

Jaarverslag 2017

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda



Het geïntegreerde jaarverslag 2017 bestaat uit het bestuursverslag en de jaarrekening.

Inhoudsopgave bestuursverslag

Voorwoord	4
1 Verslag van de Raad van Toezicht.....	7
1.1 Auditcommissie	8
1.2 Remuneratiecommissie	8
1.3 Zelfevaluatie RvT.....	8
1.4 Beloningsbeleid RvT.....	8
1.5 De belangrijkste actiepunten voor de RvT zijn:	8
1.6 Belangrijkste onderwerpen van toezicht	8
1.7 Verticale en horizontale dialoog.....	9
1.8 Tot slot	9
2 Overview & Algemeen.....	10
2.1 Governance	10
2.2 Missie en doelstellingen	11
2.3 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid van de organisatie	12
3 Onderwijs.....	13
3.1 Onderwijsprestaties.....	13
3.2 Onderwijskundige en onderwijs-programmatische zaken	14
3.3 Ontwikkelingen als gevolg van kwaliteitszorg.....	17
4 Personeel	19
4.2 Ziekteverzuim	20
4.3 Medewerkerstevredenheid.....	20
4.4 Opleiden in de school.....	21
4.5 Scholing	22
5 Huisvesting en ICT	24
5.1 Huisvesting.....	24
5.2 ICT ontwikkelingen	25
6 Governance.....	27
6.1 Verticale verantwoording	27
6.2 Horizontale verantwoording	27
6.3 Risicobeheersings- en controlesysteem.....	28
6.4 Treasurybeleid	28
7 Afhandeling van klachten.....	29
8 Samenwerkingsverbanden	30

8.1	INOS - Stichting Driespan (onderdeel Koraalgroep)	30
8.2	Bestuurlijk Overleg Breda	30
8.3	Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs RSV Breda - PO/VO	30
8.4	Samenwerking LESWERK.....	31
9	Financieel	33
9.1	Begroting.....	33
9.2	Exploitatie	33
9.2.1	Rijksbijdragen.....	34
9.2.2	Overheidsbijdragen	34
9.3	Balans.....	36
9.4	Kasstroom.....	37
9.5	Kengetallen.....	38
10	Toekomstperspectieven en continuïteitsparagraaf.....	39
10.1	Toekomstperspectief: beleid van komende jaren	39
10.2	Meerjarenbegroting	40
10.3	Risico's	42

Inhoudsopgave jaarrekening

11	Jaarrekening 2017	45
11.1	Balans per 31 december 2017	45
11.2	Staat van baten en lasten over 2017	46
11.3	Kasstroom overzicht over 2017.....	47
11.4	Grondslagen	48
11.5	Toelichting op de balans	54
11.6	Toelichting op de staat van baten en lasten	59
11.7	Model G Verantwoording subsidies	63
11.8	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	64
11.9	Overige toelichtingen.....	66
	Ondertekening.....	67
	Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	68
11.10	Gegevens over de rechtspersoon	72

Voorwoord

Voor u ligt de verslaglegging van INOS, Stichting Katholiek Basisonderwijs Breda, over het kalenderjaar 2017, het laatste uitvoeringsjaar van ons meerjarenbeleid. 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 OC&W.

Samenvatting van de belangrijkste gebeurtenissen van vorig jaar

In het najaar 2016 werden medewerkers en omgeving verrast door de nare boodschap dat het niet goed ging met onze stichting. Eind 2016 kampte INOS met structureel te hoge uitgaven, zeer lage reserves, een sterk dalend leerlingenaantal en tegenvallende citoscores. Voor velen was deze boodschap een totale verrassing. De nieuwe situatie vroeg per direct om forse ingrepen op vele niveaus, met zorg én met daadkracht. Het water stond ons letterlijk aan de lippen. Het jaar 2017 was het jaar van de reorganisatie. Dit betekende bezuinigingen, het niet verlengen van tijdelijke uitbreidingen en tijdelijke contracten, gedwongen afscheid nemen van collega's, de herinrichting van het bestuursbureau en een nieuwe besturingsfilosofie. En het betekende vaak ook grotere groepen, minder ambulante ondersteuning en weinig ruimte voor extra's. Financiële continuïteit en behoud van kwaliteit van onderwijs als leidende basisprincipes staan dan soms op gespannen voet met elkaar. Door strakke sturing op resultaten, het maken van keuzes en door meer verantwoord omgaan met de middelen kon dezelfde kwaliteit worden behouden en waar mogelijk ook nog worden versterkt.

We sommen de belangrijkste zaken op:

Er is voor meer dan een miljoen euro bezuinigd in bovenschoolse projecten, m.n. door het afscheid nemen van een groot aantal extern ingehuurde (ICT-) experts;

Er heeft een budget neutrale herinrichting van functies en taken op het bestuursbureau plaatsgevonden waarbij de nadruk ligt op het 'in control' komen en blijven. Daarnaast is er een professionalisering in gang gezet op het toekomstbestendig organiseren van de ondersteunende processen op financiën, personeel, huisvesting, ICT en integrale kwaliteitszorg. Onderwijs als kennisdomein is vanaf nu belegd bij leerkrachten en/of directeuren als (tijdelijke) taak naast hun functie in het primair proces;

De ingezette bezuinigingen en interventies hebben gemaakt dat we 2017 met een positief exploitatieresultaat konden afsluiten. Dit maakt dat we onze reserves niet verder hoeven aan te spreken;

De sociaal plannen zijn afgerond. Van de verwachte 60 fte noodzakelijke personeelskrimp zijn er uiteindelijk substantieel minder vertrokken door onvrijwillige beëindiging van de arbeidsovereenkomst, onder andere doordat er meer natuurlijk verloop was, m.n. door keuzepensioen;

Alle scholen kregen een eigen directeur waardoor zichtbaarheid en nabijheid geborgd is;

De leerlingaantallen 1-10-2017 zijn conform prognoses. Alhoewel er wederom ruim 170 minder leerlingen ingeschreven zijn, zien we de positieve effecten van herpositionering;

De resultaten op de eindscores CITO waren voor 11 scholen onvoldoende in 2016; in 2017 was dat nog maar voor 3 scholen het geval; leren van data krijgt blijvend meer structurele aandacht.

Een jaar later constateerden we dat we samen de weg omhoog weer hadden gevonden. Eén van de ankers in moeilijke tijden is het samen bouwen aan een gezamenlijke toekomstvisie. Het formuleren van een collectieve opdracht en daarin je eigen aandeel kunnen herkennen, biedt houvast en stimulans. Eind oktober 2017 presenteerde het College van Bestuur het INOS Koersplan

2018-2021 dat mede dankzij verhalen, inbreng en ervaringen van al onze medewerkers tot stand is gekomen. Een toekomstvisie met een hernieuwde balans tussen de basis op orde en innovatie, waarbij de toekomstbestendigheid van onze organisatie voorop staat. Dit Koersplan staat symbool voor een krachtige gemeenschap waarin iedereen als individu welkom is en gezien wordt en zich tegelijkertijd uitgenodigd voelt om een bijdrage te leveren aan het geheel. Daarom de titel: *Ik ben, omdat wij zijn!*

En ook zorg

De grootste risico's zijn afgewend, maar we hebben nog veel om verder aan te bouwen met elkaar. We sluiten onze ogen niet voor de uitdagingen die er nog liggen. Voor het hele primair onderwijs en voor INOS in het bijzonder. Het lerarentekort is dagelijks voelbaar in de vervangingen. Het lukt ons -en alle collega besturen in de regio- niet om voldoende personeel te werven als flexpooler/vervanger, ook niet binnen ons eigen personeel. De werkdruk is hoog en passend onderwijs vraagt heel veel van onze medewerkers. Het blijft zoeken met elkaar hoe we kinderen maatwerk kunnen bieden voor optimale ontwikkelingskansen met beperkte middelen. Onderwijs is topsport en dat vraagt om tijd voor training en innovatieve methoden. We realiseren ons dat er de afgelopen jaren wellicht onvoldoende ruimte was voor scholing en professionalisering. Vernieuwing gaat hand in hand met creatieve ruimte. Ook dat is een hele opgave als tijd en geld beperkt zijn. En dan is er nog de financiële continuïteit. Om INOS toekomstbestendig te maken, moeten we onze reserves aanvullen. Elk kind en elke medewerker verdient een stabiele organisatie. Vandaaruit is het veilig werken.

Met het Koersplan 2018-2021 denken wij de juiste focus te hebben gevonden. Ambitieuw maar ook realistisch. Het helpt ons om de juiste keuzes te maken vanuit idealisme en scherpte. Het sluit aan bij de goede dingen die nu in onze organisatie gebeuren. Die willen we koesteren en tegelijk willen we het fundament versterken zodat we kunnen blijven ontwikkelen en groeien.

Onze prioriteit in het jaar 2018 ligt bij het nadenken over mogelijkheden om onze medewerkers duurzaam te behouden voor onze stichting. Het benoemingsbeleid vast-tijdelijk is dan het eerste dat we onder de loep nemen.

Politieke en maatschappelijke factoren

Het jaar 2017 was wellicht ook het jaar van de sector Primair Onderwijs. Met de komst van het PO-front is een beweging op gang gekomen die explicieter en openlijker aandacht vraagt voor de tanende aantrekkelijkheid van het beroep van leerkracht in het basisonderwijs. De huidige werkdruk en arbeidsvoorwaarden maken het in combinatie met de complexiteit van het beroep (o.a. Passend Onderwijs) steeds moeilijker om personeel te vinden en te houden. Tel daar de structureel te lage bekostiging van deze sector, de WWZ en de detail-bemoeienis van de overheid bij op en je hebt het publieke beeld van de sector compleet. De landelijke staking in oktober 2017 was een unieke gebeurtenis. Niet eerder waren er zoveel deelnemers. Ondanks het feit dat er extra geld naar de sector komt en de ketenbepaling voor ziekte tijdens de piekmaanden is losgelaten, blijft de zorg op de genoemde thema's groot. De CAO-onderhandelingen bieden mogelijk een kans om een modernisering- en professionaliseringslag te maken.

We maken ons zorgen over de ophanden zijnde beleidswijziging op het terrein van de onderwijsachterstanden. Alhoewel wij de verruiming van de wegingscriteria onderschrijven, begrijpen wij niet dat dit uitgevoerd moet worden met hetzelfde budget. Het aantal kinderen dat met een onderwijsachterstand het basisonderwijs binnenkomt, groeit. De mogelijke effecten voor de gemeente Breda en INOS in het bijzonder zijn omvangrijk. Dit leidt mogelijk tot versoering van het aanbod aan deze doelgroep of heroverweging van keuzes op andere aanpalende gebieden.

Tot slot

Wij zijn er trots op dat we er alles aan gedaan hebben om kinderen ook in deze onzekere tijden het veilige leerklimaat te bieden waar ze recht op hebben. En we voelen ons bevoorrecht deel uit te mogen maken van een gemeenschap waarin het gesprek altijd mogelijk was. Hoe moeilijk de aanleiding ook was. Wij zijn dan ook dankbaar dat we in het afgelopen jaar als mensen dicht bij elkaar zijn gebleven. Oog en oor te houden voor lief en leed, mooie momenten samen te hebben en kleine successen te vieren. Zoals het ook past bij een stichting waar je bij wilt horen. Wij zijn iedereen zeer erkentelijk die bijgedragen heeft aan onze onderwijsopdracht en onze mooie stichting.

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 RvT is in 2017 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De RvT heeft in een aparte bijeenkomst in mei gesproken over het Meerjarig Strategisch Beleid. Daarnaast zijn de voorzitter en vicevoorzitter RvT te gast geweest bij een directeurenberaad.

In 2017 bestond de Raad van Toezicht (RvT) uit de volgende leden:

Naam	Rol in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer Gerrit van der Burg	Voorzitter, afgetreden per 1 mei 2017 vanwege benoeming in een andere functie	Werkzaam bij openbaar ministerie	
De heer Cor Clarijs	Lid per 6 april 2016 en voorzitter per 1 mei 2017 als opvolger van de heer Van der Burg	Zelfstandig adviseur	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Advies Fontys Sporthogeschool Eindhoven • Adviseur Kwartiermasters - Breda • Partner ExperTime - Breda
De heer Bart Alkemade	Lid per 1 januari 2012, vice-voorzitter per 1 januari 2014	Algemeen directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Financiële Commissie KNZB • Board member ESTA - Brussel • Eigenaar BaRo MarkITing BV • Penningmeester Boeren Sociëteit Ginneken - Breda
De heer Peter Pals	Lid per 1 januari 2014	Directeur bedrijfskundig en financieel bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurslid Kredietunie West-Brabant U.A.
Mevrouw Astrid Jonker	Lid per 1 januari 2015	Director Human Resources Havenbedrijf Rotterdam N.V.	
De heer Eric Boerhout	Lid per 1 juli 2017 en benoemd in de vacature die ontstond na het vertrek van de heer Gerrit van der Burg.	Voorzitter CvB un1ek.	<ul style="list-style-type: none"> • 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 2017 kwam de commissie vijf maal bijeen. Bij de vergaderingen was de portefeuillehouder binnen het College van Bestuur, ondersteund door de afdelingsleider Financiën, aanwezig. Daarnaast was er een extra bijeenkomst met accountant DRV over de jaarrekening 2016. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag, de jaarrekening 2016 en de meerjarenbegroting. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie overgenomen. Specifieke aandachtspunten in 2017 waren de herijkte plannings- en controlecyclus, risico management en cyclische liquiditeit.

1.2 Remuneratiecommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit heer Cor Clarijs (voorzitter) en mevrouw Astrid Jonker (lid). Onder leiding van deze commissie zijn in 2017 de wervingsprocedures voor een lid RvT en een lid CvB volbracht. Per 1 juli is de heer Eric Boerhout als lid RvT op voordracht van de GMR benoemd (als opvolger van de heer Cor Clarijs). Per 1 oktober is de heer Ray Lucieer als lid CvB benoemd. Daarnaast voerde de commissie gesprekken met mevrouw Van Son voorafgaand aan haar benoeming tot voorzitter van het CvB, evenals haar periodieke evaluatie.

1.3 Zelfevaluatie RvT

In het voorjaar van 2018 heeft de Raad van Toezicht haar reguliere zelfevaluatie over 2017 gedaan. Specifieke thema's bij deze evaluatie waren: samenspel RvT en CvB; werkgeversrol en klankbordfunctie; interne informatievoorziening en intern toezicht. Op basis van deze evaluatie zijn o.a. de volgende uitspraken gedaan:

- de relatie tussen RvT en CvB betekent gepaste afstand houden zonder de bijbehorende rolverdeling uit het oog te verliezen;
- kernaandacht voor RvT en CvB blijft het 'in control houden' van INOS;
- voor de komende jaren zal het structureel evalueren van het gevoerde beleid door het CvB een blijvend punt van toezicht zijn;
- m.b.t. de werkgeversrol: een collegiaal CvB met gezamenlijke verantwoordelijkheid is uitgangspunt voor de RvT;
- de RvT wil zich nadrukkelijker méér verdiepen in de problematiek van de PO-sector;
- onderwijs en onderwijsontwikkelingen blijven structureel op de agenda staan voor collectieve bespreking in de RvT;
- intern toezicht: 4-ogen-principe staat centraal;

1.4 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. Voor deelname aan de auditcommissie wordt een extra vergoeding toegekend. Voorts kunnen reiskosten facultatief worden vergoed.

1.5 De belangrijkste actiepunten voor de RvT zijn:

Het inwinnen van informatie door 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 MSB en balans blijven zoeken tussen kritische houding en vertrouwen in informatie vanuit CvB en bestuursbureau.

1.6 Belangrijkste onderwerpen van toezicht

De belangrijkste onderwerpen waarover de RvT zich in 2017 heeft gebogen, goedkeuring heeft afgegeven en toezicht op heeft gehouden, zijn: prognoses leerlingenaantallen, strakkere monitoring CITO-groep 7 resultaten, vernieuwd toezicht Inspectie, afronding van het Meerjarig Strategisch Beleidsplan (MSB) en begroting 2018, implementatie reorganisatieplan en aanpassing bestuursbureau, nieuwe samenstelling CvB, privacy-beleid en aantrekkelijk werkgeverschap.

1.7 Verticale en horizontale dialoog

Een delegatie van de Raad van Toezicht woonde in 2017 één keer een vergadering van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) bij. Vanaf 2018 wordt 2x per jaar een vergadering met GMR bijgewoond. Daarnaast zijn leden van de Raad van Toezicht, waar beschikbaar, aanwezig bij activiteiten binnen INOS, zoals de jaarlijkse onderwijsdag en de nieuwjaarsreceptie.

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 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. Uitbesteding van het binnenonderhoud en voortgang met betrekking tot het Stedelijk VSO (samenwerking INOS en Driespan) waren de belangrijkste onderwerpen in 2017.
- 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 DB 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.
- Leswerk is de vervangingsorganisatie van een groot aantal schoolbesturen in West-Brabant en regelt een belangrijk deel van de vervangingen op de INOS-scholen

In 2016 is gestart met het opstellen van het meerjarig strategisch beleid voor de volgende planperiode. Al vroeg in het proces is input gevraagd van diverse stakeholders (zie verslag 2016). Op 15 mei 2017 hadden het CvB en de RvT een strategische bijeenkomst over de eindversie van het MSB. Op 20 juni 2017 is de definitieve versie van het MSB door de RvT vastgesteld.

1.8 Tot slot

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers van INOS voor hun getoonde inzet om ook in 2017 weer voor alle leerlingen kwalitatief goed onderwijs in een veilige leeromgeving te verzorgen. De Raad van Toezicht beseft dat deze inzet geleverd is in een periode waarin we gezamenlijk voor een stevige opdracht stonden en is verheugd dat dit ertoe heeft geleid dat de weg terug omhoog weer is ingeslagen. 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 aan een beter functionerend INOS hebben gegeven.

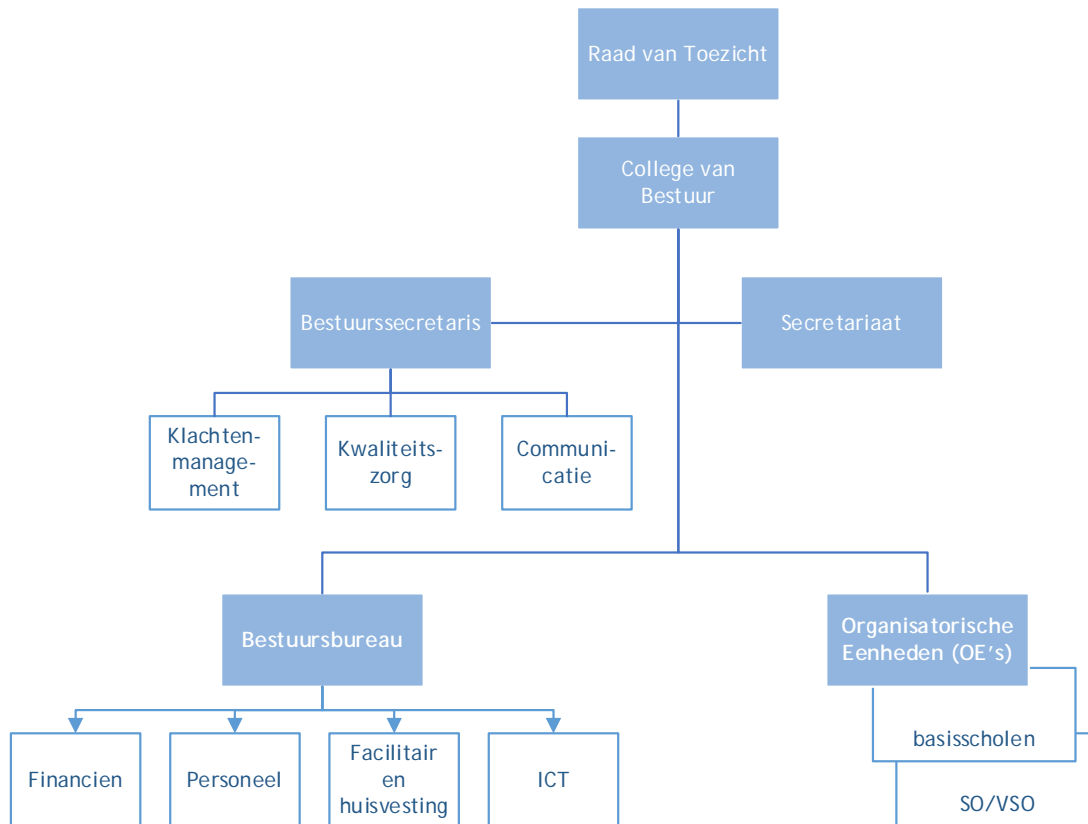
Breda, 25 juni 2018

Namens de Raad van Toezicht INOS,

Cor Clarijs, voorzitter

2 Overview & Algemeen

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



Binnen INOS zijn ruim 1.300 professionals actief bij 28 INOS scholen 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.

INOS werkt conform haar besturingsfilosofie vanaf augustus 2017 met tien organisatorische eenheden (OE) met elk een directievoorzitter, deze 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 Bedrijfsvoering, ICT, Personeel en Onderwijs & Kwaliteit. Afhankelijk van de vraagstukken heeft het netwerk een beleidsvoorbereidende en adviserende rol of fungeert 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).

2.2 Missie en doelstellingen

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.

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.

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.

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.

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.

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 de vorige beleidsplanperiode hebben we op meerdere fronten flinke stappen gezet naar toekomstbestendig onderwijs. We hebben mede dankzij het programma Grenzeloos Leren ontdekt hoe we met andere ogen naar ons onderwijs kunnen kijken.

INOS-scholen hebben ieder voor zich invulling gegeven aan hun verantwoordelijkheid om zoveel mogelijk kansen te creëren voor de ontwikkeling van onze leerlingen. We hebben gewerkt aan een digitale infrastructuur, vernieuwende leermiddelen en 21e -eeuwse vaardigheden. Scholen hebben hun onderwijs in veel gevallen thematisch en integraal ingericht. Er zijn verschillende initiatieven gestart om het leren nóg beter af te stemmen op individuele behoeften van leerlingen. Deze 'grenzeloze' fase van ontwikkeling kende echter ook een keerzijde, namelijk dat de eindopbrengsten onder druk kwamen te staan. We besteedden onvoldoende aandacht aan de analyse van de resultaten en stemden ons aanbod daardoor minder goed af op de behoeften van onze leerlingen. Het eigenaarschap hiervoor lag niet meer bij alle betrokkenen in het primair proces.

In 2017 en ook in de komende beleidsplanperiode kiezen we met nadruk 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. Zelfevaluaties, tevredenheidsonderzoeken en resultaten van Inspectieonderzoeken leiden tot verbeterplannen waardoor de kwaliteit van ons onderwijs op hoog niveau blijft'.
(Bron: Koersplan 2018-2021)

Door de dalende lijn in de eindopbrengsten, zijn er eind 2016 een aantal interventies gestart gericht op betere analyse en verbetering van het onderwijsleerproces. In 2017 hebben we die lijn voortgezet en verder uitgebouwd:

- Leren van Data is een samenspel van leerkracht, IB'er en directeur: in gezamenlijkheid maken we de analyse en bepalen we de interventies die nodig zijn om de opbrengsten te verhogen;
- Meer (effectieve) onderwijstijd voor de basisvaardigheden;
- In de aansturing van het IB Netwerk wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de opbrengsten. Vanuit de nieuwe besturingsfilosofie is een locatiedirecteur portefeuillehouder Leren van Data en Passend Onderwijs die ook het IB-netwerk aanstuurt;
- Doorontwikkeling KwaliteitWijzer op inhoud en rapportage;
- Belang van de CITO toets (hernieuwd) onder de aandacht brengen van de leerlingen;
- Extra begeleiding op scholen die onder de norm dreigen te vallen (o.a. vanuit PO-Raad);
- Opbrengsten zijn een standaard onderdeel van de MARAP-gesprekken met het College van Bestuur.

Het doel in 2017 was om het eigenaarschap bij de directeur te verankeren en alle scholen in 2017 weer op een voldoende score te krijgen. Door weer op elke school een directeur te hebben is het eigenaarschap zeker toegenomen en zien we groeiende verantwoordelijkheid voor de opbrengsten. De resultaten op de eindscores CITO waren voor elf scholen onvoldoende in 2016; in 2017 was dat nog maar voor drie scholen het geval. Helaas was er voor één school sprake van een derde opeenvolgende onvoldoende. Deze school is een hersteltraject gestart en verwacht in 2018 weer het vertrouwen van de inspectie te krijgen op de opbrengsten.

In 2018 en verder zal deze werkwijze worden geborgd en zullen we de diversiteit in didactisch handelen verder terugbrengen door gerichte professionalisering op de eigen vaardigheid en handelingsgericht werken.

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 het 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 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.

3.2.1 Passend Onderwijs

INOS kent een aantal eigen concepten als onderdeel van het ondersteuningscontinuüm. Deze hebben wij in 2017 in stand kunnen houden.

- *Impulsklas*
Een groepje van 7 leerlingen uit de groepen 6 t/m 8 die een positieve impuls kunnen gebruiken op het gebied van werkhouding en gedrag komen 12 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.
- *Parelklas (integratievoorziening van SO Het Kasteel)*
Een Parelklas is een voorziening binnen een reguliere basisschool voor leerlingen met zeer specifieke onderwijsbehoeften. Het gaat om kinderen met een beperking die kunnen werken en leren in een reguliere groep. Hiermee wordt deze kinderen de mogelijkheid geboden om naar een basisschool te gaan samen met kinderen uit hun directe woonomgeving. De Parelklas biedt de ouders van deze kinderen een mogelijkheid een school in de woonomgeving te kiezen met voorzieningen die tegemoetkomen aan de specifieke leerbehoeften van hun kind.
- *Plusklas/voorziening*
Een extra verrijkingsaanbod binnen ongeveer een derde van onze scholen gericht op meer- en hoogbegaafde kinderen
- *Eureka!*
Het ontmoetings- en expertisecentrum waar leerlingen, leraren en ouders van de scholen van INOS begeleiding, hulp, informatie en ondersteuning kunnen krijgen op het terrein van meer- en hoogbegaafdheid. *Eureka!* streeft naar passend onderwijs voor gediagnosticeerde hoogbegaafde leerlingen van groep 1 tot en met 8 van de basisschool. Ongeveer 200 leerlingen volgen wekelijks een dagdeel onderwijs binnen *Eureka!*. Het aanbod is gericht op cognitieve uitdaging en sociaal-emotionele begeleiding.

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. Daarom willen wij:

- *Eureka!* doorontwikkelen naar een plus-plusvoorziening;
- investeren in opzetten en versterken van plusvoorzieningen per school/wijk;
- investeren in scholing en materiaal;
- gedeeld eigenaarschap in (door-)ontwikkeling vanuit driehoek ouder-kind-leerkracht.

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 in 2017 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 2016-2017 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 geldt alleen de gewichtenregeling, waardoor er extra bekostiging kan 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.

3.2.3 Onderzoekend en ontwerpend leren

INOS beschikt over een rijke leer- en werkomgeving en vernieuwende (digitale) leermiddelen die eraan bijdragen dat onze leerlingen een onderzoekende en nieuwsgierige houding ontwikkelen en hun probleemoplossend vermogen vergroot wordt. De inzet van deze middelen en context is ondersteunend bij het leren samenwerken en kan de leerkracht helpen bij het bieden van maatwerk voor ieder kind. Een aantal voorbeelden zijn:

- Ondanks de beperkte middelen en de daarmee gepaard gaande investeringsstop, hebben al onze scholen het aantal devices kunnen uitbreiden;
- INOSweb; onze eigen digitale leeromgeving voor kinderen;
- VierKeerWijzer, Alles-in-1, IPC; methoden voor onderzoekend en ontwerpend leren die gericht zijn op o.a. zaakvakintegratie;
- Techniekwerkplaats.

3.2.4 Integrale Kind Centra

In september 2016 is de gezamenlijke ambitie uitgesproken om - passend bij de eigen ontwikkeling van de scholen - verder stappen te zetten met Kober groep richting Integrale Kind Centra (IKC's). Alhoewel de reorganisatie de focus tijdelijk verlegd heeft naar andere zaken en daarmee een figuurlijke pas op de plaats is gemaakt in deze ontwikkeling, is er zowel op bestuurlijk als op directieniveau verdere toenadering gezocht. Er is ook een stuurgroep-projectgroep structuur gevormd. In 2017 hebben de bestuurders van beide organisaties een onderzoek laten doen om te komen tot een 'stadsfoto' van de fasen van ontwikkeling van onze organisaties als het gaat om IKC-vorming. Alle 25 locaties voor basisonderwijs zijn in een duo-interview (unitmanager-locatiedirecteur) bevraagd op de verschillende aspecten van samenwerking. Deze foto is in het voorjaar van 2018 gedeeld tijdens een gezamenlijke strategische dag waarin ook workshops werden gehouden. De gezamenlijke IKC-ambitie bleek nog steeds van kracht en de stadsfoto en dag hebben geleid tot een bevestiging van de bestuurlijke wens tot zo integraal mogelijke samenwerking binnen de wettelijke kaders en gebouwelijke mogelijkheden.

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.

In oktober 2017 is INOS gestart met het actualiseren van het integraal kwaliteitszorgsysteem. Behalve voor het vergroten van het eigenaarschap van scholen moet het instrument ook worden herzien om aan te sluiten op het vernieuwde toezichtkader van de inspectie. In 2017 doemde ook een nieuw probleem op, het tekort aan invallers. De huidige opzet en organisatie van de KwaliteitWijzer is voor een groot deel afhankelijk van de beschikbaarheid van invallers. Het tekort aan invallers zal ook in 2018 een risico vormen. Daarom wordt behalve actualisatie van de KwaliteitWijzer nu ook gekeken naar een andere opzet en organisatie om het risico van geen invallers te mitigeren.

Voor het vergroten van eigenaarschap is in het INOS Koersplan opgenomen dat bij elke school een directeur en minimaal twee leerkrachten de training voor auditor KwaliteitWijzer moeten hebben gevolgd. Na inventarisatie blijkt dat we deze doelstelling ruimschoots zullen gaan realiseren.

3.3.1 Eindopbrengsten INOS scholen 2017

In 2016 was de dalende trend van eindopbrengsten op het dieptepunt gekomen met elf onvoldoendes. In 2017 scoren nog drie onvoldoende. Bij één school was deze score conform verwachting. Bij een andere school hebben de eindopbrengsten te weinig aandacht gekregen, de plaatsvervangend directeur heeft er alles aan gedaan om de focus weer te herpakken. Voor 2017 heeft dit nog niet mogen baten, voor 2018 verwachten we dat de resultaten van deze school een impuls gaan krijgen. Bij de laatste school gaat het om de derde onvoldoende op rij wat inhoudt dat de school een hoog risicoprofiel kent voor INOS en de inspectie. Deze school is het slachtoffer van een klassiek geval van disbalans en verkeerde sturing. Het is een school die onevenredig hard is gegroeid, teveel personele wisselingen heeft gekend, en bijna alleen oog had voor innovatie. Ingezette interventies hebben het tij niet meer kunnen keren. Het urgentiebesef bij directie en team van de school is aanwezig. In schooljaar 2017-2018 gaan we de school extra ondersteuning geven.

Over de hele linie zien we dat begrijpend lezen op veel scholen laag scoort. Rekenen en wiskunde daarin tegen scoort op de meeste scholen voldoende tot goed. Deze conclusie wordt meegenomen in het overleg met alle intern begeleiders (IB-ers) en er zal een verdiepende analyse worden uitgevoerd.

De eindopbrengsten in relatie tot de gegeven schooladviezen laat zien dat 61,5% van de gegeven schooladviezen overeenkomt met de eindtoetsscore. 23,7% van de gegeven adviezen ligt hoger dan de eindtoetsscore. Het grootste verschil zien we bij vmbo-k adviezen.

3.3.2 Tevredenheidsmetingen leerlingen en ouders

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 8,1 (bron: VenstersPO).

In 2017 heeft ook de tweeverjaarljkse tevredenheidsmeting van ouders plaatsgevonden met VenstersPO. Hiervan is geen rapportage op INOS niveau beschikbaar.

De directeur heeft de resultaten van beide metingen besproken met de leerlingen of ouders en een verbeterplan opgesteld. Dit is bij het marapoverleg met het CvB besproken.

4 Personeel

4.1.1 Bezuinigingen en gevolgen voor begrotingen

Het reorganisatieplan dat eind 2016 mede het uitgangspunt vormde voor de personeelsformatie vanaf 2017 is in het begin van het jaar uitgevoerd. De geplande krimp met 60 wtf is tot stand gekomen zonder gedwongen ontslagen. Er is onder andere in mindere mate gebruik gemaakt van onderwijsassistenten en vakleerkrachten. De deelbegrotingen van de scholen met de daarin opgenomen harde taakstellingen en resultaatdoelen zijn volledig uitgevoerd behoudens daar waar de onderwijskwaliteit onder druk kwam te staan.

Ook op de bovenschoolse begroting is terughoudend omgegaan met de ambities rond professionalisering en ontwikkeling.

Gemiddeld is de totale formatie teruggebracht van 889 wtf in 2016 naar 838,6 wtf in 2017.

4.1.2 Uitgangspunten besturingsfilosofie

Grotere professionele ruimte voor schooldirecteuren die samen gaat met het afleggen van verantwoording en 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.

4.1.3 Gevolgen voor bestuursbureau

De afdeling onderwijskwaliteit van het bestuursbureau is volledig opgeheven en de taken zijn ondergebracht bij de scholen. Om de besturingsfilosofie te kunnen ondersteunen wordt 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 kan waarborgen. De invulling van de vacatures heeft grotendeels in 2017 plaatsgevonden.

De beleidsmedewerkers worden meer ingezet als adviseur van de integraal verantwoordelijke schooldirecteuren. De afdeling ICT is nader vormgegeven en uitgebreid. Niet alleen meer een helpdesk maar tevens beheer en advies van alle in gebruik zijnde systemen en apparatuur. Hiertoe zijn ICT medewerkers van de scholen (leerkrachten met een ICT taak) breder inzetbaar gemaakt door ze vanuit het bestuursbureau aan te sturen ter ondersteuning van de gehele organisatie.

4.1.4 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 gesprekcyclus 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 afscheid genomen van vijf 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.

4.2 Ziekteverzuim

Stichting 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.

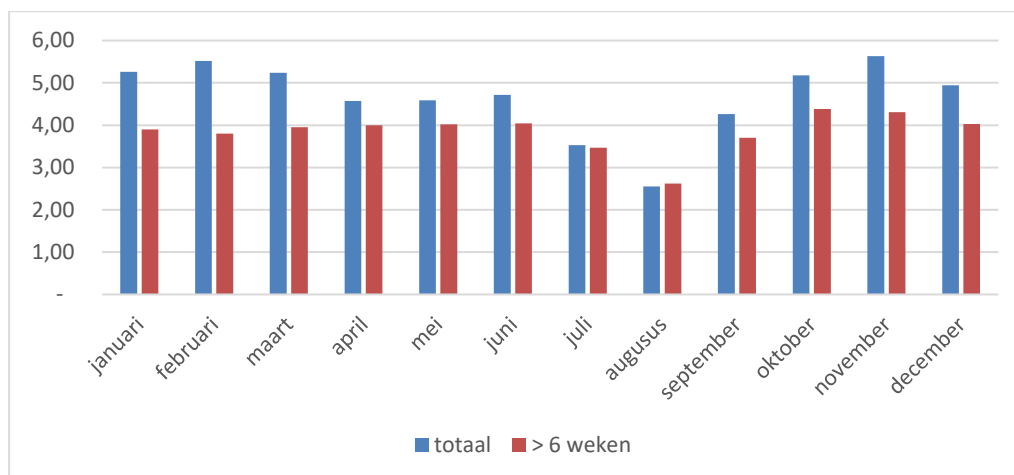
De arbodienst wordt ingezet voor het voeren van verzuim- en reïntegratiegesprekken met medewerkers, waar nodig in aanwezigheid van de leidinggevenden of verzuimcoördinator. Dit vindt plaats in de vorm van een spreekuur waarvoor zieke medewerkers worden uitgenodigd. In 2017 zijn tijdens het spreekuur 144 gesprekken gevoerd door de bedrijfsarts. Daarnaast bespreekt de arbeidsdeskundige de inzetbaarheid en reïntegratiemogelijkheden van de medewerkers.

Het totale verzuimpercentage over 2017 bedroeg 4,7%. Dat is positiever dan de 5% die is opgenomen in de begroting. Het streefpercentage staat op 4,5%.

In november 2017 is onderzocht op welke wijze het beleid op ziekteverzuim kan worden verbeterd. Dit heeft voor 2018 geresulteerd in het opzetten van sociaal medische team gesprekken (SMT's) waarin naast casuïstiek ook ingegaan wordt op de taken van de casemanagers in het proces.

4.2.1 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.



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.

In totaal zijn 37 langdurig zieken onder behandeling geweest in de afgelopen drie jaar.

4.2.2 WIA

In 2017 is één medewerker ingestroomd in de WIA. Hiermee is het WIA instroomcijfer van het UWV bepaald op 0,07 terwijl de vergelijkbare instroom van de sector op 0,22 uit is gekomen.

4.3 Medewerkerstevredenheid

In 2017 is het medewerkerstevredenheidsonderzoek in afgeslankte vorm uitgevoerd met behulp van Vensters PO. Het gemiddelde cijfer voor INOS is 7,5. Elke school heeft in 2017 een analyse van de resultaten van dit onderzoek gemaakt. De directeur heeft dit besproken met de leerkrachten en een verbeterplan opgesteld. Dit is in het verantwoordingsgesprek met het CvB besproken.

In opdracht van het CvB wordt er in 2018 een werkdrukonderzoek uitgevoerd door DUO.

4.4 Opleiden in de school

4.4.1 Samenwerking Opleiden in de School

INOS maakt sinds 2009 deel uit van het samenwerkingsverband van de Keurmerkopleidingschool 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 opleidingschool 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 opleidingschool hebben gekregen. Daarmee komt het totaal op tien INOS scholen.

Begeleiding van studenten vindt plaats door geschoolde mentoren, gecertificeerde stagecoaches (per Keurmerkopleidingschool) 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.

4.4.2 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.

4.4.3 TOPClass Gedragsspecialist

Naast partner in de Keurmerkopleidingschool, 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, waardoor duurzame inzetbaarheid verbetert en uitval van startende leerkrachten voorkomen wordt.

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.

4.4.4 Zij-instroom

Vanuit de overtuiging dat onderwijs- en beroepsontwikkeling een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, werken de vijf partners, zijnde 4 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, nl. 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-instroomen - en daarmee ook het imago - te bevorderen door:

- het werken aan een gemeenschappelijke visie tussen scholen (directie en teamleden) en opleiding op het zij-instroomen, 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.

Het streven is om voor het einde van de pilotperiode - juli 2019 - gestart te zijn met een groep van 20 zij-instromers.

4.5 Scholing

Het jaar 2017 kenmerkt zich door een aaneenschakeling van (informele) leermomenten. Een reorganisatie waarbij middelen schaars zijn en de resultaten onder druk staan, vraagt om analytisch vermogen, kritisch denken, creativiteit, probleemoplossend vermogen en zelfreflectie. Het vraagt om een open onderzoekende houding en samenwerken.

Alhoewel er op INOS niveau geen nieuw professionaliseringsbeleid is ontwikkeld, is er net als voorgaande jaren wel ruim aandacht binnen de scholen geweest voor scholing op individueel niveau en teamniveau. Deze scholingen waren met name gericht op training en begeleiding van methodes als VierKeerWijzer, IPC, Alles-in-1, of de eigen vaardigheid (rekenen, taal, leren van data, EDI). Daarnaast hebben veel teams studiedagen besteed aan de vertaalslag van het INOS Koersplan naar het schoolplan voor de komende jaren.

4.5.1 INOS Management Development

Directeuren

Nadat de directeuren in 2016 een assessment hebben doorlopen en allen inmiddels geregistreerd schoolleider zijn, zijn we nog niet toegekomen aan het vormgeven van een scholingstraject. Eind 2017 zijn we gestart met een kleine werkgroep die op basis van de behoeften van directeuren, het Koersplan van INOS en de wens tot herregistratie moet komen tot een voorstel voor een collectief in-company traject. Het onderwijskundig leiderschap zal hierin een centrale rol spelen. Beoogde startdatum is augustus met een doorlooptijd van twee schooljaren.

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. Het College van Bestuur heeft directeuren gevraagd aan te geven of er binnen hun eigen school collega's zijn, die zij deze stap in de toekomst zien maken. Vervolgens hebben de door directeuren voorgedragen collega's een selectiegesprek gevoerd met een commissie, bestaande uit de voorzitter CvB, de HR-adviseur en twee directeuren. Er zijn uiteindelijk elf potentials geselecteerd voor de management talenten pool. In het najaar van 2017 hadden ze de startbijeenkomst. Het komende jaar krijgen zij nog vier dagen scholing (die zij zelf organiseren), coaching van een zittende directeur en voeren zij een persoonlijke opdracht uit.

4.5.2 Doorkijk

In het nieuwe Koersplan staat ontwikkeling van onze medewerkers hoog op de prioriteitenlijst. Wij willen dat iedere INOS collega planmatig aan zijn/haar ontwikkeling werkt waarbij expliciet aandacht is voor een zestal inhoudelijke gebieden. Deze ambitie stuurt onze aanpak en verdeling van de middelen, waarbij we zoveel mogelijk gebruik willen maken van het volumevoordeel en de aanwezige kennis binnen onze eigen stichting.

In 2017 heeft het College van Bestuur de HR adviseur a.i. opdracht gegeven om eind 2018 te komen tot een INOS Professionaliseringsbeleid voor de komende planperiode. Uitgangspunt is dat alle leerkrachten voldoen aan het INOS bekwaamheidsdossier. De gesprekkencyclus zal parallel hieraan worden geactualiseerd.

5 Huisvesting en ICT

5.1 Huisvesting

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

5.1.1 Overdracht binnen onderhoud aan BreedSaam

Na een gedegen onderzoek door een extern bureau heeft INOS met alle andere schoolbesturen die in de coöperatie BreedSaam zitten besloten het binnen onderhoud voor het regulier basisonderwijs als ook voor het speciaal onderwijs, met ingang van 1 januari 2018 over te dragen aan BreedSaam.

Hierdoor wordt 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.

INOS blijft uiteraard bepalen wat er met het beschikbare budget zal gebeuren, maar hoeft niet meer bij iedere casus te onderhandelen over wie voor welk deel van de kosten verantwoordelijk is. Daarnaast wordt door de overdracht een dermate schaalvoordeel bereikt dat er tegen gunstigere tarieven zogenaamde SLA-contracten afgesloten kunnen worden. Hierdoor zal het onderhoud ook goedkoper worden.

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.

Het budget voor de huisvesting van het Stedelijk VSO is eind 2015 door BreedSaam geaccordeerd.

Door diverse bestuurlijke wisselingen heeft dit traject in 2017 niet de voortgang geboekt die wenselijk is. In de zomer van 2017 is een hernieuwde intentieverklaring t.a.v. het onderzoek naar samenwerking opgesteld die in oktober 2017 is bekrachtigd door de heren Eric Starmans, regiodirecteur van Driespan/Koraal en Ray Lucieer, lid College van Bestuur van INOS. Beiden hebben aangegeven dat zij meer focus wensten op de uitdieping van het inhoudelijk onderwijskundig curriculum waarin de leerling centraal staat en een temporisering van de ontwikkeling van het nieuwe pand.

Deze intensieve samenwerking op het vlak van het onderwijskundige curriculum en de bestuurlijke gesprekken over de organisatorische inrichting van de samenwerking, dienen in de zomer van 2018 te leiden tot een concreet plan voor de inhoudelijke samenwerking en organisatie. INOS en Driespan worden bij dit proces extern begeleid.

Het bouwtraject heeft met name door bezwaarprocedures, die zijn opgestart door bewoners in de omgeving van het terrein van het nieuwe VSO, ernstige vertraging opgelopen. Wel zijn er in 2017 omgevingsanalyses gemaakt van de directe omgeving en de toekomstige verkeers-circulatie. Huidige inschatting van de doorlooptijd van ontwikkeling en bouw is dat een nieuw pand op zijn vroegst in de zomer van 2021 wordt opgeleverd.

- **Project Wishof**

Het project inzake de (her)nieuwbouw van De Wisselaar (project De Wishof) is in 2017 opgestart. Aan het eind van 2017 is gebleken dat, door diverse omstandigheden, de planning van BreedSaam niet haalbaar was. In 2018 zal een herijking van het project plaatsvinden en zal een nieuwe haalbare planning vanuit BreedSaam bekend worden.

5.1.3 In ontwikkeling zijnde trajecten voor INOS

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

De verwachting is dat deze trajecten in de tweede helft van 2018 door BreedSaam zullen worden opgestart in nauw overleg met de directies van de betreffende scholen en het College van Bestuur van INOS.

5.2 ICT ontwikkelingen

Ten aanzien van ICT zijn in 2017 veel activiteiten ondernomen binnen INOS. In dit verslag wordt een selectie weergegeven van die diverse activiteiten.

5.2.1 Servicedesk van extern naar geheel intern

Sinds 1 augustus 2017 is er qua organisatie en inrichting het een en ander veranderd bij de ICT Servicedesk. Twee 'vaste' medewerkers, stagiaire en externe deskundige, zijn vervangen door een viertal INOS-medewerkers dit tot dan toe op een bepaald ICT-gebied bovenschoolse taken voor INOS uitvoerden (in de rapportage aangeduid als 'nieuwe' medewerkers). Dit betrof vaak functioneel beheer taken, soms op het scheidingsvlak met technisch beheer. De 'nieuwe' medewerkers zijn ook naast hun bovenschoolse ICT-taken ook voor een deel werkzaam op één of meer scholen.

Het doel van deze hernieuwde organisatorische inrichting is om één loket voor de klant (lees contactpersoon of ICT-coördinator van een school of medewerker bestuursbureau) op een efficiënte wijze te realiseren waar de klant zowel met technische als functionele vragen terecht kan.

5.2.2 Privacy

Uiteraard is in 2017 veel aandacht besteed aan het thema Privacy. Er is een intensief intern traject gestart om in mei 2018 te voldoen aan de eisen vanuit de AVG. Zo 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 product wensen en privacy.

INOS participeert in landelijke een werkgroep /klankbordgroep Ultiemview en ParnasSys waarin onder meer privacy aan de orde komt.

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

5.2.3 Overleg en samenwerking

In 2017 is er overleg en samenwerking gezocht en georganiseerd met diverse andere onderwijsbesturen op ICT-gebied. Dit zal in 2018 worden geïntensiveerd.

Verder is er deelgenomen aan regionale en landelijke werkgroepen op het terrein van onderwijs en ICT (BIC, Isomode, PO-raad, slimmer leren met ICT).

5.2.4 INOS-web en overig

- In het eerste kwartaal is gekozen voor een nieuwe INFRA Beheerder te weten Allinco i.p.v. Heutink, daarnaast is er voor gekozen om Klas.nu uit te faseren en over te gaan naar DLO.
- Met betrekking tot dyslexie is gekozen voor Textaid i.p.v. Kurzweil.
- Er heeft een herinrichting en installatie van certificaten van de nieuwe Duo-omgevingen plaatsgevonden voor alle scholen.
- Verder is er sprake geweest van een actieve ondersteuning van INOS-web vanuit de afdeling ICT zoals begeleiding, ondersteuning, scholing en nazorg bij het invoertraject op scholen van INOS-web (DLO) en een directe koppeling tussen ParnasSys en INOS-web i.p.v. via UMRA/Active directory.
- Begin 2017 is samen met officespecialist de digitale scholingsomgeving opnieuw ingericht met nieuwe versies. Alle medewerkers van INOS konden deze scholing tot 31 december 2017 online volgen.
- Samen met Facet is er een evaluatie gedaan t.a.v. de Facet proeftoets op Chromebooks.
- En er zijn technische voorzieningen in INOS-web gezet ter ondersteuning van de facet toets 2018.
- Diverse samenwerkingsomgevingen in INOS-plein zijn uitgerold en ondersteund voor eindgebruikers: zoals samenwerkingsgroep LOF-project voor groepen 3, stagecoaches etc.
- In oktober 2017 is de Europese aanbesteding t.a.v. touchscreens opgestart. Deze aanbesteding wordt extern begeleid en zal in mei 2018 leiden tot een keuze voor een leverancier.

5.2.5 Leergemeenschap ICT

De leergemeenschap ICT Digitale omgeving is uitgebreid en verder gevuld. Er zijn 5 bijeenkomsten van de leergemeenschap georganiseerd in 2017 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 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.

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.

De overlegstructuren zijn vanaf augustus 2017 aangepast. 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. Ook voert de voorzitter OE periodiek een bilateraal overleg met de individuele leden van het directieteam.

Naast de netwerken 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 bekleedt geen nevenfuncties.

6.2 Horizontale verantwoording

Zoals het CvB zich verantwoordt richting de GMR, kent elke INOS school haar eigen MR. Deze overleggen periodiek met elkaar, afwisselend met en zonder bestuurder/directeur. In 2017 is de frequentie van de overleggen gestabiliseerd. 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. 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 2017 strakker gestuurd op het vullen van de informatie via VenstersPO, scholen op de kaart, etc.

6.3 Risicobeheersings- en controlesysteem

Ten einde 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 maakt gebruik van een treasurystatuut waarin helder staat beschreven hoe de instelling om gaat 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 regeling, beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

In 2017 zijn geen leningen verstrekt of opgenomen en INOS maakt geen gebruik van derivaten. Met de huisbankier Rabobank is een overeenkomst afgesloten ter beheer van de bestaande obligatieportefeuille. De Rabobank is gehouden aan het 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. Zie paragraaf 8.2.1 voor de resultaten op de portefeuille in 2017 en de waarde per eind 2017.

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 2017 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 2017 zijn er elf formele klachten binnengekomen bij de klachtencommissie van INOS. De aard van de klachten is zeer divers en varieert van intimidatie door een andere ouder tot het niet eens zijn met de gegeven ondersteuning. Bij twee formele klachten is door onze externe klachtenfunctionaris een onderzoek ingesteld en daar waar verbeterpunten zijn benoemd, zijn deze opgepakt door de betreffende school.

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 2017 ook een bijdrage geleverd aan externe samenwerkingsverbanden.

8.1 INOS - Stichting Driespan (onderdeel Koraalgroep)

In 2017 is er verder gesproken tussen het CvB van INOS en de regiodirectie van Driespan/Koraal over de mogelijkheden van het intensiveren van de samenwerking tussen het Breda College (INOS) en het Berkenhofcollege (Driespan).

Dit heeft in het najaar van 2017 geleid tot een intentieverklaring tussen beide partijen waarin staat aangegeven dat binnen een projectteam de mogelijkheden tot samenwerking en de vormen daarvan nader worden onderzocht en uitgewerkt.

Dit onderzoek zal in 2018 een vervolg krijgen.

8.2 Bestuurlijk Overleg Breda

INOS vult al sinds de oprichting van het B.O.B. de voorzittersrol voor het PO in en daarmee het lidmaatschap van het DB samen met de voorzitter van het VO. Belangrijke drijfveren daarbij zijn dat wij ons graag inzetten voor het grotere geheel en dat de lokale thema's die in het B.O.B. besproken en besloten worden, voor INOS gezien haar omvang, veel impact hebben. In 2017 lag de nadruk op een viertal lijnen:

- Overgang PO/VO (advisering, doorstroom-afstroom);
- Brede school ontwikkeling: wetenschap en techniek, sport en bewegen;
- Positionering VMBO;
- Onderwijsachterstandenbeleid (VVE, NT2, schakelklassen).

In 2017 is veel tijd geïnvesteerd in de deelname aan de thematafel Breda Leert en de onderlinge samenwerking met andere maatschappelijke partners zoals beschreven in hoofdstuk 2. Omdat de frequentie en het belang van deze thematafel voor de inhoudelijke focus en de verdeling van middelen groot is, vraagt dit veel tussentijdse afstemming.

Ook dit keer hebben wij voor het lopende project PO/VO subsidie gekregen vanuit de gemeente Breda. Dit project is meer gericht op de 'technische' overgang; onder andere is een handboek gemaakt en zijn informatie-bijeenkomsten georganiseerd. We hebben als B.O.B. daarnaast een expliciete keuze gemaakt om gezamenlijk te investeren in een onderzoek naar de kwaliteit van de doorlopende leerlijn. Er leeft het beeld dat de advisering vanuit het PO richting VO lijdt onder opwaartse druk en dat dit een deel van de grote afstroom in jaar 2 van het VO verklaart. Daarnaast zien we een duidelijke afname van de instroom in het beroepsgerichte VMBO. Zowel kwantitatief als kwalitatief willen we vaststellen of en in welke mate er sprake is van een trend om vervolgens een plan van aanpak op te stellen. We werken hierin nauw samen met de RSV's PO en VO.

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:

- De versterking van de interbestuurlijke samenwerking;
- De allocatie van de middelen lichte en zware ondersteuning;
- De 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;
- Nieuwe arrangementen, o.a. HB+ en hoogsensitiviteit;
- Intensivering ondersteuningscontinuüm door toekenning projecten op wijkniveau;
- Verlagen bureaucratische last rondom groeidocument.

Eén van de hoofddossiers in 2017 was 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 moet 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.

Om tegemoet te komen aan de extra ondersteuning die moest worden geleverd, heeft het samenwerkingsverband het speciaal onderwijs cluster 3 (lees: SO Het Kasteel) voor € 142.000,- aanvullend bekostigd vanuit de daartoe gereserveerde middelen.

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 3 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 B (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.

In het voorjaar van 2018 zal het College van Bestuur verder beleid uitwerken om invalwerkzaamheden binnen INOS aantrekkelijker te maken. Daarnaast willen we de subregionale bestuurlijke samenwerking verder onderzoeken.

9 Financieel

9.1 Begroting

De begroting 2017 ging uit van een sterke bezuiniging die werd ingegeven door krimp in leerlingaantallen en een te hoog uitgavenpatroon in 2016. De bezuiniging met het grootste effect was de afname van de personeelsformatie met 60 FTE vanaf augustus 2017. De deelbegrotingen van de scholen waren strenger genormeerd. Zo zijn er normeringen toegevoegd voor personeelsformatie afhankelijk van de omvang van de school. Dit niet alleen voor onderwijzend personeel, maar ook voor ondersteunend personeel en directie. De haalbaarheid van de besparingen werd afgewogen tegen de kwaliteit van het onderwijs. Dit heeft op enkele scholen geleid tot aanpassing van de resultaatsdoelen door extra toekenning van middelen via CvB besluit.

Ook bij de inhuur van externen is een forse bezuiniging begroot.

Verder is een investeringsstop afgekondigd, eveneens met uitzondering waar aantoonbaar veiligheid of kwaliteit en voortgang van onderwijs in het geding was.

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

9.2 Exploitatie

Staat van baten en lasten 2017			
	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Baten (x € 1.000)			
Rijksbijdragen Ministerie van OC&W	64.813	62.395	63.804
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	1.160	907	1.003
Overige baten	<u>1.867</u>	<u>1.488</u>	<u>1.581</u>
Totaal baten	67.840	64.790	66.388
Lasten			
Personeelskosten	55.375	53.787	56.783
Afschrijvingen	2.174	2.105	2.082
Huisvestingslasten	4.638	4.577	4.457
Overige lasten	<u>4.760</u>	<u>4.581</u>	<u>6.403</u>
Totaal Lasten	66.947	65.050	69.725
Saldo baten en lasten	893	-260	-3.337
Financiële baten en lasten	12	99	23
Resultaat	<u>905</u>	<u>-161</u>	<u>-3.314</u>

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

- de benoemde begrote risico's hebben niet plaatsgevonden;
- vrijval van de voorziening groot onderhoud van € 0,3 miljoen;
- extra toekenning van OCW laat in het jaar.

9.2.1 Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn € 2,4 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste aanpassing vond plaats in de lumpsum door indexering volgens de referentiesystematiek van 2,26% inzake CAO-dekking en pensioenpremie (+ € 2,0 miljoen).

De geormerkte bijdragen zijn € 0,1 miljoen hoger door meer aanvragen door scholen dan verwacht, zoals lerarenbeurs. Deze wordt voorzichtig begroot.

9.2.2 Overheidsbijdragen

De overige overheidsbaten worden voorzichtig begroot. Scholen vragen jaarlijks individueel relatief kleine subsidies aan voor taalachterstanden en opvang van asielszoekers. Daarnaast is er een ESF subsidie bij het speciaal onderwijs die eveneens voorzichtig wordt begroot. In totaal is er € 0,3 miljoen meer ingezet dan begroot. Hier staan ook kosten van intern personeel tegenover.

9.2.3 Overige baten

De overige baten zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot (€1,5 miljoen) en zijn daarmee uitgekomen op € 2,0 miljoen.

De belangrijkste afwijkingen zijn:

- De ouderbijdragen zijn € 0,2 miljoen hoger. Dit is rechtstreeks gerelateerd aan de lasten van tussentijdse opvang en schoolreisjes/kampen (zie ook opmerking bij overige kosten).
- Daarnaast is voor € 0,1 miljoen meer gedetacheerd waaronder BreedSaam, Leswerk en Avans.

9.2.4 Personeelslasten

De loonkosten zijn € 1,6 miljoen hoger dan begroot. Dit komt door:

- 9 wtf meer dan begroot (+ € 0,5 miljoen)
- Verhoging pensioenpremie met 1,6% wg-deel (+ € 0,8 miljoen)
- Verhoging premie participatiefonds (+ € 0,1 miljoen)
- Dotatie personeelsvoorzieningen (+ € 0,3 miljoen)
- Meer inhuur extern personeel (+ € 0,1 miljoen)
- Hogere uitkeringen UWV (-/- € 0,2 miljoen)

Het gemiddeld aantal wtf in 2017 bedraagt 839 terwijl in de begroting rekening is gehouden met 830 wtf.

De verhoging van de pensioenpremie was door ABP reeds aangekondigd maar is niet meegenomen in de begroting omdat niet nog niet zeker was of er vanuit OC&W een compensatie ontvangen zou worden.

Aan de voorziening reorganisatie is een dotatie gedaan wegens enkele afspraken via vaststellings-overeenkomsten met medewerkers. De voorziening voor jubilea is aangepast voor wat betreft de gemiddelde lengte van het dienstverband van medewerkers. Daarnaast is de disconteringsvoet naar boven bijgesteld.

9.2.5 Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn met € 0,1 miljoen toegenomen. Dit heeft te maken met investeringen in ICT middelen die op relatief korte termijn worden afgeschreven. Vorig jaar was deze tendens reeds zichtbaar omdat meer wordt ingezet op chromebooks als leerlingdevices. Deze apparatuur is weinig storingsgevoelig waardoor het onderwijs minder last ondervindt van onderbrekingen en de helpdesk met een kleine personeelsformatie toe kan.

9.2.6 Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 61.000 hoger dan begroot. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door:

- de lagere dotatie aan de voorziening groot onderhoud van € 324.000. Door de overname van deze activiteiten door BreedSaam per 1 januari 2018 is de noodzaak tot aanhouden van de voorziening beperkt tot de Multifunctionele Accomodaties (MFA's) omdat voor deze panden de bestaande werkwijze via de gemeente Breda gehandhaafd blijft.
- de hogere onderhoudslasten ad € 258.000. Het buitenonderhoud door BreedSaam is hoger uitgevallen dan begroot en op het vloeronderhoud is extra ingezet omdat de basisdienstverlening in de bestaande contracten onvoldoende bleek.
- de hogere huurlasten van € 65.000 door de achterstallige afrekening met Kober uit 2016.
- de hogere energiekosten en heffingen ad € 73.000.

9.2.7 Overige lasten

De overige lasten (€ 4,8 miljoen) zijn € 0,2 miljoen hoger dan de begroting (€ 4,6 miljoen). De uitgaven aan schoolreisjes en kampen, tussenschoolse opvang en ouderbijdragen zijn € 0,2 miljoen hoger dan begroot. Hier staan grotendeels extra bijdragen van ouders tegenover. Kopieerkosten zijn 47K hoger.

Er worden meer digitale leermiddelen ingezet, maar de licenties zijn daarentegen goedkoper. Inhuur van expertise was begroot voor € 0,3 miljoen waar € 0,4 miljoen is ingezet. Op een reeks aan andere kostensoorten is in totaal € 0,1 miljoen bespaard.

9.2.8 Financiële baten en lasten

INOS maakt gebruik van de Rabobank om haar overtollige 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 € 87.000 lager dan begroot en er is € 12.000 gerealiseerd.

- gerealiseerde koersresultaat € 40K +
- ongerealiseerde koersresultaat € 52K -/-
- couponrente € 50K +
- beheerskosten € 11K -/-
- rentelasten € 15K -/-

De hoger verwachte opbrengsten zijn niet gerealiseerd door de verwachting van de rentestijging met drukkend effect op de koerswaarde. Het netto rendement bedraagt 0,8%.

9.2.9 Toelichting exploitatie 2017 t.o.v. 2016

Het jaar 2016 was een uitzonderlijk jaar. Daardoor is een begroting opgesteld waarin grote bezuinigingen zijn opgenomen en waardoor vergelijking op detail moeilijk is. Zoals hierboven reeds benoemd, is een aantal bezuinigingen niet voor de volle 100% doorgevoerd.

Wanneer de realisatie van 2017 wordt afgezet tegen de begroting 2017 zijn er enkele kostenoverschrijdingen, maar ten opzichte van realisatie 2016 zijn er juist grote besparingen te noemen.

De belangrijkste besparing heeft plaatsgevonden bij personeel in loondienst door de afname van de personeelsformatie met gemiddeld 50 wtf, omgerekend € 3,0 miljoen. Daarentegen zijn de pensioenlasten toegenomen met € 0,7 miljoen en de salarissen geïndexeerd met € 1,4 miljoen. Per saldo zijn de loonkosten afgenomen met € 0,9 miljoen. Op professionalisering is € 0,2 miljoen bespaard en de overige personeelskosten zijn met € 0,2 miljoen teruggebracht. Als laatste is € 0,1 miljoen meer aan uitkeringen ontvangen.

Bij ICT zijn de licentiekosten afgenomen met € 0,3 miljoen.

Voor de toegenomen loonkosten door aanpassingen in de CAO en premies zijn extra baten ontvangen.

9.3 Balans

In onderstaande tabel is zowel de balans per 31 december 2017 als de balans per 31 december 2016 weergegeven. De belangrijkste wijzigingen worden toegelicht. Daarnaast worden de kengetallen toegelicht die volgens het inspectiekader als toetsingsmechanisme fungeren.

Balans in € 1.000					
	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>		<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
Activa			Passiva		
Vaste Activa					
Materiële vaste activa			Eigen vermogen	12.059	11.155
* gebouwen en terreinen	1.577	1.707			
* inventaris en apparatuur	5.832	6.816	Voorzieningen	2.111	2.179
* overige mva	2.315	2.619			
Financiële vaste activa			Langlopende schulden		
* effecten	3.241	3.349			
Vlottende activa			Kortlopende schulden		
Vorderingen			* crediteuren	1.180	1.588
			*		
			belastingen en premies sociale		
* debiteuren	318	237	verzekeringen	2.406	2.457
* ministerie OC&W	3.369	3.359	* pensioenpremies	632	651
* overige vorderingen	479	967	* overige kortlopende schulden	2.732	2.459
* overlopende activa	1.163	1.065	* overlopende passiva	1.023	621
Liquide middelen	3.849	991			
Totaal Activa	<u>22.143</u>	<u>21.110</u>	Totaal Passiva	<u>22.143</u>	<u>21.110</u>

9.3.1 Verschillen

In totaal is in 2017 voor € 0,8 miljoen geïnvesteerd. Dit is door de investeringsstop beduidend lager (ruim € 1 miljoen) dan voorgaande jaren. Omdat de afschrijvingen wel doorlopen is de post MVA met € 1,5 miljoen afgenomen.

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

De overige balansposten aan de activa zijde 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 € 864K aan de algemene reserve.

De post voorzieningen is per saldo met € 0,1 miljoen afgenomen:

- een deel van de voorziening groot onderhoud hoeft niet meer aangehouden te worden omdat het onderhoud is gedecentraliseerd aan BreedSaam (-/-€ 0,2 miljoen).
- de voorziening jubilea is geïndexeerd en de disconteringsvoet is bijgesteld waardoor de contante waarde is gewijzigd (+ € 0,2 miljoen).
- de reorganisatievoorziening is afgenomen met € 0,1 miljoen door onttrekkingen gedurende het jaar.

Bij de kortlopende schulden is de crediteurenpost lager doordat facturen in het juiste jaar geboekt zijn. De schulden aan belastingen en pensioenpremies zijn afgenomen door het lager aantal

medewerkers. De post overlopende passiva is met name toegenomen door een vooruitontvangen subsidiebedrag van RSV ad € 0,5 miljoen en een geormerkte subsidie van OC&W ad € 0,1 miljoen. Deze middelen worden in 2018 ingezet.

Rating	Soort lening	ISIN Code	Omschrijving			Nominaal	Koers	Waarde 31-12-2017	Einddatum
AAA	Ov/FRN	XS0671689502	Bank Nederlandse Gemeente	2011/2021	0,552%	250.000	102,77%	256.925	9-2-2021
AAA	Ov/FRN	XS0575962286	Bank Nederlandse Gemeente	2011/2021	0,889%	300.000	103,53%	310.590	5-10-2021
AA	Ov/FRN	XS0607109377	Rabo Var Coupon Obl	2011/2021	3,20%	130.000	109,70%	142.610	27-4-2021
AAA	Ov/FRN	XS0611951814	Nederlandse Waterschapsbank	2011/2021	0,516%	300.000	102,34%	307.020	27-4-2021
AAA	Bullet	NL0000102317	Nederland	1998/2028	5,50%	75.000	148,80%	111.601	15-1-2028
AAA	Bullet	NL0010418810	Nederland	2013/2023	1,75%	125.000	109,98%	137.479	15-7-2023
AA	Ov/FRN	XS06291070837	Rabo Coupon Clicker	2011/2021	3,00%	250.000	108,93%	272.325	22-6-2021
AAA	Bullet	FR0010913749	Comp. De Finan Foncier	2010/2025	4,00%	150.000	126,55%	189.827	24-10-2025
AA	Ov/FRN	XS0545059148	Rabo Var lange rente	2010/2020	1,082%	425.000	102,56%	435.880	17-11-2020
AA	Bullet	XS1348774644	Dexia CLF	2016/2023	0,75%	250.000	102,72%	256.791	25-1-2023
A		XS1500337644	Societe General	2016/2021	0,125%	100.000	99,80%	99.796	5-10-2021
AA	Bullet	XS1143093976	Dexia CLF	2014/2024	1,25%	100.000	104,91%	104.913	26-11-2024
A		XS0937858271	ABN AMRO	2013/2023	2,50%	550.000	111,86%	615.205	13-11-2023
						€ 3.005.000		€ 3.240.961	

Op de effectenportefeuille wordt het beleid 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. Een en ander sluit aan met de regeling beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016. Er is voor € 875K aan nominale waarde verkocht vanuit vijf verschillende fondsen. Daartegenover staan aankopen in drie nieuwe fondsen van € 750K. De nominale afname bedraagt € 125K en de koerswaarde is afgenomen met € 130K. Er is € 49K aan couponrente ontvangen. Na beheerskosten is het rendement dit jaar 0,8%.

9.4 Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt positief € 3,5 miljoen en is in grote mate veroorzaakt door het positieve verschil tussen baten en lasten excl afschrijvingen (€ 3,0 miljoen), de toename van de voorzieningen en de kortlopende schulden.

De investeringen legden door de investeringsstop slechts € 0,8 miljoen beslag op de liquide middelen. Hierdoor is ten opzichte van de investeringsbegroting € 1,2 miljoen meer liquide aangehouden.

In totaal namen de liquide middelen met € 2,9 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 door inzet van middelen uit eerste inrichting en een toename door de reservering van reeds ontvangen gelden voor bekostiging van de salarisverhogingen in 2018. De kortlopende schulden zijn toegenomen door onder andere een hoger bedrag aan nog in te zetten subsidiebedragen.

9.5 Kengetallen

Kengetal	definitie	2017	2016	signalerings- waarden
Solvabiliteit	EV + Voorz / totale passiva	64,0%	63%	< 30%
Liquiditeit	Vlottende activa / Kort VV	1,15	0,85	< 0,75
Huisvestingsratio	Huisvest lasten + afschr gebouwen / totale lasten	7,2%	7%	> 10%
Weerstandsvermogen (a)	EV / totale baten	17,8%	17%	< 5%
Weerstandsvermogen (b)	EV -MVA / totale baten	3,4%	0%	< 5%
Rentabiliteit	Resultaat / totale baten	0,01	-0,05	< - 0,1
Cum 2 jarig	Resultaat / totale baten (2016 t/m 2017)	-0,02	-0,05	< - 0,05
Cum 3 jarig	Resultaat / totale baten (2015 t/m 2017)	-0,02	-0,03	< 0,0

De hierboven genoemde kengetallen maken deel uit van het inspectiekader. De kolommen 2016 en 2017 geven de werkelijke stand weer over de genoemde jaren of balansmomenten. De laatste kolom geeft de grens aan. De bovenste vier kengetallen solvabiliteit, liquiditeit, huisvestingsratio en weerstandsvermogen (a) voldoen aan de gestelde grenzen.

Door de negatieve exploitatieresultaten in 2015 en 2016 zijn de 2- en 3- jarige rentabiliteit onvoldoende. Het negatieve resultaat in 2016 bedroeg ruim € 3,3 miljoen. Omdat ook het weerstandsvermogen (b) - dat grotendeels te maken heeft met de hoogte van het eigen vermogen - te laag is, betekent dit dat het eigen vermogen weer moet aangroeien. Maar dat kan niet in 1 jaar tijd zonder het onderwijs te raken. Zoals in paragraaf 10 te lezen is, wordt het weerstandsvermogen over meerdere jaren weer opgebouwd waarbij de grens van 5% in 2019 wordt bereikt.

10 Toekomstperspectieven en continuïteitsparagraaf

10.1 Toekomstperspectief: beleid van komende jaren

De nieuwe meerjarenbegroting over de periode 2018 t/m 2023 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. Met name het weerstandsvermogen voldoet nog niet aan onze meerjarige interne doelstelling van 7% en ook nog niet aan de ondergrens van 5% die door de Inspectie wordt gehanteerd.

Na de doorgevoerde bezuinigingen in 2017 is de personeelsformatie op orde. Er is een aanvang gemaakt met het opnieuw opbouwen van een solide organisatie die de komende jaren een goede onderwijskwaliteit kan bieden in een moderne infrastructuur. In de jaren 2018 en 2019 moet nog terughoudend worden omgegaan met nieuwe ontwikkelingen en investeringen in verband met de beperkt beschikbare middelen.

10.1.1 Leerlingaantallen

<i>aantal leerlingen</i>	2017	2018	2019	2020
BO	8.763	8.681	8.649	8.596
SBO	265	260	250	240
(V)SO	678	676	674	646
	9.706	9.617	9.573	9.482

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.

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. Voorzichtigheidshalve is gerekend met een jaarlijkse krimp van circa 10 leerlingen per jaar.

De huidige inzichten in het (V)SO zijn dat het VMBO in de toekomst overgaat naar regulier VO onderwijs. De krimp die hieruit voortvloeit is 26 leerlingen in 2020. De takken arbeid en dagbesteding dalen de komende jaren naar verwachting niet. De tendens is eerder dat het aantal leerlingen zal toenemen in het kader van samenwerking met derden.

10.2 Meerjarenbegroting

	realisatie	prognose	prognose	prognose
<i>Alle bedragen x € 1.000</i>				
	2017	2018	2019	2020
Rijksbijdragen	64.813	64.847	67.064	65.662
Overige overheidsbijdragen	1.160	819	810	799
Overige baten	1.867	1.461	1.444	1.424
Totaal baten	67.840	67.127	69.318	67.884
Personele kosten	55.375	55.347	57.528	56.476
Afschrijvingen	2.174	2.075	2.075	2.175
Huisvestingslasten	4.638	3.659	3.618	3.568
Overige lasten	4.760	5.479	5.419	5.343
Totaal lasten	66.947	66.560	68.640	67.562
Financiële baten en lasten	12	48	16	16
Resultaat	905	615	693	339

De Rijksbijdragen zijn gekoppeld aan de leerlingprognose waarbij de weging gelijk is gehouden.

De jaartranche 2018 is gebaseerd op de eindejaarsverwachting per maart. Hierin zijn de extra baten vanuit werkdrukmiddelen voor vijf maanden meegerekend. In 2019 is hiervoor een bedrag van € 1,5 miljoen opgenomen. De effecten uit de CAO onderhandelingen zijn verwerkt vanaf het jaar 2019 (+ € 1,8 miljoen), evenals de krimp van het budget voor achterstandsmiddelen (-/- € 0,4 miljoen).

Vanuit het samenwerkingsverband zijn in 2018 extra RSV middelen ontvangen van € 0,9 miljoen die deels in 2019 worden ingezet.

De overige baten nemen af doordat de personeelsformatie is afgenomen en er daardoor minder wordt gedetacheerd. Daarnaast is het groot onderhoud van panden gedecentraliseerd naar BreedSaam waarbij ook de verhuurbaten overgaan naar BreedSaam.

Net als bij de baten zijn de personeelskosten vanuit de CAO onderhandelingen vanaf 2019 verwerkt.

Het rendement bedraagt in 2018 en 2019 circa 1% en daarna 0,5% om het eigen vermogen aan te sterken.

10.2.1 Personeelsontwikkeling

<i>personeelsformatie</i>	2017	2018	2019	2020
Onderwijzend personeel	627,6	643,6	646,3	633,0
Management en directie	30,1	27,6	27,5	27,2
Overige medewerkers	180,9	184,3	183,9	183,0
	838,6	855,5	857,7	843,2

Door de werkdrukmiddelen en de incidentele extra RSV middelen neemt de formatie onderwijzend personeel toe. Ook zal vanuit deze middelen meer gebruik gemaakt worden van onderwijs-assistenten. Deze functie is opgenomen in de categorie 'overige' medewerkers. Het afnemend aantal leerlingen heeft eveneens effect op de totale personeelsformatie.

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 zullen per saldo de afschrijvingskosten tijdelijk afnemen.

10.2.2 Balans

	jaarrekening	EJV	mjb	mjb
Activa	2017	2018	2019	2020
Materiele vaste activa	9.724	9.324	9.324	9.624
Financiële vaste activa	3.241	3.241	3.241	3.241
Vorderingen	5.329	5.370	5.316	5.263
Liquide middelen	3.849	4.202	4.595	4.633
	<u>22.143</u>	<u>22.137</u>	<u>22.476</u>	<u>22.761</u>

	jaarrekening	EJV	mjb	mjb
Passiva	2017	2018	2019	2020
Eigen Vermogen	8.255	8.870	9.564	9.903
Bestemmingsreserve	3.804	3.379	3.394	3.409
Voorzieningen	2.111	2.077	1.787	1.797
Kortlopende schulden	7.973	7.811	7.731	7.652
	<u>22.143</u>	<u>22.137</u>	<u>22.476</u>	<u>22.761</u>

Door de investeringsstop in 2017 neemt de post materiële vaste activa af. Naast vervangingsinvesteringen worden in 2018 de digiborden vernieuwd met financiering via operational lease. In de loop van de jaren zullen meer ICT hulpmiddelen worden ingezet waarvoor in het jaar 2020 een verhoging van de MVA is opgenomen.

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.

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

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

Het opgenomen eigen vermogen is gebaseerd op de meerjarenbegroting waarin de voorlopige cijfers van 2017 zijn opgenomen. Hierdoor wijkt het eigen vermogen af van de werkelijke stand per 31 december 2017.

10.2.3 Kengetallen

	jaarrekening	prognose		
	2017	2018	2019	2020
Solvabiliteit	64,0%	64,7%	65,6%	66,4%
Rentabiliteit	1,3%	0,9%	1,0%	0,5%
Liquiditeit	1,15	1,23	1,28	1,29
Weerstandsvermogen	3,44%	4,36%	5,24%	5,43%

Het weerstandsvermogen is in 2016 onder de signaleringsgrens van OC&W gezakt door de twee afgelopen jaren met een negatief exploitatieresultaat.

Het is zaak om gestaag te bouwen aan verbetering van dit kengetal zonder de kwaliteit van het onderwijs te raken. Daarom is voor de komende jaren gekozen om in 2018 en 2019 twee maatregelen te nemen:

- De afgekondigde investeringsstop heeft in 2017 reeds geleid tot lagere investeringen en een lagere activawaarde. Dit wordt in 2018 voortgezet.
- Het taakstellende exploitatieresultaat is voor twee jaar (2018 en 2019) verhoogd van 0,5% tot 1,0% waardoor het eigen vermogen toeneemt.

Met deze maatregelen komt het weerstandsvermogen vanaf 2019 boven 5%. De interne doelstelling bedraagt 7% en wordt conform de opgestelde meerjarenbegroting bereikt in 2023.

Aan de overige kengetallen zijn geen interne specifieke doelstellingen gekoppeld. Deze ontwikkelen zich positief door de genoemde maatregelen.

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
Decentralisatie groot binnen-onderhoud uitbesteed aan BreedSaam Het is mogelijk dat er achteraf aanvullende werkzaamheden nodig blijken te zijn aan gebouwen die alsnog in rekening worden gebracht bij INOS.	Bijna zeker >> 90%	Maximaal risico 200.000	Schouw heeft plaatsgevonden in 2016. Mocht het risico zich daadwerkelijk voordoen dan valt de financiële impact vrij tegenover de voorziening onderhoud.
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 neemt toe INOS is eigen risicodragers voor het ziekteverzuim. In de afgelopen jaren is het ziekteverzuim gedaald, waardoor forse financiële resultaten werden bereikt ten opzichte van de vroegere deelname aan het Vervangingsfonds. Een onverwachte stijging van het verzuim zou een lastentoename betekenen ten opzichte van het huidige lagere niveau.	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 zal expliciet onderdeel uit gaan maken van ons beleid. Verzuim is opgenomen in het afdrachtspercentage.

<p>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.</p>	<p>Niet waarschijnlijk >> 10-20%</p>	<p>Maximaal risico 250.000</p>	<p>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.</p>
<p>Funciemix Doelpercentages van de funciemix worden niet gerealiseerd. Terugbetaling van de niet ingezette subsidiebedragen kan aan de orde zijn. Druk van de overheid op maximaliseren van de inzet blijft hoog, maar de maatregel wordt niet ingezet.</p>	<p>Bijna zeker >> 90%</p>	<p>Maximaal risico 450.000</p>	<p>Het risico van terugbetaling is in de meerjarenbegroting verwerkt over de schooljaren 2018/2019 en 2019/2020, uitgaande van de signalen uit de CAO onderhandelingen in 2018.</p>
<p>Modernisering CAO De door de politiek toegezegde € 270 miljoen voor de salarissen van leerkrachten wordt toegekend op basis van hoogte lumpsum van de instellingen. De hiermee gemoede lasten kunnen hoger liggen.</p>	<p>Bijna zeker >> 90%</p>	<p>Maximaal risico 200.000</p>	<p>De aanpassing in de salarisschalen wordt mogelijk niet overal even hoog. Het zwaartepunt ligt op de hogere schalen en INOS heeft meer dan gemiddeld duurdere leerkrachten op de loonlijst staan.</p>
<p>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 ioud-medewerkers van wie het (tijdelijk) contract niet verlengd werd en waarvoor geen adequate dossiervorming of ontslaggrond is vastgelegd.</p>	<p>Niet waarschijnlijk >> 10-20%</p>	<p>Maximaal risico 100.000</p>	<p>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.</p>
<p>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,</p>	<p>Niet waarschijnlijk >> 10-20%</p>	<p>Maximaal risico 150.000</p>	<p>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.</p>

vanuit de overheid ontvangen, bekostiging.			
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 300.000	Bekostiging wordt in 2019 aangepast. Alternatieve inbedding in het onderwijsaanbod en professionalisering van leerkrachten. Daarnaast zijn er alternatieve bronnen bij het RSV.
Aantal leerlingen dat een gewicht toegekend krijgt, neemt af Het aantal leerlingen dat een gewicht toegekend krijgt, naar aanleiding van een taal- of ontwikkelingsachterstand, neemt af conform de landelijke tendens. Daarnaast is er onzekerheid over de aanpassingen van de regeling bekostiging impulsgebieden en de effecten daarvan op INOS.	Bijna zeker >> 90%	Maximaal risico 550.000, afbouw met 100.000 per jaar	Onderzoek naar andere financieringsbronnen. Professionalisering van leerkrachten en intensievere samenwerking met vroeg- en voorschoolse educatie. Risico wordt in de taakstellende begrotingen van 2019 en verder verwerkt.
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	Indien het risico zich daadwerkelijk voordoet, is er de mogelijkheid voor een betalingsregeling. Bestuurlijke nabijheid om zaken goed af te stemmen. 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 2017

11.1 Balans per 31 december 2017

	<u>31 december 2017</u>	<u>31 december 2016</u>
	€	€
1. ACTIVA		
1.1. Vaste activa		
1.1.2. Materiële vaste activa	9.724.116	11.141.840
1.1.3 Financiële vaste activa	<u>3.240.961</u>	<u>3.348.976</u>
Som der vaste activa	<u>12.965.077</u>	<u>14.490.816</u>
1.2. Vlottende activa		
1.2.2. Vorderingen	5.328.401	5.628.369
1.2.4. Liquide middelen	<u>3.849.291</u>	<u>990.699</u>
Som der vlottende activa	<u>9.177.692</u>	<u>6.619.068</u>
	<u>22.142.769</u>	<u>21.109.884</u>
2. PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	12.059.213	11.154.612
2.2 Voorzieningen	2.110.534	2.178.504
2.4. Kortlopende schulden	7.973.022	7.776.768
	<u>22.142.769</u>	<u>21.109.884</u>

11.2 Staat van baten en lasten over 2017

	Realisatie <u>2017</u> €	Begroting <u>2017</u> €	Realisatie <u>2016</u> €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	64.813.069	62.395.011	63.804.388
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.160.037	906.901	1.003.124
3.5. Overige baten	1.866.458	1.488.010	1.580.837
	<u>67.839.564</u>	<u>64.789.922</u>	<u>66.388.349</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	55.375.203	53.786.566	56.783.209
4.2. Afschrijvingen	2.174.260	2.105.506	2.081.780
4.3. Huisvestingslasten	4.637.596	4.577.189	4.456.863
4.4. Overige lasten	4.759.568	4.581.161	6.403.114
	<u>66.946.627</u>	<u>65.050.422</u>	<u>69.724.966</u>
Saldo baten en lasten	892.937	-260.500	-3.336.617
6. Financiële baten en lasten	11.664	99.253	22.894
Nettoresultaat	<u>904.601</u>	<u>-161.247</u>	<u>-3.313.723</u>

11.3 Kasstroom overzicht over 2017

	2017		2016	
	€	€	€	€
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>				
Saldo baten en lasten		892.937		-3.336.617
<i>Aanpassingen voor</i>				
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa		2.174.260		2.067.616
Mutatie voorzieningen		-67.970		52.481
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen (-/-)	299.968		-361.122	
Schulden	<u>196.254</u>		<u>316.970</u>	
		<u>496.222</u>		<u>-44.152</u>
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		3.495.449		-1.260.672
Financiële baten	89.688		416.560	
Financiële lasten (-/-)	<u>-78.024</u>		<u>-393.666</u>	
		<u>11.664</u>		<u>22.894</u>
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		3.507.113		-1.237.778
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>				
Mutatie materiële vaste activa	-764.815		-2.869.241	
Mutatie financiële vaste activa	108.015		4.490.006	
Desinvesteringen materiële vaste activa	<u>8.279</u>		<u>-</u>	
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		<u>-648.521</u>		<u>1.620.765</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>		<u>2.858.592</u>		<u>382.987</u>
<u>Verloop mutatie geldmiddelen</u>				
Stand per begin boekjaar		990.699		607.712
Mutaties in boekjaar		<u>2.858.592</u>		<u>382.987</u>
Stand per eind boekjaar		<u>3.849.291</u>		<u>990.699</u>

11.4 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.

In de vergelijkende cijfers en de begroting zijn deze bedragen aangepast en ook onder deze categorieën verwerkt. Deze stonden in de jaarrekening 2016 onder 3.1.3.3 m.u.v. € 2.821.987.

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.

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 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 € 60.000.

De modernisering van de CAO, die in 2018 tot stand is gekomen, wordt voor 0,65% van de loonsom bekostigd uit de reeds in 2017 ontvangen Rijksbijdragen. Ter dekking van de hogere salarislasten in 2018 is dit percentage, omgerekend naar € 290.000, opgenomen in een bestemmingsreserve.

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 2017 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.

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% (2016: 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 geormerkte 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.

Geormerkte 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.

Geormerkte 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 2017 is 104,4%. (bron: website www.abp.nl)
Per ultimo 2016 was deze 96,6%.

Afschrijvingen

Materiële Vaste Activa worden vanaf het moment van ingebruikneming 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 treasury statuut 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 informatieverschaffingsdoeleinden 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.

11.5 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 2017				
Aanschaffingswaarde	2.961.700	13.721.352	5.413.102	22.096.154
Cumulatieve afschrijvingen	-1.254.770	-6.905.455	-2.794.089	-10.954.314
Boekwaarden per 1 januari 2017	<u>1.706.930</u>	<u>6.815.897</u>	<u>2.619.013</u>	<u>11.141.840</u>
Investerings	54.120	521.090	189.605	764.815
Afschrijvingen	-184.201	-1.505.062	-484.997	-2.174.260
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-19.527	-1.417.046	-568.159	-2.004.732
Boekresultaat	-	-	-8.279	-8.279
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	19.527	1.417.046	568.159	2.004.732
Saldo mutaties	<u>-130.081</u>	<u>-983.972</u>	<u>-303.671</u>	<u>-1.417.724</u>
Stand per 31 december 2017				
Aanschaffingswaarde	2.996.293	12.825.396	5.034.548	20.856.237
Boekresultaat	-	-	-8.279	-8.279
Cumulatieve afschrijvingen	-1.419.444	-6.993.471	-2.710.927	-11.123.842
Boekwaarden per 31 december 2017	<u>1.576.849</u>	<u>5.831.925</u>	<u>2.315.342</u>	<u>9.724.116</u>

Onder de materiële vaste activa is opgenomen het pand Rijnuwenstraat 203 te Breda. Hiervan is het bevoegd gezag zowel economisch als juridisch eigenaar. De boekwaarde per 31 december 2017 bedraagt € 111.680, de WOZ waarde op waarde peildatum 1 januari 2016 bedraagt € 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.

	31-12-2017 €	31-12-2016 €
1.1.3. Financiële vaste activa		
1.1.3.7. Effecten	<u>3.240.961</u>	<u>3.348.976</u>
1.1.3.7.2. Nederlandse staatsobligaties		
Stand per 1 januari	3.348.976	7.838.982
Aankopen boekjaar	824.480	260.950
Verkopen boekjaar	-920.625	-4.769.616
Ongerealiseerd koersresultaat	-51.825	-325.673
Gerealiseerd koersresultaat	<u>39.955</u>	<u>344.333</u>
	<u>3.240.961</u>	<u>3.348.976</u>

De nominale waarde van de obligaties per 31 december 2016 bedraagt 3.130.000

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

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
1.2. Vlottende activa		
<u>1.2.2. Vorderingen</u>		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	318.029	237.482
1.2.2.2. Vorderingen op OCW / EZ	3.369.145	3.358.580
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten en GR's	268.403	286.246
1.2.2.10 Overige vorderingen	478.935	967.445
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	660.066	478.582
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	3.510	-
1.2.2.15 Overlopende activa overige	<u>230.313</u>	<u>300.034</u>
	<u>5.328.401</u>	<u>5.628.369</u>
<u>1.2.2.10 Overige vorderingen</u>		
Bankgaranties	27.500	27.500
Fietsplan en fitness	27.604	23.210
Kober	-	385.519
Overig	<u>423.831</u>	<u>531.216</u>
	<u>478.935</u>	<u>967.445</u>
<u>1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten</u>		
Robidus / wga	242.270	10.890
Snappet / licenties	60.198	44.527
Energie (gas, water, elektra)	52.088	41.234
Reinders	28.560	-
Stadsherstel Breda	27.803	27.500
RedOrBlue	25.099	17.928
Monumentenfonds / huur	-	22.929
Gemeente / gebruik school	-	49.259
Overige	<u>224.048</u>	<u>264.315</u>
	<u>660.066</u>	<u>478.582</u>
De overige vooruitbetaalde kosten betreft bedragen lager dan 15.000.		
<u>1.2.2.15 Overlopende activa overige</u>		
Waarborgsommen	223.776	224.100
Overig	<u>6.537</u>	<u>75.934</u>
	<u>230.313</u>	<u>300.034</u>
<u>1.2.4. Liquide middelen</u>		
1.2.4.1. Kasmiddelen	9.937	9.478
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen	<u>3.839.354</u>	<u>981.221</u>
	<u>3.849.291</u>	<u>990.699</u>

2. PASSIVA

	<u>Stand per</u> <u>01-01-2017</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Stand per</u> <u>31-12-2017</u>
	€	€	€	€
<u>2.1.1 Groepsvermogen</u>				
2.1.1.1. Algemene reserve	7.400.876	847.400	-	8.248.276
2.1.1.1. Privaat vermogen	-	6.461	-	6.461
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	3.682.788	38.150	-	3.720.938
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat	70.948	12.590	-	83.538
	<u>11.154.612</u>	<u>904.601</u>	<u>-</u>	<u>12.059.213</u>

2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek

2.1.1.2. Eerste waardering	316.556	-143.893	-	172.663
2.1.1.2. Modernisering CAO-PO	-	290.000	-	290.000
2.1.1.2. Duurzame inzetbaarheid	3.366.232	-107.957	-	3.258.275
	<u>3.682.788</u>	<u>38.150</u>	<u>-</u>	<u>3.720.938</u>

	<u>Stand per</u> <u>01-01-2017</u>	<u>Dotaties</u>	<u>Ont-</u> <u>trekkingen</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Stand per</u> <u>31-12-2017</u>
	€	€	€	€	€
<u>2.2 Voorzieningen</u>					
2.2.1. Personele voorzieningen	1.429.743	234.599	-333.262	-1.520	1.329.560
2.2.3. Voorziening Groot onderhoud	748.761	355.547	-323.334	-	780.974
	<u>2.178.504</u>	<u>590.146</u>	<u>-656.596</u>	<u>-1.520</u>	<u>2.110.534</u>

2.2.1. Personele voorzieningen

2.2.1.1. Reorganisaties	399.737	10.229	-240.888	-	169.078
2.2.1.2. Verlofsparen	57.931	1.723	-15.296	-1.520	42.838
2.2.1.4. Jubileum	972.075	222.647	-77.078	-	1.117.644
	<u>1.429.743</u>	<u>234.599</u>	<u>-333.262</u>	<u>-1.520</u>	<u>1.329.560</u>

	<u>Kortlopend</u> <u>deel < 1 jaar</u>	<u>Langlopend</u> <u>deel > 1 jaar</u>
	€	€
2.2.1. Personele voorzieningen	122.838	1.206.722
2.2.3. Overige voorzieningen	90.638	690.336
	<u>213.476</u>	<u>1.897.058</u>

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>2.4. Kortlopende schulden</u>		
2.4.6. Schulden aan gemeenten en GRn	145.563	363.430
2.4.8. Crediteuren	1.180.237	1.588.526
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.406.471	2.457.253
2.4.10. Pensioenen	631.612	650.848
2.4.12. Salarissen, dertiende maand en bindingstoelage	144.549	143.388
2.4.12. Accountantskosten	40.000	35.695
2.4.12. WW-uitkeringen	164.648	231.382
2.4.12. Breedsaam	215.104	-
2.4.14. Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	238.777	143.630
2.4.15. Vooruit ontvangen investeringssubsidies	547.809	68.888
2.4.16. Vooruit ontvangen bedragen	7.000	-
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	1.792.395	1.883.492
2.4.19. Overige overlopende passiva	458.857	210.236
	<u>7.973.022</u>	<u>7.776.768</u>
<u>2.4.19. Overige overlopende passiva</u>		
Gemeente / schoolzwemmen	22.700	22.451
Pareldas	26.882	-
Personele fricties	141.660	-
Overig	267.615	187.785
	<u>458.857</u>	<u>210.236</u>

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Huurverplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2017 de volgende langlopende contracten:

- Huur Reduitlaan 31 tot 1 oktober 2024 van circa €27.750 per kwartaal.

Leaseverplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2017 de volgende langlopende contracten:

- CHG leasecontracten tot uiterlijk 2017 van circa €10.500 per maand;
- Veenman kopieerapparatuur tot 1 januari 2019 van circa €69.250 per kwartaal.

Meerjarige financiële verplichting

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2017 de volgende meerjarige financiële verplichting:

- ISS 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.

Rendabele kredieten

Het bevoegd gezag heeft rendabele kredieten afgesloten bij de gemeente Breda, vooral ten behoeve van buitenschoolse opvang. Door BreedSaam zijn deze kredieten in 2015 overgenomen van de gemeente Breda. Tussen BreedSaam en het bevoegd gezag is nog geen nieuwe overeenkomst getekend.

- looptijd maximaal 30 jaar;
- resterende looptijd per 31 december 2017 is 22 en 23 jaar;
- de verplichting bedraagt circa €182.500 per jaar. De totale verplichting per balansdatum bedraagt circa €4.106.250.

11.6 Toelichting op de staat van baten en lasten

	Realisatie <u>2017</u> €	Begroting <u>2017</u> €	Realisatie <u>2016</u> €
<u>3.1. Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	61.404.755	59.352.004	60.618.436
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	290.002	311.560	363.965
3.1.3.3. Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	<u>3.118.312</u>	<u>2.731.447</u>	<u>2.821.987</u>
	<u>64.813.069</u>	<u>62.395.011</u>	<u>63.804.388</u>
<u>3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies	<u>1.160.037</u>	<u>906.901</u>	<u>1.003.124</u>
<u>3.5. Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	294.283	329.746	176.321
3.5.2. Detachering personeel	675.092	619.963	371.632
3.5.3. Schenking	-1.671	-	621
3.5.4. Sponsoring	16.918	-	16.915
3.5.5. Ouderbijdragen	168.628	19.250	161.243
3.5.10. Overige	<u>713.208</u>	<u>519.051</u>	<u>854.105</u>
	<u>1.866.458</u>	<u>1.488.010</u>	<u>1.580.837</u>
<u>3.5.10. Overige baten</u>			
Tussenschoolse opvang	118.068	150.751	111.040
Schoolreis / kamp	82.854	47.740	85.492
Bijdragen derden	206.304	263.000	245.095
Overige baten	<u>305.982</u>	<u>57.560</u>	<u>412.478</u>
	<u>713.208</u>	<u>519.051</u>	<u>854.105</u>
<u>4.1. Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	54.282.769	52.468.720	55.137.506
4.1.2. Overige personele lasten	1.888.743	1.801.668	2.288.886
4.1.3. Af: ontvangen vergoedingen	<u>-796.309</u>	<u>-483.822</u>	<u>-643.183</u>
	<u>55.375.203</u>	<u>53.786.566</u>	<u>56.783.209</u>
<u>4.1.1 Lonen en salarissen</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	41.573.344	52.468.720	42.976.727
4.1.1.2. Sociale lasten	5.423.805	-	5.611.128
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	1.512.153	-	1.453.111
4.1.1.4. Premies Vervangingsfonds	83.169	-	106.893
4.1.1.5. Pensioenlasten	<u>5.690.298</u>	<u>-</u>	<u>4.989.647</u>
	<u>54.282.769</u>	<u>52.468.720</u>	<u>55.137.506</u>

Het gemiddeld aantal FTE bedroeg 2017 en 2016 respectievelijk 839 en 889.

	Realisatie <u>2017</u> €	Begroting <u>2017</u> €	Realisatie <u>2016</u> €
<u>4.1.2. Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	272.849	287.218	240.952
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	713.088	712.516	742.728
4.1.2.3. Overige	902.806	801.934	1.305.206
	<u>1.888.743</u>	<u>1.801.668</u>	<u>2.288.886</u>
<u>4.1.2.3. Overige</u>			
Personeelskantine	108.205	112.437	124.769
Cursuskosten	230.747	221.461	400.445
Werving personeel	34.285	17.500	2.780
Bedrijfsgezondheidszorg	39.471	53.400	46.136
Personele verzekeringen	242.270	245.000	197.702
Werkkostenregeling	177.752	41.326	270.300
Overige	70.076	110.810	263.074
	<u>902.806</u>	<u>801.934</u>	<u>1.305.206</u>
<u>4.2. Afschrijvingen</u>			
4.2.2.1. Gebouwen en terreinen	184.201	183.423	180.201
4.2.2.3. Inventaris en apparatuur	1.505.062	1.398.798	1.366.528
4.2.2.4. Overige materiële vaste activa	484.997	523.285	535.051
	<u>2.174.260</u>	<u>2.105.506</u>	<u>2.081.780</u>
<u>4.3. Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	319.760	254.044	276.242
4.3.2 Verzekeringen	-	5.200	612
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.541.146	1.282.763	1.255.419
4.3.4. Energie en water	977.039	943.650	941.468
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.146.782	1.195.282	1.213.118
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	117.721	78.750	93.928
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	355.547	680.000	478.575
4.3.8. Overige huisvestingslasten	179.601	137.500	197.501
	<u>4.637.596</u>	<u>4.577.189</u>	<u>4.456.863</u>
<u>4.4. Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	960.678	761.707	1.937.129
4.4.2. Inventaris en apparatuur	1.811.729	2.019.725	2.224.080
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	933.290	745.785	829.013
4.4.5. Overige	1.053.871	1.053.944	1.412.892
	<u>4.759.568</u>	<u>4.581.161</u>	<u>6.403.114</u>
<u>4.4.5. Overige</u>			
Studiedagen en conferenties	170.331	206.104	396.929
Contributies	116.424	121.350	137.305
Culturele vorming	99.756	103.000	116.258
Sportdag en vieringen	66.018	67.725	94.600
Testen en toetsen	60.253	51.028	60.375
Uitgaven tussenschoolse opvang	109.277	66.200	93.556
Uitgaven ouderbijdrage	86.912	5.490	83.452
Uitgaven schoolreis / kamp	100.692	68.250	95.423
Overige	244.208	364.797	334.994
	<u>1.053.871</u>	<u>1.053.944</u>	<u>1.412.892</u>

	Realisatie <u>2017</u> €	Begroting <u>2017</u> €	Realisatie <u>2016</u> €
<u>Accountantslasten</u>			
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening	51.482	40.000	44.059
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	-	-	-
4.4.1.3 Fiscale adviezen	-	-	-
4.4.1.4 Andere niet-controledienst	1.435	10.000	8.858
	<u>52.917</u>	<u>50.000</u>	<u>52.917</u>

6. Financiële baten en lasten

6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	15.000	5.011
6.1.3. Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	89.688	150.000	411.549
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-15.529	-15.747	-18.231
6.2.2. Waardeverminderingen van financiële vaste activa en van effecten	-62.495	-50.000	-375.435
	<u>11.664</u>	<u>99.253</u>	<u>22.894</u>

Verbonden partijen

Naam	Samenwerkings- verband PO 30-03	Regionaal Samenwerkings- verband Breda e.o.	Breedsaam Huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda
Juridische vorm 2017	Stichting	Stichting	Coöperatie u.a.
Statutaire zetel	Oosterhout	Breda	Breda
Code activiteiten	4 (overig)	4 (overig)	3 (onroerende zaken)
Eigen vermogen 31-12-2017	n.b.	n.b.	n.b.
Resultaat jaar 2017	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.

11.7 Model G Verantwoording subsidies

G1. Subsidies zonder verrekenclausule

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum			
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF16-055-1094487	14-11-2016	€ 18.841	€ 18.841	Nee
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF15-0052	20-1-2016	€ 10.458	€ 10.458	Ja
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF15-0191	6-4-2016	€ 30.750	€ 30.750	Nee
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF15-0495-1009935	30-6-2016	€ 10.459	€ 10.459	Ja
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF15-0487-1009935	30-6-2016	€ 13.352	€ 13.352	Ja
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF17-0026	13-12-2017	€ 15.734	€ 15.734	Nee
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF17-0054	31-12-2017	€ 23.504	€ 23.504	Nee
Leraren Ontw ikkel Fonds	LOF16-0133-1160703	30-3-2017	€ 6.850	€ 6.850	Nee
Studieverlof	DL/B/110284	17-8-2016	€ 155.535	€ 155.535	Ja
Studieverlof	DL/B/110284	23-8-2017	€ 73.691	€ 73.691	Nee
Totaal			€ 359.174	€ 359.174	

G2. Subsidies met verrekenclausule

G2a. aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten	Te verrekenen
	Kenmerk	Datum				
n.v.t.			€ -	€ -	€ -	€ -

G2b. Doorlopend tot in een volgende verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Saldo 31-12-2016	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-12-2017	Saldo nog te besteden
	Kenmerk	Datum						
n.v.t.			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

11.8 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (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 2017 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 € 153.000. 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, gewezen 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	F.J.M. van Esch
Funcctiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	(voormalig) Voorzitter College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	28/08 – 31/12	01/01 – 30/06
Deeltijdfactor in fte	1,0	0,84	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja

Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	124.650	31.053	5.024
Beloningen betaalbaar op termijn	17.115	4.841	
Sub totaal	141.765	35.894	5.024
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	153.000	44.265	76.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	141.765	35.894	5.024
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/03 – 31/12		01/01 – 31/12
Deeltijdfactor 2016 in fte	1		1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	96.348		125.325
Beloningen betaalbaar op termijn	12.309		14.521
Totale bezoldiging 2016	108.657		139.846

1b. *Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12*

Er zijn in 2017 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest bij INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x €1	G.W. van der Burg	N.C.M. Clarijs	B.F.T. Alkemade	P.C.F.M. Pals	S.A. Jonker	E. Boerhout
Functiegegevens	Voorzitter	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 30/04	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/07 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	285	9.305	6.271	5.821	4.821	3.035
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.650	22.950	15.300	15.300	15.300	7.650
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	285	9.305	6.271	5.821	4.821	3.035
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016						
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.000	10.133	4.800	5.200	3.000	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	
Totale bezoldiging 2016	3.000	10.133	4.800	5.200	3.000	

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met dienstbetrekking

Bedragen x €1	F.J.M. van Esch
Functiegegevens	
Functie gedurende dienstverband	Voorzitter College van Bestuur
Deeltijdfactor in fte	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2016
Ontslaguitkering	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
waarvan betaald in 2017	75.000

De beëindiging van het dienstverband heeft plaatsgevonden per 30 juni 2017 met een vrijstelling van werk per 31 december 2016.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2017 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden meten worden.

11.9 Overige toelichtingen

Bestemming van het resultaat

Het saldo van baten en lasten over 2017 ad € 904.601 wordt:

- toegevoegd aan de algemene reserve voor € 847.400
- toegevoegd aan de bestemmingsreserve publiek voor € 38.150
- toegevoegd aan het privaat vermogen voor € 6.461
- toegevoegd aan het bestemmingsfonds privaat voor € 12.590

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 2017 tot en met 31 december 2017 te hebben opgesteld.

De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2017 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017.

Breda, 18 juni 2018

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

w.g.

Dhr. R.C. Lucieer
Lid College van Bestuur

w.g.

De Raad van Toezicht verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017 te hebben goedgekeurd. Het "Rapport inzake de jaarstukken" bestaat uit een balans per 31 december 2017 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017.

Breda, 25 juni 2018

Dhr. C.M. Clarijs
Voorzitter Raad van Toezicht

w.g.

Dhr. B.F.T. Alkemade
Vicevoorzitter Raad van Toezicht

w.g.

Dhr. P.C.F.M. Pals
Lid Raad van Toezicht

w.g.

Mevr. S.A. Jonker
Lid Raad van Toezicht

w.g.

Dhr. E. Boerhout
Lid Raad van Toezicht

w.g.

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant



DRV Accountants & Adviseurs

Park Veldzicht 1 | Postbus 321 | 4330 AH Middelburg

T 0118-634000 | middelburg@drv.nl | www.drv.nl

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 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda, gevestigd 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 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- (1) de balans per 31 december 2017;
- (2) de staat van baten en lasten over 2017; 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 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van de 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.

DRV Accountants & Adviseurs is een maatschap bestaande uit praktijkvennootschappen en heeft 13 vestigingen in Zuidwest-Nederland.

Op onze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing die zijn gepubliceerd op onze website www.drv.nl en gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Rotterdam onder nummer 24492873.



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:

- Het bestuursverslag.
- De 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 2017 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 2017 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 genoemd 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 gereede 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Middelburg, 28 juni 2018

DRV Accountants & Adviseurs

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

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het 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 van 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.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

11.10 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 - van Emmerik
Telefoon	076 - 561 16 88

Brin-nummer	Naam	Sector	Aantal leerlingen 01-10-17	Aantal leerlingen 01-10-16	Aantal leerlingen 01-10-15
02RK	Het Kasteel SO	PO	330	338	337
03JC	KBS John F. Kennedy	PO	364	396	421
03MR	KBS Weilust	PO	472	468	481
03NW	KBS De Zandberg	PO	736	756	780
06IT	KBS De Griffioen	PO	626	696	745
06XI	KBS De Werft	PO	299	289	286
07PJ	KBS St. Joseph	PO	457	464	482
07TY	KBS De Liniedoorn	PO	111	117	133
07VE	KBS De Rosmolen	PO	176	177	179
08JT	KBS De Wisselaar	PO	193	199	197
08LS	KBS De Horizon	PO	341	334	315
08WW	KBS Jacinta	PO	353	370	370
09JT	KBS De Burchtgaard	PO	180	180	177
09WT	KBS De Spoorzoeker	PO	414	398	369
10JP	KBS Olympia	PO	180	191	205
10XJ	KBS De Eerste Rith	PO	394	405	418
10ZM	KBS De Kievitsloop	PO	202	195	212
11WP	KBS Sint Maerte	PO	638	636	673
12GC	KBS Effen	PO	60	64	69
14CI	KBS De Boomgaard	PO	745	772	783
14KN	KBS De Weerijis	PO	143	151	148
15DB	KBS Petrus & Paulus	PO	502	534	525
15LO	Ons sbo	PO	265	280	312
15ZM	KBS De Parel	PO	195	214	220
17WY	KBS De Wegwijzer	PO	403	356	345
17XW	KBS Helder Camara	PO	381	379	390
21PQ	KBS De Driezwing	PO	201	208	224
21RO	Breda College VSO	PO	348	341	343
Totaal aantal leerlingen			<u>9.709</u>	<u>9.897</u>	<u>10.139</u>