteit aangesteld. Deze informatie is te vinden op de website van INOS (<http://www.inos.nl/kennis-maken/moreel-kompas/>).

In 2018 was er net als voorgaande jaren contact tussen bestuur, ouders en scholen over vaak complexe situaties waarin er verschil van inzicht is tussen scholen en ouders. Ook raadplegen individuele ouders regelmatig het bestuursbureau met een vraag om advies. In de meeste situaties lukt het om tot bevredigende oplossingen voor alle partijen te komen, maar niet altijd. In 2018 zijn er geen formele klachten binnengekomen bij de klachtencommissie van INOS.

Daarnaast zijn er bij het bestuursbureau diverse telefonische meldingen geweest van ouders of verzorgers die wij rangschikten als 'voorgenomen klachten'. Doordat onze klachtenfunctionaris hier adequaat op heeft gereageerd en in samenspraak met directie en ouders tot bevredigende oplossingen kwam, werden in deze gevallen officiële klachten voorkomen.

8 Samenwerkingsverbanden

Naast de vooral intern gerichte ontwikkelingen hebben we in 2018 ook een bijdrage geleverd aan externe samenwerkingsverbanden.

8.1 INOS - Stichting Driespan (onderdeel Koraalgroep)

In het najaar van 2017 een intentieverklaring getekend tussen het CvB van INOS en de regiodirectie van Driespan/Koraal om te onderzoeken hoe beide organisaties komen tot een intensieve samenwerking binnen een nieuw te vormen stedelijk VSO Breda.

Onderstaand wordt kort aangegeven wat de huidige stand van zaken is van de voortgang van de bestuurlijke samenwerking.

De beide betrokken besturen hebben geconstateerd dat de afgelopen jaren de processen 'nieuwbouw' en 'inhoudelijke samenwerking' niet afdoende met elkaar in overeenstemming zijn geweest. De prioriteit is voornamelijk komen te liggen bij het nieuwe pand ('de stenen'). De werkgroep 'inhoud en samenwerking' binnen het Breda College had juist de opdracht gekregen om de focus te leggen op het versterken en omvormen van het huidige onderwijsaanbod. Op het nog meer centraal stellen van de leerling en de competenties die de leerling nodig heeft om zich te kunnen handhaven in de huidige en toekomstige maatschappij.

Het huidige CvB van INOS is de mening toegedaan dat zij een geheel en doorlopend onderwijsaanbod wil (blijven) bieden in Breda. Van BAO tot SBO/SO tot VSO.

Conclusie is dan ook dat er bestuurlijk niet wordt overgegaan tot een fusie. Het streven is om een zo geïntegreerd mogelijk aanbod te bieden, een aanbod dat het beste is voor de leerling. Er zal sprake zijn van intensieve samenwerking tussen de diverse entiteiten met name met betrekking tot Arbeidstoeileiding en Dagbesteding in een toekomstig nieuw gebouw. Het vervolgonderwijs zal zo veel mogelijk aansluiting vinden bij het reguliere VO en voor die leerlingen waarvoor dat toch niet mogelijk zou zijn, is het Bredero-college (Driespan/Koraal) een mogelijk alternatief. Ieder bestuur behoudt derhalve de eigen Brin-nummers.

Wel wordt nader onderzocht en besproken welke vorm leidt tot de meest optimale samenwerking in het belang van de leerling, waar ook de inspectie van het onderwijs zich in kan vinden. Centraal hierin staat datgene dat de school de leerlingen moet en wil bieden om als individu volwaardig onderdeel te kunnen zijn van de huidige en toekomstige maatschappij.

Voor zover het onderwijsinhoudelijke programma toekomstgericht moet worden omgevormd, gebeurt dit voorafgaand aan samenkomst in de nieuwbouw ("schoon overgaan"). Door de beide besturen is besloten dat de afdelingen Arbeidstoeileiding en Dagbesteding onderdeel zullen uitmaken van het nieuwe pand.

De beoogde huisvesting in de landschappelijke driehoek bleek in 2018 op hevige bezwaren te stuiten van de omgeving. Dit zou tot een dermate grote vertraging leiden dat ook andere opties onderzocht werden. De huisvesting van Het Berkenhofcollege is in zo'n erbarmelijke staat dat zij direct na de zomervakantie naar een ander - tijdelijk - pand gaan in afwachting van de realisatie van een gezamenlijk schoolgebouw.

8.2 Bestuurlijk Overleg Breda (B.O.B.)

Het B.O.B. heeft in 2018 aandacht besteed aan de navolgende zaken (in willekeurige volgorde, onderverdeeld naar kerngebied):

Algemeen

a) Ondersteuning

De ondersteuning wordt in 2018 door het secretariaat en diverse werkgroepen ingevuld. De middelen die daarvoor nodig zijn, worden uit de contributie van de schoolbesturen betaald.

b) *Bestuurssamenstelling*

In 2018 bestond het bestuur van het B.O.B. uit mevrouw Van Son (PO) en de heer Palmen (VO). Eind augustus 2018 is de heer Palmen als bestuurslid gestopt en is de heer Buddingh' tot bestuurslid namens het VO benoemd.

c) *Wijzigingen in aangesloten organisaties*

In 2018 zijn twee scholen van Markant Onderwijs gefuseerd: dat zijn de Montessori+ in Breda en de Apollo in Prinsenbeek die vanaf het schooljaar 2018-2019 Montessori+ Prinsenbeek is gaan heten.

ROC West-Brabant kondigt in 2018 een nieuwe koers aan. Op basis van een integrale visie en herpositionering van de organisatie in domeinen wil men betere doorlopende leerlijnen tussen VMBO en MBO realiseren. De VMBO's blijven zelfstandige scholen binnen het ROC maar de doorstroom van VMBO naar MBO-2 wordt nadrukkelijk in het curriculum meegenomen. De nieuwe koers van ROC West-Brabant heeft ook gevolgen voor de VO-scholen onder dit bestuur. In de loop van 2018 wordt onderzocht hoe de toekomst voor deze scholen zo goed mogelijk geregeld kan worden.

PCPO Midden-Brabant werkt in 2018 aan een bestuurlijke fusie met PCO Etten-Leur die op 1 januari 2019 zijn beslag krijgt.

B.O.B. en gemeente Breda

Het bestuur van het B.O.B. heeft op regelmatige basis overleg met de wethouder van onderwijs en de betrokken ambtenaren van de gemeente Breda. In de vergaderingen met wethouder en ambtenaren worden op strategisch beleidsniveau thema's uit de gezamenlijke onderwijsagenda besproken.

In september sloot de wethouder op basis van het thema "veiligheid" aan bij de ALV van het B.O.B. Deze bijeenkomst is als zinvol ervaren en derhalve is de afspraak gemaakt tweemaal per jaar van gedachten te wisselen naar aanleiding van een actueel thema. In het voorjaar van 2019 zal dat de strategische onderwijsagenda zijn.

De volgende onderwerpen zijn, in willekeurige volgorde, in 2018 in het overleg tussen bestuur en wethouder aan de orde gekomen:

- Regeerakkoord en coalitie-akkoord 2018
- Strategische onderwijsagenda 2019-2023; dit onderwerp is eigenlijk in alle overleggen aan de orde gekomen.
- Thematafel "Breda Leert" en uitvoeringsplan
- Onderwijsachterstandenbeleid
- Internationalisering
- Positionering VMBO en koers ROC
- Lotingsprocedure VO
- Maatschappelijk betrokken onderwijs
- Passend onderwijs
- Jeugdbeleid en veiligheid
- Brede ontwikkeling
- Masterplan PO/VO, handboek en onderzoek naar schooladviezen en meer dan gemiddelde afstroom
- Groene schoolpleinen
- Manifest VVE
- Stedelijk VSO en arbeidsparticipatie
- Onderzoekend en ontwerpend leren, uitvindfabriek
- IKC-vorming
- Relatie onderwijs en zorg
- Sociale problematiek in de wijken en gevolgen voor de scholen
- Specifieke vragen die onder de aandacht van de wethouder of die van het onderwijs zijn gebracht (Trendrede, kinderlintjes, Winford VO, mannen in het onderwijs)

Beleidsagenda 2019-2023

In 2018 is door gemeente en onderwijs gewerkt aan een nieuwe beleidsagenda voor de periode 2019-2023. Daartoe hebben vertegenwoordigers van PO, VO, MBO, HBO en gemeente een werkgroep gevormd die samen de speerpunten voor de nieuwe periode bepalen.

Aandachtsgebieden in de oude beleidsagenda waren:

- Aansluiting PO/VO
- Onderwijsachterstanden en taal
- Onderzoekend en ontwerpend leren → onderwijs 2032
- IKC-vorming (in samenspraak tussen gemeente, VVE en brede ontwikkeling)

In de nieuwe beleidsagenda komt de focus onder meer te liggen op schakelpunten, taal, techniek, burgerschap, vmbo en kindvriendelijke stad. Het B.O.B. vindt het belangrijk dat er een positieve, innovatieve prikkel uitgaat van de nieuwe onderwijsagenda.

Thematafels

Vertegenwoordigers van het B.O.B. hebben net als in voorgaande jaren constructief deelgenomen aan de gesprekken aan de thematafel. De inzet die partners zich in de voorgaande jaren hebben getroost, heeft zich in 2018 uitbetaald in een gezamenlijk gedragen uitvoeringsplan voor 2019. B.O.B. is blij met het bereikte resultaat.

Voor een volledige verantwoording over het jaar 2018 verwijzen wij naar het bestuursverslag 2018 van het Bestuurlijk Overleg Breda.

8.3 Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs RSV Breda - PO/VO

Het samenwerkingsverband heeft gedurende het kalenderjaar 2017 de hierna te noemen doelen bereikt voor de doorontwikkeling van het samenwerkingsverband:

- versterking van de interbestuurlijke samenwerking;
- allocatie van de middelen lichte en zware ondersteuning;
- verfijning van het ondersteuningscontinuüm;
- afstemming op de taken van de Commissie Toelaatbaarheidsverklaringen;
- maatwerk op sub-regionaal niveau.

Daarnaast heeft het samenwerkingsverband aandacht besteed aan de doelen zoals opgenomen in het aanvullend ondersteuningsplan 2015-2016. Enkele voorbeelden:

- voorkomen thuiszitters, o.a. door sluiten thuiszitterspact;
- monitor ouderbetrokkenheid;
- ondersteuning meer gericht op school en leerkracht zodat zij de kinderen duurzaam beter (zelf) kunnen ondersteunen;
- intensivering ondersteuningscontinuüm door toekenning projecten op wijkniveau;
- verlagen bureaucratische last rondom groeidocument.

Eén van de hoofd dossiers in 2018 was wederom de afstemming jeugdzorg-onderwijs.

De bekostiging en organisatie van de zorg aan leerlingen met een ernstige meervoudige belemmering is mede door de decentralisatie van de jeugdzorg onvoldoende geregeld. Dit heeft geleid tot extra frictiekosten en derhalve tot een vermindering van het beschikbare budget van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Met name het speciaal onderwijs ervaart een grote druk vanwege de decentralisatie van de jeugdzorg en de kanteling van de AWBZ. De consequenties zijn onder andere dat:

- het logistiek onmogelijk is om alle 'keukentafelgesprekken' tijdig te organiseren;
- leerlingen met eenzelfde problematiek woonachtig in verschillende gemeenten ook verschillende ondersteuning krijgen;
- zorg in natura leidt tot veel extern personeel binnen de school, waar juist een rustig klimaat gewenst is;

- inzet van extra ondersteuning op basis van individuele indicaties leidt tot uitvoeringproblemen vanwege het niet beschikbaar hebben van personeel;
- ouders hun PGB niet willen inzetten binnen de school.

Het RSV Breda heeft samen met de participerende gemeenten een project opgepakt, waarbij de problematiek van SO voorziening Het Kasteel als uitgangspunt is genomen. Het project moest ertoe leiden dat vanaf het schooljaar 2018-2019 voor eenieder duidelijk is welke partner verantwoordelijk is voor het leveren van extra ondersteuning (onderwijs, gemeente, zorgverzekering of CIZ). Op basis van dossierstudie en calculatie wordt gestreefd naar een structurele inzet van personeel in het SO voor het bieden van deze extra ondersteuning. Het systeem van stapelen van inzet op basis van individuele indicaties leidt niet tot het realiseren van de juiste onderwijs- en ondersteuningskwaliteit. Deze uitwerking bleek complexer dan verwacht en zal nu uiteindelijk leiden tot een voorstel voor het schooljaar 2019-2020.

Het jaar 2018 stond voor het RSV PO in het teken van de totstandkoming van het nieuwe ondersteuningsplan inclusief de meerjarenbegroting en hebben we een start gemaakt met de herziening van de governance.

In de bestuursvergadering van november 2018 is het plan inclusief de begroting goedgekeurd. Met de titel 'Meer mogelijk maken' leggen we de komende periode de lat hoog voor onszelf qua ondersteuning voor al onze leerlingen en voor de onderlinge samenwerking. Dit ondersteuningsplan is bijzonder omdat het zijn basis vindt in de gesprekstafels waarin onderwijsprofessionals en ouders kenbaar hebben gemaakt wat er nodig is om van passend onderwijs op de werkvloer een succes te maken. Hierbij zijn kritische kanttekeningen geplaatst in relatie tot werkdruk, bureaucratie en de beschikbaarheid van middelen. Ook zijn er goede ideeën uitgewisseld over onder andere het versterken van het onderwijs, de samenwerking met voorschoolse voorzieningen en het betrekken van ouders. Het bestuur van het samenwerkingsverband heeft dit vertaald in nieuw beleid, vormgegeven in een ondersteuningsplan dat qua omvang en taal aansluit bij de mensen die dagelijks passend onderwijs in praktijk brengen.

Het nieuwe ondersteuningsplan kan worden gezien als een koersplan, met bijzondere aandacht voor de verdere ontwikkeling van het samenwerkingsverband en de realisatie van passend onderwijs op de werkvloer. Deze nieuwe koers geldt voor de komende vier jaren, maar kan tussentijds op basis van evaluatie worden bijgesteld. Op basis van de opgehaalde informatie heeft het bestuur de volgende ambities voor de komende periode:

- Herijken van procedures en sturen op vertrouwen met de intentie om waar mogelijk processen handiger en praktischer te maken.
- Faciliteren van deskundigheidsbevordering van leerkrachten, onder andere door de inzet van experts in de directe ondersteuning op de werkvloer.
- Bevorderen van samenwerken, delen van ervaringen, ontwikkelingen en expertise om de ondersteuning op alle scholen te versterken.
- Integraal arrangeren, door met de professionals vanuit onderwijs en jeugdhulp, samen met ouders, kind en school een passend plan op te stellen.
- Om deze ambities te kunnen bereiken, heeft het bestuur een aantal maatregelen genomen, waarvoor in de meerjarenbegroting ook middelen zijn opgenomen. Deze maatregelen zijn:
 - De scholen ontvangen de komende 4 jaren structureel middelen lichte en zware ondersteuning ten behoeve van de basisondersteuning en extra ondersteuning binnen de school.
 - Scholen (ongeveer 12 per werkeenheid) krijgen een fulltime ondersteuner vanuit het samenwerkingsverband om de directe ondersteuning op de werkvloer te realiseren.
 - Het speciaal (basis) onderwijs wordt zodanig bekostigd dat het tussentijds plaatsen van leerlingen geen problemen oplevert.
 - Er komen lerende netwerken om kennis en vaardigheden te vergroten.
 - Het samenwerkingsverband ontwikkelt nieuwe arrangementen en verruimt het beschikbare bedrag waardoor meer leerlingen binnen de reguliere basisschool passend onderwijs krijgen.
 - Schoolbesturen worden uitgenodigd om de beschikbare expertise breder beschikbaar te stellen.

Het nieuwe ondersteuningsplan 2019-2023 'Meer mogelijk maken' is als brochure op de website van het samenwerkingsverband te vinden.

Als laatste onderdeel van het toekomst-drieluik hebben we onszelf de vraag gesteld of de huidige governance verhoudingen nog wel passend zijn. We willen namelijk dat de governance, de inrichting van de organisatie, aansluit bij de ambities, de gewenste cultuur en de veranderende omgeving. Dat het onze gedeelde waarden en de gewenste ontwikkelrichting versterkt. Wanneer wij kiezen voor collectiviteit, openheid, deregulering en gedeeld eigenaarschap, dan zal zich de governance daartoe dienen te verhouden. Niet als iets dat 'moet' maar vooral iets dat we zelf willen.

Het bestuur heeft een werkgroep bestaande uit een aantal bestuurders en de directeur van het samenwerkingsverband de opdracht gegeven hiermee aan de slag te gaan. Zij worden ondersteund door een adviseur vanuit Verus. Het doel is om vanaf augustus 2019 te gaan werken vanuit een nieuwe inrichting.

8.4 Samenwerking LESWERK

Leswerk is geïnitieerd als technische oplossing voor een politiek probleem, namelijk de invoering van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ), waarbij een school na 3 (inmiddels 6) vervangingen een contract voor onbepaalde tijd moet bieden.

Inmiddels is de WWZ het probleem niet meer, maar is een aantal andere problemen ontstaan:

- lerarentekort, met name sinds januari 2017;
- vervangingswerk niet aantrekkelijk voor (nieuwe) leraren;
- concurrentie tussen de besturen en scholen binnen Leswerk, bijvoorbeeld door andere arbeidsvoorwaarden of rechtstreeks werven in plaats van vanuit de vervangingspool.

De afspraak om 2% van de formatie detacheerbaar voor de regio te maken, bleek lastig te realiseren. INOS heeft zich hieraan kunnen houden en steeds geprobeerd het percentage te houden op 3% om een buffer op te bouwen. Bij de laatste peiling door het bestuur van Leswerk op 1-2-2018 haalde INOS net de 2% (inclusief de A-pool, die niet detacheerbaar is) wat aangeeft dat het onze organisatie ook niet meer lukt om onder de huidige omstandigheden voldoende flexibel inzetbaar personeel te werven.

Middels een brainstormsessie onder de besturen en onafhankelijk onderzoek door HRBaken eind 2017 zijn andere mogelijkheden onderzocht. Op basis van deze conclusies heeft het interim DB geconcludeerd dat Leswerk in de huidige vorm niet toekomstbestendig is. Het DB heeft drie scenario's uitgewerkt, waar elk bestuur een keuze uit diende te maken:

- A. Leswerk is een HR-organisatie/coöperatie van alle besturen (de 'maximale' variant)
- B. Leswerk is uitsluitend een planningsorganisatie
- C. Leswerk wordt opgeheven en besturen vormen desgewenst coalities

INOS heeft gekozen voor scenario B¹ (net als 70% van de besturen).

Redenen:

- INOS wil nu geen verplichte flexpool zoals in scenario A omdat gebleken is dat dit onder de huidige condities (omvang samenwerkingsorganisatie, diversiteit besturen en verschillende visies op HRM) niet mogelijk is.
- Het binden en begeleiden van medewerkers is beter mogelijk door subregionale samenwerking (Breda en omstreken).
- Het biedt de mogelijkheid om medewerkers meer nabijheid van werkplek te bieden door interne clustervorming van scholen.

¹ Met dit besluit ontstond ook een kans voor INOS om na te denken over een toekomstbestendige oplossing voor invalwerkzaamheden en interne mobiliteit gekoppeld aan ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Hieruit is Phoenix, onze 29^e school ontstaan, waarin we in hoofdstuk 4 al uitvoerig over rapporteerden.

9 Financieel

9.1 Begroting

De begroting 2018 is opgesteld zonder specifieke besparingsdoelstellingen. De bezuinigingen hebben reeds in 2017 plaatsgevonden waardoor de begroting over het jaar 2018 kon worden voortgezet met veelal dezelfde normeringen op het gebied van personeelsformatie en rendementseisen per begrotingsonderdeel. Tijdens opstellen van de begroting is financiële ruimte gehouden ter dekking van mogelijk knelpunten. Deze knelpunten waren verwacht op het gebied van leerlingengroei gedurende het schooljaar en vanwege de herverdeling van middelen voor het achterstandenbeleid. Vooral de herverdeling leidde bij enkele scholen tot een initieel tekort op de begroting. Via extra toekenningen van middelen door CvB besluiten, zijn alle schoolbegrotingen sluitend opgesteld zodat goede kwaliteit van het onderwijs mogelijk is.

De investeringsstop uit 2017 is in 2018 omgezet naar een structurele procedure waarbij alle investeringen vooraf financieel en inhoudelijk worden getoetst.

Kosten die rechtstreeks aan scholen toerekenbaar zijn, worden zoveel mogelijk bij scholen begroot omdat ook daar direct gestuurd kan worden.

9.2 Exploitatie

<u>Staat van baten en lasten 2018</u>			
	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Baten (x € 1.000)			
Rijksbijdragen Ministerie van OC&W	69.778	63.437	64.813
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	1.354	819	1.160
Overige baten	<u>1.567</u>	<u>1.461</u>	<u>1.867</u>
Totaal baten	72.699	65.717	67.840
Lasten			
Personeelslasten	58.770	53.965	55.375
Afschrijvingen	2.168	2.075	2.174
Huisvestingslasten	4.475	4.619	4.638
Overige lasten	<u>5.119</u>	<u>4.506</u>	<u>4.760</u>
Totaal Lasten	70.532	65.165	66.947
Saldo baten en lasten	2.167	552	893
Financiële baten en lasten	-30	49	12
Resultaat	<u>2.137</u>	<u>601</u>	<u>905</u>

De belangrijkste oorzaken voor het hogere resultaat dan begroot komen voort uit:

- extra ontvangen baten van OCW en RSV voor een totaal van € 1,2 miljoen;
- Vrijval voorziening groot onderhoud van € 0,2 miljoen;
- Vrijval van extra RSV baten van € 0,6 miljoen (inzet begroot in 2019);
- Extra batenboekings van ESF baten oude jaren € 0,2 miljoen;
- versnelde afschrijving van € 0,1 miljoen;
- afboeken van de vordering op het participatiefonds ad € 0,1 miljoen;
- toename van de schuld inzake personele fricties € 0,2 miljoen.

Het reguliere resultaat met € 0,7 miljoen is licht beter dan begroot.

9.2.1 Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn € 5,8 miljoen hoger dan begroot. Door de CAO aanpassingen is ca € 4,5 miljoen extra toegekend. Er is voorts € 0,7 miljoen meer toegekend dan verwacht. Dit bedrag was onverwacht en daardoor grotendeels toegevoegd aan het resultaat. Vanuit het samenwerkingsverband is eveneens € 0,5 miljoen meer ontvangen door het wijzigen van de bekostigingssystematiek. Tevens zijn € 0,6 miljoen aan baten genomen van extra RSV middelen. Hiervoor worden de kosten pas in 2019 verwacht. De subsidiebatens vallen echter wel vrij en worden via een bestemmingsreserve apart gezet om alsnog in 2019 de geplande activiteiten te kunnen uitvoeren.

9.2.2 Overheidsbijdragen

De overige overheidsbaten worden voorzichtig begroot. Scholen vragen jaarlijks individueel relatief kleine subsidies aan voor taalachterstanden en opvang van asielzoekers. Daarnaast is er een ESF subsidie bij het speciaal onderwijs die eveneens voorzichtig wordt begroot. Hiervan zijn twee subsidiejaren vrijgevallen in de baten dit jaar. In totaal is er € 0,5 miljoen meer ingezet dan begroot waarvan € 0,2 miljoen uit oude jaren. Hier staan ook kosten van intern personeel tegenover.

9.2.3 Overige baten

De overige baten zijn € 0,1 miljoen hoger dan begroot (€ 1,5 miljoen) en zijn daarmee uitgekomen op € 1,6 miljoen. De toename is voornamelijk ontstaan door meer detacheringen dan verwacht.

9.2.4 Personeelslasten

De loonkosten zijn € 4,8 miljoen hoger dan begroot. Dit komt door:

- CAO verhoging van gemiddeld 8,5% voor leerkrachten (€ 4,3 miljoen);
- meer FTE dan begroot (+ € 0,4 miljoen);
- dotatie personeelsvoorzieningen (+ € 0,2 miljoen);
- meer inhuur extern personeel (+ € 0,3 miljoen);
- lagere ontvangen uitkeringen van UWV (-/- € 0,4 miljoen).

Het gemiddeld aantal wtf in 2018 bedraagt 872 wtf.

Het hogere aantal wtf is mede ontstaan door het inrichten en uitbreiden van Phoenix (zie hoofdstuk 4.1).

De bepaling van de schulden inzake WW verplichtingen is aangescherpt. Zo zijn nu ook de bovenwettelijke verplichtingen opgenomen in de schuld. Aan de kortlopende schuld voor personele fricties is een dotatie gedaan wegens nieuwe afspraken via vaststellingsovereenkomsten met medewerkers. De voorziening voor jubilea is aangepast door toepassing van een hogere GPL.

9.2.5 Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn vrijwel gelijk aan de begroting en vorig jaar. De lagere investeringen in 2018 hebben pas effect op de afschrijvingslast vanaf het jaar 2019.

9.2.6 Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 0,1 miljoen lager dan begroot. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door:

- de vrijval van de voorziening groot onderhoud van € 0,2 miljoen. De voorziening per eind 2018 is bepaald aan de hand van de extra verwachte kosten die voortvloeien uit eerder dan geplande vervanging van armaturen inzake de Multifunctionele Accommodaties (MFA's). Er is in 2018 voor € 1,0 miljoen onttrokken aan de voorziening mede in verband met afronding van de lopende zaken rond de nulmeting van het groot onderhoud dat door Breedsaam wordt uitgevoerd.
- de lagere onderhoudskosten van € 0,1 miljoen.

9.2.7 Overige lasten

De overige lasten (€ 5,2 miljoen) zijn € 0,7 miljoen hoger dan de begroting (€ 4,5 miljoen). Met name voor leer- en hulpmiddelen is € 0,4 miljoen meer ingezet. Dit komt onder andere door de digitalisering en licenties die bij deze leermiddelen horen.

Verder is bij de administratie- en beheerslasten € 0,2 miljoen meer uitgegeven met name voor deskundigenadvies (o.a ondersteuning bij hoogbegaafdheidsvraagstuk, AVG en procesverbetering).

9.2.8 Financiële baten en lasten

INOS maakt gebruik van de Rabobank om haar overvloedige kasmiddelen te laten beheren overeenkomstig het treasury statuut en in lijn met de regeling "Beleggen, lenen en derivaten 2016" van OC&W. De Rabobank rapporteert ieder kwartaal over het gevoerde beleid en geeft een toelichting over de marktontwikkelingen en de verwachtingen voor de komende periode.

De beleggingsportefeuille bestaat uit obligaties van financiële instellingen en liquide middelen. Het financiële resultaat is € 78.000 lager dan begroot en bedraagt € 29.558 negatief.

- gerealiseerde koersresultaat € 4K -/-
- ongerealiseerde koersresultaat € 50K -/-
- couponrente € 55K +
- beheerskosten € 14K -/-
- rentelasten € 17K -/-

De hoger verwachte opbrengsten zijn niet gerealiseerd door de verwachting van de rentestijging met drukkend effect op de koerswaarde. Het netto rendement bedraagt 0,2% negatief.

9.2.9 Toelichting exploitatie 2018 t.o.v. 2017

De grootste afwijking tussen het jaar 2017 en 2018 is veroorzaakt door de CAO aanpassing. Hierdoor is zowel aan de kant van de OCW baten als van de personeelslasten een afwijking te zien van ca € 4,2 miljoen. De toekenningen van OCW en aanpassing van de tarieven van het samenwerkingsverband RSV zorgen samen voor een volledige dekking van de hogere salariskosten. Er is zelfs €1,2 miljoen meer toegekend (zie hierboven).

De detacheringen (overige baten) zijn afgenomen omdat meer medewerkers rechtstreeks zijn ingezet voor het primaire proces vanwege het tekort aan leerkrachten.

De overige lasten zijn ten opzichte van 2017 toegenomen. Dit is het gevolg van de ontwikkelingen die plaatsvinden op verschillende beleidsterreinen, zoals professionalisering van management, verbetering van processen in zowel onderwijs als ondersteuning.

9.3 Balans

In onderstaande tabel is zowel de balans per 31 december 2018 als de balans per 31 december 2017 weergegeven. De belangrijkste wijzigingen worden toegelicht. Daarnaast worden de kengetallen toegelicht die volgens het inspectiekader als toetsingsmechanisme fungeren.

Balans in € 1.000				
	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>		
Activa			Passiva	
Vaste Activa				
Materiële vaste activa			Eigen vermogen	14.196 12.059
* gebouwen en terreinen	1.304	1.577		
* inventaris en apparatuur	4.777	5.832	Voorzieningen	1.671 2.111
* overige mva	2.095	2.315		
Financiële vaste activa			Langlopende schulden	
* effecten	3.219	3.241		
Vlottende activa			Kortlopende schulden	
Vorderingen				
* debiteuren	230	318	* crediteuren	1.268 1.180
			* belastingen en premies sociale	
* ministerie OC&W	3.382	3.369	verzekeringen	2.480 2.406
* overige vorderingen	374	479	* pensioenpremies	674 632
* overlopende activa	1.002	1.163	* overige kortlopende schulden	2.223 2.732
Liquide middelen	7.483	3.849	* overlopende passiva	1.354 1.023
Totaal Activa	<u>23.866</u>	<u>22.143</u>	Totaal Passiva	<u>23.866</u> <u>22.143</u>

9.3.1 Verschillen

In totaal is in 2018 voor € 0,6 miljoen geïnvesteerd. Dit is door de terughoudendheid beduidend lager (ruim € 1,4 miljoen) dan regulier. Ook in 2017 is ruim €1,0 miljoen minder geïnvesteerd. Omdat de afschrijvingen wel doorlopen is de post MVA met € 1,6 miljoen afgenomen.

Het beheer van de obligatieportefeuille is zonder bijzondere aan- of verkopen uitgevoerd (zie tabel hierna).

De overige balansposten aan de activazijde kennen geen bijzondere afwijkingen. Wel zijn de liquide middelen toegenomen door de terughoudendheid met investeringen en het positieve exploitatieresultaat.

Het eigen vermogen is toegenomen door toevoeging van het exploitatieresultaat ad € 608K aan de algemene reserve.

De post voorzieningen is per saldo met € 0,4 miljoen afgenomen:

- De onttrekkingen aan de voorziening groot onderhoud is hoger geweest dan de dotatie (-/-€ 0,4 miljoen), die is gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan van de gemeente inzake de MFA's. Het groot onderhoud voor de overige panden is overgedragen aan BreedSaam. Inmiddels zijn de punten van de nulmeting afgehandeld zodat hier geen voorziening meer voor resteert.
- De voorziening jubilea is geïndexeerd door toepassing van een hogere GPL door de CAO aanpassingen in 2018 (+ € 0,2 miljoen). Er is voor € 0,1 miljoen onttrokken aan deze voorziening.
- De reorganisatievoorziening is afgenomen met € 0,1 miljoen door onttrekkingen gedurende het jaar.

De post kortlopende schulden is met € 1,0 miljoen toegenomen. Deze toename is ontstaan door onder andere meer vooruitontvangen subsidies van OCW (€ 0,2 miljoen), hogere nog te betalen WW uitkeringen aan OCW (€ 0,2 miljoen), hoger crediteurensaldo (€ 0,1 miljoen), meer te betalen vakantiegeld (€ 0,1 miljoen) en hogere schulden inzake personele fricties (€ 0,2 miljoen).

Rating	Soort lening	ISIN Code	Omschrijving			Nominaal	Koers	Waarde 31-12-2018	Einddatum
AAA	Ov/FRN	XS0575962286	Bank Nederlandse Gemeente	2011/2021	0,898%	300.000	101,85%	305.550	5-10-2021
AA	Ov/FRN	XS0607109377	Rabo Var Coupon Obl	2011/2021	3,20%	130.000	106,14%	137.982	27-4-2021
AAA	Ov/FRN	XS0611951814	Nederlandse Waterschapsbank	2011/2021	0,917%	300.000	101,68%	305.040	27-4-2021
AAA	Bullet	NL0000102317	Nederland	1998/2028	5,50%	75.000	146,82%	110.116	15-1-2028
AAA	Bullet	NL0010418810	Nederland	2013/2023	1,75%	125.000	109,32%	136.655	15-7-2023
AA	Ov/FRN	XS06291070837	Rabo Coupon Clicker	2011/2021	3,00%	250.000	106,00%	265.000	22-6-2021
AAA	Bullet	FR0010913749	Comp. De Finan Foncier	2010/2025	4,00%	150.000	123,07%	184.609	24-10-2025
AA	Ov/FRN	XS0545059148	Rabo Var lange rente	2010/2020	1,002%	425.000	101,29%	430.483	17-11-2020
AA	Bullet	XS1348774644	Dexia CLF	2016/2023	0,75%	250.000	102,52%	256.310	25-1-2023
A	Bullet	XS1500337644	Societe General	2016/2021	0,125%	100.000	99,69%	99.689	5-10-2021
AA	Bullet	XS1143093976	Dexia CLF	2014/2024	1,25%	100.000	104,62%	104.615	26-11-2024
AAA	Bullet	DE0001030542	Duitsland	2012/2023	0,10%	250.000	105,44%	284.104	15-4-2023
A	Bullet	XS0937858271	ABN AMRO	2013/2023	2,50%	550.000	108,86%	598.728	13-11-2023
						€ 3.005.000		€ 3.218.880	

Het beleid op de effectenportefeuille wordt uitgevoerd door de Rabobank. In het gehanteerde beleid is opgenomen dat er een spreiding bestaat in de einddata van de obligaties. Er wordt alleen belegd in financiële fondsen met een A rating of hoger of landen met een triple-A rating. Een en ander sluit aan met de regeling "Beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016".

Er is voor € 250K aan nominale waarde verkocht vanuit één fonds. Hiervoor is eveneens één nieuw fonds aangekocht voor een nominaal bedrag van € 250K. De totale nominale waarde is derhalve gelijk gebleven op € 3.005.000. De koerswaarde is afgenomen met € 22K.

Er is € 55K aan couponrente ontvangen. Na beheerskosten is het rendement dit jaar 0,2% negatief.

9.4 Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt positief € 4,3 miljoen en is net als in 2017 grotendeels veroorzaakt door het positieve verschil tussen baten en lasten excl afschrijvingen.

De investeringen legden slechts voor € 0,6 miljoen beslag op de liquide middelen. De geplande investering in digiborden van € 0,8 miljoen is gefinancierd via een operational lease.

In totaal namen de liquide middelen met € 3,6 miljoen toe.

De financieringsstructuur van INOS is voornamelijk opgebouwd uit eigen vermogen en kortlopende schulden. Het eigen vermogen is gemuteerd door het positieve exploitatieresultaat en de mutaties in de bestemmingsreserve.

Een afname van de bestemmingsreserve ontstond door inzet van middelen uit eerste inrichting en een het laten vrijvallen van het gereserveerde bedrag inzake salarisverhogingen in 2018. Verder is de bestemmingsreserve opgebouwd voor duurzame inzetbaarheid (€ 0,4 miljoen), voor ondersteuning van professionaliseringsbeleid en verzuimpreventie (€ 0,5 miljoen) en voor de extra RSV middelen die in 2019 worden ingezet (€ 0,6 miljoen).

9.5 Kengetallen

Kengetal	definitie	2018	2017	signalerings- waarden
Solvabiliteit	EV + Voorz / totale passiva	66,5%	64,0%	< 30%
Liquiditeit	Vlottende activa / Kort VV	1,56	1,15	< 0,75
Huisvestingsratio	Huisvest lasten + afschr gebouwen / totale lasten	6,7%	7,2%	> 10%
Weerstandsvermogen (a)	EV / totale baten	19,5%	18,3%	< 5%
Weerstandsvermogen (b)	EV -MVA / totale baten	8,3%	3,5%	< 5%
Rentabiliteit	Resultaat / totale baten	0,03	0,01	< - 0,1
Cum 2 jarig	Resultaat / totale baten (2017 t/m 2018)	0,02	-0,02	< - 0,05
Cum 3 jarig	Resultaat / totale baten (2016 t/m 2018)	0,00	-0,02	< 0,0

De hierboven genoemde kengetallen maken deel uit van het inspectiekader. De kolommen 2017 en 2018 geven de werkelijke stand weer over de genoemde jaren of balansmomenten. De laatste kolom geeft de grens aan.

Alleen het laatste kengetal voldoet nog niet aan de signaleringswaarde. Dit betreft de rentabiliteitswaarde van het driejarige gemiddelde over de jaren 2016 tot en met 2018. Het negatieve exploitatieresultaat over 2016 van ruim € 3,3 miljoen heeft een groot effect op dit kengetal.

In de jaren 2017 en 2018 zijn ruime positieve resultaten behaald waarmee de financiële robuustheid van INOS is aangetoond. Zoals ook elders in de jaarrekening is aangegeven, is het intern de belangrijkste financiële doelstelling om het weerstandsvermogen met behulp van positieve exploitatieresultaten over meerdere jaren weer op te bouwen tot 7%. Het streven was om de (meerjarige) rentabiliteit minimaal op 1% per jaar te houden totdat het weerstandsvermogen van 7% is gerealiseerd. Dit is per jaareinde vooralsnog gerealiseerd.

10 Toekomstperspectieven en continuïteitsparagraaf

10.1 Toekomstperspectief: beleid in de komende jaren

De meerjarenbegroting over de periode 2019 t/m 2024 is opgesteld vanuit de kerngedachte dat INOS zoveel mogelijk middelen wil aanwenden voor het onderwijs, maar daarbij rekening moet houden met de gestelde doelen die binnen de sector voor de kengetallen worden gehanteerd. Het weerstandsvermogen is per eind 2018 boven de 5% uitgekomen en voldoet met 8,3% aan de signaleringsgrens van OCW en eveneens aan onze meerjarige interne doelstelling van 7%.

Zowel kwalitatief onderwijsinhoudelijk als financieel is INOS op orde zoals ook uit het inspectie onderzoek van dit jaar naar voren kwam. Alleen het weerstandvermogen moet nog worden versterkt. Dat doen we door geleidelijk aan het Eigen Vermogen te laten toenemen via een rentabiliteitseis van 1% tot en met 2020.

De afgelopen jaren is terughoudend omgegaan met nieuwe investeringen. Vanaf 2019 wordt op dit punt meer ruimte gegeven omdat de liquiditeitspositie dit inmiddels weer toelaat. Hiermee werken we aan een moderne infrastructuur met ruim voldoende faciliteiten om de komende jaren een goede onderwijskwaliteit te kunnen bieden aan onze leerlingen.

De beschikbare personeelsformatie staat onder druk door de krappe arbeidsmarkt. Ondanks de verwachte demografische krimp zal door het natuurlijk verloop elk jaar hard gewerkt moeten worden aan het werven van nieuw personeel en het behouden van de bestaande formatie.

10.1.1 Leerlingaantallen

<i>aantal leerlingen</i>	2018	2019	2020	2021
BO	8.567	8.512	8.386	8.274
SBO	293	290	290	290
(V)SO	706	700	700	700
	9.566	9.502	9.376	9.264

Voor het regulier basisonderwijs wordt in de meerjarenbegroting uitgegaan van een gelijkblijvend marktaandeel. De omvang van de populatie uit de gemeentelijke prognose is de basis voor de verwerkte krimp. In die prognose van de gemeente is nog geen rekening gehouden met de gevolgen van de geplande nieuwbouw. Hierdoor kan een positief effect ontstaan op de leerlingaantallen.

Bij het SBO is er jaarlijks een forse instroom gedurende het schooljaar en de verwachting is dat ondanks de krimp van afgelopen jaren, het leerlingenaantal stabiliseert. Momenteel heeft reeds een groei plaatsgevonden van circa 30 leerlingen. Voorzichtigheidshalve is gerekend met een gelijkblijvend aantal van 290 leerlingen.

Ook bij het (V)SO zien we een toename van het aantal leerlingen ten opzichte van 2017. Bij Het Kasteel worden twee extra groepen samengesteld door de nieuwe inschrijvingen. Net als bij SBO is voorzichtig geprognostiseerd door het aantal leerlingen de komende jaren gelijk te houden.

10.2 Meerjarenbegroting

	realisatie	begroting	prognose	prognose
<i>Alle bedragen x € 1.000</i>				
	2018	2019	2020	2021
Rijksbijdragen	69.778	69.530	68.571	67.776
Overige overheidsbijdragen	1.354	1.133	1.118	1.105
Overige baten	1.567	1.660	1.638	1.619
Totaal baten	72.699	72.324	71.327	70.499
Personele kosten	58.770	60.400	59.249	58.697
Afschrijvingen	2.168	1.814	2.081	2.281
Huisvestingslasten	4.475	3.664	3.615	3.572
Overige lasten	5.121	5.768	5.691	5.624
Totaal lasten	70.532	71.644	70.636	70.173
Financiële baten en lasten	-30	14	22	26
Resultaat	2.137	693	713	352

Basis voor de meerjarenbegroting is de begroting van 2019. De Rijksbijdragen zijn gekoppeld aan de leerlingprognose waarbij de weging gelijk is gehouden. Door de afname in leerlingaantallen nemen de OCW en RSV baten eveneens af.

De werkdrukmiddelen worden vanaf augustus opgehoogd en nogmaals in 2023. De herverdeling van de achterstandsmiddelen zorgen bij INOS na volledige toepassing van de overgangsregeling van 3 jaar voor een afname van de baten van € 250K.

Vanuit het samenwerkingsverband zijn in 2018 eenmalig extra RSV middelen ontvangen die voor € 0,6 miljoen in 2019 worden ingezet. Dit leidt ook tot een afname in de baten vanaf 2020.

De overige baten nemen af doordat de personeelsformatie is afgenomen en er daardoor minder wordt gedetacheerd.

Voor de afschrijvingslasten wordt uitgegaan van vervanging van bestaande investeringen en een uitbreiding op ICT middelen voor het onderwijs. Door de terughoudendheid bij investeren in 2017 en 2018 neemt de afschrijvingslast in 2019 tijdelijk af. Door het versterken van de infrastructuur door investeringen in met name meubilair, chromebooks en laptops voor medewerkers neemt de afschrijvingslast in 2020 en verder weer toe tot het beoogde niveau van € 2,2 miljoen.

Het rendement bedraagt in 2019 en 2020 circa 1% en daarna 0,5% om het eigen vermogen aan te sterken.

De meerjarenbegroting is opgesteld zonder rekening te houden met indexaties.

10.2.1 Personeelsontwikkeling

<i>personeelsformatie</i>	gemiddelde 2018	1-8-2019	1-8-2020	1-8-2021
Onderwijzend personeel	645,5	638,3	631,5	624,6
Onderwijs ondersteunend personeel	73,7	74,4	73,1	71,9
Management en directie	35,7	34,7	34,7	34,7
Overige medewerkers	117,2	117,0	116,3	115,5
	872,1	864,5	855,6	846,7

Door de werkdrukmiddelen en de incidentele extra RSV middelen is in 2018 de formatie onderwijzend personeel toegenomen. Vanaf 2019 is het effect van het jaarlijks afnemend aantal leerlingen terug te vinden in de lagere formatie met circa 9 fte per jaar.

10.2.2 Balans

	jaarrek	begroting	mjb	mjb
Activa	2018	2019	2020	2021
Materiele vaste activa	8.176	9.576	10.176	10.176
Financiële vaste activa	3.219	4.641	4.841	5.341
Vorderingen	4.988	5.009	4.958	4.908
Liquide middelen	7.483	5.011	4.552	4.598
	23.866	24.237	24.527	25.023

	jaarrek	begroting	mjb	mjb
Passiva	2018	2019	2020	2021
Eigen Vermogen	9.339	10.106	10.820	11.172
Bestemmingsreserve	4.857	4.583	4.483	4.483
Voorzieningen	1.671	1.654	1.638	1.621
Kortlopende schulden	7.999	7.893	7.586	7.746
	23.866	24.237	24.527	25.023

Door de lagere investeringen in 2017 en 2018 en de operational lease van de digiborden is de post materiële vaste activa afgenomen tot € 8,2 miljoen. In 2019 en 2020 worden de investeringen weer terug op oorspronkelijk peil gebracht om moderne faciliteiten blijvend te kunnen waarborgen. De post materiële vaste activa zal in 2020 stabiliseren rond de € 10 miljoen.

De financiële activa betreft de obligatieportefeuille die wordt gebruikt wanneer er overtollige liquide middelen zijn. Het niveau van benodigd werkkapitaal is berekend op € 4,5 tot € 5,0 miljoen. Overschotten boven de € 4,5 miljoen worden toegevoegd aan de effecten.

Door het beoogde exploitatieresultaat (rendement van 1,0% respectievelijk 0,5%) nemen het eigen vermogen en de liquide middelen toe.

De bestemmingsreserves zijn in 2018 opgebouwd met € 0,45 miljoen om in 2019 extra inzet te kunnen doen ten behoeve van professionalisering en verzuimpreventie. Hierdoor neemt in 2019 de bestemmingsreserve weer af.

De voorzieningen nemen af door de afbouw van de voorziening voor groot onderhoud vanwege de decentralisering.

10.2.3 Kengetallen

	jaarrek	begroting	mjb	mjb
	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit	66,5%	67,4%	69,1%	69,0%
Rentabiliteit	2,9%	1,0%	1,0%	0,5%
Liquiditeit	1,56	1,27	1,25	1,23
Weerstandsvermogen	8,28%	7,07%	7,19%	8,08%

De maatregelen die afgelopen jaren zijn genomen om het weerstandsvermogen weer op minimaal niveau (5%) te krijgen inclusief de incidentele meevallers, hebben geresulteerd in het percentage van 8,28% per eind 2018. Hierdoor is wel het investeringsniveau achter gebleven.

Teneinde voorzichtig te kunnen bouwen aan verbetering van dit kengetal tot het interne doel van 7% zonder de kwaliteit van het onderwijs te raken, is het de intentie om enerzijds over meerdere jaren het investeringsniveau en de infrastructuur weer voldoende sterk te maken en daarnaast nog twee jaar lang (2019 en 2020) een verhoogde rentabiliteit van 1,0% te hanteren waardoor het weerstandsvermogen niet meer onder de 7% zakt de komende jaren.

Aan de overige kengetallen zijn geen interne specifieke doelstellingen gekoppeld. Deze ontwikkelen zich positief door de genoemde maatregelen en voldoen aan onze interne eisen.

10.3 Risico's

De belangrijkste risico's voor de komende jaren zijn hieronder in de tabel opgenomen met daarbij de waarschijnlijkheid en de financiële omvang hiervan. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met deze financiële risico's.

Risico	Kans	Impact	Maatregel
Krapte arbeidsmarkt Aanbod aan leerkrachten neemt sneller af dan de krimp in leerlingaantallen. Hierdoor mogelijk lerarentekort vanaf 2020.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Risico in onderwijs-kwaliteit	Strategische Personeelsplanning richten op werving en duurzame inzetbaarheid.
Ziekteverzuim stabiliseert op hoger niveau INOS is eigen risicodragers voor het ziekteverzuim. T.o.v. de afgelopen jaren is het ziekteverzuim toegenomen en stabiliseert nu op een hoger niveau maar niet hoger dan het landelijk gemiddelde.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Maximaal risico 300.000	Er vindt maandelijks monitoring plaats. De kosten van gerealiseerde vervanging versus het begrote en het reële verzuimpercentage worden maandelijks geanalyseerd. Professionalisering van leerkrachten. Preventie maakt expliciet onderdeel uit van ons beleid. Er is een verzuimregisseur aangesteld, daarnaast is voor 2019 en volgende jaren budget gereserveerd voor preventie. Verzuim is opgenomen in het afdrachtspercentage.
Onzekerheid over compenseren van stijgende pensioenpremie De af te dragen pensioenpremie wordt bepaald aan de hand van de dekkingsgraad van de pensioenfondsen. Tendens is dat de premie de komende jaren nog stijgt. Veelal wordt toename van de premie bekostigd uit de loonruimte en dat bemoeilijkt de cao onderhandelingen.	Niet waarschijnlijk >> 10-20%	Maximaal risico 250.000	De landelijke ontwikkelingen worden nauwgezet gevolgd. Veelal wordt toename van de premie bekostigd uit de loonruimte, daarom is dit bedrag niet verwerkt in de begroting.

Participatiefonds De werkloosheidskosten van mensen die hun laatste baan in het primair onderwijs hadden, moeten door het onderwijs zelf betaald worden. Hiertoe bestaat al geruime tijd het Participatiefonds. De regels waaraan schoolbesturen moeten voldoen om geen naheffingen opgelegd te krijgen worden steeds strenger. Deze naheffingen hebben betrekking op oud-medewerkers van wie het (tijdelijk) contract niet verlengd werd en waarvoor geen adequate dossiervorming of ontslaggrond is vastgelegd.	Niet waarschijnlijk >> 10-20%	Maximaal risico 100.000	Vanaf 2017 vindt sturing en monitoring op dossiervorming plaats. Daarnaast zal het groeiend lerarentekort er voor zorgen dat er minder WW-uitkeringen aangevraagd zullen worden.
Participatiefonds variabele premie De werkloosheidskosten van mensen die hun laatste baan in het primair onderwijs hadden, moeten door het onderwijs zelf betaald worden. Hiertoe bestaat al geruime tijd het Participatiefonds. De door schoolbesturen af te dragen premie is variabel en lastig te voorspellen, en kent geen koppeling met de vanuit de overheid ontvangen bekostiging.	Niet waarschijnlijk >> 10-20%	Maximaal risico 150.000	De landelijke ontwikkelingen worden nauwgezet gevolgd. Bij een eventuele aanpassing van de premie worden dekkingsmogelijkheden op dat moment onderzocht en opgenomen in de taakstellende begroting.
Gemeentelijke bekostiging van taal- en ontwikkelachterstanden Gemeentelijk is er een voorzichtige tendens zichtbaar die een negatieve invloed kan hebben op de bekostiging voor taal- en ontwikkelingsachterstanden	Bijna zeker >> 90%	Maximaal risico 150.000	Bekostiging wordt in 2019 aangepast. Alternatieve inbedding in het onderwijsaanbod en professionalisering van leerkrachten. Daarnaast zijn er alternatieve bronnen bij het RSV.
Afwikkeling bouwprojecten BreedSaam Afbakening en inventarisatie van de risico's heeft plaatsgevonden. Met name de oplossing inzake rendabele kredieten staat nog open.	Bijna zeker >> 90%	Maximaal risico 200.000	Er is een voorziening opgebouwd zodat er geen financiële gevolgen op het resultaat zullen zijn.

Bekostiging van SO Bij het speciaal onderwijs hangen de zorgstructuren van onderwijs en gezondheid nauw met elkaar samen. De bekostiging vanuit verschillende ministeries is onvoldoende afgestemd op de behoefte van leerlingen en school.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Maximaal risico 300.000	Verhelderen kostenstructuur en relatie met zorg en RSV versterken. Langdurige verbinding overeenkomen.
---	--	-----------------------------------	--

11 Jaarrekening 2018

BALANS PER 31 DECEMBER 2018

(na resultaatbestemming)

	31 december 2018		31 december 2017	
	€	€	€	€
1. ACTIVA				
1.1. Vaste activa				
1.1.2. Materiële vaste activa	8.175.710		9.724.116	
1.1.3 Financiële vaste activa	3.218.880		3.240.961	
Totaal vaste activa		11.394.590		12.965.077
1.2. Vlottende activa				
1.2.2. Vorderingen	4.988.215		5.328.401	
1.2.4. Liquide middelen	7.483.151		3.849.291	
Totaal vlottende activa		12.471.366		9.177.692
		23.865.956		22.142.769
2. PASSIVA				
2.1 Eigen vermogen		14.196.345		12.059.213
2.2. Voorzieningen		1.671.024		2.110.534
2.4. Kortlopende schulden		7.998.587		7.973.022
		23.865.956		22.142.769

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2018

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	69.777.846	63.436.772	64.813.069
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.354.106	819.008	1.160.037
3.5. Overige baten	1.566.756	1.461.070	1.866.458
	<u>72.698.708</u>	<u>65.716.850</u>	<u>67.839.564</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	58.769.874	53.964.493	55.375.203
4.2. Afschrijvingen	2.168.273	2.074.793	2.174.260
4.3. Huisvestingslasten	4.474.897	4.619.365	4.637.596
4.4. Overige lasten	5.118.974	4.506.186	4.759.568
	<u>70.532.018</u>	<u>65.164.837</u>	<u>66.946.627</u>
Saldo baten en lasten	2.166.690	552.013	892.937
 6. Financiële baten en lasten	 -29.558	 48.650	 11.664
Nettoresultaat	<u>2.137.132</u>	<u>600.663</u>	<u>904.601</u>

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2018

	2018		2017	
	€	€	€	€
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>				
Saldo baten en lasten		2.166.690		892.937
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa		2.168.273		2.174.260
Mutatie voorzieningen		-439.510		-67.970
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen (-/-)	310.628		299.968	
Schulden	55.122		196.254	
		365.750		496.222
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		4.261.203		3.495.449
Financiële baten	60.325		89.688	
Financiële lasten (-/-)	-89.883		-78.024	
		-29.558		11.664
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		4.231.645		3.507.113
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>				
Mutatie materiële vaste activa	-619.867		-764.815	
Mutatie financiële vaste activa	22.082		108.015	
Desinvesteringen materiële vaste activa	0		8279	
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		-597.785		-648.521
<u>Mutatie liquide middelen</u>		3.633.860		2.858.592
<u>Verloop mutatie geldmiddelen</u>				
Stand per begin boekjaar		3.849.291		990.699
Mutaties in boekjaar		3.633.860		2.858.592
Stand per eind boekjaar		7.483.151		3.849.291

GRONDSLAGEN

Informatie over de rechtspersoon

Vestigingsadres en inschrijfnummer handelsregister

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda is feitelijk en statutair gevestigd op Reduitlaan 31, 4814 DC te Breda en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41102508.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (in het bijzonder RJ660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking opgenomen de realisatiecijfers van het voorgaande jaar, alsmede de (goedgekeurde) begroting van het huidige jaar.

Het bestuur heeft zich een oordeel gevormd over de zaken die in het jaarverslag worden besproken en heeft voor de bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen schattingen gemaakt. Indien dit voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningpost.

Op basis van de brief van 1 december 2017 van de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media zijn de bedragen die het Samenwerkingsverband als gelden passend onderwijs heeft doorbetaald aan de aangesloten schoolbesturen als volgt verwerkt:

- gelden die OCW namens de Samenwerkingsverbanden aan de scholen overmaakt zijn verantwoord onder categorie 3.1.1 Ontvangen Rijksbijdragen;
- de overige generieke overdrachten (bedrag per leerling) en speciale overdrachten (arrangementen) worden onder categorie 3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden verwerkt.

De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's.
Door afronding op hele euro's kunnen in het verslag kleine verschillen worden geconstateerd.

De jaarrekening is opgesteld vanuit de continuïteitsveronderstelling.

Toelichting vergelijkende cijfers

In de tabel 3.1. Rijksbijdragen is in de vergelijkende cijfers van 2017 een bedrag van € 1.500.743 inzake Pretatiebox geherrubriceerd van 3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW naar 3.1.2.1. Overige subsidies OCW zodat de tabel inhoudelijk aansluit op de vermelde gegevens in 2018.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingprijs onder aftrek van eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingprijs,

rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Als ondergrens voor de te activeren zaken met een gebruiksduur van langer dan 1 jaar wordt € 500 aangehouden.

De activagroepen met afschrijvingstermijnen zijn als volgt bepaald:

	<u>aantal jaar</u>
Gebouwen en terreinen (minimaal € 25.000)	30
Meubilair (minimaal € 500)	20
Verbouwingen (minimaal € 1.000)	15
Inrichting gym-/speelzaal en schoolplein (minimaal € 500)	15
Machines, installaties en duurzame apparatuur (minimaal € 500)	8
Leermethoden (minimaal € 500)	8
Touchscreens en digiborden (minimaal € 500)	6
ICT-apparatuur bestuurskantoor en scholen (minimaal € 500)	4
Hardware leerlingdevices (minimaal € 500)	3

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa verantwoorde effecten worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs dan wel lagere beurswaarde.

Vorderingen

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen en overlopende activa.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van het bestuur. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die niet ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen.

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen die langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan, worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve die voortkomt uit de door (semi-)overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen reserves uit private middelen en reserves uit publieke middelen. Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de instelling. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserve is door het bestuur bepaald en betreft geen verplichting. Het bestuur kan deze verplichting zelf opheffen.

Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door een derde is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsfonds.

Bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid (voorheen BAPO):

De oude BAPO regeling is per 1 oktober 2014 komen te vervallen. De BAPO regeling is opgegaan in de nieuwe regeling duurzame inzetbaarheid. Gespaard BAPO verlof dat reeds is ingezet voor 1 oktober 2014 wordt gerespecteerd onder de oude voorwaarden.

De reserve duurzame inzetbaarheid (voorheen BAPO) betreft uitsluitend de niet opgenomen BAPO rechten uit de afgelopen jaren. De omvang is bepaald aan de hand van de volgende uitgangspunten: van alle rechten wordt 75% opgenomen en er is rekening gehouden met een eigen bijdrage van gemiddeld 38,25% volgens de CAO. Daarnaast wordt bij de berekening uitgegaan van een GPL van € 65.000. De GPL is in 2018 geïndexeerd vanwege de CAO aanpassing.

Van de in 2017 opgebouwde bestemmingsreserve voor modernisering van de CAO is in 2018 gebleken dat deze niet noodzakelijk is. De hogere salarislasten zijn in 2018 volledig gecompenseerd door OCW. Hierdoor is dit deel van de bestemmingsreserve ad € 290.000 toegevoegd aan de Algemene Reserve per einde boekjaar.

In 2018 zijn drie bedragen toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

Bij het VSO vergt de veranderende categoriebekostiging een andere ondersteuning vanuit personeelsperspectief. Hiertoe wordt in het functiebouwwerk meer differentiatie toegevoegd. Voor deze omvorming is € 250.000 toegevoegd.

Daarnaast is een toevoeging gedaan van € 200.000 om het beleid inzake professionalisering en verzuim te kunnen ondersteunen.

Voorts zijn in 2018 extra zorgmiddelen ontvangen. Een deel van deze middelen wordt in 2019 pas aangewend. Het betreft een bedrag van € 556.684.

Overige bestemmingsreserves:

Bestemmingsreserves worden gevormd met als doel deze in de toekomst aan te wenden voor een specifiek doel, bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van een besluit van het bevoegd gezag. Aan de bestemmingsreserves ligt een plan ten grondslag waarin is opgenomen welke uitgaven ten laste van de reserves komen, een inschatting van het totaal van de uitgaven en een inschatting in welk jaar de uitgaven zullen worden gedaan.

In de periode januari tot en met december 2018 hebben de overige bestemmingsreserves betrekking op door het bevoegd gezag goedgekeurde projecten.

Bestemmingsfonds privaat

Bestemmingsfondsen zijn gevormd voor de nog niet bestede middelen waaraan een beperkte bestedingsmogelijkheid is toegekend en waarbij die beperking is opgelegd door derden.

Per balansdatum hebben de overige bestemmingsfondsen betrekking op middelen die betrekking hebben op ouderbijdragen, sponsorbijdragen en middelen vanuit de ouderraad.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verlichtingen en risico's niet op activa in mindering zijn gebracht. De voorzieningen worden opgenomen voor de nominale waarde, met uitzondering van de voorziening jubilea. Deze wordt opgenomen voor de contante waarde.

De voorzieningen zijn verdeeld naar langlopend en kortlopend. Kortlopend heeft betrekking op het deel van de voorziening met een looptijd van maximaal één jaar. Het langlopend deel op het deel met een looptijd langer dan één jaar.

Voorziening reorganisatie / sociaal plan:

De voorziening reorganisatie / sociaal plan is opgebouwd om de kosten inzake reorganisatie en sociaal plan te betalen. De oorsprong van deze voorziening ligt in 2016 en voorgaande jaren. De reorganisatie ligt achter ons, er is nog een resterend langlopend deel waar jaarlijks een onttrekking op plaats vindt. Nieuwe dossiers worden als kortlopende verplichting op de balans opgenomen.

Voorziening spaarverlof

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.

Voorziening jubilea

Op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen gevormd. Voor de berekening is uitgegaan van de datum van indiensttreding van de medewerker in het onderwijs. Vanaf deze datum bouwt de medewerker aanspraken op voor een te ontvangen jubileum-gratificatie bij 25-jarig en 40-jarig dienstverband. Daarbij wordt rekening gehouden met een variabele blijfkans en een discontovoet van 2,0% (2017: 2,0%).

Voorziening Groot onderhoud

De voorziening voor de gelijkmatige verdeling van onderhoudslasten wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten voor cyclisch groot onderhoud voor de komende 20 jaar op basis van het meerjarenonderhoudsplan. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van de voorziening gebracht.

Kortlopende schulden en overige verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rekenmethode.

De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld. De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden. De instelling heeft in haar statuten geen bepalingen opgenomen omtrent de verdeling van de winst. Er is dus geen statutaire regeling winstbestemming.

Rijksbijdragen

Onder de Rijksbijdragen OCW/EZ worden de vergoedingen voor de exploitatie, verstrekt door het Ministerie OCW, opgenomen. Tevens worden hier de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbetalingen van de Rijksbijdrage verantwoord.

De ontvangen (normatieve) Rijksbijdragen en de niet geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteed overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waarvoor nog geen activiteiten zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Overige overheidsbijdragen en subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door de Gemeente, Provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW/EZ, Gemeenten, Provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de cao uitbetaald. De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door het bevoegd gezag.

Pensioenen

De instelling heeft een toegezegd pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte en contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2018 is 97%. (bron: website www.abp.nl)
Per ultimo 2017 was deze 104,4%.

Afschrijvingen

Materiële Vaste Activa worden vanaf de eerste dag van de maand volgende op de aanschafdatum afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige lasten

De overige lasten hebben betrekking op uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven

Financiële baten en lasten

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

Kasstroomoverzicht

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering en liquiditeit.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat (saldo van baten en lasten) als basis genomen.

Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financial leasing zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Financiële instrumenten

Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten. De primaire financiële instrumenten van het bestuur, anders dan derivaten, dienen ter financiering van de operationele activiteiten van het bestuur of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Het beleid van het bestuur is om niet te handelen in financiële instrumenten voor speculatieve doeleinden. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van het bestuur zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en renterisico.

Marktrisico

De instelling is werkzaam in Nederland. Het valutarisico is daarmee nihil.

De instelling loopt geen prijsrisico's.

De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en rentedragende schulden.

Kredietrisico

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Liquiditeitsrisico

Het bestuur heeft een treasurystatuut opgesteld waarin zij haar beleid omtrent liquiditeit heeft uiteengezet. Dit beleid is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. De instelling maakt gebruik van de Rabobank voor het beheer van de obligatieportefeuille.

Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor tijdelijke kredietfaciliteiten.

Liquide middelen, vorderingen en kortlopende schulden

Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert de boekwaarde de reële waarde.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening vereist de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatievervaardigingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

De reële waarde van financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

TOELICHTING OP DE BALANS

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwen en terreinen	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	1.1.2.4. Overige materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2018				
Aanschaffingswaarde	2.996.293	12.909.144	5.034.549	20.939.986
Cumulatieve afschrijvingen	-1.419.444	-7.077.219	-2.719.207	-11.215.870
Boekwaarden per 1 januari 2018	<u>1.576.849</u>	<u>5.831.925</u>	<u>2.315.342</u>	<u>9.724.116</u>
Investerings	7.654	368.013	244.201	619.868
Afschrijvingen	-280.038	-1.423.306	-464.929	-2.168.274
Desinvesteringen	-148.099	-171.435	-	-319.534
aanschaffingswaarde				
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	148.099	171.435	-	319.534
Saldo mutaties	<u>-272.384</u>	<u>-1.055.293</u>	<u>-220.728</u>	<u>-1.548.406</u>
Stand per 31 december 2018				
Aanschaffingswaarde	2.855.848	13.105.722	5.278.750	21.240.320
Cumulatieve afschrijvingen	-1.551.383	-8.329.090	-3.184.136	-13.064.610
Boekwaarden per 31 december 2018	<u>1.304.465</u>	<u>4.776.632</u>	<u>2.094.614</u>	<u>8.175.710</u>

Onder de materiële vaste activa is opgenomen het pand Rijnauwenstraat 203 te Breda. Hiervan is het bevoegd gezag zowel economisch als juridisch eigenaar. De boekwaarde per 31 december 2018 bedraagt € 102.370. De laatst bekende WOZ waarde bepaling op peildatum 1 januari 2016 bedroeg € 198.000.

Op 1 januari 2015 is het economisch eigendom van nagenoeg alle schoolgebouwen overgegaan van de gemeente aan BreedSaam. Enkel de vier panden waarin de Multi Functionele Accommodaties (MFA) zijn gehuisvest blijven achter bij de gemeente. Indien een schoolgebouw waarvan het economisch eigendom berust bij BreedSaam wordt verlaten, dan heeft de gemeente het eerste aankooprecht. Indien een MFA blijvend wordt verlaten, wordt het gebouw om niet aan de gemeente overgedragen.

Er heeft in 2018 een versnelde afschrijving plaatsgevonden van € 61.131. Dit is deels ontstaan door afboeking van de post Verbouwingen van het pand De Open Lucht School dat reeds enkele jaren geleden is verlaten. Daarnaast zijn de boekwaardes van alle activa posten met een aanschafwaarde beneden de € 500 volledig afgeschreven zodat hiermee de waarderingsgrondslagen van de jaarrekening worden gevolgd.

1.1.3. Financiële vaste activa

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
1.1.3.7. Effecten	3.218.880	3.240.961
1.1.3.7.2. Nederlandse staatsobligaties		
Stand per 1 januari	3.240.961	3.348.976
Aankopen boekjaar	284.897	824.480
Verkopen boekjaar	-252.304	-920.625
Ongerealiseerd koersresultaat	-50.309	-51.825
Gerealiseerd koersresultaat	-4.365	39.955
	3.218.880	3.240.961

De nominale waarde van de obligaties per 31 december 2017 bedraagt € 3.005.000

De nominale waarde van de obligaties per 31 december 2018 bedraagt eveneens € 3.005.000

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
1.2. Vlottende activa		
<u>1.2.2. Vorderingen</u>		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	230.196	318.029
1.2.2.2. Vorderingen op OCW	3.381.506	3.369.145
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten en GR's	20.257	268.403
1.2.2.10 Overige vorderingen	351.801	478.935
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	862.696	660.066
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	2.709	3.510
1.2.2.15 Overlopende activa overige	139.050	230.313
	4.988.215	5.328.401
<u>1.2.2.10 Overige vorderingen</u>		
Bankgaranties	63.326	27.500
Fietsplan en fitness	33.231	27.604
Kober	1.034	0
Overig	254.210	423.831
	351.801	478.935

1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten

Robidus / wga	242.844	242.270
Snappet / licenties	42.843	60.198
Microsoft licenties	77.162	0
Energie (gas, water, elektra)	10.260	52.088
Reinders	30.920	28.560
Stadsherstel Breda	28.275	27.803
Tamino	44.334	0
RedOrBlue	14.789	25.099
Breda Actief	25.667	0
AVS MD traject	21.600	0
Overige	324.002	224.048
	<u>862.696</u>	<u>660.066</u>

1.2.2.15 Overlopende activa overige

Waarborgsommen	139.050	223.776
Overig	0	6.537
	<u>139.050</u>	<u>230.313</u>

1.2.4. Liquide middelen

1.2.4.1. Kasmiddelen	8.549	9.937
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	7.474.602	3.839.354
	<u>7.483.151</u>	<u>3.849.291</u>

Alle tegoeden op bankrekeningen worden aangehouden bij de huisbankier Rabobank.

2. PASSIVA

2.1. Eigen Vermogen

	Stand per 01-01-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018
	€	€	€	€
2.1.1.1. Algemene reserve	8.248.276	1.090.835	0	9.339.111
2.1.1.1. Privaat vermogen	6.461	9.827	0	16.288
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	3.720.938	1.048.563	0	4.769.501
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat	83.538	-12.093	0	71.445
	<u>12.059.213</u>	<u>2.137.132</u>	<u>0</u>	<u>14.196.345</u>
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
2.1.1.2. Eerste waardering	172.663	-98.674	0	73.989
2.1.1.2. Modernisering CAO-PO	290.000	-290.000	0	0
2.1.1.2. Omvorming functiebouwwerk VSO	0	250.000	0	250.000
2.1.1.2. Professionalisering en verzuimbeleid	0	200.000	0	200.000
2.1.1.2. Extra middelen RSV	0	556.684	0	556.684
2.1.1.2. Duurzame inzetbaarheid	3.258.275	430.553	0	3.688.828
	<u>3.720.938</u>	<u>1.048.563</u>	<u>0</u>	<u>4.769.501</u>

2.2. Voorzieningen

	Stand per 01-01-2018	Dotaties	Ont- trekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2018
	€	€	€	€	€
2.2 Voorzieningen					
2.2.1. Personele voorzieningen	1.329.560	172.666	-147.568	-12.455	1.342.203
2.2.3. Voorziening Groot onderhoud	780.974	592.642	-1.044.795	0	328.821
	<u>2.110.534</u>	<u>765.308</u>	<u>-1.192.363</u>	<u>-12.455</u>	<u>1.671.024</u>
2.2.1. Personele voorzieningen					
2.2.1.1. Reorganisaties	169.078	415	-52.884	-12.455	104.154
2.2.1.2. Verlofsparen	42.838	5.313	-14.192	0	33.959
2.2.1.4. Jubileum	1.117.644	166.938	-80.492	0	1.204.090
	<u>1.329.560</u>	<u>172.666</u>	<u>-147.568</u>	<u>-12.455</u>	<u>1.342.203</u>
				Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
				€	€
2.2.1. Personele voorzieningen				104.154	1.238.049
2.2.3. Overige voorzieningen				90.536	238.285
				<u>194.690</u>	<u>1.476.334</u>

2.4. Kortlopende schulden

2.4. Kortlopende schulden

2.4.6. Schulden aan gemeenten en GRn	133.459	145.563
2.4.8. Crediteuren	1.143.408	1.180.237
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.480.001	2.406.471
2.4.10. Pensioenen	674.236	631.612
2.4.12. Salarissen, dertiende maand en bindingstoelage	33.527	144.549
2.4.14. Vooruit ontvangen subsidies OCW	231.434	238.777
2.4.15. Vooruit ontvangen investeringssubsidies	44.858	547.809
2.4.16. Vooruit ontvangen bedragen	146.956	7.000
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	1.887.852	1.792.395
2.4.19. Accountantskosten	39.507	40.000
2.4.19. WW-uitkeringen	351.428	164.648
2.4.19. Breedsaam	102.202	215.104
2.4.19. Overige overlopende passiva	729.719	458.857
	<u>7.998.587</u>	<u>7.973.022</u>

2.4.19. Overige overlopende passiva

Gemeente / schoolzwemmen	8.370	22.700
Pareldas	26.882	26.882
Personele fricties	345.685	141.660
Overig	348.782	267.615
	<u>729.719</u>	<u>458.857</u>

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2018 de volgende langlopende contracten:

- Huur Reduitlaan 31 tot 1 oktober 2024 van circa € 28.275 per kwartaal en een allonge van € 6.000 per jaar met dezelfde einddatum.

Leaseverplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2018 de volgende langlopende contracten:

- Veenman kopieerapparatuur tot 31 december 2023 van circa € 6.386 per maand.
- Rabobank leasecontract inzake digiborden met een looptijd tot 1 juli 2024 en een maandelijkse verplichting van circa € 12.567.

Investeringsverplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2018 een verplichting vanwege in 2018 aangegane afspraken over een zestal investeringen die in 2019 zijn uitgevoerd voor een totaalbedrag van circa € 43.000.

Meerjarige financiële verplichting

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2018 de volgende meerjarige financiële verplichting:

- CSU schoonmaak tot 1 augustus 2020 van circa € 34.500 per maand.
- Hago schoonmaak tot 1 augustus 2020 van circa € 25.500 per maand.
- WVS Schoonmaak tot 1 augustus 2020 van circa € 17.750 per maand.
- BreedSaam buitenonderhoud gebouwen van circa € 247.500 per kwartaal. Er is geen overeenkomst en looptijd overeengekomen.

TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
<u>3.1. Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	62.750.176	58.203.694	59.904.012
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	2.261.936	1.878.039	1.790.745
3.1.3.3. Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	4.765.734	3.355.039	3.118.312
	<u>69.777.846</u>	<u>63.436.772</u>	<u>64.813.069</u>
<u>3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies	<u>1.354.106</u>	<u>819.008</u>	<u>1.160.037</u>
<u>3.5. Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	221.528	273.452	294.283
3.5.2. Detachering personeel	624.388	361.525	675.092
3.5.3. Schenking	-71	0	-1.671
3.5.4. Sponsoring	2.700	0	16.918
3.5.5. Ouderbijdragen	50.061	30.685	103.891
3.5.10. Overige	668.150	795.408	776.275
	<u>1.566.756</u>	<u>1.461.070</u>	<u>1.866.458</u>
<u>3.5.10. Overige baten</u>			
Tussenschoolse opvang	219.681	202.850	182.805
Schoolreis / kamp	86.534	43.390	82.854
Bijdragen derden	136.592	193.955	305.982
Overige baten	225.343	355.213	204.634
	<u>668.150</u>	<u>795.408</u>	<u>776.275</u>

<u>4.1. Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	57.077.213	52.357.903	54.282.769
4.1.2. Overige personele lasten	2.100.065	1.606.590	1.888.743
4.1.3. Af: ontvangen vergoedingen	-407.404	0	-796.309
	<u>58.769.874</u>	<u>53.964.493</u>	<u>55.375.203</u>
<u>4.1.1 Lonen en salarissen</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	43.367.628	52.357.903	41.573.344
4.1.1.2. Sociale lasten	5.773.479	0	5.423.805
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	2.012.595	0	1.512.153
4.1.1.4. Premies Vervangingsfonds	84.338	0	83.169
4.1.1.5. Pensioenlasten	5.839.173	0	5.690.298
	<u>57.077.213</u>	<u>52.357.903</u>	<u>54.282.769</u>
<u>4.1.2. Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	355.239	162.907	272.849
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	764.562	438.356	713.088
4.1.2.3. Overige	980.264	1.005.327	902.806
	<u>2.100.065</u>	<u>1.606.590</u>	<u>1.888.743</u>

Het gemiddeld aantal FTE bedroeg 2018 en 2017 respectievelijk 872 en 889.

<u>4.1.2.3. Overige</u>			
Personeelskantine	101.380	111.250	108.205
Cursuskosten	290.291	303.763	230.747
Werving personeel	48.374	2.500	34.285
Bedrijfsgezondheidszorg	62.753	49.300	39.471
Personele verzekeringen	242.844	242.500	242.270
Werkkostenregeling	208.095	144.537	177.752
Overige personeelslasten	26.527	151.477	70.076
	<u>980.264</u>	<u>1.005.327</u>	<u>902.806</u>

4.2. Afschrijvingen

4.2.2.1. Gebouwen en terreinen	280.038	173.961	184.201
4.2.2.3. Inventaris en apparatuur	1.423.306	1.420.694	1.505.062
4.2.2.4. Overige materiële vaste activa	464.929	480.138	484.997
	<u>2.168.273</u>	<u>2.074.793</u>	<u>2.174.260</u>

4.3. Huisvestingslasten

4.3.1. Huurlasten	189.008	185.769	319.760
4.3.2 Verzekeringen	509	5.200	-
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.137.479	1.289.881	1.541.146
4.3.4. Energie en water	1.003.422	990.642	977.039
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.280.107	1.277.963	1.146.782
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	96.105	85.350	117.721
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	592.642	593.300	355.547
4.3.8. Overige huisvestingslasten	175.625	191.260	179.601
	<u>4.474.897</u>	<u>4.619.365</u>	<u>4.637.596</u>

4.4. Overige lasten

4.4.1. Administratie en beheer	1.122.739	1.045.752	960.678
4.4.2. Inventaris en apparatuur	1.568.903	1.511.471	1.811.729
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	1.198.753	833.634	933.290
4.4.5. Overige	1.228.579	1.115.329	1.053.871
	<u>5.118.974</u>	<u>4.506.186</u>	<u>4.759.568</u>

4.4.5. Overige

Studiedagen en conferenties	259.799	267.195	170.331
Contributies	185.873	167.450	116.424
Culturele vorming	145.520	120.795	99.756
Sportdag en vieringen	57.201	72.964	66.018
Testen en toetsen	58.739	46.850	60.253
Uitgaven tussenschoolse opvang	176.988	129.670	109.277
Uitgaven ouderbijdrage	27.098	13.580	86.912
Uitgaven schoolreis / kamp	113.258	90.025	100.692
Overige	204.103	206.800	244.208
	<u>1.228.579</u>	<u>1.115.329</u>	<u>1.053.871</u>

Accountantslasten

4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening	39.436	40.000	51.482
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening (vorig jaar)	16.023	-	-
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	3.328	-	-
4.4.1.3 Fiscale adviezen	-	-	-
4.4.1.4 Andere niet-controledienst	0	7.500	1.435
	<u>58.787</u>	<u>47.500</u>	<u>52.917</u>

6. Financiële baten en lasten

6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	450	5.000	-
6.1.3. Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	59.874	75.000	89.688
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-17.605	-16.350	-15.529
6.2.2. Waardeverminderingen van financiële vaste activa en van effecten	-72.277	-15.000	-62.495
	<u>-29.558</u>	<u>48.650</u>	<u>11.664</u>

Verbonden partijen

Naam	Samenwerkingsverband PO 30-03	Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o.	Breedsaam Huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda
Juridische vorm 2018	Stichting	Stichting	Coöperatie u.a.
Statutaire zetel	Oosterhout	Breda	Breda
Code activiteiten	4 (overig)	4 (overig)	3 (onroerende zaken)
Eigen vermogen 31-12-2018	n.b.	n.b.	n.b.
Resultaat jaar 2018	n.b.	n.b.	n.b.
Art 2:403 BW	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Deelname %	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Consolidatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

MODEL G VERANTWOORDING SUBSIDIES

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum			
			€	€	
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 16-055-1094487	14-11-2016	18.841	18.841	Ja
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 16-0191	6-4-2016	30.750	30.750	Ja
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 17-0026	13-12-2017	15.734	15.734	Ja
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 17-0054	31-12-2017	23.504	23.504	Nee
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 16-033-1160703	30-3-2017	6.850	6.850	Ja
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 16-19037	27-9-2018	3.023	3.023	Nee
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 16-0063	24-10-2018	17.101	17.101	Nee
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 17-0466	4-7-2018	19.699	19.699	Nee
Leraren Ontwikkel Fonds	LOF 17-0467	4-7-2018	25.868	25.868	Nee
Studieverlof	DUB/110284	23-8-2017	73.691	73.691	Ja
Studieverlof	928100	28-8-2018	3.628	3.628	Nee
Studieverlof	928423	28-8-2018	10.695	10.695	Nee
Studieverlof	928682	28-8-2018	11.790	11.790	Nee
Studieverlof	928745	28-8-2018	9.939	9.939	Nee
Studieverlof	928786	28-8-2018	20.180	20.180	Nee
Studieverlof	929202	28-8-2018	6.046	6.046	Nee
Studieverlof	929391	28-8-2018	29.645	29.645	Nee
Zij-instroom	942188	1-12-2018	20.000	20.000	Nee
Totaal			346.984	346.984	

G2 Subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten	Te verrekenen
	Kenmerk	Datum				
			€	€	€	€
Totaal			0	0	0	0

G2B Doorlopend tot in volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Saldo 31-12-2018	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-12-2018	Saldo nog te besteden
	Kenmerk	Datum						
			€	€	€	€	€	€
Totaal			0	0	0	0	0	0

WET NORMERING TOPINKOMENS

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda van toepassing zijnde regelgeving:

De klassenindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal studenten	4
Gewogen aantal onderwijssoorten	4
Totaal aantal complexiteitspunten	14

Het bezoldigingsmaximum in 2018 voor INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda is berekend conform de WNT klassenindeling. Op grond van de criteria valt deze rechtspersoon in klasse E, daarmee bedraagt het bezoldigingsmaximum € 158.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van het toezichthoudend orgaan bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Het begrip topfunctionaris is binnen INOS gedefinieerd als leden van het College van Bestuur.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

bedragen x € 1	N.W. van Son - van Emmerik	R.C. Lucieer
	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja

Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	127.378	116.687
Beloningen betaalbaar op termijn	18.306	18.072
Subtotaal	145.684	134.759
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	158.000	158.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	145.684	134.759

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2017		
bedragen x € 1	N.W. van Son - van Emmerik	R.C. Lucieer
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	28/08 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	0,8
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	124.650	31.053
Beloningen betaalbaar op termijn	17.115	4.841
<i>Subtotaal</i>	141.765	35.894
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	153.000	44.265
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	141.765	35.894

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

Er zijn in 2018 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest bij INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	B.F.T. Alkemade	P.C.F.M. Pals	S.A. Jonker	E. Boerhout
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	8.745	6.045	6.045	6.045	6.045
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.700	15.800	15.800	15.800	15.800
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontv	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2017					
bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	B.F.T. Alkemade	P.C.F.M. Pals	S.A. Jonker	E. Boerhout
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/07 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	9.305	6.271	5.821	4.821	3.035
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.950	15.300	15.300	15.300	7.650

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

Niet van toepassing.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

OVERIGE TOELICHTINGEN

Bestemming van het resultaat

Het saldo van baten en lasten over 2018 ad € 2.137.132 wordt:

- toegevoegd aan de algemene reserve voor € 1.090.835
- toegevoegd aan de bestemmingsreserve publiek voor € 1.048.563
- toegevoegd aan het privaat vermogen voor € 9.827
- onttrokken aan het bestemmingsfonds privaat voor € 12.093

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers in de jaarrekening

ONDERTEKENING

Het College van Bestuur verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018 te hebben opgesteld.

De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2018 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018.

Breda, 12 juni 2019

Mevrouw N.W. van Son- van Emmerik
Voorzitter College van Bestuur

De heer R.C. Lucieer
Lid College van Bestuur

De Raad van Toezicht verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018 te hebben goedgekeurd. Het "Rapport inzake de jaarstukken" bestaat uit een balans per 31 december 2018 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018.

Breda, 12 juni 2019

De heer C.M. Clarijs
Voorzitter Raad van Toezicht

De heer B.F.T. Alkemade
Vicevoorzitter Raad van Toezicht

De heer P.C.F.M. Pals
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw S.A. Jonker
Lid Raad van Toezicht

De heer R.C. Kriekaard
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw L.A.M.C. Resink - van Beek
Lid Raad van Toezicht

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De raad van toezicht van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda, gevestigd te Breda

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda te Breda, gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- (1) de balans per 31 december 2018;
- (2) de staat van baten en lasten over 2018; en
- (3) de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Bestuursverslag.
- Overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2 Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en

omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijnhet in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Middelburg, 13 juni 2019

DRV Accountants & Adviseurs

w.g. drs. F. van der Maas RA

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Bestuursnummer 41407
Naam instelling INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

Postadres Postbus 3513
Postcode 4800 DM
Plaats Breda
Telefoon 076 - 561 16 88
E-mail info@inos.nl
Internet-site www.inos.nl

Contactpersoon Mevr. N.W. van Son - Emmerik
Telefoon 076 - 561 16 88

Brin-nummer	Naam	Sector	Aantal leerlingen 01-10-18	Aantal leerlingen 01-10-17	Aantal leerlingen 01-10-16
02RK	Het Kasteel SO	PO	357	330	338
03JC	KBS John F. Kennedy	PO	359	364	396
03MR	KBS Weilust	PO	448	470	466
03NW	KBS De Zandberg	PO	725	736	756
06IT	KBS De Griffioen	PO	595	626	696
06XI	KBS De Werft	PO	322	299	289
07PJ	KBS St. Joseph	PO	455	457	464
07TY	KBS De Liniedoor	PO	111	111	117
07VE	KBS De Rosmolen	PO	188	176	177
08JT	KBS De Wisselaar	PO	180	193	199
08LS	KBS De Horizon	PO	347	341	334
08WW	KBS Jacinta	PO	344	353	369
09JT	KBS De Burchtgaard	PO	164	180	180
09WT	KBS De Spoorzoeker	PO	433	414	398
10JP	KBS Olympia	PO	162	180	191
10XJ	KBS De Eerste Riith	PO	398	394	404
10ZM	KBS De Kievitsloop	PO	201	202	195
11WP	KBS Sint Maerte	PO	602	638	636
12GC	KBS Effen	PO	59	60	64
14CI	KBS De Boomgaard	PO	665	745	770
14KN	KBS De Weerijis	PO	139	143	151
15DB	KBS Petrus & Paulus	PO	498	502	516
15LO	Ons sbo	PO	293	265	280
15ZM	KBS De Parel	PO	179	194	214
17WY	KBS De Wegwijzer	PO	422	403	355
17XW	KBS Helder Camara	PO	379	381	379
21PQ	KBS De Driezwing	PO	192	201	208
21RO	Breda College VSO	PO	349	348	341
Totaal aantal leerlingen			9.566	9.706	9.883