

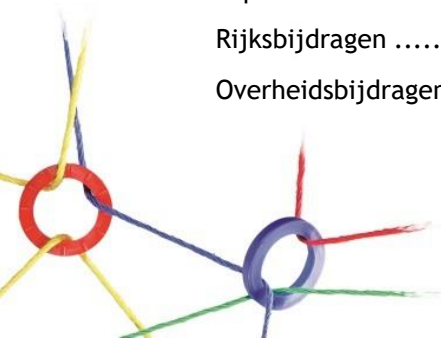
# Bestuursverslag 2016

*INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda*

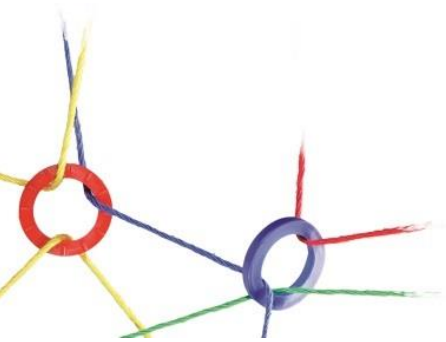


# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	4
Verslag van de Raad van Toezicht .....	6
Overview & Algemeen .....	9
Governance .....	9
Missie en doelstellingen.....	10
Terugblik .....	11
Onderwijs .....	12
Onderwijsprestaties .....	12
Onderwijskundige en onderwijs-programmatische zaken .....	13
Ontwikkelingen als gevolg van interne en externe kwaliteitszorg .....	15
Personeel.....	16
Reorganisatie .....	16
Ziekteverzuim .....	18
Medewerkerstevredenheid .....	19
Opleiden in de school .....	19
Huisvesting en ICT .....	21
Huisvesting .....	21
ICT ontwikkelingen .....	23
Communicatie en relaties.....	24
Verticale verantwoording.....	24
Horizontale verantwoording .....	24
Afhandeling van klachten .....	25
Samenwerkingsverbanden.....	26
INOS - Stichting Driespan (onderdeel Koraalgroep) .....	26
Bestuurlijk Overleg Breda .....	26
Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs RSV Breda - PO/VO .....	26
Samenwerking LESWERK .....	27
Financieel .....	29
Exploitatie.....	29
Rijksbijdragen .....	29
Overheidsbijdragen .....	30



Balans .....	32
Kengetallen .....	34
Toekomstperspectieven en continuïteitsparagraaf .....	35
Toekomstperspectief: beleid van komende jaren.....	35
Meerjarenbegroting.....	35
Ontwikkeling obligatieportefeuille .....	37
Toekomstige externe ontwikkelingen .....	37
Risicobeheersing en intern toezicht .....	37



# Voorwoord

In dit bestuursverslag 2016 legt het INOS bestuur 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 leggen met dit verslag verantwoording af aan onze eigen medewerkers en ouders en aan belanghebbenden in onze omgeving, zoals collega besturen, samenwerkingspartners, lokale politiek en OC&W.

## Samenvatting van de belangrijkste gebeurtenissen van vorig jaar

INOS heeft vanouds een goede reputatie hoog te houden. In 2016 bleek de situatie van onze stichting helaas minder goed dan onze reputatie. Het College van Bestuur heeft toen een aantal maatregelen genomen, waaronder bezuinigingen en een onderzoek verricht naar de diepere oorzaken. Ook hebben we een extern bureau ingeschakeld om een soort röntgenfoto van onze interne organisatie te maken. Uit het onderzoek bleek dat INOS terstond forse bezuinigingsmaatregelen moest nemen om de stichting op lange termijn gezond te houden.

Omdat 85% van onze kosten uit salarissen bestaat, is het onontkoombaar geweest dat de bezuinigingen ook werkgelegenheid kostten. In totaal zouden 60 fulltime arbeidsplaatsen verloren gaan. Omdat veel mensen in deeltijd werken, betrof het meer dan 200 mensen. Het bleek door natuurlijk verloop en het niet verlengen van tijdelijke contracten mogelijk om deze krimp in personeelsbezetting te realiseren zonder dat er gedwongen ontslagen vielen. Daarmee verliezen de meeste mensen met een tijdelijk contract hun baan bij INOS in augustus 2017. Dit was een enorme teleurstelling waar niemand op had gerekend en raakte ons allemaal. Waar mogelijk ondersteunen wij onze collega's bij het vinden van een nieuwe baan.

Een tweede aspect is de manier waarop we de directievoering van onze scholen hebben ingericht. In 2007 werd gekozen voor een decentraal model, met minder directeuren en meer zelfsturing. Dat betekende dat één directeur meerdere scholen aanstuurde en dat leraren deels taken en rollen van de directeur overnamen. De behoefte van de scholen om een eigen directeur te hebben nam in de loop van de tijd toe en steeds meer scholen kregen weer een eigen directeur, tegen het beleid in. Nu bijna elke school weer een directeur heeft, zijn sommige taken en rollen op scholen dubbel belegd. Om ons bestuursmodel in lijn te brengen met de situatie zoals die is gegroeid, gaan we de ambulante tijd verminderen en meer van onze uren voor de klas doorbrengen. Deze omschakeling hebben we deels gedaan door INOS-brede kaderstellende uitspraken vast te leggen. Tegelijkertijd blijft het maatwerk per school en krijgt elke school een bandbreedte en een taakstelling.

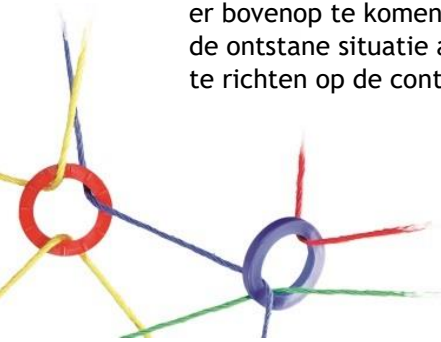
## En ook zorg

Er zijn een aantal ontwikkelingen die zorgelijk zijn en nader uitgezocht moesten worden:

Als eerste het leerlingenaantal dat meer daalde dan verwacht. We rekenden op een krimp van 75 leerlingen dit jaar. Dat zijn er 242 geworden. In samenwerking met de directeuren zijn we per school gaan kijken wat mogelijke oorzaken zijn en concrete acties zijn ingezet om herhaling te voorkomen. We zijn onvoldoende alert geweest in onze profilering en het delen van de visie waar we als INOS en als individuele school voor staan.

Een andere ontwikkeling die ons zorgen baart, is dat de eindscores van CITO zijn gedaald. Dat is opmerkelijk, want als totaal steeg INOS altijd boven het landelijk gemiddelde uit. Ook hier zijn we gaan uitzoeken wat hier de oorzaak van was en is de focus gelegd op de versterking van de opbrengsten.

INOS is een hechte gemeenschap, op elk van deze punten kan en zal de ene school de ander helpen er bovenop te komen. Eind 2015 is een ambitieus jaarplan 2016 opgesteld. Het spreekt voor zich dat de ontstane situatie aanleiding gaf om de ambities van het jaarplan 2016 'on hold' te zetten en ons te richten op de continuïteit van de organisatie, het borgen van het grootschalige ICT programma en



het versterken van de basiskwaliteit. Om die reden zal dit bestuursverslag vooral die gebeurtenissen en resultaten beschrijven die in de nieuwe context zijn opgetreden.

Onze reputatie en solide positie hebben ons misschien minder scherp gemaakt waardoor we nu maatregelen moesten nemen. We zijn ervan overtuigd dat we met de professionaliseringslag die we nu gaan maken, we over twee of drie jaar, weer terug zijn op het niveau waar we bekend om stonden. In alle opzichten.

## Politieke en maatschappelijke factoren

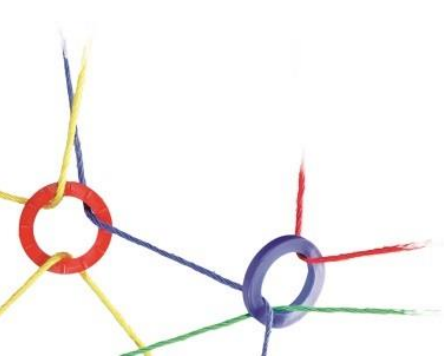
Wet Werk en Zekerheid: Het arbeidsrecht is door de Wet Werk en Zekerheid veranderd op het gebied van ontslag en flexibel personeel. De ketenbepaling is aangepast, waardoor tijdelijke werknemers eerder recht op een vast contract krijgen.

Teruglopend aantal PABO studenten: De trend dat het aantal PABO studenten terugloopt, heeft zijn weerslag op het strategisch personeelsbeleid van de scholen. De daling heeft enerzijds te maken met strengere opleidingseisen vanuit de PABO en anderzijds met de Wet Werk en Zekerheid. Een uitvloeisel van de nieuwe wetgeving zijn de gecreëerde vervangingspools waardoor de start op de arbeidsmarkt minder aantrekkelijk is voor nieuwe docenten.

ABP pensioenpremie: De maatschappelijke ontwikkeling van een stijgende pensioenleeftijd is zichtbaar. Verder is de trend waargenomen van stijgende pensioenpremies vanwege de lage dekkingsgraden.

Gemeentelijke subsidies in kader van taalachterstanden: Een belangrijke politieke ontwikkeling is de toegenomen instroom van vluchtelingen. Het gevolg is een grotere diversiteit van culturen en talen in de klas.

De risico's die met deze ontwikkelingen samenhangen zijn in de risicoparagraaf opgenomen.



# Verlag 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.

## Samenstelling en taken Raad van Toezicht

In 2016 bestond de Raad van Toezicht (RvT) uit de volgende leden:

- De heer Gerrit van der Burg, voorzitter RvT / voorzitter remuneratiecommissie
- De heer Bart Alkemade, vicevoorzitter RvT / lid auditcommissie
- De heer Peter Pals, lid RvT, voorzitter auditcommissie
- Mevrouw Astrid Jonker, lid RvT, lid remuneratiecommissie
- De heer Cor Clarijs, lid RvT op voordracht van de GMR

In 2016 is de Raad van Toezicht zeven keer in een formele vergadering bijeen geweest en heeft daarnaast deelgenomen aan een eerste themabijeenkomst rondom het nieuwe meerjaren strategisch beleidsplan van de stichting dat in 2017 gefinaliseerd zal worden. Daarnaast zijn de individuele leden van de RvT in het 2e halfjaar van 2016 afwisselend intensief betrokken geweest bij bijeenkomsten en overleggen in het kader van de op handen zijnde reorganisatie die eind 2016 aan de vakbonden is voorgelegd om in 2017 geëffectueerd te worden. Deze herstructurering is nodig om te zorgen dat INOS een solide basis houdt.

## Auditcommissie

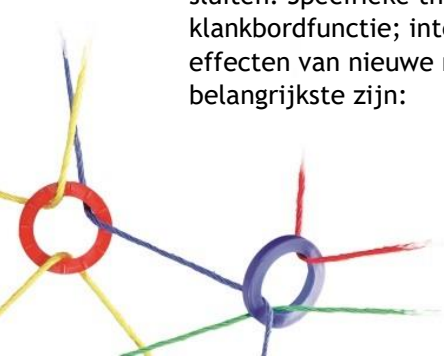
De auditcommissie vergaderde in 2016 tien keer, waarvan vijf keer in een formele vergadering twee weken voorafgaand aan het RvT/CvB overleg. Daarnaast zijn er aparte overleggen geweest over de reorganisatie en over verdere aanscherping van de interne controle procedures. Bij de formele vergaderingen waren de portefeuillehouder College van Bestuur, ondersteund door de afdelingsleider Financiën, aanwezig. Ook met de externe accountant is regelmatig overleg geweest. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag en de jaarrekening 2015 en over de meerjarenbegroting. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie overgenomen.

## Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie voerde in 2016 het jaargesprek met mevrouw Nicole van Son, lid van het College van Bestuur sinds 1 maart 2016. Naast op onderwijskundige en financiële resultaten in 2016, lag het accent hierin ook op de beoogde reorganisatie, regionale en lokale samenwerkingsverbanden, progressie rond de uitrol van het programma 'Grenzeeloos leren' en daarbij behorende ICT investeringen, alsmede de contouren van het volgende meerjarig strategisch beleidsplan (MSB). Frank van Esch, bestuursvoorzitter van INOS, was hierbij vanwege omstandigheden niet aanwezig, en heeft in onderling overleg met de Raad van Toezicht de organisatie per 1 januari 2017 verlaten. Gezien de ontstane situatie is men het eens geworden dat het beter is de volgende periode door een vernieuwd College van Bestuur te laten leiden.

## Zelfevaluatie RvT

De Raad van Toezicht is niet, zoals gewoonlijk, eind 2016 bijeengekomen voor haar jaarlijkse zelfevaluatie. Deze evaluatie heeft eind februari 2017 plaatsgevonden en is uitgevoerd onder begeleiding van een extern bureau. Dit gaf de mogelijkheid het jaar 2016 eerst volledig af te sluiten. Specifieke thema's bij de evaluatie 2016 waren: samenspel RvT en CvB; werkgeversrol en klankbordfunctie; interne informatievoorziening en intern toezicht. Ook werd gekeken naar effecten van nieuwe regelgeving. Op basis van de evaluatie zijn duidelijke uitspraken gedaan. De belangrijkste zijn:



- de relatie tussen RvT en CvB betekent gepaste afstand houden zonder daarbij de klankbord rol te niet te doen;
- m.b.t. de werkgeversrol: keuze voor een collegiaal CvB met gezamenlijke verantwoordelijkheid;
- onderwijs en onderwijsontwikkelingen blijven structureel op de agenda staan en onderwerp van collectieve bespreking in de RvT (geen aparte onderwijscommissie);
- recente ontwikkelingen in de directe (onderwijs)omgeving vragen om een herijking van de tot recent toe gebruikte begrotings- en prognosemethodiek (vernieuwde concurrentie analyse);
- intern toezicht waar nodig verbeteren; 4-ogen-principe centraal blijven stellen en handhaven;
- klokkenluiders-principe als onderdeel Code Goed Bestuur beter en breder onder de aandacht brengen;
- investeren in gedegen project- en programmamanagement en de aanbesteding hierbij.

### De belangrijkste actiepunten voor de RvT zijn:

- inwinnen informatie door RvT dieper uit de organisatie (naast werkbezoeken en directiebezoeken zonder CvB ook informatie inwinnen bij 'derden');
- strategische agenda/thema's per jaar duiden o.b.v. het nieuwe MSB;
- balans zoeken tussen kritische houding en vertrouwen in informatie door CvB en bestuursbureau.

### Belangrijkste onderwerpen van toezicht

De meest in het oog springende onderwerpen waarover de RvT zich in het afgelopen jaar heeft gebogen, goedgekeurd dan wel toezicht gehouden heeft, zijn:

- verhogen CITO-eindresultaten;
- besturingsfilosofie binnen INOS;
- ontwikkeling Meerjarig Strategisch Beleidsplan (MSB);
- ontwikkeling leerlingenaantallen;
- reorganisatieplan;
- begroting 2017;
- nieuwe samenstelling CvB;
- herinrichting bestuursbureau en management control systeem.

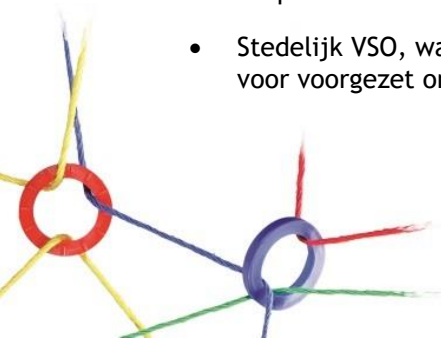
### Verticale en horizontale dialoog

Een delegatie van de Raad van Toezicht woonde dit jaar één keer een vergadering van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) bij. Daarbij was ook het College van Bestuur aanwezig. De leden van de Raad van Toezicht zijn betrokken bij activiteiten binnen INOS, zoals de jaarlijkse onderwijsdag en de nieuwjaarsreceptie. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek gebracht aan Kbs Petrus en Paulus waar ook vertegenwoordigers aanwezig waren van Kbs St. Joseph en Kbs De Horizon. Het bezoek had als thema "focus op de leerkracht".

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:

- Stedelijk VSO, waarbij INOS en Driespan Koraalgroep intensief werken aan één school(-gebouw) voor voorgezet onderwijs. Dit is in voorgaande jaren al gestart en kwam in 2016 in een



stroomversnelling. Het project is in de RvT besproken in de vergaderingen van 6 april, 22 juni en 21 december.

- In het project IKC (Integraal kindcentrum) werken INOS en Kober samen. In 2016 stond het onderwerp op 22 juni en 12 oktober op de agenda van de RvT.
- In het kader van passend onderwijs werken de schoolbesturen uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o. INOS leverde in de eerste helft van 2016 ook de voorzitter van het DB PO. Het SWV 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. Reden voor de RvT om in hier de vergadering van 6 april aandacht aan te geven.
- Bestuurlijk Overleg Breda is de vereniging van de schoolbesturen voor PO en VO in Breda. Het is een belangrijke gesprekspartner voor o.a. de gemeente Breda. Rapportage over B.O.B. was er in de vergadering van 17 februari.
- Leswerk is de vervangingsorganisatie van een groot aantal schoolbesturen in West-Brabant en regelt een belangrijk deel van de vervangingen op de INOS-scholen. Tijdens de vergaderingen van 17 februari en 6 april was Leswerk onderwerp van gesprek.

In 2016 is INOS gestart met het opstellen van het meerjaren strategisch beleid voor de volgende planperiode. Al vroeg in het proces is input gevraagd van diverse stakeholders. Zo trad de onderwijspecialist van Rabobank Nederland als gastspreker op in een RvT-themavergadering over het nieuwe beleidsplan op 30 mei 2016. Daarnaast vond op 14 september een brainstormavond plaats waarbij een 16-tal stakeholders van uiteenlopende pluimage en vertegenwoordigers vanuit GMR, INOS-directeuren, CvB en RvT zich bogen over hoe de thema's: omgaan met verschillen, participatie en wereldburgerschap, onderzoeken en ontwerpender leren, eigenaarschap en de basis op orde zouden kunnen worden uitgewerkt in een nieuwe planperiode.

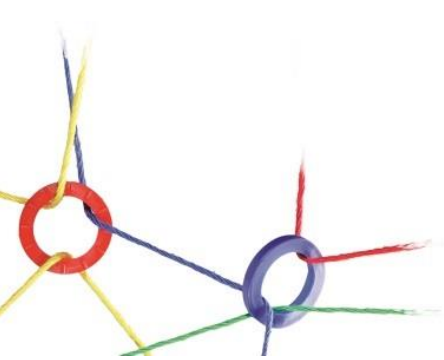
## Tot slot

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers van INOS voor hun inzet om ook in 2016 weer voor alle leerlingen goed onderwijs in een veilige omgeving te verzorgen. Ook 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 de ouders die, door zitting te nemen in de MR of GMR, actief meedenken en meepraten over de uiteenlopende onderwerpen die binnen INOS spelen: jullie bijdrage is van grote waarde en wordt zeer gewaardeerd. Ik denk daarbij vooral aan de laatste maanden van het kalenderjaar 2016, die voor INOS bijzonder enerverend waren.

*Breda, 19 april 2017*

*Namens de Raad van Toezicht INOS,*

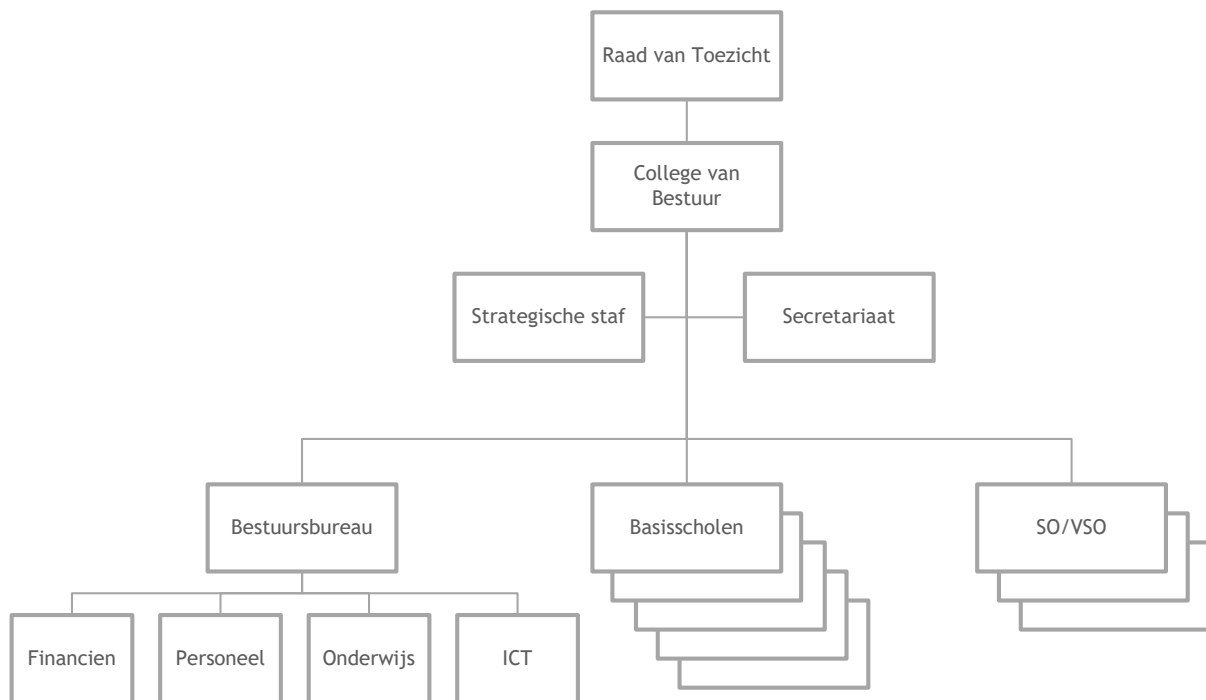
*Gerrit van der Burg, voorzitter*





# 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.



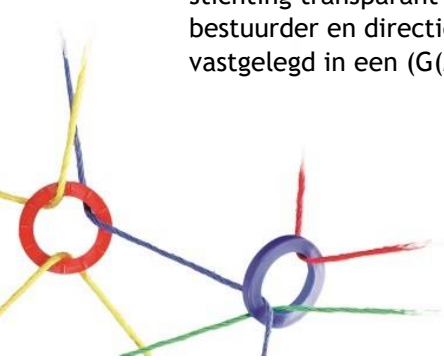
Binnen INOS zijn ruim 1.300 professionals actief bij 28 INOS scholen om het leerproces van ruim 10.000 leerlingen mogelijk te maken. De meeste van deze collega's werken op de scholen in de klas of daar direct omheen zoals conciërges, directeuren en specialisten op verschillende terreinen van de leerlingenzorg voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, om tot het beste leerresultaat te komen.

De strategische staf ondersteunt het CvB op het gebied van klachtenmanagement en communicatie, het secretariaat verzorgt de secretariële ondersteuning van het CvB. Het bestuursbureau biedt CvB en INOS scholen ondersteuning op het gebied van onderwijs, personeel, ICT, huisvesting en financiën. In 2016 is besloten tot decentralisatie van taken op het gebied van onderwijs en kwaliteit; in 2017 zal aan dit besluit verder vorm en inhoud worden gegeven.

De directeuren van de INOS scholen maken deel uit van het management team overleg (MTO) van INOS. Dit overleg wordt voorgezeten door de voorzitter van het College van Bestuur en heeft een beleidsvoorbereidend karakter. Per 1 augustus 2017 gaat INOS werken met tien organisatorische eenheden (OE) met elk een directievoorzitter, deze zullen samen met het CvB vanaf dat moment het MTO vormen.

## 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).

## Missie en doelstellingen

***INOS wil talenten van leerlingen ontdekken en hen begeleiden in hun groei tot zelfbewuste en verantwoordelijke mensen die in een steeds veranderende wereld willen blijven leren.***

Deze missie is verwoord in het Meerjaren Strategisch Beleidsplan 2012-2016.

De waarden verbindend, authentiek en verantwoordelijk karakteriseren onze organisatie en staan voor het gedrag dat we nodig hebben om onze missie te laten slagen. We laten deze waarden zien in ons onderwijs, onze organisatie en onze samenwerking met de omgeving.

***Verbindend is beseffen dat je een relatie met elkaar aangaat en daarin iets moet brengen dat waarde toevoegt.***

De tijd waarin we leven vraagt om afstemming tussen allerlei belangen en een voortdurende check of we elkaar goed zien, elkaar begrijpen en betrekken. We zien de samenhang tussen thuis en school, klas en maatschappij. Daarom gaan we de dialoog aan, binnen en buiten de klas, binnen en buiten de school en binnen en buiten het bestuursbureau. We stimuleren de wisselwerking tussen leren op school en leren buiten de school. Daarbij houden we oog voor het belang van INOS als organisatie en de uitstraling en impact die ons verbindend gedrag heeft op leerlingen, ouders, medewerkers en leden van de medezeggenschapsraden. We houden rekening met de belangen van onze relaties zoals collega schoolbesturen, de wijk, instellingen voor zorg, welzijn en kinderopvang en de politiek.

***We zijn allemaal anders en die verschillen mogen er zijn. Ieders persoonlijkheid voegt iets toe aan het geheel, versterkt wat een ander tekort komt.***

Authentieke mensen gaan voor een hoger doel met hart en ziel. Zij zijn hun eigen maatstaf en kennen hun uitdagingen en valkuilen. Authentieke medewerkers durven hun mening te geven. Bij INOS mogen medewerkers zichzelf laten zien en zich onbevangen en expliciet uitspreken. Zij doen dat met respect en met verantwoordelijkheid voor het gezamenlijke doel en in verbinding met de eigenheid van de ander. INOS draagt authenticiteit naar leerlingen uit door hen te stimuleren bij hun ontwikkeling tot zelfdenkende burgers met voldoende zelfreflectie. Graag willen we dat de puurheid van het kind ook in de volwassenheid door blijft stralen.

***Als ik me verantwoordelijk voel, ben ik eigenaar van de oplossing en beseft ik dat mijn persoonlijk belang samenhangt met een groter belang, op het niveau van de leerling, van de school en van INOS.***

Verantwoordelijkheid nemen betekent dat je regie neemt en initiatief toont. Je voelt je betrokken en zelfverantwoordelijk. Verantwoordelijkheid krijgen vraagt om ruimte, vertrouwen en aanspreekbaar zijn. In de betekenis van verantwoordelijkheid afleggen wil INOS zich verantwoorden naar ouders, collega schoolbesturen en andere belanghebbenden in de samenleving.

Het werken met leerlingen is de basis van ons denken. We stimuleren leerlingen om in toenemende mate zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces. We stimuleren respectvolle omgangsvormen, verantwoordelijkheid voelen voor elkaar en voor de natuur en het tonen van zorgzaamheid en medemenselijkheid.

We zijn in staat tot kritische zelfevaluatie en we geven elkaar de ruimte om aan te spreken op gedrag, functioneren en resultaten. We zijn kritisch op voortgang en realisatie van onze plannen voor 2017-2021. We schrijven leesbare jaarstukken en andere documenten die we op een toegankelijke manier publiceren.



## Terugblik

2016 was een bijzonder jaar omdat dit het laatste jaar was van de beleidscyclus 2012-2016. Nadat eerder al de 16+1 strategische doelstellingen uit het beleidsplan 2012-2016 waren ingedikt tot 5 onderwerpen, werd in de 2e helft van 2014 de focus nog verder verscherpt. Het lanceren van de kernopdracht Grenzeloos Leren met de slogan “liever een 7 voor Grenzeloos Leren dan een 10 voor de CITO” tijdens de INOS-Onderwijsdag 2014 droeg daar aan bij. Het in een voldoende brede setting evalueren van de opbrengsten van deze beleidsperiode, verkenning van de dynamische omgeving van INOS en het opnieuw tegen het licht houden van ons hoge ambitieniveau zijn de ingrediënten om te komen tot een nieuw beleidsplan 2017-2020. Daarbij was het initiële uitgangspunt dat de inspanning die daarmee gemoeid gaat, beperkt gehouden moest worden. In de eerste helft van het jaar is volgens planning gewerkt aan de totstandkoming van het plan. Zo zijn er inspiratiesessies en inhoudelijke dialogen gehouden met directeuren, GMR, RvT en externe stakeholders. De INOS Onderwijsdag stond in het teken van de verdere duiding van Grenzeloos Leren en heeft - ondanks de op dat moment heersende onrust in de organisatie - veel waardevolle inhoudelijke input opgeleverd voor onze onderwijsvisie op de toekomst. Desalniettemin is besloten om geen nieuw strategisch beleidsplan op te leveren op dat moment. 2017 is uitgeroepen tot jaar van de consolidatie met als doel INOS in control te krijgen. Het nieuwe beleidsplan zal de horizon 2018-2021 kennen en wordt voor de zomer 2017 aangeboden ter besluitvorming. De INOS Onderwijsdag 2017 zal in het teken staan van de koers voor de toekomst en hopelijk nieuw elan, richting en vertrouwen geven.

Aan de vooravond van een nieuwe strategische beleidsperiode en een meerjarenbegroting 2018-2021, ontstaat een natuurlijk moment voor herbezinning op de organisatie. Voor de nieuwe strategische periode zijn hierin - vanuit de lessons learned - een aantal andere onderwerpen in samenhang van belang:

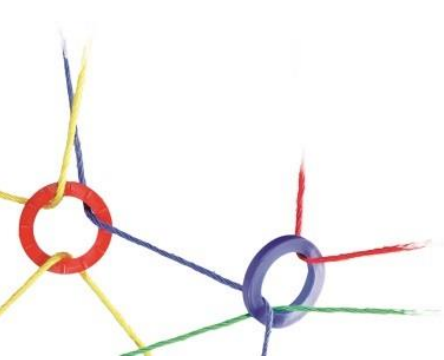
- Herinrichting bestuursbureau en borging bedrijfsprocessen;
- Management control (o.a. P&C cyclus inclusief strategisch risicomanagement);
- Professionalisering programma- en projectmanagement;
- Integraal leiderschap;
- Alignment en transparantie van besluitvorming

Het doel is het toekomstbestendig organiseren van de bedrijfsvoering zodanig dat INOS ‘in control’ komt en blijft, de effectiviteit en efficiency van de processen wordt vergroot en we daarmee maximaal onze energie kunnen richten op kwaliteit van onderwijs en onze mensen. Uiteraard alles vanuit een maatschappelijk verantwoord perspectief en compliant met wet- en regelgeving.

Deze bevindingen zijn onderschreven door een externe partij die op verzoek van CvB en RvT een onderzoek heeft gedaan binnen INOS naar de aanleidingen en oorzaken van de ontstane situatie.

### 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.



# Onderwijs

In maart 2014 is door directeurenberaad en College van Bestuur een duidelijk standpunt ingenomen: onderwijs kan en moet structureel anders! Het sluit niet aan bij wat kinderen nodig hebben en bij wat onze professionele opvatting over onderwijs ons vertelt.

In 2015 is er op veel manieren gewerkt aan de doelstelling van Grenzeloos Leren. Waar het er begin 2014 nog op leek dat iedereen dezelfde beelden had bij wat we met Grenzeloos Leren bedoelen, is in 2015 gebleken dat er nog veel onduidelijk was en er veel verschillende percepties waren. Directeuren en medewerkers vroegen zich af wat er nu precies van hen verwacht werd.

In januari 2016 is dit beeld verduidelijkt en omschreven in gedrag van leerlingen en leerkrachten. Dit werd gedaan in zowel een verhalend beeld 'het verhaal van juf Rifka' als in een concrete omschrijving van de kenmerken van onderwijs binnen Grenzeloos Leren. Het verhalend beeld heeft eraan bijgedragen om het gesprek tussen medewerkers en directeuren en ook met ouders op gang te helpen.

Daarnaast hebben de drie kenniskringen binnen INOS: vaardigheden 21e eeuw, flexibele school en differentiatie, ieder op hun eigen terrein veel energie gestoken in het delen van praktijkervaringen, organiseren van innovatiepodia en bieden van persoonlijke begeleiding. De Onderwijsdag 2016 stond geheel in het teken van Grenzeloos Leren.

Aan de hand van vigerende missie en visie en vier kenmerkende aspecten:

- Eigenaarschap
- Maatwerk
- Onderzoekend en ontwerpend leren
- Samenwerken

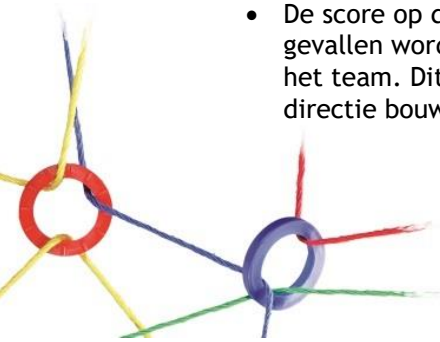
is door leerkrachten betekenis gegeven aan de onderwijsvisie van INOS. De opzet van de Onderwijsdag verschilde van andere jaren en werd gehouden op de scholen waar leerkrachten van verschillende scholen met elkaar in gesprek gingen. Deze sessies zijn begeleid door de directeuren van INOS. De oogst van de dag was rijk en vormt de basis voor het meerjaren strategisch beleidsplan 2018-2021.

Mede door het ontstaan in 2016 van een effectievere informatiestructuur via interne digitale platforms en communicatiemiddelen (SharePoint, Office 365, een app en nieuwsbrieven) zijn de kenniskringen in september 2016 ontbonden. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers blijft het uitgangspunt.

## Onderwijsprestaties

De CITO eindresultaten van 2016 hebben laten zien dat de trend van daling van de CITO eindresultaten zich heeft doorgezet. Weliswaar is de rol van de CITO in de advisering naar vervolgonderwijs veranderd, maar deze trend gaat al een aantal jaren terug. Hetgeen wijst op andere onderliggende factoren. Er is een aantal acties ondernomen om deze trend nu te keren. Verderop worden deze nader toegelicht. Een analyse van de huidige situatie geeft het volgende beeld:

- Cito eindopbrengst is gaan afglijden. Voor de meeste scholen geldt dat dit vorig jaar al zichtbaar was, maar op dat moment nog niet tot een grote hoeveelheid onvoldoendes leidde. De eindopbrengsten hebben te weinig aandacht gekregen op schoolniveau en bestuursniveau. Dit ondanks dat de rapportages zijn opgemaakt en gedeeld met de scholen.
- De score op de CITO eindtoets staat niet op zich. We zien dat Leren van Data in veel gevallen wordt gezien als een verantwoordelijkheid van de IB'er en niet van de directeur of het team. Dit geldt ook voor *KwaliteitWijzer*. Scholen doen mee, vinden het zinvol maar de directie bouwt de adviezen niet structureel uit binnen het schoolplan. *KwaliteitWijzer* geeft



een goed beeld van de basiskwaliteit van het team. Uit de vergelijking tussen de scholen die in 2012 en in 2016 zijn bezocht, blijkt dat de basiskwaliteit niet is verbeterd. Tot dan toe viel het wel of niet opstellen van een verbeterplan n.a.v. de audit onder de integrale verantwoordelijkheid van de directeur. Dit is het afgelopen jaar door de werkgroep KwaliteitWijzer aangepast. Zij vraagt nu van iedere school het verbeterplan op.

- Tijdens de bespreking van de scores op de Centrale Eindtoets voor de zomervakantie hebben we onvoldoende urgentiebesef en eigenaarschap gezien.
- Het IB-Netwerk laat een duidelijk kwaliteitsverschil tussen IB'ers zien. Desondanks is er onvoldoende vervolg gegeven aan de door IB'er gesignaleerde aandachtspunten. Maar is er ook te weinig sturing geweest op de kwaliteit die verwacht wordt.
- Verder is bij leerlingen de druk van de eindtoets weggenomen. Het schooladvies is immers al gegeven. We komen binnen de stichting voorbeelden tegen als een vwo leerling met een lage score van 527. Ook andere besturen lijken te kampen met een toename van onvoldoende resultaten.

De volgende acties zijn ingezet:

- Verschuiven taken binnen afdeling Onderwijs op het bestuursbureau. Waar er eerst meer ruimte was voor onderwijsontwikkeling, is de focus van de medewerkers gaan liggen op het duiden en verhogen van de opbrengsten (analyse, audits, ondersteuning bij Leren van Data en begeleiding bij het schrijven van de verbeterplannen).
- Werkgroep Verhoging onderwijsopbrengsten: parallel aan de werkgroep Duurzame Bedrijfsvoering is een werkgroep Verhoging onderwijsopbrengsten gestart. Deze bestaat uit vier directeuren, afdelingsleider Onderwijs en voorzitter CvB. Er is een zestal bijeenkomsten gehouden. Daarnaast is er een themabijeenkomst geweest om in oktober 2016 waarbij de opbrengsten van de werkgroep met de leden van het MTO zijn gedeeld;
- Scholen die onvoldoende hebben gescoord of dreigen te gaan scores worden nadrukkelijk gevolgd. Er zijn gezamenlijke analyses gemaakt en de effecten van de uitgezette interventies zijn besproken.
- In de aansturing van het IB Netwerk wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de opbrengsten.
- Individueel plan ter verbetering van de (eind)opbrengsten worden per school opgevraagd, naast een analyse op de Centrale Eindtoets.

Het doel is het eigenaarschap bij de directeur verankeren en alle scholen in 2017 weer op een voldoende score te krijgen.

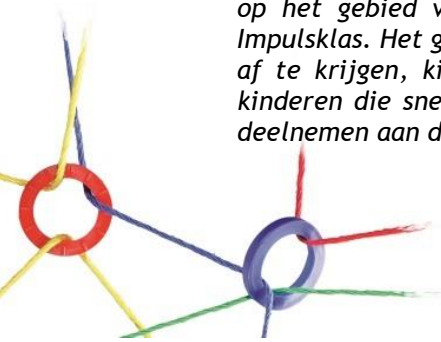
## Onderwijskundige en onderwijs-programmatische zaken

INOS streeft naar een veilige en stimulerende leeromgeving. Dit betekent dat er gewerkt wordt in een veilig pedagogisch klimaat waarin naast ruime aandacht voor cognitieve aspecten ook ruimte is voor de sociaal-emotionele ontwikkeling en zelfstandigheid van de leerlingen. INOS heeft zich er de afgelopen jaren sterk voor gemaakt dat iedere leerling het onderwijs en de zorg krijgt die het nodig heeft door het bieden van een passend onderwijsarrangement, waar mogelijk thuisnabij. Daarbij lag de focus op brede ontwikkeling en maximale talentontplooiing. Ouders en instanties om de school zien we als ketenpartners.

Daarnaast hebben we een aantal bijzondere concepten vormgegeven of verder uitgebouwd en bestendigd:

### Passend Onderwijs

- 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, een extra verrijkingsklas binnen de school
- 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 hoogbegaafde leerlingen van groep 1 tot en met 8 van de basisschool. Eureka! ondersteunt bij het signaleren van hoogbegaafde leerlingen en biedt wekelijks verrijkingsklassen aan waarmee deze leerlingen in contact kunnen komen met ontwikkelingsgelijken.

## Onderwijsachterstanden

De volgende drie concepten zijn gericht op het vergroten van gelijke kansen door het intensief inzetten op remediëring van met name taalachterstand:

- Taalatelier
- Schakelklassen
- VVE voorziening

## Onderzoekend en ontwerpnd leren:

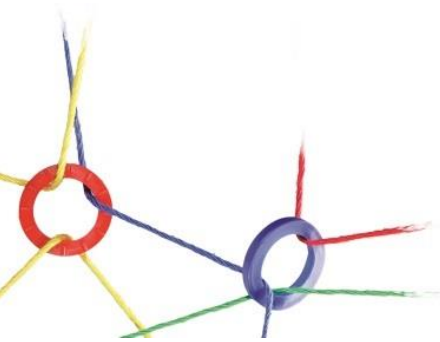
INOS beschikt over een digitale leer- en werkomgeving en vernieuwende leermiddelen:

- INOSweb; digitale leeromgeving voor kinderen;
- VierKeerWijzer, Alles-in-1, IPC; methoden voor onderzoekend en ontwerpnd leren die gericht zijn op o.a. zaakvakintegratie;
- Techniekwerkplaats.

## Integrale Kind Centra (IKC)

Begin 2015 hebben alle schooldirecties zich uitgesproken over de ontwikkeling naar integrale kindcentra zoals omschreven in het meerjaren strategisch beleidsplan 2012-2016. Elk van de scholen heeft één van drie mogelijk scenario's gekozen als volgende ontwikkelstap. We zagen echter onvoldoende beweging in deze ontwikkeling. Om meer voortgang te maken werd begin 2016 samen met de Kobergroep hiervoor een projectstructuur ingericht. In september 2016 heeft dit geleid tot een gezamenlijke visie en een intentie om - passend bij de eigen ontwikkeling - samen verdere stappen tot integratie te zetten vanuit preferred partnership. Op een aantal scholen is die samenwerking inmiddels zover dat er daadwerkelijk pedagogische afstemming is tussen m.n. de vroeg- en voorschoolse educatie, kinder-peuteropvang en de onderbouw. Voorbeelden hiervan zijn Kbs John F. Kennedy, Kbs De Horizon en Kbs Petrus & Paulus.

Dit alles heeft ook in 2016 geresulteerd in het verlengen van het basisarrangement van alle door de onderwijsinspectie bezochte scholen waardoor al onze scholen voldoen aan de inspectienorm. Bijzonder hierbij te vermelden is dat ook de twee scholen voor speciaal onderwijs, Breda College (VSO) en Het Kasteel (SO) een jaar na de fusie een positief oordeel en het vertrouwen kregen van de inspectie. Daar zijn we trots op.



## Ontwikkelingen als gevolg van interne en externe kwaliteitszorg

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

Basismap: Meerjaren Strategisch Beleidsplan/Managementrapportage

1. Kader
2. KwaliteitWijzer
3. Opbrengsten (Leren van Data: tussenopbrengsten en eindtoets)
4. Tevredenheidsmetingen
5. Rapportages Inspectie van het Onderwijs
6. Aansturen van Zelfverantwoordelijke teams
7. 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. Op dit moment wordt het door scholen vooral gezien als verantwoordingsinstrument voor een ander (CvB, Inspectie, afdeling Onderwijs Bestuursbureau) en niet als verbeterinstrument voor zichzelf.

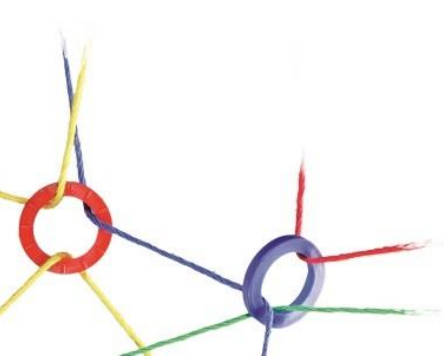
De update ten aanzien van KwaliteitWijzer maakt inzichtelijk dat er nog veel energie moet worden gestoken in het vergroten van het eigenaarschap bij directeuren. Kwaliteitszorg moet onderdeel worden van onze mindset en de onderzoekende houding dient gestimuleerd te worden. Momenteel wordt er een uitwerking gemaakt van wat bestuurlijk toezicht betekent voor scholen en hoe zij meer toezicht op en daarmee inzicht kunnen krijgen in de eigen ontwikkeling. Een van de ideeën is om de interne auditoren uit te breiden met directeuren waarvoor ze allen een interne scholing moeten volgen en waardoor er een basis wordt gelegd voor collegiale visitatie en professionalisering van het onderwijskundig leiderschap (o.a. klassenbezoeken, analyse leren van data).

### Eigen totaaloverzicht en trendanalyse

Jaarlijks maakt de afdeling onderwijs een totaaloverzicht van de behaalde scores op de Centrale Eindtoets op stichtingsniveau. Daarmee kan terug worden gekeken wat de scholen de afgelopen jaren behaald hebben. Het spreidingsgebied van het landelijke gemiddeld is groot. Om onze situatie nog duidelijker te maken is voor het MTO de opbrengst hoe scholen hebben gescoord omgerekend naar een cijfer. Daarbij is de mediaan gezet op 6,5. Daarnaast is een trendanalyse gemaakt van de afgelopen jaren.

### Rapportage Vensters PO

Nieuw dit jaar is de rapportage in Vensters PO waar op basis van de in Bron doorgegeven behaalde scores op de Centrale Eindtoets een benchmark is gemaakt. Hierin worden de scholen binnen de stichting onderling vergeleken. In de eerste rapportage zijn nog niet alle scholen verwerkt. Zodra het document compleet is, wordt deze benchmark inhoudelijk besproken. Er is nog geen trend op te maken vanuit de benchmark schooladviezen op basis van de eindtoetsscores en de mate waarin het advies overeenkomt. Het is het eerste jaar dat het PO deze informatie ontvangt. Wel zien we dat enkele scholen fors lager verwijzen dan op basis van de score verwacht zou mogen worden. Toch zijn er nauwelijks adviezen binnen de stichting naar boven bijgesteld.



# Personeel

Naast de inwerkingtreding van de WWZ per juli 2016 en de invoering van de CAO-PO, werd dit domein vooral gedomineerd door reorganisatie als gevolg van de financiële situatie van INOS en de beleidsvoorbereiding van de nieuwe besturingsfilosofie. Eind december heeft de GMR van INOS ingestemd met het reorganisatieplan en de besturingsfilosofie.

## Reorganisatie

Zoals in het voorwoord reeds is vermeld, verkeert INOS in financieel zwaar weer. We moeten daarom nu bezuinigingsmaatregelen nemen en daar waar het niet anders kan de organisatie aanpassen om de stichting op lange termijn gezond te houden. Uiteraard is het uitgangspunt van deze reorganisatie dat deze wordt vormgegeven vanuit onderwijskundige mogelijkheden en uiteraard wordt er waar mogelijk ook op materiële lasten bezuinigd.

Omdat 85% van onze kosten uit salarissen bestaat, is het onontkoombaar dat de bezuinigingen ook ten laste van werkgelegenheid gaan. In totaal zal er in ieder geval 60 wtf aan benoemingen moeten verdwijnen. Een ander aspect als aanleiding voor een reorganisatie is - zoals eerder gesteld- de manier waarop de directievoering van onze scholen op dit moment is ingericht.

Nadat duidelijk werd dat de financiële situatie door de onverwacht sterk dalende leerlingaantallen dusdanig snel verergerde, zijn er al diverse maatregelen getroffen om dit tegen te gaan, o.a.:

- er is een vacaturestop afgekondigd;
- iedere school krijgt een taakstelling naar rato van het schoolbudget (harde nullijn in de begroting is voor iedereen het uitgangspunt);
- de uitgaven t.b.v. het bovenschools ICT project zijn daar waar dat kan teruggeschroefd naar het minimum;
- besparing ambities bovenschools (o.a. kenniskringen, INOS academie).

## Gevolgen voor begrotingen

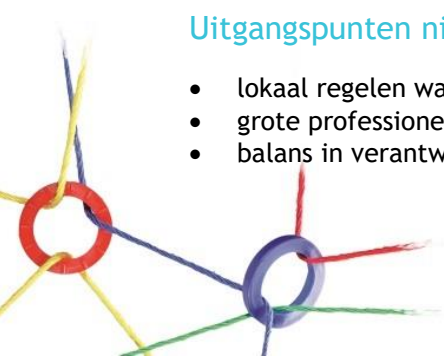
Voor het maken van de begrotingen hebben de directeuren op basis van zorgvuldig gekozen kengetallen een aantal kaderstellende uitspraken gekregen waar ze zich aan moeten houden bij de inrichting van de formatie per school. Alleen om zeer moverende redenen kan van de kaderstellende uitspraken worden afgeweken ('pas toe of leg uit'), met formele toestemming van het CvB. Hierbij is al uitgegaan van de aanpassing van de besturingsfilosofie, die uitgaat van één directeur per locatie. De functiedifferentiatie is hierbij echter vooralsnog buiten beschouwing gelaten, als ook de vorming van nieuwe organisatorische eenheden.

## Gevolgen voor bestuursbureau

Daarnaast is ook op het bestuursbureau gekeken op welke manier we formatief kunnen bijdragen aan het oplossen van de financiële problemen. De keuze is gemaakt om de afdeling onderwijs vanaf het nieuwe schooljaar volledig op te heffen. Hiermee leggen we de verantwoordelijkheid voor de onderwerpen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit terug bij het primaire proces waardoor de zelfevaluatie van de scholen wordt versterkt. Uiteraard zal de monitoring van deze onderwerpen wel projectmatig/bestuurlijk worden aangestuurd echter niet meer door een specifieke functie op het bestuursbureau. Dit heeft directe gevolgen voor een aantal functionarissen, die in aanmerking komen voor overplaatsing naar scholen. Doordat alle medewerkers op de afdeling onderwijs hun onderwijsbevoegdheid hebben, zal plaatsing mogelijk zijn binnen de scholen. Daar waar er nu al vacatureruimte ontstaat, zal getracht worden tot eerdere overplaatsing over te gaan.

## Uitgangspunten nieuwe besturingsfilosofie

- lokaal regelen wat er lokaal geregeld kan worden;
- grote professionele ruimte;
- balans in verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen;





- zichtbaarheid en schoolnabijheid directie;
- zelfsturende teams;
- eigenaarschap voor individuele en collectieve prestatie;
- teamcoördinator als rol/taak;
- nieuwe organisatorische eenheden;
- integraal leiderschap als kern: verschil op schoolniveau en INOS niveau;
- vitale organisatie: autonomie én wederzijdse afhankelijkheid;
- ruimte voor verschillen binnen kaders (o.a. visie, financiën).

De uitwerking ervan is gebaseerd op het principe dat alle scholen onderdeel uitmaken van een organisatorische eenheid van minimaal twee scholen. Daarnaast wordt de organisatorische eenheid zo ingericht dat er een aantoonbare meerwaarde is voor de samenwerking (bijv. gebiedsgericht, op basis van concepten, leerlingpopulatie, versterkend op gewenste cultuur).

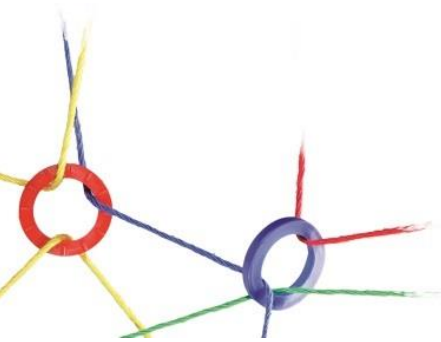
Het belangrijkste is echter dat elke school een eigen directielid krijgt (te noemen: directeur). Dit betekent concreet dat elke nog te vormen organisatorische eenheid een directieteam kent, bestaande uit twee of meer directieleden, waarbij één directielid de voorzitter van de directie is. Alleen de voorzittend directeur participeert in het directeurenberaad/MTO. Binnen de organisatorische eenheid geldt functiedifferentiatie op directieniveau. De voorzittend directeur is formeel eindverantwoordelijk directeur en hiërarchisch leidinggevende van de overige directieleden. Alle directieleden hebben integrale verantwoordelijkheid op schoolniveau. De voorzitter draagt integrale eindverantwoordelijkheid voor de organisatorische eenheid.

### Uitgangspunten reorganisatie

Bij de reorganisatie zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- Scholen moeten in staat worden gesteld de onderwijskundige kwaliteit te behouden en waar mogelijk te verbeteren.
- Voor de kwaliteit van het onderwijs is een goede opbouw in leeftijd en ervaring belangrijk binnen teams. Doelstelling is om zo min mogelijk over te hoeven gaan tot gedwongen overplaatsing en/of ontslag.
- Realiseren van een solide financieel fundament en een financieel beleid dat de continuïteit van de organisatie kan waarborgen.
- In het proces van reorganisatie zal veel aandacht moeten zijn voor zorgvuldigheid en respect naar medewerkers.
- Om de loonkosten al eerder dan per augustus 2017 terug te brengen, wordt daar waar het kan personeel met een vaste benoeming al ingezet voor vervangingen.
- De ingestelde vacaturestop blijft gehandhaafd. Dit geldt ook voor de extra inzet door benoemingen op eigen middelen.

Het reorganisatieplan dat in december 2016 is goedgekeurd door de PGMR, is de onderbouwing van de noodzaak om te reorganiseren en daarmee verdere personele reductie te voorkomen. Het is tevens de basis voor een sociaal plan waarin de rechtspositionele gevolgen van de reorganisatie worden vastgelegd. In eerst instantie voor alle medewerkers wiens benoeming of uitbreiding niet wordt verlengd, maar ook voor alle andere noodzakelijke organisatorische veranderingen. Dit gebeurt in een DGO (Decentraal Georganiseerd Overleg) waar de vakbonden bij betrokken zijn (conform artikel 13.2 lid 5a van de cao PO 2016-2017). Begin 2017 zijn drie sociaal plannen overeengekomen met de vakbonden.



## Ziekteverzuim

In 2016 is het streefcijfer voor verzuim op 4,3% vastgesteld. Het feitelijke behaalde gemiddelde verzuimcijfer voor INOS is in 2016 uiteindelijk op 4,5% uitgekomen. De maanden februari en maart (beide ongeveer 6,1%) en november en december (beide ongeveer 5,25%) waren in 2016 de uitschieters naar boven. Een mogelijke verklaring voor die uitschieters in die maanden kan zijn dat de griepgolf die in februari en maart 2016 heerste, gezorgd heeft voor meer medewerkers die hebben moeten verzuimen door de griep of verschijnselen ervan. Dit geldt ook voor de griepepidemie van december 2016. Het verhoogde verzuimcijfer van november 2016 kan mogelijk verklaard worden door de aankondiging van de financiële situatie van INOS en de bijbehorende gevolgen voor medewerkers met tijdelijke contracten die niet meer verlengd konden worden. Medewerkers hebben zich wellicht eerder ziek gemeld door deze mededeling. Verder zijn er nog steeds scholen met een onverminderd hoog ziekteverzuim, dat het hele jaar door ver boven het gemiddelde ligt. Hier speelt een aantal zeer langdurige casuïstieken. Daartegenover staan ook scholen met een erg laag ziekteverzuim.

## Spreekuur

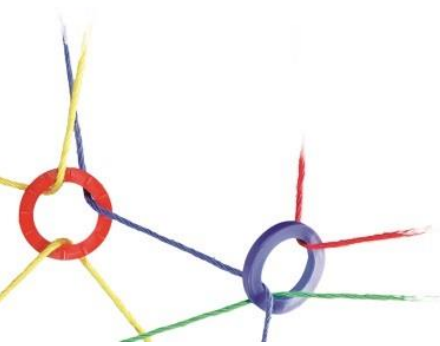
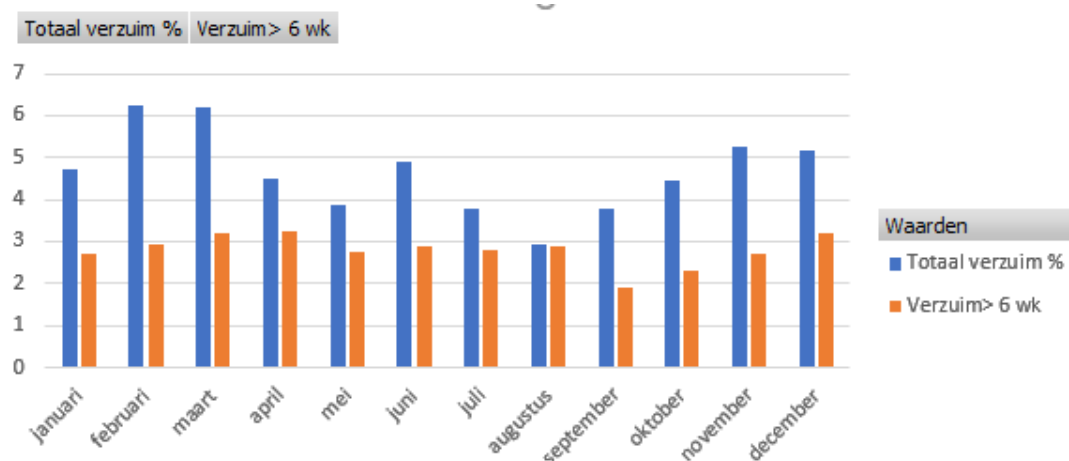
Het gemiddeld aantal medewerkers dat de bedrijfsarts in 2016 heeft bezocht is 4,7 per volledige dag spreekuur. Sinds september 2016 heeft de bedrijfsarts nog maar 1 keer in de 2 weken op dinsdag een spreekuur. Deze spreekuren zitten over het algemeen nu wel vol met 7 á 8 medewerkers per dag. Op de andere dinsdagen maakt INOS gebruik van een arbeidsdeskundige, ter ondersteuning van de directeuren en de afdeling P&O.

## WIA

In 2016 is er voor drie medewerkers een WIA uitkering aangevraagd: één vervroegde IVA en voor twee medewerkers WGA 80-100%. Voor deze medewerkers zal in 2017 naar verwachting ontslag worden aangevraagd. Zoals al eerder gesteld drukken deze casuïstieken voor heel 2016 op het verzuimpercentage van de desbetreffende scholen.

## Verzuimduur

Net als in voorgaande jaren wordt het grootste deel van het verzuim veroorzaakt door verzuim langer dan 6 weken (zie grafiek). We zien in dat dit vooral komt doordat de oorzaak van verzuim veelal ligt in psychische klachten en ervaren werkdruk. Dit komt ook tot uiting in de toename van de psychische begeleidingstrajecten.



## Medewerkerstevredenheid

De meting medewerkerstevredenheid wordt in afgeslankte vorm in 2017 gedaan.

## 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.

### Versterking Samenwerking Lerarenopleiding en Werkveld (VSLW)

Het project VSLW dat sinds 2014 loopt, heeft als doel de samenwerking tussen scholen en Pabo te versterken ten aanzien van het samen opleiden.

Bij de oorspronkelijke aanvraag voor de regeling *Tegemoetkoming kosten opleidingschool* (2009/2010) is uitgegaan van 230 te plaatsen studenten verdeeld over:

- KPO: 145 studenten, verdeeld over destijds 21 scholen;
- INOS: 48 studenten verdeeld over destijds 8 scholen;
- LPS: 37 studenten, verdeeld over destijds 6 scholen.

Gestreefd werd naar uiteindelijk 250 te plaatsen studenten.

Door leerlingenkrimp, keuze van studenten zelf (afstand stageschool) en het niet kunnen plaatsen van studenten op de juiste plek, heeft er in de afgelopen jaren een verschuiving plaatsgevonden in de daadwerkelijke plaatsing/beschikbaarheid van studenten/scholen binnen de drie besturen.

Voor het studiejaar 2015-2016 golden de volgende aantallen, totaal 193

- INOS: 80, plus 32
- LPS: 39,5, plus 3,5
- KPO: 73,5, minus 71,5

Voor het studiejaar 2016-2017, gelden - onder voorbehoud - de volgende aantallen, totaal: 193

- INOS: 67, plus 19
- LPS: 41,5, plus 5,5
- KPO: 84,5, minus: 60,5

## Samenwerking Opleiden in de School

De samenwerking op het gebied van Opleiden in de School (OidS) door de partners Avans, LPS, INOS en KPO is in een ver gevorderde fase is. In het kader van borging wordt de stap van 'projectmatig naar structureel' gemaakt. Ongeacht de subsidiestroom wordt de samenwerking in 2017 en 2018 structureel ingebed om de gemaakte ontwikkeling voort te zetten en uit te dragen naar andere partners/besturen.

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.

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. Sinds de start van het project VSLW, vindt er ook begeleiding en coaching plaats van startende leerkrachten.

Naast partner in de Keurmerkopleidingsschool, neemt INOS ook deel aan de TOPClass Gedragsspecialist van Avans Hogeschool. Deze TOPClass is een samenwerkingsverband van Avans-INOS-KPO-Driespan en bereidt excellente studenten in een on-top-of programma voor op een loopbaan in het speciaal onderwijs (oude clusters 3 en 4). Dit traject is een co-creatie waarbij ontwikkeling-uitvoer-begeleiding-financiering voor 50% wordt gedaan door de Pabo en voor 50% door het werkveld.

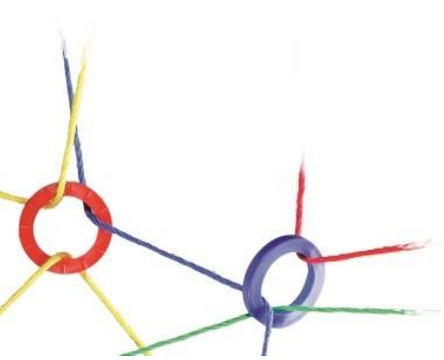
## Scholing

Grenzeloos Leren gaat primair over de manier waarop de individuele leerkracht zijn of haar onderwijs met leerlingen vormgeeft en hoe dat gebeurt in afstemming met de andere leerkrachten in zijn of haar team in lijn met de doelstellingen die de school heeft geformuleerd. Dat vraagt verdere professionalisering van iedere medewerker, ook van hen die ondersteunend zijn aan dit proces. Al enkele jaren wordt de INOS Academie benoemd als een belangrijk middel hierin, maar hoewel er in 2015 goede stappen voorwaarts zijn gezet, is er nog veel progressie nodig. In 2016 was het plan om een meerjarig professionaliseringstraject op te zetten voor met name leerkrachten, teamcoördinatoren, intern begeleiders, directeuren en bestuur. Dit is niet gerealiseerd. Wel is er veel aandacht geweest voor professionalisering op individueel niveau en teamniveau, beide in veel gevallen gefaciliteerd door de INOS Academie.

Voorbeelden van scholing zijn:

- Training en begeleiding methodes VierKeerWijzer, IPC, Alles-in-1
- Trainingen INOSweb
- Masteropleidingen
- Eigen vaardigheid (rekenen, taal, leren van data, EDI)
- Teamontwikkeling

De directeuren hebben een ontwikkelassessment gedaan in mei 2016 en zijn allen geregistreerd schoolleider. Verder hebben we in mei 2016 een tweedaagse gehad met het management rondom verandermanagement.



# Huisvesting en ICT

## Huisvesting

(bron: bestuursverslag BreedSaam)

Het jaar 2016 is het tweede volwaardige “werkjaar” van BreedSaam, de organisatie die de zorgplichttaken ten aanzien van de huisvesting voor het Primair en Speciaal Onderwijs van de gemeente heeft overgenomen.

Hiermee heeft de gemeente Breda een belangrijke stap gezet in de doordecentralisatie van haar zorgplichttaken en daarmee veel vertrouwen gegeven aan de 11 schoolbesturen, die gezamenlijk de coöperatieve vereniging BreedSaam vormen.

In het land wordt met veel interesse en belangstelling naar deze nog unieke ontwikkeling gekeken. We werken op basis van vertrouwen in de meerwaarde van samenwerking en veel minder op basis van concurrentie, aan kwalitatief goede en duurzame schoolgebouwen, die er mede toe bijdragen dat kinderen maximale ontwikkelingskansen krijgen.

We hebben met elkaar hard gewerkt aan de realisatie van de gestelde prioriteiten voor 2016:

- zorgen voor de opstart en realisatie van diverse projecten;
- verder opbouwen en versterken van de bestuurlijke - en uitvoeringsorganisatie;
- zorgen voor een financieel gezonde en efficiënte bedrijfsvoering.

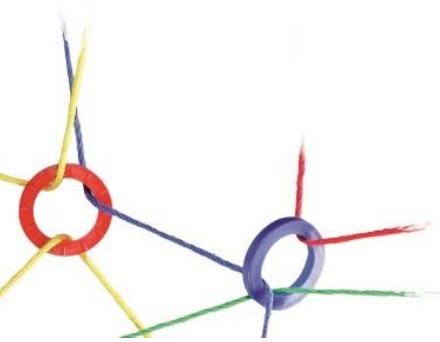
Het bestuur heeft in 2016 het initiatief genomen voor een eerste, interne evaluatie. Deze evaluatie heeft, naast de positieve feedback vanuit de schoolorganisaties, ook de nodige aanbevelingen opgeleverd voor de verbetering van de interne organisatie. Met o.a. de aanstelling van een directeur voor het huisvestingsbedrijf en de benoeming van een opvolger voor de onafhankelijk voorzitter voor het bestuur is hier mede invulling aan gegeven.

De ontwikkelingen met betrekking tot de realisatie van Integrale Kind Centra (IKC) zijn ook in Breda intensief in gang gezet door de betrokken organisaties en de gemeente. Deze ontwikkelingen leiden tot een belangrijke aanvullende invulling van onze (school) gebouwen. Daarbij zijn ook andere participanten, zoals de kinderopvang, nauw betrokken bij deze ontwikkelingen. Hier ligt een interessante en boeiende opgave voor BreedSaam om samen met de betrokkenen tot een optimale invulling te komen van de IKC's van de toekomst. De eerste voorbeelden hiervan zijn de projecten in Bavel, Brabantpark/Heusenhout en Geeren Zuid.

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

### Kbs de Zandberg:

Uitbreiding met 1338 m<sup>2</sup> bvo (zes lokalen, BSO ruimten, aanpassing bestaande entree en een gymzaal) gereed 1e kwartaal 2016. Totale kosten €2.785.000.



## Kbs Petrus en Paulus

Uitbreiding met 880 m2 bvo (vier lokalen en BSO, gymzaal vernieuwd), april 2016 opgeleverd.  
Totale kosten €1.694.000.



## Kbs St. Joseph, gymzaal



Eind 2015 is met de bouw gestart en het gebouw van 483 m2 bvo is eind april 2016 opgeleverd.  
Kosten € 929.000.

## Ons SBO



Gepland groot onderhoud van de bestaande 2800 m2 wordt nu gecombineerd met uitbreiding van 647 m2 waardoor Ons sbo in één locatie kan worden ondergebracht en de dependance kan worden afgestoten. Dit project is in september 2016 opgeleverd. Totale kosten naar verwachting €3.145.000 (definitieve afrekening volgt nog).

In voorbereiding zijnde trajecten voor INOS:

1. Nieuwbouw Stedelijk Voortgezet Speciaal Onderwijs (Breda College en Berkenhofcollege)
2. Nieuwbouw De Wisselaar
3. Renovatie en Onderhoud Jacinta/Burchtgaarde
4. Renovatie en Onderhoud Griffioen

## Bestuursbureau

Tot slot is het bestuursbureau van INOS verhuisd. Sinds oktober 2016 zijn wij gehuisvest aan de Reditlaan, de oude 'Kazematten' van Breda. Wederom hebben we gekozen voor een maatschappelijk vastgoed midden in een woonwijk, waarin onze waarden tot uiting worden gebracht.

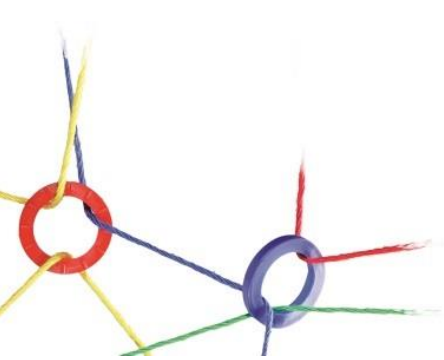


## ICT ontwikkelingen

In 2013 bleek dat de ICT infrastructuur van INOS ontoereikend was om de inhoudelijke onderwijsinnovatie te realiseren en is besloten om een grootschalig project op stichtingsniveau op te starten, genaamd Grenzeloos Leren. In 2016 zijn de volgende producten opgeleverd:

- Een DWO (digitale werkomgeving), d.w.z. een operationele ICT infrastructuur waarbij alle medewerkers een eigen laptop hebben waarmee zij tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken en vanuit de cloud toegang hebben tot de systemen en (school)informatie.
- Een DLO (digitale leeromgeving) met 1300 chromebooks verdeeld over alle scholen. De DLO bevat een website genaamd INOSweb, een flexibele startpagina om het diverse aanbod aan onderwijsprogramma's en apps tijd- en plaatsafhankelijk aan te bieden aan onze leerlingen.
- Een ingerichte ICT helpdesk (basisinfrastructuur) en 2e lijns organisatie voor specialistische back-up.

In verband met de reorganisatie is de ontwikkeling van fase 3 van DWO - metadatering voorlopig stopgezet. In de loop van 2017 wordt in het ICT beleidsplan (onderdeel van het Meerjaren Strategisch Beleidsplan 2018-2021) bekeken of en hoe dit wordt opgepakt. De focus zal liggen op het professionaliseren van leerkrachtvaardigheden op het gebied van digitale geletterdheid voor volledige benutting van ICT als aanvullend middel voor differentiatie.



# Communicatie en relaties

## 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 2016 is de aansturing van directies door het College van Bestuur gewijzigd. Vanuit integraliteit en nabijheid wordt gestuurd op schoolontwikkeling en op ontwikkeling en begeleiding van directeuren. Hoewel er nog steeds sprake is van portefeuillevindeling op stichtingsniveau, heeft het CvB de scholen onderling verdeeld. De directeur heeft zo één integraal aanspreekpunt voor alle domeinen en persoonlijke zaken. Dit vergroot de diepgang en slagkracht, zowel op relatie als op inhoud.

De overlegstructuren zijn vanaf januari 2016 aangepast. Het driewekelijkse 2,5 tot 4 uur durend directeurenberaad is vervangen door een driewekelijks 1 tot 1,5 uur durend managementteamoverleg waaraan ook de afdelingsleiders van het bestuursbureau deelnemen. In dat overleg staat afstemming van de diverse processen centraal. Het eigenaarschap van kennisdeling tussen directeuren ligt bij de directeuren zelf die daarvoor het format van de DirecteurenDialog hebben ontwikkeld.

De bestuurder heeft bilaterale overleggen met 'zijn/haar' directeur op de school. Marap gesprekken vinden plaats op het bestuursbureau.

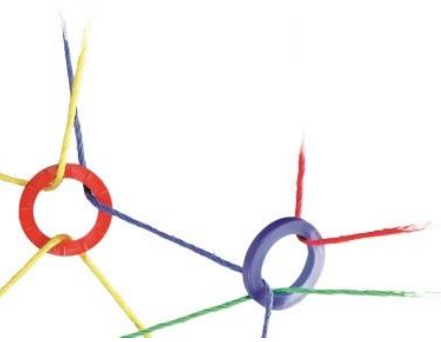
## Horizontale verantwoording

Zoals het CvB zich verantwoordt richting een GMR, kent elke INOS school haar eigen MR. Deze overleggen periodiek met elkaar, afwisselend met en zonder bestuurder/directeur.

Het afgelopen jaar is de frequentie van de overleggen enorm toegenomen door de ontstane situatie. De relatie GMR - CvB heeft zich in de laatste maanden van 2016 gekenmerkt als kritisch constructief. De periode vroeg om grote flexibiliteit, alertheid en scherpte van beide partijen. Tijdens de crisisperiode heeft het CvB vooraf afzonderlijk gecommuniceerd met de MR's van de scholen en in december is een separate sessie georganiseerd voor alle MR-voorzitters en directeuren in aanwezigheid van een delegatie van GMR en RvT.

Er is vanaf oktober een mailadres geopend (beinning2016@inos.nl) waarop alle medewerkers vragen konden stellen naar aanleiding van de bezuinigingen en/of reorganisatie. Hiervan is veelvuldig gebruik gemaakt. Veelvoorkomende vragen zijn overgenomen in de wekelijkse INOS nieuwsbrief en geplaatst op de digitale samenwerkingsomgeving INOSplein. Ook is het CvB in november, nadat alle medewerkers per brief en door de directie op de hoogte waren gesteld van de situatie, persoonlijk langs alle teams gegaan om vragen te beantwoorden en in gesprek te gaan met de medewerkers.

Alle INOS scholen hebben een schoolgids die jaarlijks wordt geüpdatet en vastgesteld door MR en CvB. Daarnaast wordt er strakker gestuurd op het vullen van de informatie via POVensters, scholen op de kaart, etc.





# Afhandeling van klachten

INOS kent een interne klachtenprocedure die ouders 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 College van Bestuur zet daarvoor een klachtencommissie in die zowel ouders, medewerkers als schooldirectie hoort en op basis daarvan een advies aan het College van Bestuur 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 beschikt over een zgn. klokkenluidersregeling, de meldingsregeling vermoeden van een misstand. Hiervoor is een externe vertrouwenspersoon Integriteit aangesteld. Deze informatie is te vinden op de website van INOS ([www.inos.nl/kennis-maken/moreel-kompas](http://www.inos.nl/kennis-maken/moreel-kompas)).

In 2016 was er net als voorgaande jaren veel 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 te komen, maar niet altijd. In 2016 zijn er 18 formele klachten binnengekomen bij de klachtencommissie van INOS.

Er waren klachten over:

- Het verstrekken van informatie aan gescheiden ouders. In één geval kregen we zelfs een brief van een advocatenkantoor hierover.
- Er diende een zaak (uit 2015) in hoger beroep m.b.t. het verstrekken van gegevens aan een andere school. De uitspraak stelde de ouders in het ongelijk, maar bracht wel verbeterpunten aan het licht in het kader van de beroepscode van de NVO.
- Eén ouderpaar heeft hun kinderen naar een andere INOS school overgeplaatst uit onvrede. Twee ouderparen hebben vanwege handelingsverlegenheid en onvrede hun kind laten plaatsen op het Speciaal Onderwijs.
- Er waren vier officiële klachten over pesten waarbij in één geval de externe deskundige van INOS en het CvB betrokken waren.
- Er was één klacht over seksueel overschrijdend gedrag tussen kinderen waardoor ouders hun kinderen van school afgenomen hebben.
- Een slepende juridisch kwestie kreeg een vervolg in een dagvaarding. Onze advocaat heeft dit op zich genomen.
- Er waren diverse klachten over de plaatsing van leerlingen in hun nieuwe groep en ook over het voortzetten van een combigroep.
- Twee ouders dienden een klacht in over het plaatsingsbeleid van scholen, waarbij het met name ging over het postcodebeleid.
- Er diende één zaak voor de GCBO (Geschillen Commissie Bijzonder Onderwijs), die leidde tot een bindende uitspraak.
- Ouders en MR van twee scholen klaagden over het hergroeperen van groepen leerlingen en over plaatsing in een dependance.
- Een slepende kwestie m.b.t. overlast van een school werd na genomen (bouwkundige) maatregelen door INOS overgedragen aan Coöperatie BreedSaam.
- Eén leerling heeft, na een klacht van ouders bij de school en het RSV, ontheffing van de Leerplichtwet gekregen en volgt nu zolang een begeleidingstraject bij een externe organisatie.
- Er kwam een klacht binnen over geluidsoverlast van de mechanische ventilatie van een school.

Daarnaast zijn er bij het bestuursbureau diverse telefonische meldingen geweest van ouders die wij rangschikten als 'voorgenomen klachten'. Doordat we hier snel op reageerden en in samenspraak met de directies van onze scholen tot bevredigende oplossingen kwamen, werden in deze gevallen officiële klachten voorkomen.



# Samenwerkingsverbanden

Naast de vooral intern gerichte ontwikkelingen hebben we in 2016 ook een bijdrage geleverd aan externe samenwerkingsverbanden.

## INOS - Stichting Driespan (onderdeel Koraalgroep)

In 2015 is op drie onderwerpen een samenwerking met stichting Het Driespan (speciaal onderwijs, cluster 4) onderzocht: het huisvesten en samenwerken van de VSO locaties van INOS en Driespan op één plek in Breda, samenwerken als één organisatie voor ambulante begeleiding door Flexinos (INOS) en KECC (Driespan) en, als derde, samenwerking bij de observatieschool van Het Driespan bij het Amphia ziekenhuis in Oosterhout (Muldersteeg). De laatste twee onderwerpen zijn na nadere verkenning voorsnog losgelaten. Het budget voor de huisvesting van het Stedelijk VSO is eind 2015 door BreedSaam geaccordeerd. Na een bestuurlijke heroriëntatie op de samenwerking (wijziging bestuursamenstelling bij beide organisaties), is er vol overtuiging een start gemaakt met de bouw en de inhoudelijke verbinding tussen de betreffende scholen. Het bouwtraject verloopt volgens planning. Inmiddels is ook de werkgroep inhoud & samenwerking, waarin de schoolleiders zitten van de drie samen te voegen scholen, voortvarend bezig met de gezamenlijke onderwijsvisie en organisatie inrichting. INOS en Driespan worden bij dit proces extern begeleid. We zijn ervan overtuigd dat we met de nieuwe school waarin krachten gebundeld worden en schotten geslecht, de beste onderwijs-zorg arrangementen kunnen geven aan deze groep kwetsbare kinderen.

## Bestuurlijk Overleg Breda

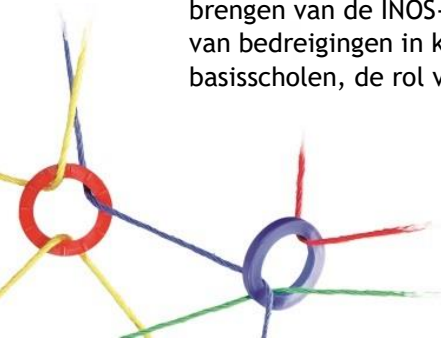
INOS vult al sinds de oprichting van BOB de bestuurdersplek voor het PO in. Belangrijke drijfveer daarbij is dat de lokale thema's die in BOB besproken en besloten worden, voor INOS van groot belang zijn. In 2016 zijn dat de thema's:

- Overgang PO/VO;
- Brede school ontwikkeling: wetenschap en techniek, sport en bewegen;
- Doorontwikkeling IKC;
- Onderwijsachterstandenbeleid (VVE, NT2, schakelklassen).

Binnen BOB is de gezamenlijke wens om in 2017 een bezinning te doen op de gezamenlijke opdracht en de versterking van de inhoudelijke aansluiting PO/VO. We willen een krachtiger strategische agenda voor de komende jaren die ondersteunend is aan de gemeentelijke agenda maar zeker ook haar eigen kleur kent.

## Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs RSV Breda - PO/VO

In het afgelopen jaar lag de focus van het samenwerkingsverband vooral op het realiseren van een veelvoud van wettelijke verplichtingen zoals groeidocumenten, toelaatbaarheidsverklaringen en klachtenprocedures. Daarnaast moesten de uitvoerende organisatie van de commissie toelaatbaarheidsverklaringen (CLTV) en diverse regionale overlegstructuren ingericht worden. Nu dit in de basis staat, zal de inzet van INOS in de diverse gremia van het samenwerkingsverband liggen op het verbeteren van de relatie tussen onze visie op Passend Onderwijs, het in kaart brengen van de INOS-specifieke risico's, het bedenken van beheersmaatregelen en het omzetten van bedreigingen in kansen. Het gaat daarbij met name om het terugbrengen van de beheerslast op basisscholen, de rol van onze ambulante begeleiding Flexinos, het creëren van nieuwe



tussenarrangementen, de bekostiging van speciaal (voortgezet) onderwijs en speciaal basisonderwijs en de aansluiting met jeugdzorg en gemeenten.

## Samenwerking LESWERK

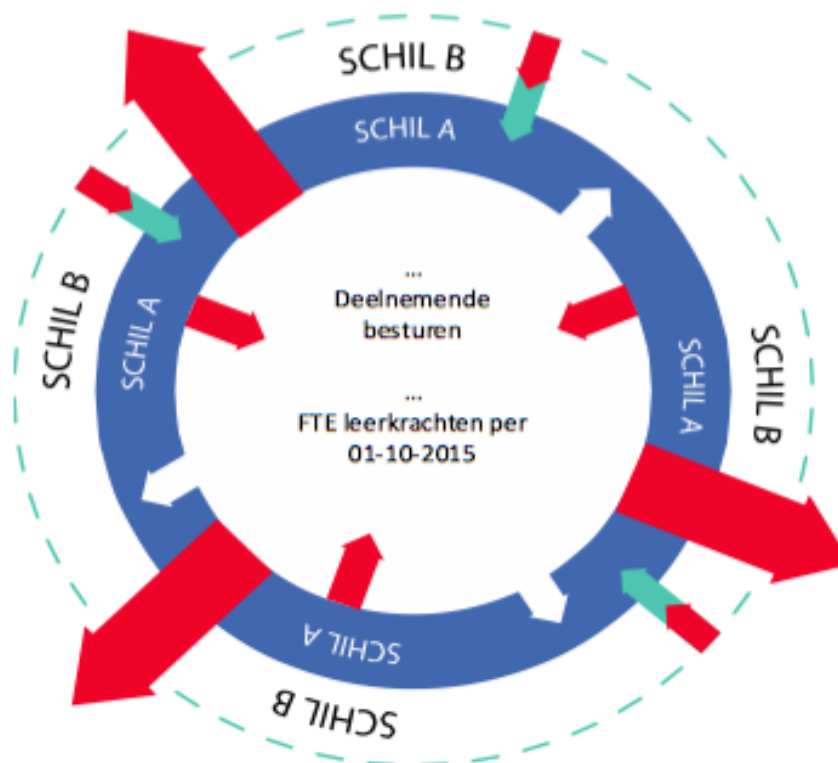
INOS, oftewel haar eigen vervangingsorganisatie Matchpoint, is in 2016 de samenwerking met het Centrum Personeelsvoorziening (CPV) gestart. Eind 2016 maakte 22 besturen in de regio West-Brabant deel uit van de nieuwe organisatie LESWERK.

Directe aanleiding voor de inrichting van een flexpool is de inwerkingtreding van de nieuwe ketenbepaling uit de Wet Werk en Zekerheid per 1 juli 2016. Met deze flexpool willen de deelnemende besturen van Leswerk vanuit collectiviteit bereiken dat er (vrijwel) altijd goede vervangers zijn voor de scholen, zonder dat er ongewenste rechtspositionele verplichtingen voor de betrokken besturen ontstaan en de arbeidsrechtelijke risico's dus minimaal zijn.

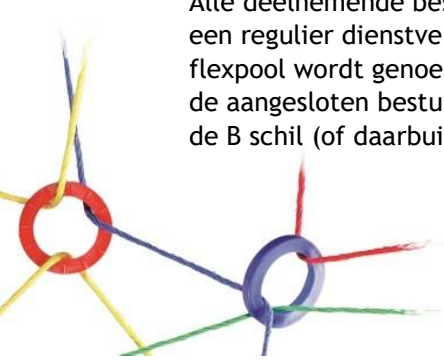
Daarnaast wil Leswerk goede (toekomstige) leerkrachten behouden voor de sector en de regio. De deelnemende besturen zetten daarbij in op goed werkgeverschap door (nieuwe) medewerkers in de flexpool een regulier dienstverband aan te bieden.

Met de realisatie van deze flexpool wil Leswerk zich verder ontwikkelen en daarmee een aantrekkelijke partij blijven voor vervangers in het primair onderwijs in West-Brabant waarbij werkzekerheid en talentontwikkeling belangrijke uitgangspunten zijn.

*Werkwijze:*



Alle deelnemende besturen van Leswerk hebben samen ongeveer 3000 FTE leerkrachtformatie met een regulier dienstverband. Om deze 3000 FTE heen wordt een flexibele schil ingericht die de flexpool wordt genoemd. Deze bestaat uit medewerkers die een regulier dienstverband hebben bij de aangesloten besturen. Deze medewerkers kunnen nieuw in dienst komen bij de besturen vanuit de B schil (of daarbuiten) voor een door het bestuur te bepalen aantal uren c.q. werktijdfactor of



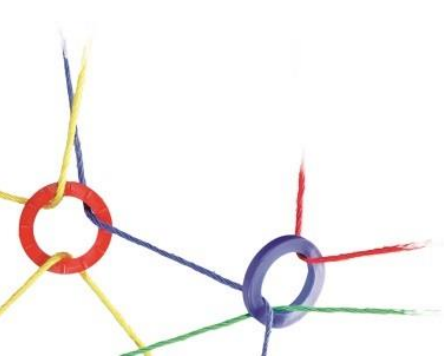
een min-max contract. Ook kan voorlopig daarnaast nog sprake zijn van deelname van medewerkers uit de A-pool van een individueel bestuur.

Medewerkers die in dienst zijn bij een betrokken bestuur en werken vanuit de flexpool worden ingezet voor korttijdelijke vervangingen bij het eigen bestuur of worden gedetacheerd aan een ander in Leswerk participierend bestuur.

## Flexpool

Een belangrijk uitgangspunt van de samenwerking is het deelnamepercentage van de flexpool. Er is sprake van een flexibele deelname aan de flexpool volgens een groeimodel. Hierbij wordt uitgegaan van een minimum percentage dat door alle besturen gehanteerd dient te worden. Uiterlijk 1 november 2016 wordt een constant percentage van minimaal 2% (per bestuur) gerealiseerd (een hoger percentage wordt aanbevolen). Door middel van monitoring wordt bekeken of dit percentage toereikend is. De 2% “extra” formatie in te zetten t.b.v. Leswerk is gebaseerd op de formatie van dat bestuur per teldatum 1-10-2015. De besturen die op 31-7-2016 al hun eigen A-pool hebben, kunnen het percentage bezetting van deze A-pool voorlopig mee rekenen voor de minimale 2% in de flexpool. Deze A-pool wordt zo snel mogelijk afgebouwd. De snelheid van afbouw van de A-pool zal onderdeel uitmaken van de juridische mogelijkheden en de monitoring.

De flexpool wordt alleen ingezet voor kortdurende ziektevervangingen. Op dit moment ervaren wij net als andere schoolbesturen de enorme impact van de WWZ. Er is een significant tekort aan invallers.



# Financieel

## Exploitatie

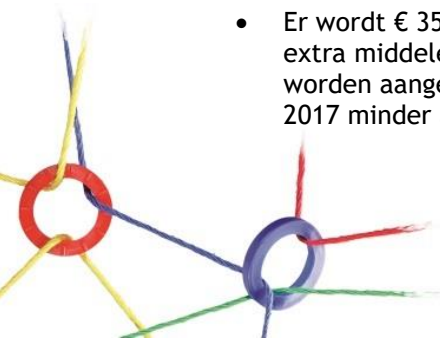
In onderstaande tabel wordt het totaaloverzicht exploitatie over 2016 weergegeven. Daarbij is een vergelijking gemaakt met de begroting 2016 en de realisatie 2015. De belangrijkste verschillen worden per onderdeel toegelicht.

<b>Staat van Baten en Lasten 2016</b>			
	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
<b>Baten (x € 1.000)</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Rijksbijdragen Ministerie van OC&W	63.804	62.105	63.982
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.003	747	775
Overige baten	1.581	1.305	1.591
<b>Totaal baten</b>	<b>66.388</b>	<b>64.157</b>	<b>66.348</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	56.783	54.008	56.238
Afschrijvingen	2.082	1.950	1.762
Huisvestingslasten	4.457	4.372	4.591
Overige lasten	6.403	4.865	6.756
<b>Totaal lasten</b>	<b>69.725</b>	<b>65.195</b>	<b>69.347</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-3.337</b>	<b>-1.038</b>	<b>-2.999</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>23</b>	<b>141</b>	<b>60</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-3.314</b>	<b>-897</b>	<b>-2.939</b>

## Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn 1.7 mln. hoger dan begroot:

- De lumpsum personeel is € 1.178.000 hoger dan begroot. Dit betreft een ophoging van de lumpsum met 2,96% ter dekking (van een deel) van de salarisstijging van 3,8% uit het loonakkoord.
- De personele groeibaten zijn ongeveer € 60.000 hoger dan begroot. Gedurende het schooljaar 2015 - 2016 hebben zich op stichtingsniveau meer leerlingen aangemeld dan verwacht. Daarnaast is de drempel voor groeibekostiging een maand eerder bereikt dan verwacht.
- Daar staat tegenover dat de materiële groei, die op schoolniveau wordt afgegeven op basis van het leerlingenaantal op peildatum 1 maart 2016, lager is dan begroot. Een drietal scholen heeft de begrote leerlingaantallen per 1 maart 2016 niet behaald. De materiële groeibate is in totaal € 30.000 lager dan begroot.
- De prestatiebox is vanaf schooljaar 2016 - 2017 verhoogd met € 47 naar € 129 per leerling. Dit zijn de extra middelen uit het bestuursakkoord die middels de prestatiebox beschikbaar komen aan de scholen. Op stichtingsniveau bedraagt dit € 236.000 aan extra middelen.
- Er wordt € 35.000 extra ontvangen van het samenwerkingsverband PO 30-03. Dit zijn deels extra middelen voor het arrangement zware ondersteuning. Deze extra middelen dienen te worden aangewend voor ambulante begeleiding. Daarentegen zijn er vanaf schooljaar 2016 - 2017 minder arrangementen afgegeven dan begroot.



- Het overige verschil van € 236.000 wordt veroorzaakt door de indexering van de bekostiging die in november 2016 is bekend gemaakt en doorgevoerd.

## Overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen zijn € 256.000 hoger dan begroot:

- Voor het speciaal onderwijs is € 191.000 als inkomsten ESF verwerkt. De ESF-gelden waren voorzichtigheidshalve beperkt (€ 63.000) begroot.
- De overige € 120.000 betreffen subsidies die op schoolniveau zijn ontvangen en niet (volledig) waren begroot. Veelal gaat het om subsidies voor taalachterstanden en opvang asielzoekers die via BOB (Bestuurlijk Overleg Breda) verstrekt zijn.

## Overige baten

De overige baten zijn € 276.000 hoger dan begroot:

- De bijdragen van derden zijn € 157.000 hoger dan begroot. Dit wordt voor € 44.000 veroorzaakt doordat er afrekeningen op het traject VSLW zijn gerealiseerd. Daarnaast is er in 2016 gebruik gemaakt van de subsidieregeling Jong en Oud van het sectorplan Primair Onderwijs voor een bedrag van € 65.000.
- De ouderbijdragen zijn € 55.000 hoger dan begroot.
- Daar staat tegenover dat de huuropbrengsten € 75.000 lager zijn dan begroot.
- Ten slotte zijn de overige baten € 52.000 hoger dan begroot. Dat wordt veroorzaakt doordat er veel eenmalige subsidies zijn verkregen.

## Personeelslasten

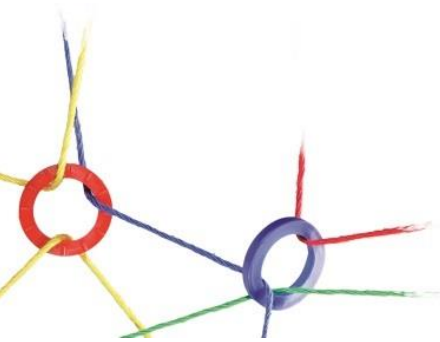
De personeelslasten zijn € 2.890.000 hoger dan begroot:

- De lonen en salarissen zijn € 2.429.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de 3,8% salarisstijging uit het loonakkoord en betreft op stichtingsniveau € 1.850.000.
- De gemiddelde wtf over januari tot en met december 2016 is ongeveer 9,5 hoger dan begroot. Dit leidt tot een overschrijding van € 579.000. De overige overschrijding in wtf is met name de begrote krimp vanaf schooljaar 2016 - 2017 die niet volledig is gerealiseerd in vooral het SO en het SBO.
- De overige personele lasten zijn ongeveer € 315.000 hoger dan begroot. Van de begrote uitgaven aan beloningsdifferentiatie is maar een deel uitgegeven. Dat bestaat vooral uit de eventuele structurele toelagen die reeds in de lonen en salarissen verwerkt zijn. Naar verwachting gaat het om een niet besteed bedrag van zo'n € 159.000. Daarnaast is er € 115.000 minder uitgegeven aan cursussen en studiedagen. Daarentegen is er aan inhuur van extern personeel, met name experts ten behoeve van de ICT projecten, € 43.000 meer uitgegeven dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een einddatum van 31 juli 2016. De inhuur van externen liep echter nog (in mindere mate) door in de laatste maanden van 2016. Ten slotte is er extra gedoteerd aan de personele voorzieningen voor per saldo een bedrag van € 164.000.

## Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn € 132.000 hoger dan begroot:

- De stuurgroep ICT besloot dat alle scholen in 2016 gaan werken met minimaal 30 chromebooks met als doel om Grenzeloos Leren vorm te geven met behulp van ICT. Deze leerlingdevices worden, in tegenstelling tot de andere investeringen in ICT, in 3 jaar afgeschreven.
- Daarnaast zijn er gedurende 2016 meer laptops voor het personeel aangeschaft dan in eerste instantie op schoolniveau was begroot.



## Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 85.000 hoger dan begroot:

- Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere afdracht van de kosten voor het buitenonderhoud aan BreedSaam van € 199.000.
- Daarnaast zijn de schoonmaaklasten ongeveer € 65.000 hoger dan begroot. Deze overschrijding wordt vooral veroorzaakt door de nieuwe aanbesteding die vanaf augustus is ingegaan.
- De energielasten zijn € 87.000 lager dan begroot.
- Er is € 202.000 minder gedoteerd aan de voorziening onderhoud dan begroot.
- Ten slotte zijn de kosten voor beveiliging en heffingen € 55.000 hoger dan begroot.

## Overige lasten

De overige lasten zijn € 1.423.000 hoger dan begroot:

- Het bovenschools ingehuurd deskundigenadvies is € 984.000 hoger dan begroot.
- Dit volledige bedrag heeft betrekking op ICT gerelateerde werkzaamheden.
- Daarnaast nemen de structurele kosten voor ICT met € 210.000 toe. Dit betreft met name de aanschaf van nieuwe licenties die voortkomen uit het ICT project Grenzeloos Leren.
- De overige lasten zijn totaal € 321.000 hoger dan begroot. Grootste posten hierin zijn een overschrijding op de kosten voor studiedagen/conferenties voor een bedrag van € 66.000, contributies voor € 18.000, reizen/excursies/sportdag/vieringen voor € 61.000 en overige onderwijslasten voor € 123.000.

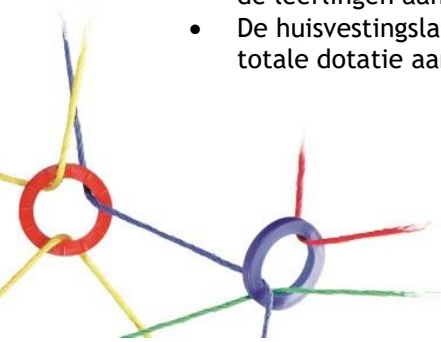
## Financiële baten en lasten

Het financiële resultaat is € 118.000 lager dan begroot. Dit wordt voor € 326.000 veroorzaakt door de negatieve ongerealiseerde koersresultaten en door € 344.000 gerealiseerde koersresultaten. Dat laatste in verband met de forse verkopen van obligaties gedurende 2016. Het restant van € 17.000 wordt veroorzaakt doordat de te ontvangen rente op het beperkte saldo liquide middelen lager is dan begroot. Ten slotte zijn de rente-inkomsten op de effectenportefeuille in 2016 fors (€ 71.000 t.o.v. € 200.000 begroot) gedaald. Dat is het gevolg van een forse afname van het saldo obligaties dat niet begroot was.

INOS heeft in een eerder stadium besloten om haar overtollige kasmiddelen door een financiële instelling (in 2016 de Rabobank) te laten beheren. Dat wil zeggen dat er een beheersovereenkomst is waarbij de financiële instelling vrij is om te handelen namens INOS. Daarbij dient men zich wel te houden aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 en aan het treasurywetwet dat INOS opgesteld heeft. Ieder kwartaal legt de dienstverlener in een rapportage verantwoording af over het gevoerde beleid, geeft een toelichting op de marktontwikkelingen en op de verwachtingen voor de komende periode. Daarnaast is in 2016 voor het eerst een liquiditeitsbegroting opgesteld voor 2016-2017 welke onderdeel is van het overleg.

## Toelichting exploitatie 2016 t.o.v. 2015:

- De Rijksbijdragen zijn € 178K lager dan vorig jaar. Dit is het gevolg van een afname van het leerlingenaantal in negatieve zin en een toename van de bekostiging ter compensatie van de salarisstijging die in 2016 is doorgevoerd.
- De overige overheidsbijdragen zijn € 228K hoger dan in 2015. Belangrijkste verschillen zijn hogere ESF baten en meer subsidies vanuit gemeente voor taalachterstanden en asielzoekers.
- De personeelslasten zijn € 545K hoger dan in 2015. Dat wordt vooral veroorzaakt doordat in 2016 een loonstijging van 3,85% doorgevoerd is.
- De afschrijvingen zijn € 319K hoger dan in 2015. Belangrijkste verklaring is dat in 2016 fors in ICT-middelen geïnvesteerd is. Er zijn laptops voor medewerkers en chroombooks voor een deel van de leerlingen aangeschaft.
- De huisvestingslasten zijn € 134K lager dan in 2015. Dat wordt vooral veroorzaakt door de lagere totale dotatie aan de voorziening groot onderhoud.



- De overige lasten zijn € 353K lager dan in 2015. Vooral de inzet voor deskundigenadvies € 244K, overige administratie- en beheerslasten € 180K en studiedagen/conferenties zijn € 179K zijn lager. Daar staat tegenover dat de ICT-kosten, waaronder licentiekosten, € 279K hoger zijn.

## Balans

In onderstaande tabel is de balans per 31 december 2016 opgenomen. Ter vergelijking is tevens de balans per 31 december 2015 opgenomen. De belangrijkste wijzigingen worden toegelicht. Daarnaast worden de vijf kritische kengetallen toegelicht die volgens het nieuwe inspectiekader als toetsingsmechanisme dienen.

<b>Balans per 31-12</b>					
<b>Activa</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Passiva</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<i>Vaste activa</i>					
Materiele vaste activa			Eigen vermogen	11.155	14.468
* gebouwen en terreinen	1.707	1.801			
* inventaris en apparatuur	6.816	5.899	Voorzieningen	2.179	2.126
* leermiddelen	1.425	1.588			
* overige mva	1.194	1.052	Langlopende schulden	0	0
Financiële vaste activa					
* effecten	3.349	7.839	Kortlopende schulden		
* overige vorderingen	0	0	* crediteuren	1.588	1.279
<i>Vlottende activa</i>			* belastingen en premies	2.195	2.204
Vorderingen			sociale verzekeringen		
* debiteuren	0	0	* pensioenpremies	651	560
* ministerie OC&W	3.359	3.270	* overige kortlopende schulden	933	1.088
* overige vorderingen	1.069	771	* overlopende passiva	2.409	2.328
* overlopende activa	1.201	1.226			
Liquide middelen	991	608			
<b>Totaal Activa</b>	<b>21.111</b>	<b>24.054</b>	<b>Totaal Passiva</b>	<b>21.111</b>	<b>24.054</b>

## Verschillen

De belangrijkste verschillen zijn de afname van het eigen vermogen ten gevolge van de verwerking van het negatieve exploitatieresultaat van € 3.3 mln. over 2016. Financiering hiervan heeft plaatsgevonden door de verkoop van obligaties.

De vaste activa zijn afgenomen met € 3.688 mln. Dat wordt aan de ene kant veroorzaakt door een toename van de materiële vaste activa (vooral de inventaris en apparatuur ten gevolge van de chromebooks voor de leerlingen en laptops voor de medewerkers). En aan de andere kant door de afname van de financiële vaste activa (obligaties) ten gevolge van de noodzakelijke verkoop ter financiering van de investeringen en het gerealiseerde tekort. Verder zien wij:

- De vlottende activa zijn juist toegenomen met € 745.000. Oorzaak is voornamelijk de toename van de liquide middelen die noodzakelijk zijn in januari 2017.
- Het eigen vermogen neemt af ten gevolge van de verwerking van het negatieve exploitatieresultaat van € 3.3 mln.
- De voorzieningen nemen toe met per saldo € 53.000 door enerzijds een extra reservering in de personele voorzieningen. Deze ophoging is noodzakelijk om eventuele gevolgen van de afwikkeling van het sociaal plan te realiseren. Daar staat tegenover een afname van de voorziening onderhoud.



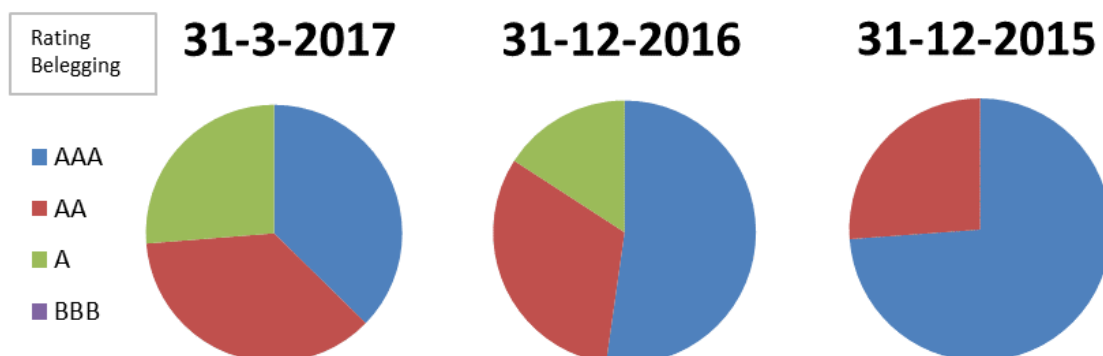


- Ten slotte nemen de kortlopende schulden toe met € 317.000. Dat wordt veroorzaakt door enerzijds de toename van de crediteuren met € 309.000 (BreedSaam 4<sup>e</sup> kwartaal 2016), de toename van de pensioenverplichtingen met € 91.000 (gestegen premie % in 2016) en de toename met € 81.000 van de overlopende passiva en anderzijds de afname van de overige kortlopende schulden met € 155.000 (vooral nog te besteden subsidies per 31 december 2015 die in 2016 ingezet zijn en de nog te vorderen post op de gemeente/BreedSaam inzake huisvesting is ver afgewikkeld).
- Ten slotte wordt de ontwikkeling van de kengetallen die door de Inspectie van het Onderwijs vastgesteld zijn als behorende bij het toezicht op de financiële continuïteit van de organisatie gepresenteerd en toegelicht. Daarbij worden voor het weerstandsvermogen twee berekeningswijzen zichtbaar gemaakt.

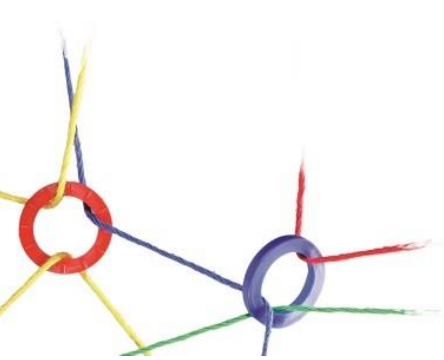
In onderstaande tabel is de aanwezige obligatieportefeuille opgenomen per 31 december 2016.

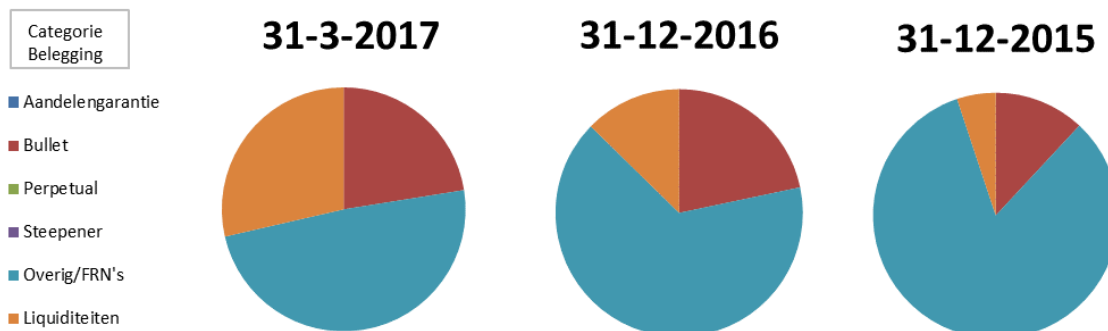
Rating	Soort lening	ISIN Code	Omschrijving	Nominaal	Koers	Waarde 31-12-2016	Einddatum
AAA	Ov/FRN	XS0671689502	Bank Nederlandse Gemeen 2011/2021 0,115%	700.000,00 EUR	102,10 %	714.700,00 EUR	05-10-2021
AAA	Ov/FRN	XS0575962286	Bank Nederlandse Gemeen 2011/2021 0,771%	400.000,00 EUR	101,86 %	407.440,00 EUR	09-02-2021
AAA	Bullet	FR0010913749	Comp de Finan Foncier 2010/2025 4%	150.000,00 EUR	129,37 %	194.049,08 EUR	24-10-2025
AAA	Ov/FRN	XS0611951814	Ned Waterschapsbank 2011/2021 0,516%	300.000,00 EUR	102,05 %	306.150,00 EUR	27-04-2021
AAA	Bullet	NL0000102317	Nederland 1998/2028 5,5%	75.000,00 EUR	154,56 %	115.921,50 EUR	15-01-2028
AAA	Bullet	NL0000102275	Nederland 2006/2023 3,75%	100.000,00 EUR	124,65 %	124.646,50 EUR	15-01-2023
AAA	Bullet	NL0010418810	Nederland 2013/2023 1,75%	125.000,00 EUR	112,65 %	140.818,19 EUR	15-07-2023
AA	Bullet	XS1348774644	Dexia CLF 2016/2023 0,75%	250.000,00 EUR	102,60 %	256.487,50 EUR	25-01-2023
AA	Ov/FRN	XS0607109377	Rabo VAR Coupon 9 2011/2021 3,2%	130.000,00 EUR	111,81 %	145.353,00 EUR	27-04-2021
AA	Ov/FRN	XS0629170837	Rabobank Coupon Clicker 2011/2021 3%	300.000,00 EUR	111,53 %	334.590,00 EUR	22-06-2021
A	Ov/FRN	XS0545059148	Rabobank Nederland 2010/2020 0,71%	600.000,00 EUR	101,47 %	608.820,00 EUR	17-11-2020
				<b>3.130.000,00 EUR</b>		<b>3.348.975,77 EUR</b>	

Bovenstaande tabel is verwerkt in onderstaande grafiek waarbij tevens de gegevens per 31-12-2015 en per 31 maart 2017 verwerkt zijn. Zichtbaar is een verschuiving van AAA naar AA en van AA naar A. Met ingang van de nieuwe regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 is het toegestaan om obligaties die bij aanschaf een enkele A-rating hebben in portefeuille toe te voegen. Voorheen was de minimale rating bij aanschaf dubbel A (AA).



In onderstaande figuur is zichtbaar gemaakt hoe de portefeuille verdeeld is over de verschillende soorten beleggingen. Goed zichtbaar is dat de liquiditeiten toegenomen zijn.





## Kengetallen

	2016	2015	Signaleringswaarden		
<b>Solvabiliteit 2</b> ((EV+Voorz)/totale passiva)	63%	69%	<0,3	30%	
<b>Liquiditeit (current ration)</b> (Vlot. Act/Kort VV)	85%	79%	<0,75	75%	
<b>Huisvestingsratio</b> (Huisv.lst+afsch. gebouwen en terreinen/totale lasten)	7%	7%	>0,10	10%	
<b>Weerstandvermogen (a)</b> (EV/totale baten)	17%	22%	<0,05	5	
<b>Weerstandvermogen (b)</b> (EV-MVA)/totale baten)	0%	6%	<0,05	5	
<b>Rentabiliteit</b> (Resultaat/totale baten)	-5,0%	-4,4%	<-0,10	-10%	1 jarig
<b>Cum 2 jarig</b>	-4,7%		<-0,05	-5%	2 jarig
<b>Cum 3 jarig</b>	-3,1%		<0	0%	3 jarig

Nieuw ten opzichte van voorgaande jaren is het kengetal huisvestingsratio. Daarnaast wordt de rentabiliteit nu niet alleen 1-jarig, maar ook 2- en 3-jarig beoordeeld.

De overige kengetallen werden in voorgaande jaren ook gebruikt. Zoals zichtbaar is, voldoen alle kengetallen aan de signaleringswaarden op de rentabiliteit en het weerstandsvermogen na. De rentabiliteit voldoet op korte termijn (1- en 2-jarig) wel, maar de 3-jarige signalering voldoet niet.

Het weerstandsvermogen incl. MVA voldoet niet. Het bestuur van INOS heeft voor 2017 een begroting vastgesteld met een tekort van € 166.000. Voor de jaren 2018 en 2019 staat in de meerjarenbegroting een doelstelling om respectievelijk positieve resultaten van € 1 mln. en € 0,5 mln. te realiseren. Daarmee zal in de loop van de jaren ook de 3-jarige rentabiliteit gaan voldoen aan de signaleringswaarde.

INOS heeft het weerstandsvermogen volgens de formule (eigen vermogen minus materiële vaste activa)/eigen vermogen (excl. voorzieningen), zogenaamde bufferfunctie, vastgesteld als sturingsinstrument. Deze heeft zich de afgelopen jaren conform onderstaande tabel sterk dalend ontwikkeld. In de meerjarenbegroting is nu opgenomen om deze weer te laten stijgen. Uiteindelijk wil INOS weer terugkomen op een minimum van 5%.

	realisatie				Obv jaarrekening	Obv begroting	Obv prognose	Obv prognose
	2013	2014	2015	2016	2016	2017	2018	2019
<b>INPUT VOOR MEERJARENRAMING</b>								
Weerstandvermogen (excl. voorzieningen)	12,2%	12,4%	6,5%	0,0%		-0,2%	1,4%	2,2%

# Toekomstperspectieven en continuïteitsparagraaf

## Toekomstperspectief: beleid van komende jaren

2016 was het laatste jaar van het Meerjaren Strategisch Beleidsplan (MSB 2013 - 2016). 2017 is een overgangsjaar waarin het MSB 2018 - 2021 wordt vastgesteld. In de loop van 2016 bleek de financiële situatie minder rooskleurig dan begroot. Gevolg hiervan is geweest dat in 2016 de nadruk heeft gelegen op het financieel stabiel maken en het verbeteren van de beheersing van de organisatie. Het opstellen van het MSB is daarmee een jaar verschoven naar 2017.

In onderstaande tabel is de verwachte formatie ontwikkeling weergegeven. Deze is gebaseerd op de geactualiseerde meerjaren leerlingenprognose welke in april 2017 is vastgesteld. Deze verwachte leerlingenontwikkeling is tevens hieronder opgenomen bij het onderdeel leerlingenaantallen.

Peildatum	Managemen t en Directie	Onderwijzend Personeel	Overige Medewerkers	Totaal
2016	27	675	187	889
2017	29	593	168	790
2018	29	617	172	818
2019	29	608	170	807

## Leerlingaantallen

In oktober 2016 is een onverwachte sterke daling waargenomen in de leerlingaantallen. Een analyse is hierop uitgevoerd. De werkwijze voor het tot stand komen van de leerlingenprognose is naar aanleiding hiervan verder verbeterd en toegepast op de leerlingenprognose voor 2017 - 2022.

De gevolgen van de verwachte daling voor de personele formatie is in bovenstaande tabel inzichtelijk gemaakt.

	Telling okt 01-10-15	Telling okt 01-10-16	(Prognose) leerlingen aantallen 01-10-17	01-10-18	01-10-19
BAO	9147	8924	8788	8788	8788
SBO	312	280	260	240	220
(V)SO	680	679	640	630	615
Totaal	10139	9883	9688	9658	9623

## Meerjarenbegroting

Voor de jaren 2018 - 2020 is respectievelijk +1 mln, +0,5 mln en 0 mln in de meerjarenbegroting opgenomen ten einde de financiële kengetallen weer op het gewenste niveau te brengen en om de financiële stabiliteit in de toekomst te waarborgen. In de meerjarenbegroting (MJB) is voor het jaar 2018 uitgegaan van een verdere daling van het leerlingenaantal volgens de leerling-prognose uit april 2017. Voor 2019 is uitgegaan van een stabilisatie van dit aantal. De afname van inkomsten die hier het gevolg van is, zijn verwerkt als afname formatie en daarmee samenhangende loonkosten. De overige uitgaven zijn constant gehouden. In 2017 wordt een nieuw Meerjaren Strategisch Beleidsplan opgesteld. De financiële uitwerking hiervan zal in de nieuwe MJB verwerkt gaan



worden. Daarmee is de MJB op hoofdlijnen taakstellend. In 2018 zal deze verder in detail uitgewerkt worden.

In onderstaande meerjaren-exploitatietoeverzicht zijn het exploitatietoeverzicht over 2016, de vastgestelde begroting 2017 met de verwachte exploitatieresultaten van 2018 t/m 2019 zichtbaar gemaakt. Uitgangspunt daarbij is geweest een verdere leerlingdaling per 1 oktober 2017 in alle onderwijssoorten waarbij voor het basisonderwijs een stabilisatie na 1 oktober 2017 voorzien wordt.

<b>BATEN</b>				
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rijksbijdragen	63.804.388	62.393.011	61.413.226	61.014.940
Overige overheidsbijdragen	1.003.124	908.901	750.000	750.000
Overige baten	1.580.837	1.532.010	1.525.000	1.525.000
<b>3 TOTALE BATEN</b>	<b>66.388.349</b>	<b>64.833.922</b>	<b>63.688.226</b>	<b>63.289.940</b>
<b>LASTEN</b>				
Personele lasten	-56.783.209	-54.037.669	-51.857.720	-51.934.434
Afschrijvingslasten	-2.081.780	-2.100.506	-2.100.506	-2.100.506
Huisvestingslasten	-4.456.863	-3.622.276	-3.600.000	-3.600.000
Totaal Overige lasten	-6.403.114	-5.329.969	-5.205.000	-5.205.000
<b>5 Financiële lasten</b>	<b>22.894</b>	<b>99.253</b>	<b>75.000</b>	<b>50.000</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>-69.724.966</b>	<b>-64.991.168</b>	<b>-62.688.226</b>	<b>-62.789.940</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-3.313.723</b>	<b>-157.245</b>	<b>1.000.000</b>	<b>500.000</b>

Onderstaande tabel laat de verwachte balansontwikkeling zien voor de jaren 2017 t/m 2019. Voor 2017 is uitgegaan van de startpositie per 31 december 2016.

<b>Balans 31 december</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activa</b>			
Materiële vaste activa	€ 11.142	€ 11.142	€ 11.142
<i>waarvan gebouw/terreinen</i>	€ 1.527	€ 1.347	€ 1.167
Financiële vaste activa	€ 3.349	€ 3.349	€ 3.349
Vorderingen	€ 5.628	€ 5.628	€ 5.628
Liquide middelen	€ 834	€ 1.834	€ 2.334
<b>Totaal</b>	<b>€ 20.953</b>	<b>€ 21.953</b>	<b>€ 22.453</b>
<b>Passiva</b>			
Eigen vermogen	€ 10.997	€ 11.997	€ 12.497
Voorzieningen	€ 2.179	€ 2.179	€ 2.179
Langlopende schulden	€ -	€ -	€ -
Kortlopende schulden	€ 7.777	€ 7.777	€ 7.777
	<b>€ 20.953</b>	<b>€ 21.953</b>	<b>€ 22.453</b>

Aandachtspunt voor de komende jaren is het voeren van een proactief liquiditeitsbeheer. Aandacht wordt onder meer besteed aan een efficiënt betalingsverkeer en besluitvorming door het CvB voorafgaand aan investeringen over de gewenste financieringswijze. Hierbij houdt INOS zich aan de huidige wet- en regelgeving (zoals onder meer regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016).



## Ontwikkeling obligatieportefeuille

De daling in de omvang van de obligatieportefeuille heeft geleid tot een daling van de rente-inkomsten. Deze rente-inkomsten worden overwegend beleidsmatig ingezet. De verwachting is dat in de komende jaren geen extra ruimte voor beleidsmatige doeleinden beschikbaar komt. Enerzijds door de stabilisatie van de portefeuille en anderzijds door de verwachte lage stand van de rente.

## Toekomstige externe ontwikkelingen

Bij het opstellen van de begroting 2017 en verder is gerekend met een aantal externe ontwikkelingen. De belangrijkste zaken op een rij:

### Zorgmiddelen

De invoering van het passend onderwijs heeft zichtbaar gemaakt dat voor de (V)SO scholen de inkomsten onder druk staan. Het gaat dan vooral om de zogenaamde zorgmiddelen waar monitoring noodzakelijk is op de aanvragen van inkomsten van derden (ouders in kader van PGB, zorginstellingen en gemeenten).

### Decentralisatie groot onderhoud

Door de mogelijke decentralisatie van groot onderhoud rekening schoolbestuur per 1 januari 2018 is de verwachting dat kostenbesparing gerealiseerd kan worden. Dit kan vervolgens ten goede komen aan het onderwijs.

### Ontwikkeling leerlingenaantal versus personele formatie

De tabellen bij de paragraaf leerlingaantallen laten de verwachte ontwikkeling zien van het leerlingenaantal en ook van de inzet. Wat betreft het leerlingenaantal is in oktober 2016 een onverwacht sterke daling waargenomen. Een analyse is hierop uitgevoerd. De werkwijze voor het tot stand komen van de leerlingenprognose is naar aanleiding hiervan verder verbeterd en toegepast op de leerlingenprognose voor 2017 - 2022.

De gevolgen van de verwachte daling voor de personele formatie is in onderstaande tabel inzichtelijk gemaakt.

Peildatum	Management en Directie	Onderwijzend Personeel	Onderwijs Ondersteunend Personeel	Schoonmaak	Totaal
2016	27	675	185	2	889
2017	29	593	166	2	788
2018	29	617	170	2	816
2019	29	608	168	2	805
2020	28	574	160	2	762
2021	29	600	166	2	795

### Marktaandeel

In de leerlingaantallen per oktober 2017 en oktober 2018 is rekening gehouden met een verlaging van het marktaandeel. Dit gezien de waargenomen groei van het marktaandeel in onderwijsconcepten zoals de vrije school, Montessori, Jenaplan, Dalton, Islamitisch en Nuts onderwijs.

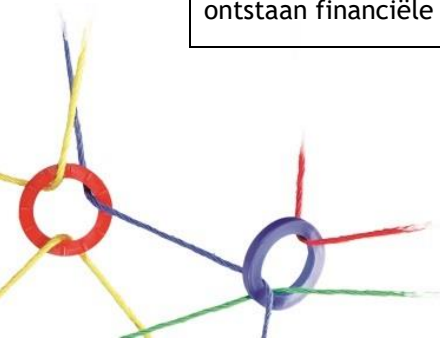
## Risicobeheersing en intern toezicht



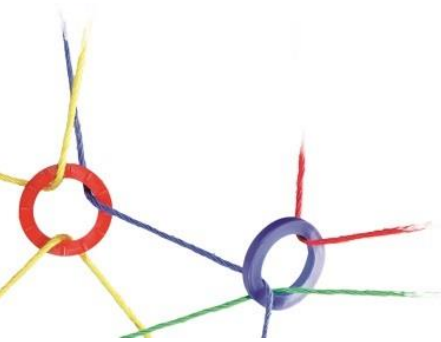
In de organisatie is aandacht voor en wordt bijgestuurd op het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Voor de meest kritische processen is het systeem ingericht. Tevens zijn bewuste keuzes gemaakt in het uitbesteden van administratieve zaken zodat specialistische kennis en vervanging geborgd is. De tabel met het risicoraamwerk is opgenomen in onderstaande tekst.

De werkwijze ten aanzien van monitoring van de scholen is verbeterd. Dit is onder meer zichtbaar middels de periodieke Management Rapportage gesprekken tussen CvB en directeur (Marap gesprekken). Inmiddels is ook een overzicht van de producten en diensten van het bestuursbureau opgesteld. De werkwijzen, processen en procedures op het bestuursbureau worden daarbij aangepast aan de nieuwe situatie waar nodig.

Risico	Kans	Impact	Maatregel
<b>Passend onderwijs</b> Het samenwerkingsverband heeft een negatieve vereveningsopdracht te realiseren. In de komende jaren leidt dit waarschijnlijk tot lagere budgetten ten aanzien van passend onderwijs in het speciaal (basis)onderwijs.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Maximaal risico 400.000	Monitoring op de aanvragen van inkomsten van derden (ouders in kader van PGB, zorginstellingen en gemeenten).
<b>Decentralisatie binnen groot onderhoud uitbesteed aan BreedSaam</b> 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.
<b>Ontwikkeling leerlingenaantal versus personele formatie</b> Op basis van de verwachte leerlingontwikkeling is er geen reden om afscheid te nemen van vast personeel. Indien de leerlingenaantallen lager zijn dan in de prognose dan zal dit in de toekomst wel tot afvloeiingskosten leiden.	Niet waarschijnlijk >> 10-20%	Maximaal risico 600.000	Monitoring op Strategische Personeelsplanning en stimuleren vervroegde uittreding.
<b>Onzekerheid over compenseren van stijgende pensioenpremie</b> De af te dragen pensioenpremie wordt bepaald aan de hand van de dekkingsgraad van de pensioenfondsen. In de afgelopen jaren veranderde het premiepercentage zeer frequent en ook voor de komende jaren wordt dit verwacht. Omdat er geen koppeling is aangebracht tussen verandering van de premie en de bekostiging van het onderwijs ontstaan financiële risico's.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Risico in 2017 490.000 Voor 2018 en verder is dit afhankelijk van OC&W	De landelijke ontwikkelingen worden nauwgezet gevolgd. Bij een eventuele aanpassing van de pensioenpremie worden dekkingsmogelijkheden op dat moment onderzocht. We nemen het risico mee in de taakstellende begroting van 2018 en verder.



<p><b>Participatiefonds</b> 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 individuele oud-medewerkers van wie het (tijdelijk) contract niet verlengd werd en waarvoor geen adequate dossiervorming of ontslaggrond is vastgelegd.</p>	<p>Waarschijnlijk &gt;&gt; 30-60%</p>	<p>Maximaal 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><b>Participatiefonds variabele premie</b> De werkloosheidskosten van mensen die hun laatste baan in het primair onderwijs hadden, moeten door het onderwijs zelf betaald worden. Hiertoe bestaat al geruime tijd het Participatiefonds. De door schoolbesturen af te dragen premie is variabel en lastig te voorspellen, en kent geen koppeling met de, vanuit de overheid ontvangen, bekostiging.</p>	<p>Niet waarschijnlijk &gt;&gt; 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>
<p><b>Gemeentelijke bekostiging van taal- en ontwikkelachterstanden</b> Gemeentelijk is er een voorzichtige tendens zichtbaar die een negatieve invloed kan hebben op de bekostiging voor taal- en ontwikkelingsachterstanden</p>	<p>Niet waarschijnlijk &gt;&gt; 10-20%</p>	<p>Maximaal risico 400.000</p>	<p>Monitoring en alternatieve inbedding in het onderwijsaanbod en professionalisering van leerkrachten. Daarnaast zijn er alternatieve bronnen bij het RSV.</p>
<p><b>Ziekteverzuim neemt toe</b> INOS is eigen risicodragers voor het ziekteverzuim. In de afgelopen jaren is het ziekteverzuim gedaald, waardoor ook forse financiële resultaten werden bereikt ten opzichte van de vroegere deelname aan het Vervangingsfonds. Een onverwachte stijging van het verzuim zou ook een lastentoename betekenen ten opzichte van het huidige lagere niveau.</p>	<p>Waarschijnlijk &gt;&gt; 30-60%</p>	<p>Maximaal risico 300.000</p>	<p>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>



<p><b>Aantal leerlingen dat een gewicht toegekend krijgt, neemt af</b>  Het aantal leerlingen dat een gewicht toegekend krijgt, naar aanleiding van een taal- of ontwikkelingsachterstand, neemt af conform de landelijke tendens. Daarnaast zijn de aanpassingen onzeker met betrekking tot de regeling bekostiging impulsgebieden en wat de effecten gaan zijn voor INOS.</p>	<p>Bijna zeker &gt;&gt; 90%</p>	<p>Maximaal risico 850.000, maar jaarlijkse afname van 100.000</p>	<p>Vervroegd arrangementen aanvragen voor ondersteuning bij RSV. Professionalisering van leerkrachten en intensievere samenwerking met vroeg- en voorschoolse educatie.</p> <p>We nemen het risico mee in de taakstellende begroting van 2018 en verder.</p>
<p><b>Afwikkeling bouwprojecten BreedSaam</b>  Door het gebrek aan transparante en consistente sturing op afspraken en uitvoering liggen er op dit moment nog veel vragen rondom eigenaarschap van financiële afwikkelingen van bouwprojecten. Dit kan leiden tot een claim bij INOS.</p>	<p>Bijna zeker &gt;&gt; 90%</p>	<p>Maximaal risico 500.000</p>	<p>Indien het risico zich daadwerkelijk voordoet, is er de mogelijkheid voor een betalingsregeling. Bestuurlijke nabijheid om zaken goed af te stemmen.</p> <p>Mocht het risico zich daadwerkelijk voordoen dan valt de financiële impact vrij tegenover de voorziening onderhoud.</p>

Ten einde de risico's zoveel als mogelijk te beperken hanteert de school een planning en control cyclus waarbij het bestuur de ontwikkeling van de (financiële) prestaties monitort en hier ook periodiek verantwoording over aflegt 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.

