

Jaarverslag 2019

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda



Inhoudsopgave

Bestuursverslag	3
Voorwoord	3
1. Het schoolbestuur	5
1.1 Organisatie	5
1.2 Profiel	9
1.3 Dialoog.....	11
2. Verantwoording beleid	14
2.1 Onderwijs & kwaliteit	15
2.2 Personeel & professionalisering.....	20
2.3 Huisvesting	27
2.4 Financieel beleid	31
2.5 Risico's en risicobeheersing.....	34
3. Verantwoording financiën.....	36
4. Ontwikkelingen in meerjarig perspectief en continuïteitsparagraaf	41
Bijlage 1 Verslag Raad van Toezicht.....	45
Jaarrekening.....	48
Balans per 31 december 2019	
Staat van baten en lasten over 2019	
Kasstroomoverzicht over 2019	
Grondslagen	
Toelichting op de balans	
Toelichting op de staat van baten en lasten	
Verbonden partijen	
Model G Verantwoording Subsidies	
WNT: Wet Normering Topinkomens	
Overige toelichtingen	
Ondertekening jaarrekening	

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursverslag

Voorwoord

Het jaar 2019 kon niet beter beginnen dan met het resultaat van het bestuursgerichte onderzoek dat in de maanden daarvoor was uitgevoerd bij INOS. Wij zijn gepast trots op het feit dat de inspectie voor de komende vier jaar het volste vertrouwen heeft uitgesproken. Vertrouwen in de koers die is uitgezet, in de sturing op kwaliteit en in de financiële continuïteit van de stichting. Dat is goed nieuws en een groot compliment aan ons allemaal. Zeker gezien de moeilijke periode waarin INOS nog niet zo lang geleden zat.

‘Wordt er goed gestuurd op kwaliteit en is er sprake van deugdelijk financieel beheer?’ waren de vragen waar het inspectieonderzoek zich op toespitste. Met andere woorden, zorgt het College van Bestuur ervoor dat er op haar scholen onderwijs van voldoende kwaliteit is en dat INOS financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

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

Daarnaast ziet de inspectie op de korte of middellange termijn geen risico's voor de financiële continuïteit van onze stichting. Ook de financiële rechtmatigheid is in orde. Dit vertrouwen wordt gegeven omdat we laten zien dat we nu en in de toekomst zorgvuldig en voorzichtig omgaan met de nog steeds beperkte middelen.

De inspectie heeft alle standaarden op groen gezet en voor kwaliteitszorg zelfs het oordeel 'goed' gegeven. Citaat uit de conceptrapportage van de inspectie: “We komen tot een waardering 'goed' omdat we zien dat INOS in korte tijd een enorme kwaliteitsslag heeft gemaakt.”

Het motto van INOS is niet voor niets: Ik ben, omdat wij zijn. Want ieder heeft op zijn of haar eigen wijze bijgedragen aan dit collectieve resultaat.

Met dit vertrouwen op zak zijn wij onverminderd enthousiast en verantwoordelijk verder gegaan met onze kerntaak: het begeleiden van de aan ons toevertrouwde leerlingen door zo goed mogelijk aan te sluiten bij hun behoeften en ze voldoende bagage mee te geven voor de volgende stap. Met oog en respect voor zichzelf en de ander. Alles binnen een veilig en uitdagend werk- en leerklimaat voor leerlingen en medewerkers, samen met ouders en partners.

Het jaar 2019 was wederom het jaar van een bredere maatschappelijke roep vanuit de sector PO om erkenning van het beroep van leraar en van het primair onderwijs. Het College van Bestuur ondersteunde op meerdere manieren in woord en daad deze oproep waarbij het ons niet alleen ging om salarissen maar om de totale bekostiging van onze

sector. Het was dan ook heel fijn dat er - op de valreep - nog een principe akkoord kwam voor een nieuwe CAO. Een goede volgende stap die in dialoog tot stand is gekomen.

In dit voorwoord staan we ook even stil te staan bij het goede wat ons bindt. Dat doen we door VIJF redenen te delen waarom wij dankbaar terug kunnen kijken:

1. Afgelopen jaar hebben we weer leerlingen mogen begeleiden in hun ontwikkeling en daarmee een bijdrage geleverd aan de samenleving als geheel. We hebben mooie opbrengsten gerealiseerd en daarmee de basis voor onze leerlingen verstevigd om later te kunnen deelnemen aan onze maatschappij door eigen keuzes te maken, en respectvol met anderen samen te leven. Als je mag werken vanuit je idealen, kun je niet anders dan dankbaar zijn.
2. We hebben gehoord van leerlingen en ouders dat het pedagogisch klimaat op onze scholen er één is waar kinderen zich gezien en veilig voelen. De ambitie dat wij als INOS alleen tevreden zijn met een 'goed' lijkt ons te passen als een jas, omdat we op alle scholen hierin stappen blijven zetten.
3. Het is ons gelukt om de continuïteit van onze stichting te borgen en op toekomstbestendige wijze met onze middelen om te gaan zodanig dat de meeste middelen naar het primair proces gaat en we voor andere bestemmingen ons altijd afvragen 'wat heeft de leerling eraan?'
4. We hebben onze maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen voor de wijk, het samenwerkingsverband en andere overkoepelende thema's. Vaak hebben INOS medewerkers een trekkersrol vervuld. Dat wordt gezien en gewaardeerd. Zo hebben wij dit jaar weer samen met Avans Hogeschool vele stagiaires begeleid. Studenten geven aan zich welkom te voelen op onze scholen. Hoe fijn is het dan dat zo'n twintig LIO'ers ervoor kiezen zich blijvend aan ons te verbinden in ons startersteam van Phoenix of in de reguliere formatie van de scholen.
5. We hebben veel veerkracht en vernieuwingsgezindheid getoond binnen de scholen en op stichtingsniveau. We hebben de intrinsieke motivatie om het beter te maken. Zelf en steeds meer samen. Of het nu gaat om bewegend leren, MHB, digitale geletterdheid, thematisch werken of groepsdoorbrekende initiatieven. We blijven in ontwikkeling!

Als je dit leest en jezelf realiseert dat er nog veel meer mooie dingen gebeuren binnen onze scholen voor onze leerlingen en in samenwerking met anderen, dan geeft het een trots gevoel om bestuurders van INOS te zijn. Dat wij onze waarden en ons motto *Ik ben, omdat wij zijn!* mogen vertegenwoordigen en vertalen in ons handelen intern en extern. Ieder mens heeft het nodig om bij een gemeenschap te horen. INOS vormt voor ons deze gemeenschap.

Nicole van Son & Ray Lucieer



1. Het schoolbestuur

1.1 Organisatie

Contactgegevens

INOS Stichting Katholiek Onderwijs Breda (41407)

Reduitlaan 31, 4814 DC Breda

Telefoon: 076-5611688

E-mail info@inos.nl

Website www.inos.nl

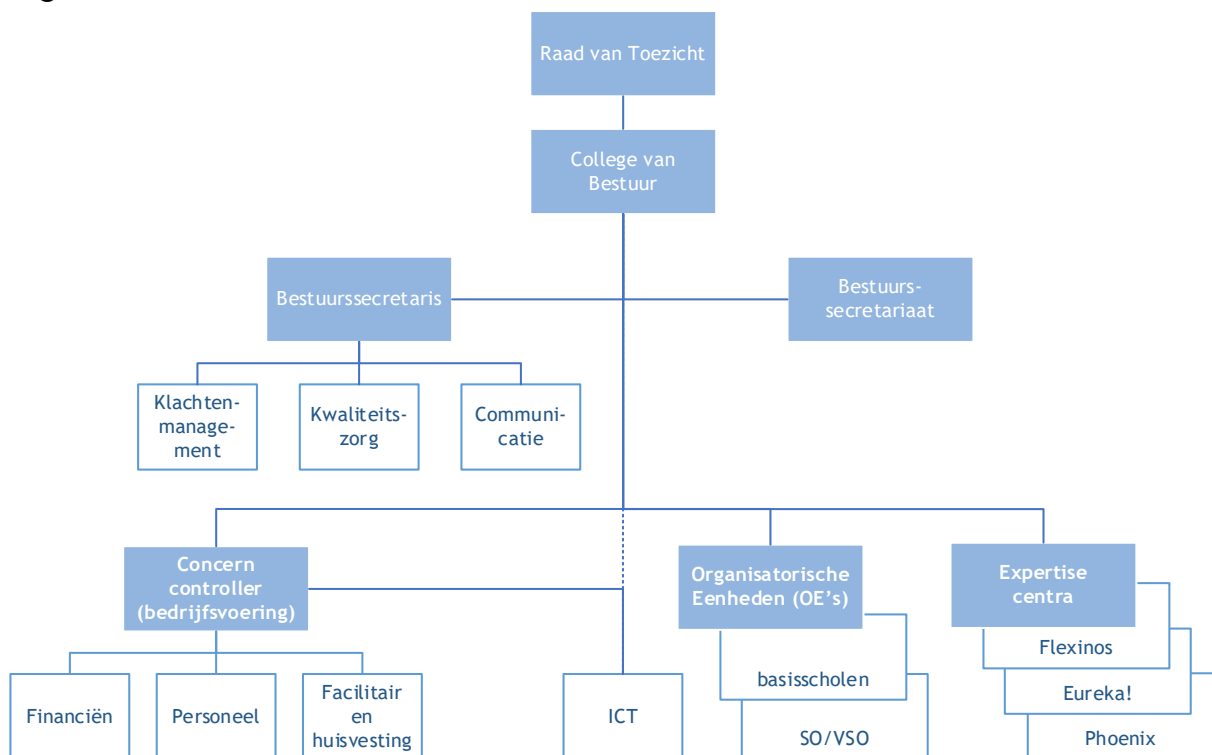
Contactpersoon

Met vragen over het bestuursverslag kan contact worden opgenomen met Anita van der Aa, bestuurssecretaris op telefoonnummer 076-5611688.

Overzicht scholen

Zie [website](#).

Organisatiestructuur



Binnen INOS zijn ongeveer 1250 professionals actief bij de 28 INOS scholen en 3 expertisecentra om het leerproces van ruim 9.500 leerlingen mogelijk te maken. De meeste van deze collega's werken op de scholen in de klas of daar direct omheen zoals conciërges, directeuren en specialisten op verschillende terreinen van de leerlingenzorg voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, om tot het beste leerresultaat te komen.

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

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

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

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 intern begeleider (IB'er).

Besturingsfilosofie

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

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

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

Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) geeft leiding aan de hele organisatie en is het bevoegd gezag van de scholen. Het CvB is de werkgever van de medewerkers en is statutair eindverantwoordelijke voor de stichting. Uitgaande van collegiale samenwerking geeft het CvB vorm en inhoud aan de bestuurlijke verantwoordelijkheden. Het streeft naar consensus onder definitieve verantwoordelijkheid van de voorzitter. Beide leden van het CvB vervullen strategische taken en externe vertegenwoordigingen.

Intern heeft de voorzitter taken op het gebied van onderwijs en kwaliteit en het lid van het CvB op het gebied van bedrijfsvoering en personeelsbeleid. Indien nodig is wederzijdse vervanging op portefeuilles mogelijk. Het College van Bestuur wordt gevormd door:

- Nicole van Son (voorzitter). Zij houdt zich bezig met onderwijs en kwaliteit, ontwikkeling van personeel, beleid en scholing, management development, opleiden in de school. Zij vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale en landelijke gremia.
- Ray Lucieer (lid). Hij houdt zich bezig met bedrijfsvoering: financiën, ICT, huisvesting en management van personeel.

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

Intern toezichtsorgaan

Scheiding van bestuur en intern toezicht is een essentieel onderdeel van de governance-structuur van INOS. De Raad van Toezicht zorgt voor een externe blik vanuit bestuurlijk perspectief. Zowel de beleidsvoering als de bedrijfsvoering zijn onderdeel van het toezicht. De Raad heeft een taak als werkgever van het College van Bestuur, een taak als klankbord- en adviesfunctie naar het College van Bestuur, een taak in het kader van de toetsende functie en de taak verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen functioneren.

Samenstelling

De leden participeren na hun benoeming vier jaar in de Raad van Toezicht en zijn eenmaal herbenoembaar voor een tijdvak van vier jaar. De Raad van Toezicht telt vijf leden, van wie er één door de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad wordt voorgedragen. Op dit moment bestaat de Raad van Toezicht uit de volgende personen:

- Cor Clarijs, voorzitter
- Astrid Jonker, lid
- Peter Pals, lid
- Linda van Beek, lid
- Raymond Kriekaard, lid

Het verslag van de Raad van Toezicht met onder andere informatie over bijeenkomsten, commissies, belangrijke aandachtsgebieden en honorering is opgenomen in bijlage 1.

Naam	Rol in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer Cor Clarijs	Lid per 6 april 2016 en voorzitter per 1 mei 2017 Voorzitter remuneratie en onderwijscommissie	Zelfstandig adviseur	Voorzitter Raad van Advies Fontys Sporthogeschool Eindhoven Adviseur Kwartiermasters - Breda Bestuurder a.i. Verus - Woerden vanaf oktober 2019
De heer Bart Alkemade	Lid van 1 januari 2012 tot 31 december 2019 Vicevoorzitter per 1 januari 2014 en lid auditcommissie	Directeur interne financieringen	Voorzitter Financiële Commissie KNZB Board member ESTA - Brussel Eigenaar BaRo MarkITing BV Penningmeester Boeren Sociëteit Ginneken - Breda

Naam	Rol in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer Peter Pals	Lid per 1 januari 2014 Voorzitter auditcommissie	Ondernemer, directeur Bedrijfskundig en financieel bedrijf	Bestuurslid Kredietunie West- Brabant U.A. tot 1 december 2019.
Mevrouw Astrid Jonker	Lid per 1 januari 2015 Lid remuneratie- commissie	Director Human Resources Havenbedrijf Rotterdam B.V.	Lid RvT en lid remuneratie- commissie van STC group. Bestuurslid EIC (Educatief Informatie Centrum). Vanaf maart 2019: lid bestuur VNO NCW Rotterdam & regio Rijnmond en voorzitter HRM expert netwerk.
Mevrouw Linda van Beek	Lid per 1 maart 2019 Lid onderwijs- commissie	Vanaf 1 september 2019: Directeur van het Global Compact Netwerk Nederland en Secretaris VNO- NCW en MKB- Nederland Tot 1 september 2019: Teammanager Internationaal Ondernemen VNO- NCW en MKB- Nederland	Vanaf december 2019: Bestuurslid Christelijk Sociaal Congres. Vanaf september 2019: Lid stuurgroep SDG Nederland. Tot november 2019: Vicevoorzitter CDA Brabant.
De heer Raymond Kriekaard	Lid per 1 maart 2019 Lid audit commissie	Voormalig ondernemer en CFO	Lid van de RvT Regius College te Schagen, voorzitter auditcie. Lid van de RvC SKH Stichting Kinderopvang Haarlemmermeer in Nieuw- Vennep, lid auditcie. Lid van de Raad van Advies van Boekhandel Van Kemenade & Hollaers in Breda, portefeuille financiën en bedrijfsvoering.

(Gemeenschappelijke) medezeggenschap

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

Het jaarverslag van de GMR vindt u [hier](#).

1.2 Profiel

Missie & visie

In 2017 heeft INOS een koersplan opgesteld. Op basis daarvan hebben alle scholen in 2018 een schoolkoersplan opgesteld. Eind 2019 is van het totaal van alle schoolkoersplannen en de hierin opgenomen doelen voor de koersplanperiode een analyse opgesteld en het resultaat van deze analyse wordt kort weergegeven bij de ambities.

We bieden maatwerk

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

De meeste scholen hebben hun visie op onderwijs ook al verwoord in hun koersplan. Vanuit het netwerk O&K is een projectgroep INOS Thuisnabij, inclusief tenzij.... gestart een visie op passend onderwijs te ontwikkelen. MHB en plusklassen zien we op bijna alle scholen terug. Er wordt steeds meer ingezet op thematisch en groepdoorbrekend werken. Differentiatie wordt goed toegepast. Een aantal scholen hebben enorme verschillen in populatie; dit vraagt veel van de capaciteiten en beschikbare tijd van de leerkrachten. In combinatie met gedeeld eigenaarschap zien we dat veel leerkrachten het nog lastig vinden om de coachende rol op zich te nemen. Een dilemma is dat als er veel maatwerk wordt geboden aan individuele leerlingen, het aantal momenten dat de groep 'compleet' is afneemt. Het kunnen faciliteren van maatwerk is voor een school mede bepalend als het gaat om de keuze van lesmethoden.

We bevorderen gedeeld eigenaarschap

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

De ambities Maatwerk en Gedeeld eigenaarschap lopen in elkaar over. Steeds meer scholen starten met leerreisgesprekken, ook wel kindgesprekken genoemd. De Gouden Driehoek (leerling, ouders, leerkracht) wordt als waardevol beschouwd. Leerkrachten hebben een belangrijke rol bij het realiseren van Gedeeld Eigenaarschap, ook naar ouders toe. Scholen geven aan dat leerkrachten het lastig vinden om de coachende rol op te pakken. Eigenaarschap van leerlingen betekent ook durven loslaten. Een volgende stap is het ontwikkelen van een rapportportfolio, hoe maak je zichtbaar wat leerlingen hebben geleerd. Een aantal scholen hebben hier de eerste stappen al in gezet. Ook Gedeeld Eigenaarschap speelt een rol bij de keuze van een methode. Leerkrachten zijn van nature vaak geneigd om vast te houden aan de lesmethode, steeds meer leerkrachten echter gaan de mogelijkheden van de lesmethode verder verkennen.

We stimuleren een onderzoekende houding

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

Deze ambitie komt regelmatig terug bij studiedagen van de scholen. Wat is onderzoekend leren en hoe ondersteun en stimuleer je dit? We zien dat er veel gebruik wordt gemaakt van lesmethoden en het inzetten van Chromebooks. De mogelijkheden van de gebruikte lesmethoden worden steeds meer benut. Waarbij wordt aangegeven dat hierin de verschillen tussen leerkrachten soms groot zijn. Dit heeft onder meer te maken met de digitale vaardigheden van een leerkracht. De ontwikkelgroep ICT is bezig met een inventarisatie van de digitale vaardigheden van de leerkrachten. Op basis van deze inventarisatie zal een professionaliseringsaanbod worden opgesteld in 2020.

We kiezen voor samenleven

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

Steeds meer scholen van INOS zijn een afspiegeling van de maatschappij. Scholen hebben te maken met verschillende culturen, binnen en buiten de school. De samenwerking met

externe partners is volop aanwezig. We zien dat onze scholen actief bijdragen aan de verbinding in de wijk. Er ontstaat ook wederkerigheid vanuit de wijk, men zoekt de school ook zelf op. Goede doelen worden gesteund en/of geïnitieerd, de leerlingenraad wordt hier actief bij betrokken. Samenwerking met Kober krijgt bij verschillende scholen steeds meer vorm. Ouders en wijk worden steeds meer betrokken bij het onderwijs van de school, een vorm daarvan zijn bijvoorbeeld het verzorgen van ‘gastlessen’. Veel van onze scholen zijn Kanjer scholen. Sociaal maatschappelijke competenties zijn nog een aandachtspunt, dit vormt dan ook een onderwerp op de strategische dag voor directeuren in 2020.

We hebben de basis op orde

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

De analyse laat zien dat de afgelopen jaren de meeste focus lag op de ambitie Basis op Orde. Dit past ook bij de fase van ontwikkeling waarin INOS zich de afgelopen jaren heeft bevonden. Scholen hebben steeds meer zicht op de ontwikkeling van onze leerlingen, dit zien we ook terug bij de jaarlijkse eindresultaten. Risico's die er zijn, zijn in beeld en worden besproken bij de intervisie bijeenkomsten bij Leren van Data. De basis voor het PDCA denken is aanwezig. De P&C cyclus sluit hierop aan en de verwachting is dan ook dat dit de komende jaren verder versterkt zal worden.

Het pedagogisch klimaat is onderwerp op alle scholen. Er is aandacht bij de scholen voor het professionaliseren van de medewerkers. De gesprekkencyclus vormt onderdeel van de basis op orde en wordt momenteel ontwikkeld. Directeuren en GMR zijn/worden bij deze ontwikkeling betrokken.

Ons INOS Koersplan ‘Ik ben, omdat wij zijn!’ vindt u [hier](#).

Toegankelijkheid & toelating

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

1.3 Dialoog

Verbonden partijen

Lokaal	Omschrijving
Bestuurlijk overleg Breda (B.O.B) een rechtspersoon waarin alle PO- en VO besturen van de stad verenigd zijn om de gezamenlijke krachten te bundelen als het gaat om de	Het B.O.B. behartigt ook de gezamenlijke belangen richting lokale overheid en andere aangesloten partijen. De voorzitter CvB van INOS is sinds februari 2017 lid van het Dagelijks Bestuur en voorzitter van de PO-kamer. In die hoedanigheid participeert zij namens het gehele

strategische onderwijsagenda, het onderwijsachterstandenbeleid, de overgang PO-VO en ontwikkelingen rondom o.a. cultuur, taal en techniek	Bredase onderwijs maandelijks aan de thematafel (een bestuurlijke tafel van 30 organisaties van kinderopvang, welzijn- en onderwijsorganisaties) voor het ontwerpen van beleid en het monitoren van de uitvoeringsagenda van het OAB-beleid van de gemeente Breda. De INOS bijdrage heeft geleid tot verbinding tussen grote en kleine partijen en een uitvoeringsagenda met een goedgekeurde solidaire begroting voor twee jaren, namelijk 2019 en 2020.
Stuurgroep VVE van gemeente Breda	De voorzitter CvB participeert in de stuurgroep VVE van de gemeente Breda en heeft namens het PO samen met de voorzitter VO elke zes weken overleg met de wethouder.
BreedSaam De gemeente Breda heeft de middelen voor huisvesting door gedecentraliseerd naar de schoolbesturen. <i>BreedSaam</i> is de coöperatie voor onderwijshuisvesting in Breda.	Het lid CvB van INOS is in de ALV van oktober 2018 gekozen tot lid van het DB bestuur per 1 januari 2019.

Regionaal	Omschrijving
Opleiden in de School (OIDS)	INOS is gecertificeerd/keurmerk opleidingsschool oftewel partner in het officiële partnerschap van Avans Hogeschool samen met KPO Roosendaal, Lowys Porquinstichting Bergen op Zoom en Borgesius Stichting. Dit betekent dat wij een door de NVAO geaccrediteerde professionele infrastructuur hebben voor het opleiden van aanstaande leerkrachten en voor de inductiefase met o.a. gecertificeerde stagecoaches en opgeleide mentoren. Wij doen in het partnerschap aan continue kwaliteitsontwikkeling van werkplekleren. Wij dragen gezamenlijk bij aan de ontwikkeling van het curriculum van de Pabo, leveren veldassessoren en docerend personeel (eigen middelen). De voorzitter CvB neemt deel in de stuurgroep OIDS, de stuurgroep TOPClass en de klankbordgroep van het lectoraat. Wij leiden nadrukkelijk op voor onszelf en voor de regio. Al het ontwikkelde materiaal is beschikbaar voor de andere besturen met wie de hogeschool samenwerkt.
Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda e.o.	Het RSV bestaat uit 27 schoolbesturen en vertegenwoordigt 134 scholen voor basisonderwijs, voorschoolse basisonderwijs en so. De voorzitter CvB van INOS is sinds februari 2017 voorzitter van het DB. Het afgelopen jaar is er veel gebeurd in het samenwerkingsverband. De beweging is ingezet om de protocol-gestuurde organisatie om te vormen naar een

	op samenwerking gerichte netwerkorganisatie. Van gevoelde bureaucratie en controle naar vertrouwen en rekenschap. De meest recente opbrengst is het ondersteuningsplan 2019-2022 inclusief meerjarenbegroting die geheel tot stand zijn gekomen vanuit de dialoog met de praktijk. Op dit moment wordt de governance in lijn gebracht met de gewenste cultuur en toekomstbestendig gemaakt. De voorzitter zit in de werkgroep governance. Vanuit het voorzitterschap voert de voorzitter ook informeel en formeel overleg met de wethouders Jeugd in de drie jeugdregio's.
Stuurgroep Sterk Techniek Onderwijs/Junior Techniek College	In het kader van de subsidieregeling Sterk Techniek Onderwijs 2020-2023 heeft OC&W de regio Breda een vierjarige subsidie toegekend voor haar regiovisie en activiteitenplan om de instroom, doorstroom en kwaliteit van de harde techniekopleidingen te versterken. INOS is naast het VO, MBO en bedrijfsleven één van de consortiumpartners.

Landelijk	Omschrijving
Arbeidsvoorwaardencommissie PO-Raad	CvB neemt actief deel/is lid van formeel adviesorgaan van de PO-Raad voor de Cao-onderhandelingen sinds november 2017.
Werving- en selectiecommissie van de PO-Raad	CvB neemt sinds maart 2018 actief deel/is lid van de werving- en selectiecommissie van de PO-Raad. Deze commissie doet de werving en selectie en voordracht van AB en DB- leden.
Denktank Financiering Opleiden in de School	CvB neemt actief deel/is lid van de Denktank Financiering Opleiden in de School. Dit is een sector-overstijgende klankbordgroep over de toekomst van de kwaliteit en financiering van werkplekleren.
Onderhandelaarsdelegatie CAO	De voorzitter neemt sinds november 2019 namens de werkgevers/PO-Raad deel aan de onderhandelaarsdelegatie voor de CAO PO.

Klachtenbehandeling

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

Verder heeft INOS naast de interne vertrouwenspersonen op elke school, twee externe vertrouwenspersonen. Eén daarvan is beschikbaar voor ouders en de andere voor de eigen

medewerkers. INOS heeft een klokkenluidersregeling ‘Meldingsregeling vermoeden van een misstand’. Hiervoor is een externe vertrouwenspersoon Integriteit aangesteld.

In 2019 was er net als voorgaande jaren contact tussen bestuur, ouders en scholen over vaak complexe situaties waarin er verschil van inzicht is tussen scholen en ouders. Ook raadplegen individuele ouders regelmatig het bestuursbureau met een vraag om advies. In de meeste situaties lukt het om tot bevredigende oplossingen voor alle partijen te komen, maar niet altijd. In 2019 zijn er geen formele klachten binnengekomen bij de klachtencommissie van INOS.

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

De klokkenluidersregeling en ons klachtenbeleid vindt u [hier](#).

2. Verantwoording beleid

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

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

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

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

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

- Netwerk Onderwijs & Kwaliteit
- Netwerk Bedrijfsvoering
- Netwerk ICT

- Netwerk Personeel & Organisatie

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

2.1 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit is het belangrijkste resultaatgebied van INOS. Thema's als personeelsbeleid, financiën, huisvesting et cetera zijn daar steeds voorwaardelijk aan. Kwaliteitszorg maakt integraal deel uit van het onderwijs. Het heeft betrekking op de activiteiten van een stichting en een school die gericht zijn op het bepalen, bewaken en bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs.

Op de INOS-scholen beschouwen we kwaliteitszorg als 'het totaal aan activiteiten, procedures en instrumenten, dat bedoeld is om op een permanente, systematische en cyclische wijze de kwaliteit van het onderwijs te bepalen, te bewaken, te borgen en te verbeteren'. Een goed systeem van kwaliteitszorg richt zich ons inziens op diverse beleidsterreinen binnen en buiten de school, maar vooral ook op de samenhang daartussen.

Kwaliteitsmanagement

INOS heeft een eigen integraal kwaliteitszorgsysteem bestaande uit een aantal mappen:

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

De verlenging van de basisarrangementen van onze scholen laat zien dat de Inspectie van het Onderwijs tevreden is over het kwaliteitszorgsysteem van INOS. Sinds 2018 werkt INOS ook met een INOS auditoren team. Dit zijn leerkrachten die heel bewust de keuze hebben gemaakt om gedeeltelijk werkzaam te zijn als auditor. Naast het uitvoeren van de KwaliteitWijzer audits zijn zij als invalkracht werkzaam bij Phoenix. Deze INOS auditoren volgen jaarlijks trainingen op het gebied van interviewen, communicatie en rapporteren. Daarnaast worden er periodiek intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Hierbij wordt gekeken naar wat ging goed, wat kon beter en hoe gaan we dit verbeteren. In 2018 heeft de Inspectie van het Onderwijs het vierjaarlijks onderzoek naar het bestuurlijk handelen van onze stichting uitgevoerd. Met trots vermelden wij dat het onderdeel Kwaliteitszorg met een goed is beoordeeld. U vindt [hier](#) het onderzoeksrapport van de Inspectie.

Sinds vorig jaar is kwaliteitsmanagement een onderdeel van de Planning & Control cyclus en worden verbeterplannen van interne en externe audits besproken bij de halfjaarlijkse gesprekken tussen CvB en directeuren. Er zijn ontwikkelingen gaande voor een stichtingbrede rapportage op het gebied van kwaliteitsmanagement.

Het netwerk Onderwijs & Kwaliteit is voor de werkgroep een belangrijk klankbord. De samenhang tussen onderwijsresultaten, auditrapportages, tevredenheidsmetingen en dergelijke worden steeds meer in beeld gebracht. Dit gebeurt bijna automatisch, je zou kunnen spreken van een organische ontwikkeling van ons kwaliteitsmanagement. Tijd dus om het mooie wat er al is en reeds aan het ontstaan is naar een hoger niveau te brengen, een niveau dat past bij de fase van ontwikkeling van onze organisatie.

Deze ontwikkeling wordt in gang gezet door het doorontwikkelen van onze KwaliteitWijzer, het professionaliseren van onze in- en externe auditoren en het ontwikkelen van managementinformatie. Het uitgangspunt om duurzame onderwijskwaliteit te realiseren is een evenwichtige balans tussen basis op orde en innovatie. Vanuit onze overtuiging dat onze professionals hét verschil maken, worden zij vanuit eigenaarschap betrokken bij deze doorontwikkeling.

Doelen en resultaten

Doelen	Omschrijving activiteiten	Resultaten
Doorontwikkelen KwaliteitWijzer	Vertaling nieuw onderzoekskader Inspectie naar KwaliteitWijzer	Er zijn vijf bijeenkomsten georganiseerd met deelnemers die een dwarsdoorsnede van INOS vormen en toegespitst op één of meerdere standaarden van het onderzoekskader van de inspectie. De resultaten van deze bijeenkomsten zijn conform planning geïntegreerd in het instrument KwaliteitWijzer dat wordt gebruikt bij het afnemen van audits.
	Ontwikkelen/herijken auditproces	Proces is opgesteld, er is in 2019 conform planning een pilot uitgevoerd bij een school. Finetunen door uitvoeren audits bij andere scholen is in voorjaar 2020 gepland.
	Auditproces uitbreiden met waarderend onderzoeken	In 2019 heeft verdere oriëntatie plaatsgevonden. Implementatie en training vindt plaats in het voorjaar van 2020.
	Opstellen folder	Concept folder is opgesteld. Verdere aanscherping door finetunen van het auditproces start in 2020.
Professionaliseren in- en externe auditoren	Ontwikkeling scholing/training interne auditoren	Training is ontwikkeld en er is een start gemaakt met het uitvoeren van deze trainingen conform planning.
	Start ontwikkeling gecertificeerd meerjarig scholingsprogramma INOS auditoren start in voorjaar 2020	De onderdelen van de scholingsprogramma's worden opgenomen in en aangeboden vanuit de nog op te richten INOS leerhuis/academie (professionaliseringsbeleid).

Ontwikkelen management informatie	Het ontwikkelen van integrale management informatie op het gebied van integrale kwaliteitszorg op zowel school- als INOS niveau. Op basis van deze informatie kan worden vastgesteld of ingezette verbeteracties op INOS en/of schoolniveau het beoogde effect hebben, welke belemmeringen en kansen er zijn en hoe hier op kan worden gestuurd op de verschillende niveaus.	Dit is gepland voor het voorjaar 2020.
-----------------------------------	--	--

Mogelijke vervolgstappen

Na het realiseren van bovenstaande doelen:

1. zal de doorontwikkeling van de KwaliteitWijzer voor (V)SO en SBO worden opgepakt;
2. en wil INOS zich richten op het 'uitlenen' van het Phoenix auditteam aan andere stichtingen. KwaliteitWijzer als merk neerzetten.

Ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en kwaliteit die van invloed zijn geweest op het beleid

- *Passend onderwijs*: landelijk maar ook binnen onze regio zien we een verhoogd doorverwijzingspercentage naar het sbo en het SO 3- en 4. Ook zien we een groei in de aanvraag van zware ondersteuningsarrangementen in de scholen. Alhoewel INOS nog steeds een laag aantal verwijzingen kent, is er ook bij ons groei zichtbaar. Vanuit onze visie dat leerlingen zoveel mogelijk thuisnabij onderwijs krijgen, zijn wij een projectgroep gestart die als doel heeft om vanuit grondige analyse aanbevelingen te doen op onderwijskundig, personeels- en organisatorisch gebied om inclusiever onderwijs meer mogelijk te maken, handelingsvermogen van leerkrachten te vergroten en onnodige doorverwijzingen te voorkomen.
- *Gelijke kansen*: heel terecht is er veel aandacht voor het tegengaan van kansenongelijkheid van leerlingen. INOS kent in haar stichting een grote diversiteit aan scholen en populatie van leerlingen en ouders. Dat verrijkt ons en stelt ons tegelijkertijd voor een complexere inhoudelijke en sociale opdracht, gebaseerd op omgaan met verschillen, respectvol samenleven en solidariteit. Op meerdere terreinen zetten we daarop in: meer directie- en IB capaciteit, samenwerking gelijkgestemde scholen binnen de organisatorische eenheden, verschillende projecten op het terrein van OAB (in samenwerking met andere schoolbesturen in ONYX Breda), compensatie bovenschools teruggang in middelen gewichtenregeling, behoud kleine scholen in wijken met uitbouw naar integrale kindcentra, etc.
- *Anders organiseren*: kinderen verschillen onderling en dat betekent dat leerlingen gebaat zijn bij onderwijs dat zoveel mogelijk aansluit bij hun eigen behoeften. Binnen INOS geven we dat vorm binnen onze ambitie Maatwerk. We zien steeds vaker dat het huidige jaarstof klassensysteem minder goed werkt omdat dit veronderstelt dat alle

leerlingen op leeftijd binnen categorieën te plaatsen zijn. Door te zoeken naar een meer open en gepersonaliseerd systeem van begeleiding en instructie, oftewel groepsdoorbrekend werken, denken wij beter te kunnen aansluiten bij wat onze leerlingen nodig hebben. Wij blijven de groep als wezenlijk onderdeel zien van het pedagogisch klimaat en de brede ontwikkeling. Daarnaast vraagt het lerarentekort ons ook om op een creatieve en passende manier te kijken naar inzet van personeel en optimaal gebruik en ontwikkeling van ieders kwaliteiten.

- *Kwaliteitsmanagement*: de PO-Raad denkt na over hoe de sector kan doorontwikkelen als het gaat om onderwijskwaliteit, zeker nu de bestuursgerichte inspectie de schoolinspecties heeft vervangen. De bestuurlijke visitaties leveren daar een goede bijdrage aan. Wat is toekomstbestendige kwaliteit(szorg), welke standaarden en instrumenten hanteren we en hoe meten we dat we het goed doen en we continu verbeteren. Hoe transparant zijn we daarin naar elkaar? INOS is gevraagd deel te nemen aan de Regiegroep Onderwijskwaliteit The Next Level. Dit is een denktank van de PO-Raad waarin negen onderwijsbesturen op uitnodiging zitting hebben. INOS is in 2019 vanwege het niveau van integrale kwaliteitszorg gevraagd deel te nemen aan dit platform voor kennisdeling. INOS haalt op haar beurt voordeel uit de kennis die collega-besturen op andere beleidsterreinen delen. Naast de bestuursvoorzitter wonen ook de bestuurssecretaris en een locatiedirecteur, tevens lid van de projectgroep kwaliteitszorg, deze bijeenkomsten bij. De regiegroep adviseert de PO-Raad als het gaat om nieuwe inzichten op het gebied van kwaliteitszorg. Een van de belangrijkste opbrengsten voor ons is de bevestiging dat wij onze kwaliteitszorg meer willen ontwikkelen naar de waarderende dialoog ter bevordering van de kwaliteitscultuur. Een vorm van zelfevaluatie als krachtige vorm voor het gesprek over onderwijskwaliteit en eigen normatieve professionaliteit.
- *Doorlopende leerlijn 0-12 jaar*: beleidsmakers, pedagogen en ook wij zijn ervan overtuigd dat de harde grenzen tussen de verschillende sectoren van kinderopvang en onderwijs, tussen leeftijdsgroepen en tussen formeel en informeel leren niet bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen, aan kansengelijkheid en aan de vroegsignalering in het geval van een groter ondersteuningsbehoefte. Binnen dat perspectief en onze eigen ambitie hebben wij de samenwerking met Kober kinderopvang verder verstevigd als het gaat om de doorlopende leer- en ontwikkellijn. Wij staan hierin diversiteit en tempoverschillen toe maar dagen alle locaties uit het maximale uit de natuurlijke samenwerking te halen. In veel gevallen is dat de overgang VVE- groep 1/2 of de tussenschoolse opvang. Alle locaties hebben zich gebogen over de gezamenlijke pedagogische visie. In een kwart van onze locaties is er de uitgesproken ambitie om uit te groeien tot een (integraal) kindcentrum binnen nu en twee jaar. Het blijft betreurenswaardig dat wet- en regelgeving verder integratie eerder belemmert dan bevordert.
- *Dalende instroom praktijkgericht VMBO*: we zien al langere tijd dat leerlingen en ouders een grotere voorkeur hebben voor VMBO-TL of liever gezegd de MAVO in plaats van de meer praktijkgerichte varianten BBL, KDG en GT. Het imago van het VMBO is minder positief dan we graag zouden zien en in het belang van de leerlingen en de maatschappij willen wij bijdragen aan een positiever beeldvorming en dito instroom. Er

is een grote vraag naar goed opgeleid technisch personeel. Steeds minder leerlingen kiezen voor een technische richting alhoewel er bij een groep kinderen al tijdens de basisschooltijd behoefte is om praktisch aan de slag te gaan. Daarom zijn wij partner geworden in de techniekregio Breda samen met de VMBO scholen, het MBO en het bedrijfsleven in de harde profielen. Een van de lijnen is het Junior Techniek College. Leerlingen van groep 7 en 8 worden geselecteerd en maken al in een vroeg stadium kennis met technologie en de technische richtingen via een eigen programma (dagdeel per week) op het VMBO. Wij verwachten dat dit bijdraagt aan zowel de instroom als aan het welbevinden van de leerlingen (succeservaringen). Ouders worden nadrukkelijk betrokken in het voortraject.

Onderwijsresultaten

Twee scholen hebben bij de eindresultaten van 2019 een onvoldoende behaald. Deze worden in onze reguliere P&C-cyclus uitvoerig geanalyseerd en systematisch voorzien van verbetervoorstellen. Geen van de scholen zit hierdoor in een verhoogd risicoprofiel.

Meer informatie over de onderwijsresultaten van onze scholen vindt u op de site [scholenopdekaart.nl](https://www.scholenopdekaart.nl).

Internationalisering

Op dit moment hebben wij geen INOS brede visie op internationalisering.

Wel hebben drie scholen van INOS bewust gekozen voor Engels in het curriculum van groep 1 t/m 8 (VVTTO), waarbij Kbs De Griffioen nadrukkelijk de ambitie heeft om op termijn een tweetalige stroom op te zetten.

In het algemeen zien we een forse toename van kinderen van zogeheten expats die kiezen voor het regulier basisonderwijs in plaats van voor de internationale school in Breda. Dit betekent dat wij als gezamenlijke schoolbesturen in Breda ook een aanbod hebben voor de taalondersteuning van deze leerlingen: de zogeheten ‘zachte landing’. Dit aanbod was oorspronkelijk ontwikkeld voor de leerlingen die uit de Eerste Opvang Anderstaligen naar het basisonderwijs komen.

Passend onderwijs

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

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

Voor alle INOS scholen geldt:

- inzet van digitale middelen en inhoudelijke ondersteuning (Snappet, Ipad's, Chromebooks, INOSweb) om maatwerk mogelijk te maken;

- extra taalaanbod voor leerlingen die vanaf groep 4 een extra risico lopen op onderwijsachterstand;
- aanbod voor hoogbegaafde leerlingen in *Eureka!* Ongeveer 120 leerlingen volgen wekelijks een dagdeel onderwijs binnen *Eureka!*. Het aanbod is gericht op cognitieve uitdaging en sociaal-emotionele begeleiding;
- dat alle middelen lichte- en zware ondersteuning vanuit het RSV Breda PO rechtstreeks naar de scholen gaan om maatwerk mogelijk te maken;
- de mogelijkheid om arrangementen aan te vragen bij het RSV Breda e.o.;
- de inzet van een bovenschoolse gedragsspecialist om leerkrachten te ondersteunen in de groep of bij een bepaald vraagstuk of interventie;
- professionalisering en collegiale consultatie voor de IB'ers in het bovenschoolse IB-netwerk;
- periodieke intervisie Leren van Data tussen de scholen van één organisatorische eenheid waarbij IB'ers en directies met elkaar reflecteren op de opbrengsten en mogelijke interventies

INOS kiest vanuit haar kernopdracht en visie op de school als samenleving voor 'thuisnabij' en 'inclusief, tenzij'. Daarom willen wij het aanbod binnen de scholen zo vormgeven dat meer- en hoogbegaafde kinderen ook binnen de groep en de vertrouwde omgeving van de eigen school naar hun behoefte onderwijs krijgen. Ouders zijn zeer nadrukkelijk betrokken bij dit proces middels centrale informatieavonden en een klankbordgroep. In juni 2020 moeten alle scholen voldoen aan de nog te bepalen INOS MHB-standaard en kunnen een aantal scholen zich specialist MHB noemen.

Als onderdeel van dit project volgden alle leerkrachten de verplichte basistraining Meer- en Hoogbegaafdheid.

Voor sommige scholen geldt:

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

2.2 Personeel & professionalisering

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

In onderstaande figuur is de samenhang tussen de elementen die een organisatie tot een lerende organisatie maken, weergegeven.



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

Bovenstaande tekst maakt deel uit van de visie op professionalisering die in 2019 is vastgesteld als ankerpunt voor het verdere beleid op dit gebied. In 2019 heeft de focus gelegen op de implementatie van een aantal deelgebieden van professionalisering en het verder uitwerken en toetsen van beleid.

Doelen en resultaten

Doelen	Omschrijving activiteiten	Resultaten
Ieder medewerker heeft en eigen digitaal bekwaamheidsdossier en neemt daar verantwoordelijkheid in.	Optimaliseren personeelssysteem voor bekwaamheidsdossier.	Gereed conform planning; de randvoorwaarde om ook daadwerkelijk het gebruik ervan in te bedden zit in de koppeling met de gesprekkencyclus en is nog niet volledig ingevoerd.
De gesprekkencyclus wordt herijkt in lijn met de visie op eigen regie op ontwikkeling en samenhang met schoolontwikkeling.	In nauwe samenspraak en uitvoerige consultatie met directeuren en GMR is een nieuwe gesprekkencyclus tot stand gekomen.	Nieuwe gesprekkencyclus is vastgesteld. M.i.v. 2020 voeren alle directeuren jaarlijks een ontwikkelgesprek met hun medewerkers op basis van de nieuwe richtlijnen. Het beoordelingsgesprek bij vaste benoemingen vervalt. Waar nodig is er een begeleidingstraject.
Alle directeuren ronden de eerste twee leergangen van het INOS-MD traject af en starten met de derde en laatste leergang.	Het MD traject duurt twee jaar en bevat drie leergangen. Alle directeuren, afdelingsleiders (V)SO en directeuren in opleiding volgen dit traject en zijn verdeeld in drie groepen ter bevordering van het collectief leren. Dit in-company traject wordt verzorgd door AVS en leidt tot registratie.	Alle directeuren hebben de leergangen Cultuurpracticum en Leidinggeven aan gepersonaliseerd leren afgerond en zijn gestart met de leergang Action Learning.
Start tweede management potential traject.	Na het eerste succesvolle kweekvijvertraject hebben we wederom potentieel managementtalent uit de organisatie geselecteerd voor een tweede traject. Het ging dit keer om de voordracht van 8 deelnemers (versus 13 in de eerste lichting.)	Van de 8 deelnemers zijn er dit keer twee kandidaten die een vervolgtraject krijgen/hebben als het gaat om de ambitie om schoolleider te worden. Dit bestaat uit scholing in combinatie met een project en/of leerwerkplek als toegevoegd directielid.
Vijf zij-instromers aannemen en begeleiden.	INOS is partner in de erkende opleidingsschool (OIDS). Samen met Avans Hogeschool willen wij jaarlijks vijf zij-instromers aannemen. In 2018 zijn wij gestart met vier zij-instromers.	Uit een zeer groot aanbod zijn er vijf zij-instromers geselecteerd. Ze zijn allen succesvol door het geschiktheidsonderzoek gekomen en werken en leren nu op onze scholen. Ondanks de intensiteit van de begeleiding zien wij een grote meerwaarde van deze professionals in

		onze organisatie door de achtergrond/andere expertise die zij meebrengen op HBO/WO niveau.
Verbetering van begeleiding en beoordeling van starters.	Er was behoefte aan beleid voor begeleiding en beoordeling van medewerkers in hun eerste jaar bij INOS. Er was al begeleiding van starters (o.a. intervisie in inductiefase) en beoordeling maar er was ook (te grote) diversiteit. In nauwe samenspraak met en uitvoerige consultatie van directeuren en GMR is een nieuw introductiebeleid tot stand gekomen onder regie van Phoenix.	Vastgesteld introductiebeleid waarin een duidelijk stappenplan staat van ontwikkelgesprekken, coaching en lesobservaties. Dit geheel aan activiteiten leidt tot een meer eenduidige aanpak, een betere begeleiding en tot een onderbouwde beoordeling van de medewerker.
Start maken met het bieden van bovenschools aanbod op het gebied van professionalisering.	INOS wil met de doorontwikkeling van Phoenix tot loopbaan- en expertisecentrum ook een variatie aan scholingsactiviteiten aanbieden die tegemoet komen aan de ontwikkelbehoefte van de medewerker én een bijdrage leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen. We hebben een inventarisatie gedaan van de in-huis expertise en van de brede behoefte. We willen op meerdere terreinen op meerdere manieren aanbod genereren.	Dit jaar hebben we gebruikt om na te denken over de contouren van een INOS professionaliseringsbeleid en aanpak binnen Phoenix (het INOS leerhuis/academie). We hebben als organisatie bewust gekozen voor een fulltime vacature van directeur Phoenix om naast de vervangingsorganisatie en loket voor mobiliteit ook de functie van loopbaan- en expertisecentrum uit te bouwen. De directeur, met een HRD profiel, is per 1 oktober begonnen. Daarnaast hebben we in 2019 INOS trainingen aangeboden, verplicht of facultatief en bovenschools gefinancierd: • Meer - en Hoogbegaafdheid voor alle leerkrachten (verplicht) • Leergang Intern GroepsAnalist (verplicht twee per school) • Online trainingen INOSweb (facultatief) • Workshop Rouw & Verlies (facultatief) • Workshops Communicatie met ouders (facultatief)

Ontwikkelingen

Als INOS staan we, net zoals andere besturen binnen de sector, voor de strategische uitdagingen ons sterk te positioneren op de arbeidsmarkt en wendbaar om te kunnen gaan met de vele veranderingen die op ons afkomen. Dit om voor nu én in de toekomst zowel kwantitatief als kwalitatief voldoende medewerkers aan ons te binden. Dit vraagt van ons dat we meer dan ooit tevoren een aantrekkelijke werkgever en een lerende organisatie zijn en dit betekent dat we ontwikkelkansen bieden en het vermogen om van elkaar te leren moeten versterken. Het gaat dan om regie op de eigen ontwikkeling, het leren van elkaar en het leren dicht bij de werkrealiteit.

Om de ambities zoals beschreven in het Koersplan waar te kunnen maken en mee te kunnen bewegen in de continu veranderende omgeving, hecht INOS veel waarde aan de professionalisering van haar medewerkers. INOS beoogt een lerende organisatie te zijn, waarbij de professionalisering van de medewerkers samenhangt met de doelen van de organisatie en de eigen school. Medewerkers vinden het vanzelfsprekend zich te blijven ontwikkelen en elkaar daarbij te inspireren.

Met deze focus op professionalisering en de ontwikkeling naar een lerende organisatie beoogt INOS:

- de onderwijskwaliteit te verhogen;
- bij te dragen aan schoolontwikkeling;
- een aantrekkelijk werkgever te zijn;
- de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

Phoenix, onze 29e school én loopbaan- en expertisecentrum, is het organisatieonderdeel waar de regie op deze beleidsontwikkeling ligt. Met zo'n tachtig medewerkers vervullen zij alle vervangingsvragen binnen INOS. Phoenix kent een aantal teams met verschillende aandachtsgebieden waarin ontwikkeling van de medewerker of de school centraal staat. Zo is Phoenix o.a. verantwoordelijk voor het Opleiden in de School met de drie teams: LIO, zij-instroom en starters. Draagt Phoenix mede verantwoordelijkheid voor de kwaliteitszorg met het auditteam en is Phoenix het loket voor werving- en selectie en interne mobiliteit.

Strategisch personeelsbeleid

2019 was het jaar waarin we weer een groot aantal bouwstenen voor het strategisch personeelsbeleid hebben verzameld. Soms ging het om herijking van bestaand beleid en soms om nieuw beleid. In het jaar 2020 moet dit leiden tot één overall meerjarig beleidsdocument.

Een aantal bouwstenen zijn al hierboven genoemd als het gaat om de relatie met professionalisering. Aanvullend hebben wij dit jaar het volgende gerealiseerd:

- *Strategische personeelsplanning*; van alle scholen is door de HR adviseurs samen met de directeur een vlootschauw gemaakt van kenmerken, de competenties en kwaliteiten van het team en de individuele medewerkers. Dit geeft inzicht voor werving, professionalisering en kennisdeling zowel op individueel, team- als organisatieniveau.

- *Functiedifferentiatie en doorstroom*: bevordering naar de hogere leerkrachtfunctie biedt leerkrachten de mogelijkheid om hun loopbaanperspectief te verbeteren, waardoor zij uitgedaagd worden om zich te blijven ontwikkelen. Ook voor andere gedifferentieerde functies geldt dat de kwaliteit en inhoud van de functie bepalend is voor de doorstroom naar een hogere functie. De kwaliteit van een leerkracht in relatie tot het gewicht van een functie, is niet goed in cijfers te vatten. Daarom is objectiviteit noodzakelijk bij een procedure die hoort bij doorstroom (naar een andere functie), maar ook bij mobiliteit. In 2019 hebben we een nieuwe beleidsnotitie Functiedifferentiatie en doorstroom vastgesteld waarin wordt uitgelegd welke stappen horen bij de nieuwe benoemingsprocedure. Als er sprake is van tijdelijke taken passen we beloningsbeleid toe.
- *Leerkrachtfuncties*: in de CAO 2018-2019 zijn nieuwe functiebeschrijvingen voor leerkrachten geformuleerd, te weten L10, L11 en L12. INOS kende in haar eigen functiehuis tot op dat moment het onderscheid tussen leerkrachten bao en (V)SO. Met de komst van de nieuwe functiebeschrijvingen hebben wij ervoor gekozen om over te gaan naar generieke functiebeschrijvingen voor leerkrachten binnen INOS. De context op zich is niet bepalend genoeg voor een eigen functiebeschrijving. Het gaat om de complexiteit en de gevraagde expertise. Wij hebben ervoor gekozen om L10 en L12 over te nemen en de L11 functie te herschrijven zodat deze op meerdere contexten van toepassing is. Deze aangepaste functie is opgenomen in het functiehuis na instemming GMR. Aan dit besluit is een zorgvuldig traject van consultatie vooraf gegaan met deelnemers uit bao, sbo en (V)SO.
- *Werving en selectie*: INOS investeert veel in werving en selectie. De hieronder genoemde oplossingen zijn helaas niet afdoende maar we zien wel dat wij in de regio de minste problemen ervaren met het vinden en behouden van medewerkers in deze tijden van krapte. Een paar voorbeelden van onze aanpak:
 - Wij zijn keurmerkpartner van Avans Hogeschool in het samen opleiden. Dat betekent dat het Ministerie INOS erkent als geaccrediteerd opleider en daardoor ontvangen wij meer studenten en middelen om deze opleidingsfunctie te vervullen. Dit doen wij samen met drie andere besturen uit Roosendaal e.o. en Bergen op Zoom. Dit resulteert er tot nu toe in dat wij jaarlijks ongeveer 70 stagiaires hebben waarvan 20 vierdejaars studenten. Het is mooi om te constateren dat zij elk jaar op één of twee na bij ons in dienst willen blijven;
 - INOS investeert in het opleiden van zij-instromers. Op dit moment zijn dat er negen en met ingang van het schooljaar 20/21 komen er vijf bij.
 - Het CvB leidt, met gebruikmaking van de subsidieregeling, onderwijsassistenten op tot leerkracht;
 - Binnen INOS krijgt elke medewerker bij goed functioneren na één jaar een vast dienstverband;
 - We werken met een bonus voor het aanbrengen van een nieuwe collega;
 - Wij bieden extra ondersteuning en tijd aan startende leerkrachten;
 - INOS heeft in 2018 haar 29e school 'Phoenix' opgericht, een school zonder leerlingen maar met medewerkers die alle vervangingsvragen vervullen binnen INOS én tegelijkertijd ruimte en tijd krijgen voor hun ontwikkeling. Hierin werken

inmiddels zo'n 80 professionals die een gemiddelde vervangingsvraag van 5% kunnen opvangen;

- INOS investeert met ingang van 2019 0,25% van haar totale baten in extra professionalisering van haar medewerkers bovenop de middelen uit de CAO;
- INOS bereidt samen met de besturen uit de regio Breda en omstreken een aanvraag voor de regeling Regionale aanpak personeelstekort voor waarin voor de komende twee jaar actielijnen worden uitgezet om gezamenlijk het personeelstekort in de regio tegen te gaan.

We hebben daarnaast ons beleid op werving en selectie herijkt waarbij Phoenix hét loket is waar alle vacatures binnenkomen. Zo kunnen we zo optimaal mogelijk gebruik maken van de kwaliteiten van kandidaten door ze te beoordelen op bredere geschiktheid binnen onze organisatie. De centrale aanpak van vacaturestelling binnen INOS heeft ook als voordeel dat onze eigen medewerkers een vroegtijdig totaalbeeld hebben van de mogelijkheden.

Voor al deze onderwerpen geldt dat wij ze afstemmen op ons Koersplan en de INOS visie. We hebben het afgelopen jaar weer mooie stappen gezet in de consistentie en synergie tussen het beleidsterrein Personeel & Organisatie en onderwijs, met andere woorden met integraal sturen op onderwijskwaliteit en personeelsontwikkeling.

Alle beleidskeuzes komen tot stand door actief en zichtbaar gebruik te maken van bevindingen van:

- directeuren
- beleidsnetwerk Personeel & Organisatie
- HR adviseurs
- werkgroep Personeel GMR
- inspectierapporten
- KwaliteitWijzers
- tevredenheidsonderzoeken

Evaluatie van gemaakte keuzes zijn verankerd in de jaarcycli met het MTO (Management Team Overleg INOS), beleidsnetwerk P&O, GMR en RvT.

Uitkeringen na ontslag

Het beleid van INOS op dit punt is gericht op het voorkomen van ontslag.

Om ontslag te voorkomen hanteert INOS een jaarlijkse gesprekkencyclus van functioneren en beoordelen om zo de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden onder de aandacht te houden. Met medewerkers die niet voldoende functioneren wordt een ontwikkeltraject ingezet waarbij de medewerker intensief begeleid wordt door zijn leidinggevende. Van instrumenten zoals een coach of een loopbaantraject wordt waar nodig gebruik gemaakt. In 2019 is € 390.000 betaald aan ontslagvergoedingen.

Aanpak werkdruk

In het verslagjaar 2019 zijn werkdrukmiddelen ontvangen van OC&W.

Schooljaar	Bedrag per leerling	Aantal leerlingen
2018/2019	€ 155,55	Per 1-10-2017 : 9.707 leerlingen
2019/2020	€ 225,00	Per 1-10-2018 : 9.565 leerlingen

Het aandeel voor kalenderjaar 2019 bedraagt daarmee € 1.777.508 in totaal.

Elke school heeft een schoolspecifiek plan opgesteld dat ter instemming is voorgelegd aan de leden van de P-MR van de school. Bij de meeste scholen is deze instemming reeds voor de zomervakantie verkregen zodat de middelen maximaal konden worden ingezet.

De invulling per school is verschillend, waarbij voornamelijk is ingezet op extra personeel. Conform 2018 is de inzet op personeel tussen de 90 en 95%. Binnen deze categorie zijn verschillende oplossingen gekozen. Het vaakst komt de uitbreiding van de personeelsformatie voor in de vorm van de functie onderwijsassistent of een vakleerkracht gymnastiek. Daarnaast is op enkele scholen gekozen voor inzet van extra IB, gedrags-specialist, conciërge of administratief medewerker.

Keuze voor inzet van personeel is in eerste instantie gedaan met behulp van tijdelijke contracten of inhuur omdat dit flexibiliteit geeft. De schoolteams en P-MR kunnen in theorie elk jaar andere keuzes maken. Uiteraard is aan de scholen geadviseerd om hierin een duurzaam beleid te voeren wanneer de kosten een structureel karakter hebben. Soms is gekozen om een deel van de beschikbare middelen in te zetten voor teambuilding en professionalisering of uitbreiding van de hoeveelheid leermiddelen. Naast de genoemde zaken die rechtstreeks uit de werkdrukmiddelen worden bekostigd, wordt er eveneens gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, verzuimpreventie en professionalisering. Hiervoor zijn additionele budgetten vrijgemaakt in 2019 (€ 150.000 voor professionalisering en € 50.000 voor verzuimpreventie).

2.3 Huisvesting

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

Uitvoering binnenonderhoud BreedSaam

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

Lopende trajecten voor INOS

Nieuwbouw Stedelijk Voortgezet Speciaal Onderwijs

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

BreedSaam heeft ook in 2019 in nauw contact met Driespan en INOS gezocht naar mogelijke alternatieve locaties voor. Daarbij zijn twee mogelijkheden naar voren gekomen, te weten het verkrijgen van het terrein van Revant aan de Brabantlaan te Breda als ook de langdurige huur van een voormalig kantoorcomplex aan de Oosterhoutseweg te Breda. Van beide locaties worden bouwtechnische onderzoeksrapporten opgeleverd door BreedSaam. In de loop van 2020 zal bekeken worden of een van de opties mogelijkheden biedt voor vestiging van beide scholen op middellange termijn.

Project De Wishof

Het nieuwbouwproject van het gebouw van Kbs De Wisselaar (project De Wishof) is in 2019 van start gegaan. Naast nieuwbouw van de school gaat het ook om nieuwbouw van de gymzaal.

In ontwikkeling zijnde trajecten voor INOS

- Grootscheepse renovatie van Kbs Jacinta
- Uitbreiding van lokalen en renovatie van Kbs de Horizon
- Grootscheepse renovatie of nieuwbouw van Kbs De Griffioen
- Uitbreiding van lokalen voor SO het Kasteel
- Uitbreiding van MFA de Mandt, waarmee ruimte ontstaat voor Kbs De Wegwijzer

ICT ontwikkelingen

Ten aanzien van ICT zijn in 2019 veel activiteiten ondernomen binnen INOS. In dit verslag geven we een selectie weer van die diverse activiteiten.

Interne organisatie ICT

De servicedesk is een blijvende ondersteunende factor voor de scholen en het bestuursbureau van INOS, zowel voor technische als voor functionele vragen. De scholen hebben ook in 2019 hun tevredenheid aangegeven over de snelheid en kwaliteit waarmee zaken door de servicedesk in 2019 zijn opgelost.

Infrastructuur en INOS-web

Ter verbetering van de technische infrastructuur hebben in 2019 een aantal activiteiten plaatsgevonden:

- In 2018 een Europese aanbesteding gestart voor de multifunctionals/printers. In 2019 is dit proces afgerond en geïmplementeerd.
- In 2019 is een in 2018 opgestarte pilot Chromebooks voor leerkrachten positief afgerond. Dit heeft in 2019 geleid tot een Europees aanbestedingstraject voor Chromebooks voor leerkrachten en laptops voor ondersteunende- en directiefuncties. Na de gunning is in de zomer van 2019 gestart met de distributie naar scholen en de implementatie van het gebruik van de Chromebooks op scholen. Dit traject loopt door

tot aan de zomer van 2020. In slechts een jaar tijd zijn dan alle scholen en ondersteunende functies voorzien van nieuwe devices. De verwachting is dat dit op de scholen zal leiden tot nog intensiever gebruik van INOSweb voor en door de leerlingen van INOS.

- Sinds 2019 is Switch de nieuwe leverancier van hardware voor INOS.
- Via een Europese aanbesteding zijn de nieuwe licenties voor Microsoft gegund.
- In 2019 is gestart met de omzetting van glasvezel naar coax, zowel bij de scholen als voor het bestuursbureau. Dit zal leiden tot een aanzienlijke reductie van kosten.
- Ter verbetering van de 'ontvangst' in de scholen zijn eol/eos Acces Points vervangen.
- In kader van databeveiliging zijn voor een select aantal functionarissen (met name directeuren en IB'ers) beveiligde datasticks ter beschikking gesteld en ook verplicht gesteld.
- Ten aanzien van WAN/LAN/Wifi is door het CVB besloten dat deze kosten voortaan 'bovenschools' worden betaald. Dit om stabiele kwaliteit en tijdige vervanging te kunnen waarborgen.
- Het team dat de scholen op onderwijskundig ICT-gebied ondersteunt, is uitgebreid met een functionaris die als digitaal consultant een deel van de scholen actief ondersteunt en adviseert.

Digitale geletterdheid

In ons Koersplan is vastgelegd dat iedere INOS-medewerker planmatig werkt aan zijn of haar ontwikkeling op onder andere het gebied van digitale geletterdheid. In 2019 is de Ontwikkelgroep ICT opgericht bestaande uit enkele directeuren, leerkrachten en een medewerker van de afdeling ICT.

De groep heeft onder leiding van een extern begeleider van DiVetro de kaders bepaald voor Digitale geletterdheid en mediawijsheid binnen het onderwijs op de scholen van INOS. Het doel van dit traject is het verder professionaliseren van de INOS-medewerkers op het gebied van ICT-gebruik en het toepassen en inzetten van ICT om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. INOS ziet dit niet als een eenmalige actie maar heeft als doel onderwijs & ICT structureel te borgen. Middels een in 2019 gehouden enquête heeft de ontwikkelgroep beter inzicht gekregen in de huidige digitale vaardigheden van leerkrachten. De resultaten van deze enquête zijn in de loop van 2020 beschikbaar en zullen op teamniveau worden gedeeld met iedere school.

De stichtingsbrede conclusies vanuit de enquête zullen leiden tot een advies over het te bieden ICT-scholingsaanbod aan medewerkers. Dit ICT-aanbod gaat in 2020 deel uitmaken van het INOS professionaliseringsaanbod.

Privacy

INOS heeft een Functionaris Gegevensbescherming (FG). De FG heeft een adviserende en onafhankelijke toezichthoudende taak ten aanzien van het door INOS naleven van de geldende privacy wet- en regelgeving. De bestuurssecretaris heeft de regierol vanuit het CvB. Periodiek rapporteert de FG aan het CvB en de RvT over de stand van zaken. Het bewustzijn van het belang van privacy wordt actief bevorderd door per school en/of organisatorische eenheden presentaties te geven, artikelen in de medewerkers nieuwsbrief te publiceren en posters en stickers te verspreiden. Daarnaast worden met technische maatregelen ingezet om onze gegevens te beschermen, zoals bitlocker beveiliging en beveiliging van schoolapps zoals Concapps.

Overleg en samenwerking

INOS ICT participeert in een landelijke werkgroep Ultimview en ParnasSys waarin onder meer privacy aan de orde komt. Er vindt waar nodig overleg en samenwerking plaats met diverse andere onderwijsbesturen op ICT-gebied. Verder is er deelgenomen aan regionale en landelijke werkgroepen op het terrein van onderwijs en ICT, zoals RSV PO/VO groep, PO-raad IBP-groep, PBIBP, BIC, en de regiegroep nieuwe OSO-standaard. Binnen INOS is, naast de bijeenkomsten van de leergemeenschap ICT, voorlichting gegeven aan diverse externe partijen en besturen over de ICT-organisatie en -middelen bij INOS.

Doelen en resultaten

Sinds de doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting liggen zowel het beleid als ook de uitvoering daarvan bij BreedSaam. Middels de Algemene Leden Vergaderingen - vier per jaar - heeft het bestuur van INOS invloed op het beleid van BreedSaam. Voor doelen en resultaten wordt korthedshalve verwezen naar het jaarverslag van BreedSaam.

Ontwikkelingen

- Ten aanzien van huisvesting zie hierboven.
- In 2020 zal de schoonmaak van de scholen en het bestuursbureau van INOS wederom Europees worden aanbesteed.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

- Binnen BreedSaam is duurzaamheid een item dat in 2020 verder zal worden geconcretiseerd.
- In de aanbesteding schoonmaak in 2020 zal maatschappelijk verantwoord ondernemen een centrale plaats krijgen.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Doelen	Omschrijving activiteiten	Resultaten
Verbeteren management informatie en implementatie Cogix	Opzetten van een procedure hoe te komen tot periodieke rapportages die per school en ook voor de gehele stichting gebruikt kunnen worden. Het implementeren van het programma Cogix dat gebruikt kan worden als managementtool om de voorgenoemde informatie te kunnen publiceren.	In 2019 is een opzet gemaakt om vanaf 2020 maandelijks de administratie ‘hard’ af te sluiten en maandelijks cijfers van de scholen te publiceren. In 2019 is het programma Cogix aangeschaft en een koppeling met het financieel pakket gemaakt. De begroting en de realisatie worden hierin ontsloten. Ook bestaat de mogelijkheid om een prognose of forecast te maken naar de toekomst.
Investeringsprocedure	Het ontwikkelen van een procedure om om voorgenomen investeringen te toetsen op noodzaak, waarbij de liquiditeit van de stichting niet in gevaar komt.	In 2018 is een procedure in gebruik genomen waarbij alle benodigde geledingen binnen de stichting een advies geven over de investering. Na positief advies kan de investering worden gedaan. In 2019 is deze werkwijze succesvol gecontinueerd.
Weerstandsvermogen naar 7%	Het opbouwen van algemene reserves tot een niveau waarbij het weerstandsvermogen van de Stichting 7% bedraagt. OC&W schrijft een minimaal percentage van 5% voor.	Alle organisatorische eenheden dienen de begroting positief op te stellen en een rendementseis te behalen. Door deze positieve resultaten toe te voegen aan de algemene reserves zal het weerstandsvermogen van de stichting stijgen.

Treasury

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

In 2019 zijn geen leningen verstrekt of opgenomen en INOS maakt geen gebruik van derivaten. Met de huisbankier Rabobank is een overeenkomst afgesloten voor het beheer van de bestaande obligatieportefeuille. De Rabobank dient te handelen binnen de grenzen van het treasurystatuut van INOS en de genoemde regeling van OC&W. Zo wordt alleen

belegd in obligaties van financiële instellingen met minimaal een A-rating en landen met een triple A-status.

Allocatie middelen

Scholen krijgen conform beschikkingen OC&W, RSV en gemeente subsidies toebedeeld. De middelen RSV en de gemeentelijke subsidies gaan volledig naar de scholen. De middelen OC&W gaan conform beschikking naar de scholen waarbij iedere school een afdrachtspercentage afdraagt aan bovenscholen. Dit afdrachtspercentage is voor iedere school gelijk. De middelen die de scholen afdragen aan bovenscholen worden gebruikt voor vervangingskosten, zoals ouderschapsverlof, duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim, bovenscholen IT, communicatie, administratie, HRM, inkoop, verzuimbeleid en onderwijskwaliteit. Het afdrachtspercentage wordt jaarlijks voor het opstellen van de begroting via de kaderbrief berekend en bekend gemaakt.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Het bestuur verdeelt de middelen onderwijsachterstand aan de hand van de beschikkingen OC&W.

De extra onderwijsachterstandsmiddelen worden voornamelijk gebruikt voor het vormen van kleinere klassen en de inzet van onderwijsondersteunend personeel zoals onderwijsassistenten.

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

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

Het B.O.B. heeft voor het kalenderjaar 2019 voor het onderwijsachterstandenbeleid de volgende projecten ingediend en gehonoreerd gezien. Deze langlopende initiatieven zijn gericht op het vergroten van gelijke kansen door het intensief inzetten op remediëring van met name taalachterstand:

- *Zachte landing nieuwkomers*

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

Afhankelijk van de leeftijd, het land van herkomst en de onderwijshistorie van het kind is er behalve van een onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal ook regelmatig sprake van de gevolgen van traumatische en/of oorlogservaringen en van een forse

onderwijsachterstand. Dat maakt dat scholen handelingsverlegen zijn in de ondersteuning van deze kinderen.

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

- *Schakelklassen*

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

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

- *VVE voorziening*

Samen met de aanbieders van kinderopvang en vooral degenen die de talige variant bieden (VVE-locaties) investeren we in samenwerking en afstemming tussen de VVE-units en met name de onderbouw van de scholen voor Primair Onderwijs. Te denken valt aan het afstemmen van programma's, ouderbeleid, pedagogische aanpak e.d. De kinderopvangpartners krijgen subsidie voor het realiseren van deze talige variant van kinderopvang/peuterspeelzaalactiviteiten en ook hun huisvesting wordt uit dit budget bekostigd.

De criteria voor toelating tot een VVE-voorziening zijn voor de voorschoolse periode veel ruimer dan die voor de vroegscholen (basisscholen). Op basisscholen kan er alleen door de gewichtenregeling extra bekostiging komen. We zien echter dat het aantal leerlingen dat aan de gewichtenregeling voldoet, flink daalt. Hierdoor komt de doorgaande lijn voor de betreffende VVE-leerlingen in gevaar. Extra (financiële) ondersteuning voor de vroegscholen wordt hierbij van belang.

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

Eind 2019 heeft het B.O.B. ook voor het jaar 2020 op bovenstaande projecten budget gekregen. Dit keer was er sprake van overeenstemming tussen alle partijen en is een gezamenlijk uitvoeringsprogramma ingediend en goedgekeurd.

2.5 Risico's en risicobeheersing

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

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

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

Risico's

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

Risico	Kans	Impact	Maatregel
Krapte arbeidsmarkt Aanbod aan leerkrachten neemt sneller af dan de krimp in leerlingaantallen. Hierdoor permanente spanning op bezetting scholen. Naast leerkrachten is daar ook de doelgroep schoolleiders bijgekomen.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Risico in onderwijs-kwaliteit	Strategische Personeelsplanning richten op werving en duurzame inzetbaarheid. Oprichting Phoenix loopbaan centrum met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (begeleiding en scholing)
Ziekteverzuim stabiliseert op hoger niveau INOS is eigen risicodragers voor het ziekteverzuim. T.o.v. de afgelopen jaren is het ziekteverzuim toegenomen en stabiliseert nu op een hoger niveau maar niet hoger dan het landelijk gemiddelde.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Maximaal risico 300.000	Er vindt maandelijks monitoring plaats. De kosten van gerealiseerde vervanging versus het begrote en het reële verzuimpercentage worden maandelijks geanalyseerd. Professionalisering van leerkrachten. Preventie

			maakt expliciet onderdeel uit van ons beleid. Er is een verzuimregisseur aangesteld, daarnaast is voor 2019 en volgende jaren budget gereserveerd voor preventie. Verzuim is opgenomen in het afdrachtspercentage.
Onzekerheid over compenseren van stijgende pensioenpremie De af te dragen pensioenpremie wordt bepaald aan de hand van de dekkingsgraad van de pensioenfondsen. Tendens is dat de premie de komende jaren nog stijgt. Veelal wordt toename van de premie bekostigd uit de loonruimte en dat bemoeilijkt de cao onderhandelingen.	Niet waarschijnlijk >> 10-20%	Maximaal risico 250.000	De landelijke ontwikkelingen worden nauwgezet gevolgd. Veelal wordt toename van de premie bekostigd uit de loonruimte, daarom is dit bedrag niet verwerkt in de begroting.
Participatiefonds De werkloosheidskosten van mensen die hun laatste baan in het primair onderwijs hadden, moeten door het onderwijs zelf betaald worden. Hiertoe bestaat al geruime tijd het Participatiefonds. De regels waaraan schoolbesturen moeten voldoen om geen naheffingen te krijgen worden steeds strenger. Deze naheffingen hebben betrekking op oud-medewerkers van wie het (tijdelijk) contract niet verlengd is en waarvoor voor geen adequate dossiervorming of ontslaggrond is vastgelegd.	Niet waarschijnlijk >> 10-20%	Maximaal risico 100.000	Vanaf 2017 vindt sturing en monitoring op dossiervorming plaats. Daarnaast zal het groeiend lerarentekort er voor zorgen dat er minder WW-uitkeringen aangevraagd zullen worden.
Participatiefonds variabele premie De werkloosheidskosten van mensen die hun laatste baan in het primair onderwijs hadden, moeten door het onderwijs zelf betaald worden. Hiertoe bestaat al geruime tijd het Participatiefonds. De door schoolbesturen af te dragen premie is variabel en lastig te voorspellen, en kent geen koppeling	Niet waarschijnlijk >> 10-20%	Maximaal risico 150.000	De landelijke ontwikkelingen worden nauwgezet gevolgd. Bij een eventuele aanpassing van de premie worden dekkingsmogelijkheden op dat moment onderzocht en opgenomen in de taakstellende begroting.

met de vanuit de overheid ontvangen bekostiging.			
Gemeentelijke bekostiging van taal- en ontwikkelachterstanden Bekostiging wordt in 2020 aangepast door invoering wet VVE 16 uur en krimp totale budget OAB Gemeente Breda.	Bijna zeker >> 90%	Maximaal risico 150.000	Alternatieve inbedding in het onderwijsaanbod en professionalisering van leerkrachten. Aanboren andere geldbronnen en verscherping toelidings-criteria.
Bekostiging van SO Bij het speciaal onderwijs hangen de zorgstructuren van onderwijs en gezondheid nauw met elkaar samen. De bekostiging vanuit verschillende ministeries is onvoldoende afgestemd op de behoefte van leerlingen en school.	Waarschijnlijk >> 30-60%	Maximaal risico 100.00	Gezamenlijke inkoop verschillende jeugdhulp-regio's waardoor kostenbesparing mogelijk is en kwaliteit van zorg in onderwijs geborgd blijft.

Risico's als gevolg/effect van Corona crisis

Hoger ziekteverzuim	Waarschijnlijk >> 30-60%	Maximaal risico 300.000	Tot zomervakantie 2020 1% hoger ziekteverzuim door corona.
Grotere investeringen ICT In verband met de coronacrisis en het daaruit volgend afstandsonderwijs zijn extra middelen aangeschaft voor leerlingen.	Bijna zeker >> 90%	Maximaal risico 150.000	Deze kosten zijn niet in de begroting 2020 opgenomen.

3. Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk verantwoordt de financiële staat van het bestuur. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. De eerste paragraaf is de staat van baten en lasten met een toelichting, de volgende paragraaf gaat over de balans met analyse. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op ontwikkelingen in meerjaren perspectief en de continuïteitsparagraaf.

Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten	2018 realisatie	2019 begroting	2019 realisatie	2019 verschil tov begr	2019 verschil tov 2018
Rijksbijdrage OCW	69.777.846	69.574.765	72.069.665	2.494.900	2.291.819
Overige overheidsbijdragen	1.354.106	1.133.503	1.289.937	156.434	-64.169
Overige baten	1.566.756	1.677.735	1.926.985	249.250	360.229
Totaal baten	72.698.708	72.386.003	75.286.587	2.900.584	2.587.879
Personeelslasten	58.769.874	60.501.922	59.972.597	-529.325	1.202.723
Afschrijvingen	2.168.273	1.837.940	1.842.949	5.009	-325.324
Huisvestingslasten	4.474.897	4.744.290	4.524.204	-220.086	49.307
Overige lasten	5.118.974	4.698.455	5.568.750	870.295	449.776
Totaal lasten	70.532.018	71.782.607	71.908.500	125.893	1.376.482
Saldo baten en lasten	2.166.690	603.396	3.378.087	2.774.691	1.211.397
Financiële baten	-29.558	13.719	62.787	49.068	92.345
Financiële lasten	0		27.926	27.926	27.926
Financieel resultaat	-29.558	13.719	34.861	21.142	64.419
Resultaat	2.137.132	617.115	3.412.948	2.795.833	1.275.816

Baten ten opzichte van begroting

Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdragen OCW zijn € 2.500.000 hoger dan begroot. Deze toename komt door de uitbetaling van extra gelden in december voor de eenmalige uitkeringen in februari 2020 (€ 870.000). De onderwijsachterstandsgelden zijn hoger dan begroot (€ 475.000). Werkdrukmiddelen zijn hoger dan begroot door aanpassing tarief door OC&W (effect € 240.000). Indexeringen en aanpassingen van de bekostiging ter compensatie van gestegen kosten hebben een belangrijk effect op de stijging (€ 1.000.000). Tot slot zijn er meer subsidies van OC&W (zij-instroom, lerarenbeurs) ontvangen dan begroot (€ 350.000). De ontvangsten van het Regionaal Samenwerkingsverband zijn € 320.000 lager dan begroot. Belangrijkste oorzaak hiervoor is dat de extra middelen begroot zijn in 2019, maar gerealiseerd in 2018 (€ 430.000). Het positieve effect wordt veroorzaakt door hogere ontvangsten voor arrangementen.

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn € 156.400 hoger dan begroot. Dit komt door hogere subsidies vanuit de gemeente Breda voor B.O.B. van € 40.700 en impulsansen van € 88.000. Ook de ESF subsidie is € 28.000 hoger dan begroot.

Overige baten

De overige baten zijn € 249.000 hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken zijn: hogere ouderbijdragen (€ 89.500), hogere verhuuropbrengsten (€ 88.000) en hogere overige baten (€ 122.500).

Lasten ten opzichte van begroting

Personele lasten

De personele lasten zijn € 529.300 lager dan begroot. Onder de personele lasten vallen:

- Lonen en salarissen minus uitkeringen (€ 130.600 lager);
De lonen en salarissen zijn hoger door een hogere inzet van personeel van 31 Fte. Dit levert een extra salarislust op van € 2.017.000. De loonkosten per fte zijn € 1.850 lager dan begroot. Dit levert een besparing op van € 1.673.000. De uitkeringen van het UWV van € 532.000 zijn niet begroot, dit geldt ook voor de fte's die daar tegenover staan.
- Overige personeelskosten zijn € 398.700 lager;
Opvallende posten hierbij zijn: hogere dotaties aan voorzieningen van € 285.800 en lagere overige personele kosten van € 203.200. Daar tegenover staan ontvangsten van transitievergoedingen ad. € 481.300

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn € 5.000 hoger dan begroot. Door met name investeringen in meubilair zijn deze afschrijvingskosten in 2019 hoger dan begroot.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 220.000 lager dan begroot. De belangrijkste verklaringen zijn dat de kosten voor BreedSaam in 2019 waren begroot op € 750.000 terwijl de daadwerkelijke kosten € 550.000 waren en daarnaast dat de kosten van het schoonmaakbedrijf € 60.000 hoger en de energiekosten € 25.000 hoger waren dan begroot.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 870.300 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere kosten deskundigenadvies (€ 127.500), hogere kosten leermiddelen (€ 154.000), hogere kosten uitgaven ouderbijdragen zoals kamp, schoolreis etc. (€ 101.000), hogere kosten klein inventaris (€ 36.300), hogere overige onderwijslasten (€ 30.800) en hogere kosten studiedagen en conferenties (€ 373.000).

Baten ten opzichte van 2018

De totale baten

De baten in 2019 zijn € 2.587.880 hoger dan in 2018; de rijksbijdragen zijn € 2.292.000 hoger, de overheidsbijdragen zijn € 64.000 lager en de overige baten zijn € 360.000 hoger. De belangrijkste oorzaken van de toename in de rijksbijdragen zijn de bekostiging voor de eenmalige CAO-uitkeringen van februari 2020, indexeringen binnen de bekostiging en de ophoging van de werkdrukkiddelen. Binnen de overige baten is er een toename in de verhuuropbrengsten en ouderbijdragen. Van deze laatste is ook een toename te zien in de lasten.

Lasten ten opzichte van 2018

De totale lasten zijn € 1.376.500 hoger dan in 2018, de personeelslasten zijn € 1.202.700 hoger. De belangrijkste oorzaak is de verhoogde inzet van de werkdrukkiddelen. De afschrijvingen zijn € 325.000 lager, huisvestingslasten € 49.000 hoger en de overige lasten zijn € 450.000 hoger. De grootste toename in overige lasten zit op de onderdelen studiedagen, ouderbijdragen en leermiddelen.

Balans

Balans	2018	2019
	realisatie	realisatie
Materiele Vaste Activa	8.175.710	8.535.304
Financiële Vaste Activa	3.218.880	3.016.467
Totaal vaste activa	11.394.590	11.551.771
Vorderingen	4.988.215	5.515.059
Liquide middelen	7.483.151	10.315.397
Totaal vlottende activa	12.471.366	15.830.456
Totaal activa	23.865.956	27.382.228
Eigen vermogen	14.196.345	17.609.292
Voorzieningen	1.671.024	1.701.113
Kortlopende schulden	7.998.587	8.071.823
Totaal passiva	23.865.956	27.382.228

Activa

Materiële vaste activa

De boekwaarde van de materiële vaste activa is in 2019 met € 360.000 gestegen, dit komt met name door investeringen in ICT (€ 1.013.000) en meubilair (€ 591.000). Het totale investeringsbedrag is € 2.200.000 ten opzichte van de afschrijvingskosten van € 1.840.000. In 2020 stijgt de materiële vaste activa verder door inhaalinvesteringen in onderwijs-applicaties, devices en schoolmeubilair. Door het noodgedwongen behoudende financiële beleid van de afgelopen jaren vanwege de financiële situatie waarin INOS zich bevond in 2016, moeten in 2020 de nodige investeringen gedaan worden. Na 2020 zal de balans zich gaan stabiliseren rond de 10 miljoen euro en gaan we uit van het ideaalcomplex.

Financiële vaste activa

Door verkoop van obligaties zijn de financiële vaste activa in 2019 gedaald met € 202.400.

Vorderingen

De vorderingen bedragen € 5.500.000 en zijn ten opzichte van vorig jaar toegenomen met ruim € 500.000. Dit komt met name door een vordering op het UWV in het kader van transitievergoedingen van € 480.000.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn toegenomen met € 2.830.000 tot een bedrag van € 10.315.000. De toename wordt met name veroorzaakt door de uitbetaling van de eenmalige gelden in december door DUO ter bekostiging van de eenmalige uitkering in februari 2020. Ook het positieve resultaat zorgt voor de stijging.

Passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is toegenomen met € 3.413.000 door het gerealiseerde resultaat van 2019 tot een bedrag van € 17.609.000.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt gesplitst. € 2.233.000 wordt toegevoegd aan de algemene reserve. De mutatie op de bestemmingsreserve bedraagt € 1.179.000. De grootste mutatie is de vorming van een nieuwe publieke bestemmingsreserve ter dekking wijziging CAO van 1 januari 2020: € 2.115.000.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn toegenomen met € 30.000 tot een bedrag van € 1.701.000. De voorziening groot onderhoud is gedaald met € 98.000. De voorziening reorganisatie daalt met € 75.000. Er is een voorziening gevormd voor te betalen transitievergoedingen aan langdurig zieken van € 220.000.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 73.000 naar € 8.070.000. Stijgingen komen met name door toename van de crediteuren van € 500.000, pensioenen € 80.000, salarissen € 100.000. De verlaging door het afnemen personele fricties € 140.000, schulden uit hoofde van WW uitkeringen € 200.000 en de overlopende passiva van € 500.000.

4. Ontwikkelingen in meerjarig perspectief en continuïteitsparagraaf

Deze meerjarenbegroting is opgesteld vanuit de kerngedachte dat INOS zoveel mogelijk middelen wil aanwenden voor het onderwijs, maar daarbij rekening moet houden met de gestelde doelen die binnen de sector voor de kengetallen worden gehanteerd. Het weerstandsvermogen is per eind 2019 door de gelden die toe zijn gevoegd aan de bestemmingsreserve gestegen tot 12%. De verwachting is dat het weerstandsvermogen in 2020 weer uitkomt op onze meerjarige interne doelstelling van 7%.

Zowel kwalitatief onderwijsinhoudelijk als financieel is INOS op orde zoals ook uit het inspectie onderzoek van afgelopen jaar naar voren kwam. In 2019 en 2020 zijn en zullen meer investeringen worden gedaan vanwege inhaalinvesteringen op het gebied van leerling devices en meubilair. De jaren daarna zullen de investeringen tot een normaal omvang afnemen. Hiermee werken we aan een moderne infrastructuur met ruim voldoende faciliteiten om de komende jaren een goede onderwijskwaliteit te kunnen bieden aan onze leerlingen en goede werkomgeving voor onze collega's.

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

Leerlingen

Leerlingaantal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal leerlingen 1 okt	9.566	9.509	9.391	9.298	9.220	9.172	9.172
Mutatie	0,7%	-0,6%	-1,2%	-1,0%	-0,8%	-0,5%	0,0%

De omvang van de populatie uit de gemeentelijke prognose is de basis voor de kleine krimp. Voor het regulier basisonderwijs wordt in de meerjarenbegroting uitgegaan van een gelijkblijvend marktaandeel. Bij het SBO en (V)SO wordt voorzichtigheidshalve uitgegaan van een gelijkblijvend aantal leerlingen.

In die prognose van de gemeente is nog geen rekening gehouden met de gevolgen van de geplande nieuwbouw. Hierdoor kan een positief effect ontstaan op de leerlingaantallen.

Verder houdt het bestuur samen met de scholen oog voor verdere profilering van de scholen, onder meer door versterking van de relaties in en met de wijk en actuele en aantrekkelijke websites van scholen.

FTE

Formatie (in fte's, gemiddeld per jaar)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bestuur/management	35,7	37,0	36,1	35,8	35,6	35,5	35,5
Onderwijzend personeel	645,5	668,4	653,6	647,8	643,7	641,2	641,2
Ondersteunend personeel	73,7	76,3	74,6	74,0	73,5	73,2	73,2
Overige	117,2	121,4	118,7	117,6	116,9	116,4	116,4
Totaal	872,1	903,0	883,0	875,2	869,7	866,3	866,3

Vanaf 2019 is het effect van het jaarlijks afnemend aantal leerlingen terug te vinden in de lagere formatie zoals in bovenstaande tabel is aangegeven. Immers, beleid van INOS is dat afname van leerlingen dient te leiden tot krimp van de formatie op een school.

De stijging van het aantal medewerkers 2018 naar 2019 heeft met name te maken met de werkdrukmiddelen die vanaf 2018 aanzienlijk hoger zijn geworden en die voor een deel zijn ingezet voor uitbreiding van medewerkers op, in eerste instantie, tijdelijke basis. In de gemiddelde formatie van 2018 zit ook 5/12 van 2017, het jaar waar weinig werkdrukmiddelen zijn toegekend.

Staat van baten en lasten meerjaren

Staat van baten en lasten meerjaren	2019 realisatie	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
Rijksbijdrage OCW	72.069.665	70.093.236	69.808.730	68.672.477
Overige overheidsbijdragen	1.289.937	1.006.870	1.100.000	1.100.000
Overige baten	1.926.985	1.974.734	1.850.000	1.850.000
Totaal baten	75.286.587	73.074.841	72.758.730	71.622.477
Personeelslasten	59.972.597	63.428.003	60.285.025	59.816.345
Afschrijvingen	1.842.949	1.695.665	1.700.000	1.700.000
Huisvestingslasten	4.524.204	4.754.445	4.955.000	4.955.000
Overige lasten	5.568.750	4.571.941	5.100.000	5.100.000
Totaal lasten	71.908.500	74.450.054	72.040.025	71.571.345
Saldo baten en lasten	3.378.087	-1.375.213	718.705	51.132
Financieel resultaat	34.861	-5.895	0	0
Resultaat	3.412.948	-1.381.108	718.705	51.132

De belangrijkste verschillen worden met name veroorzaakt door de gelden van OC&W betreffende de nieuwe CAO in het PO. Deze dienen, tot spijt van het CvB van INOS, te worden opgenomen als een bestemmingsreserve en lijken derhalve tot een negatief resultaat te leiden. Daarnaast zijn nog slechts enkele balansposten vanuit het verleden vrij komen te vallen. Dit vrijvallen was voor het grootste deel al voorzien gedurende het jaar 2019. In de meerjarenbegroting zal zoals in de begroting van het lopende jaar 2020 aandacht blijven voor de professionalisering van medewerkers. Daarnaast blijft het CvB koersen op stabiliteit van de financiën en dus continuïteit van de stichting.

Balans in meerjarig perspectief

Meerjarenbalans	2019 realisatie	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose	2023 prognose
Materiele Vaste Activa	8.535.304	11.069.639	10.869.639	10.669.639	10.469.639
Financiële Vaste Activa	3.016.467	3.016.467	3.016.467	3.016.467	3.016.467
Totaal vaste activa	11.551.771	14.086.106	13.886.106	13.686.106	13.486.106
Vorderingen	5.515.059	5.515.059	5.515.059	5.515.059	5.515.059
Liquide middelen	10.315.397	6.399.954	7.318.659	7.569.790	7.975.382
Totaal vlottende activa	15.830.456	11.915.013	12.833.718	13.084.849	13.490.441
Totaal activa	27.382.228	26.001.119	26.719.824	26.770.956	26.976.547
Eigen vermogen	17.609.292	16.228.184	16.946.888	16.998.020	17.203.611
Voorzieningen	1.701.113	1.701.113	1.701.113	1.701.113	1.701.113
Kortlopende schulden	8.071.823	8.071.823	8.071.823	8.071.823	8.071.823
Totaal passiva	27.382.228	26.001.119	26.719.824	26.770.956	26.976.547

De toename van de MVA in 2020 wordt veroorzaakt door inhaalinvesteringen die in 2020 gedaan worden. De afgelopen jaren zijn, door de financiële positie, minder investeringen gedaan, die in 2020 ingehaald worden. Voor de jaren vanaf 2021 wordt uitgegaan van het ideaalcomplex. De financiële vaste activa betreft obligatieportefeuille die wordt gebruikt wanneer er overtollige liquide middelen zijn. De vorderingen zijn op hetzelfde niveau gehouden voor de komende jaren. De mutatie in liquide middelen betreft het resultaat over de komende jaren. Hetzelfde geldt voor het Eigen vermogen. De verwachting is dat de voorzieningen en de kortlopende schulden op hetzelfde niveau blijven de komende jaren.

Kengetallen

Kengetal	Definitie	Signalerings- waarden	2018 realisatie	2019 concept	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose	2023 prognose	2024 prognose
Solvabiliteit 2	(EV + Voorz) / totale passiva	< 30%	66,5%	70,5%	69,0%	69,8%	69,8%	70,1%	70,2%
Liquiditeit	Vlottende activa / Kort VV	< 0,75	1,56	1,96	1,48	1,59	1,62	1,67	1,71
Huisvestingsratio	(Huisv.lasten + afschr.gebouwen) / totale lasten	> 10%	6,7%	6,5%	6,6%	7,1%	7,1%	7,2%	7,2%
Weerstandsvermogen (a)	EV / totale baten	< 5%	19,5%	23,4%	22,2%	23,3%	23,7%	24,1%	24,3%
Weerstandsvermogen (b)	(EV - MVA) / totale baten	< 5%	8,3%	12,0%	7,1%	8,4%	8,8%	9,4%	9,9%
Rentabiliteit	Resultaat / totale baten	< -0,10	0,03	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
Cumulatief 2 jarig	Resultaat / totale baten (t-1)	< -0,05	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Cumulatief 3 jarig	Resultaat / totale baten (t-2)	< 0,0	0,00	0,02	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00

Reservepositie

De reservepositie van de stichting is op niveau. Hierbij wordt rekening gehouden met de vorming van de bestemmingsreserve voor de eenmalige uitkering in februari 2020. We zien na 2020 weer een normalisatie van het weerstandsvermogen. Vastgelegd financieel beleid binnen INOS is dat het weerstandsvermogen niet lager mag zijn dan 7%.

Het CvB ziet dat er druk komt op de onderlinge solidariteit van scholen door de verdere afname van OAB-middelen bij de zogenaamde onderwijskansenscholen. Dit verlangt de komende jaren verdere compensatie van deze scholen vanuit de stichting.

Mocht het meerjarenperspectief aangeven dat het weerstandsvermogen de komende jaren structureel hoger zal zijn dan die 7%, dan overweegt het CvB om het beleid voor de interne rendementseis te herformuleren. Daarnaast zal beleid worden vastgesteld ten aanzien van een mogelijk jaarlijkse positief resultaat per school. Het CvB verwacht echter dat met een nog beter begrotingsproces per school (o.a. door verder gebruik van Cogix), een hoog positief jaarresultaat bij een school niet structureel zal voorkomen.

Bijlage 1 Verslag 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. Deze code is gebaseerd op de uitgangspunten die zijn geformuleerd in de statuten en in de Code Goed Bestuur van de PO-Raad. Daarnaast fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft onder andere de volgende taken:

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

In 2019 zijn deze taken uitgevoerd. Als accountant is, net als vorig jaar, DRV Accountants & Adviseurs, aangewezen.

De RvT is in 2019 vier keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. Daarnaast legde de Raad twee werkbezoeken af. Een rondleiding op locatie, gesprekken met medewerkers en een inhoudelijk deel zijn vaste elementen van de werkbezoeken. Het eerste bezoek, dat plaatvond op SO Het Kasteel, had als thema Sbo, SO en VSO bij INOS. Het tweede werkbezoek was aan Kbs De Wegwijzer en stond in het teken van het INOS Loopbaan- en expertisecentrum Phoenix. De bezoeken werden afgesloten met een lunch met alle voorzittend directeuren respectievelijk het team van Kbs De Wegwijzer.

In 2019 hadden RvT en GMR twee maal een gezamenlijke vergadering.

In 2019 bestond de Raad van Toezicht (RvT) uit de volgende leden: de heren Cor Clarijs (voorzitter), Bart Alkemade (vicevoorzitter), Peter Pals (voorzitter audit cie), mevrouw Astrid Jonker en - vanaf 1 maart - mevrouw Linda van Beek en de heer Raymond Kriekaard.

Auditcommissie

De audit commissie wordt gevormd door de heren Peter Pals (voorzitter), Bart Alkemade (lid) en vanaf 1 maart Raymond Kriekaard (lid). In 2019 kwam de commissie vier maal bijeen. Bij de vergaderingen waren de portefeuillehouder binnen het College van Bestuur en de concerncontroller aanwezig. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag, de jaarrekening 2018 en de (meerjaren)begroting. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie in haar vergadering besproken en aansluitend overgenomen. Specifieke aandachtspunten in 2019 waren balansmanagement, liquiditeit, meerjarige kengetallen en verbetering van de infrastructuur. De audit commissie heeft er expliciet op toegezien dat de beschikbare middelen worden ingezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit en geconstateerd dat het College van Bestuur dit in zijn handelen en bij besluitvorming steeds zorgvuldig afweegt. In de balans tussen basis op orde en innovatie worden zoveel mogelijk middelen naar het primair proces geleid. Onderwijskwaliteit is daarbij het uitgangspunt. Haar bevindingen - in de volle breedte - werden ook gedeeld in het overleg tussen GMR en RvT.

Remuneratiecommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit de heer Cor Clarijs (voorzitter) en mevrouw Astrid Jonker (lid). Onder leiding van deze commissie is in 2019 de wervingsprocedure voor twee nieuwe RvT-leden succesvol afgerond. Mevrouw Linda van Beek is als lid op voordracht van de GMR benoemd in de vacature die ontstond door het vertrek van de heer Boerhout per 31 december 2018. De heer Raymond Kriekaard is als lid

benoemd vooruitlopend op het vertrek van de heer Alkemade in december 2019. Daarnaast voerde de commissie periodieke evaluatiegesprekken met de leden van het CvB.

Onderwijscommissie

Sinds 2018 functioneert binnen INOS de onderwijscommissie die in 2019 bestond uit de heer Cor Clarijs (voorzitter) en vanaf 1 maart mevrouw Linda van Beek (lid). Het doel van de onderwijscommissie is tweeledig: enerzijds inhoudelijke evaluatie van de opbrengsten en anderzijds met de betrokkene sparren over één of meerdere innovatieve onderwijsthema's. Ook de GMR kent een onderwijscommissie en beide komen parallel bijeen aan de hand van dezelfde thema's.

Zelfevaluatie RvT

Traditioneel voert de Raad van Toezicht in het voorjaar haar reguliere zelfevaluatie over het voorgaande jaar uit. In 2020 was dit voorzien op 18 maart maar vanwege de coronamaatregelen en de voorkeur voor persoonlijk contact tijdens de zelfevaluatie, is besloten deze uit te stellen tot de vergadering van 18 mei 2020. Specifieke thema's bij deze evaluatie zullen zijn: het samenspel tussen RvT en CvB zowel vanuit de werkgeversrol als en vanuit de klankbordrol, de duiding van de grote thema's uit het INOS Koersplan 'Ik ben omdat wij zijn'. Daarnaast wordt in de evaluatie ook gekeken naar de werkwijzen en effectiviteit van de verschillende commissies.

Beloningsbeleid RvT

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

De belangrijkste actiepunten voor de RvT zijn:

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

Belangrijkste onderwerpen van toezicht

De belangrijkste onderwerpen waarover de RvT zich in 2019 heeft gebogen, goedkeuring heeft afgegeven en toezicht op heeft gehouden, zijn: verzuim, werkdruk, krapte op de arbeidsmarkt, professionalisering, doorontwikkeling Phoenix en aantrekkelijk werkgeverschap, het RSV-koersplan 'Meer mogelijk maken' en de omzetting naar een vereniging en de nieuwe governancestructuur van het regionaal samenwerkingsverband Breda e.o., de IKC-ontwikkeling, begroting 2020 en meerjarenbegroting, informatiebeveiliging en privacy.

Verticale en horizontale dialoog

Een delegatie van de Raad van Toezicht woonde in 2019 twee keer een vergadering van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) bij. Daarnaast zijn leden van de Raad van Toezicht, waar beschikbaar, aanwezig bij activiteiten binnen INOS, zoals de nieuwjaarsreceptie en afscheidsrecepties van directeuren.

In de branchecode ligt vast dat de Raad van Toezicht rapporteert over hoe zij toeziet op de manier waarop het College van Bestuur externe belanghebbenden betreft in de ontwikkeling van beleid. En over de bijdragen die het College van Bestuur levert aan de strategische samenwerking met andere instellingen. INOS hecht zeer aan strategische

samenwerking met externe belanghebbenden en aan samenwerking met externen bij de ontwikkeling van beleid. Via vaste agendapunten houdt de Raad van Toezicht vinger aan de pols. Voorbeelden van dergelijke samenwerkingen zijn:

- BreedSaam is de coöperatie waarin sinds 2014 al het vastgoed voor het primair onderwijs in Breda wordt beheerd en gecoördineerd. INOS heeft zitting in het Dagelijks bestuur.
- In het kader van passend onderwijs werken de schoolbesturen uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o. (RSV). INOS levert de voorzitter van het Dagelijks Bestuur PO. Het RSV heeft een belangrijke rol in de financiering van de arrangementen voor leerlingen in het SO en het VSO. Aangezien INOS beide onderwijstypes binnen haar stichting heeft, zijn de belangen groot.
- Bestuurlijk Overleg Breda (B.O.B.) is de vereniging van de schoolbesturen voor PO en VO in Breda. Het is een belangrijke gesprekspartner voor o.a. de gemeente Breda. De voorzitter van het CvB is ook hierbij voorzitter namens het PO-veld.
- De Arbeidsvoorwaardencommissie van de PO-Raad is het gremium dat vanuit de werkgeversrol nadenkt over de voorwaarden voor een nieuwe cao en deze uitwerkt tot onderhandelingsvoorstellen. Vervolgens brengt de onderhandelingsdelegatie deze voorstellen in in het overleg met sociale partners en behartigt een zo goed mogelijke uitkomst tijdens de cao-onderhandelingen met deze partners. De voorzitter CvB heeft zitting in beide gremia. Hiermee neemt INOS ook landelijk verantwoordelijkheid voor de belangen en de waardering van de beroepsgroep.
- Regiegroep Onderwijskwaliteit The Next Level is een denktank van de PO-Raad waarin negen onderwijsbesturen op uitnodiging zitting hebben. INOS is in 2019 gevraagd om vanwege het niveau van integrale kwaliteitszorg deel te nemen aan dit platform voor kennisdeling. INOS haalt op haar beurt voordeel uit de kennis die collega-besturen op andere beleidsterreinen delen. Naast de bestuursvoorzitter, wonen ook de bestuurssecretaris en een locatiedirecteur, tevens lid van de projectgroep kwaliteitszorg, deze bijeenkomsten bij. De regiegroep adviseert de PO-Raad als het gaat om nieuwe inzichten op het gebied van kwaliteitszorg.
- Het Samenwerkingsverband Opleiden in de School bestaat uit vier besturen voor PO en
- Avans Hogeschool die gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor het opleiden en begeleiden van studenten en startende leerkrachten voor de regio. Dit partnerschap is door het Ministerie van OC&W erkend als opleidingsschool. Dit betekent dat het samenwerkingsverband voldoet aan de standaarden omtrent het partnerschap, kwaliteit van begeleiding, het werkplekleren, bijdrage aan school- en personeelsontwikkeling. Dit alles binnen een gezamenlijk kwaliteitskader. INOS maakt onderdeel uit van dit partnerschap.

Tot slot

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers van INOS voor hun getoonde inzet om ook in 2019 weer voor alle leerlingen kwalitatief goed onderwijs in een veilige leeromgeving te verzorgen. Daarnaast bedanken wij de ouders van onze leerlingen voor het vertrouwen dat zij geven met hun keuze voor een INOS-school. Een speciaal woord van dank voor alle ouders die, door zitting te nemen in de MR of GMR, actief meedenken en meepraten over de uiteenlopende onderwerpen die binnen INOS spelen. De Raad van Toezicht spreekt haar grote waardering uit voor alle medewerkers, ouders en betrokkenen die op welke wijze dan ook hun bijdrage leveren aan INOS.

Breda, 10 juni 2020

Namens de Raad van Toezicht INOS,
Cor Clarijs, voorzitter

Jaarrekening

BALANS PER 31 DECEMBER 2019

(na resultaatbestemming)

	31 december 2019		31 december 2018	
	€	€	€	€
1. ACTIVA				
1.1. Vaste activa				
1.1.2. Materiële vaste activa	8.535.304		8.175.710	
1.1.3 Financiële vaste activa	3.016.467		3.218.880	
Totaal vaste activa		11.551.771		11.394.590
1.2. Vlottende activa				
1.2.2. Vorderingen	5.515.059		4.988.215	
1.2.4. Liquide middelen	10.315.397		7.483.151	
Totaal vlottende activa		15.830.457		12.471.366
		27.382.228		23.865.956
2. PASSIVA				
2.1 Eigen vermogen		17.609.292		14.196.345
2.2. Voorzieningen		1.701.113		1.671.024
2.4. Kortlopende schulden		8.071.824		7.998.587
		27.382.228		23.865.956

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2019

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	72.069.665	69.574.765	69.777.846
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.289.937	1.133.503	1.354.106
3.5. Overige baten	1.926.985	1.677.735	1.566.756
	<u>75.286.587</u>	<u>72.386.003</u>	<u>72.698.708</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	59.972.598	60.501.922	58.769.874
4.2. Afschrijvingen	1.842.949	1.837.940	2.168.273
4.3. Huisvestingslasten	4.524.204	4.744.290	4.474.897
4.4. Overige lasten	5.568.750	4.698.455	5.118.974
	<u>71.908.500</u>	<u>71.782.607</u>	<u>70.532.018</u>
Saldo baten en lasten	3.378.087	603.396	2.166.690
6. Financiële baten en lasten	34.861	13.719	-29.558
Nettoresultaat	<u><u>3.412.948</u></u>	<u><u>617.115</u></u>	<u><u>2.137.132</u></u>

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2019

	2019		2018	
	€	€	€	€
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>				
Saldo baten en lasten		3.378.087		2.166.690
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa		1.842.949		2.168.273
Mutatie voorzieningen		30.089		-439.510
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen (/)	-526.844		310.628	
Schulden	73.237		55.122	
		<u>-453.607</u>		<u>365.750</u>
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		<u>4.797.517</u>		<u>4.261.203</u>
Financiële baten	62.787		60.325	
Financiële lasten (/)	-27.926		-89.883	
		<u>34.861</u>		<u>-29.558</u>
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		<u>4.832.378</u>		<u>4.231.645</u>
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>				
Mutatie materiële vaste activa	-2.202.544		-619.867	
Mutatie financiële vaste activa	202.412		22.082	
Desinvesteringen materiële vaste activa	-2		0	
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		<u>-2.000.133</u>		<u>-597.785</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>		<u>2.832.246</u>		<u>3.633.860</u>
<u>Verloop mutatie geldmiddelen</u>				
Stand per begin boekjaar		7.483.151		3.849.291
Mutaties in boekjaar		<u>2.832.246</u>		<u>3.633.860</u>
Stand per eind boekjaar		<u>10.315.397</u>		<u>7.483.151</u>

GRONDSLAGEN

Informatie over de rechtspersoon

Vestigingsadres en inschrijfnnummer handelsregister

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

Algemene grondslagen voor verslaggeving

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

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

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

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

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

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

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

Door afronding op hele euro's kunnen in het verslag kleine verschillen worden geconstateerd.

De jaarrekening is opgesteld vanuit de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

Als ondergrens voor de te activeren zaken met een gebruiksduur van langer dan 1 jaar wordt € 1.000 aangehouden. Voor gebouwen en terreinen geldt een ondergrens van € 25.000 om te activeren.

De activagroepen met afschrijvingstermijnen zijn als volgt bepaald:

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

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa verantwoorde effecten worden gewaardeerd tegen de reële waarde.

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

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

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

Eigen vermogen

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

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

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

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

Bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid (voorheen BAPO):

De oude BAPO regeling is per 1 oktober 2014 komen te vervallen. De BAPO regeling is opgegaan in

de nieuwe regeling duurzame inzetbaarheid. Gespaard BAPO verlof dat reeds is ingezet voor 1 oktober 2014 wordt gerespecteerd onder de oude voorwaarden.

De reserve duurzame inzetbaarheid (voorheen BAPO) betreft uitsluitend de niet opgenomen BAPO rechten uit de afgelopen jaren. De omvang is bepaald aan de hand van de volgende uitgangspunten: van alle rechten wordt ingeschat dat 50% opgenomen gaat worden en er is rekening gehouden met een eigen bijdrage van gemiddeld 38,25% volgens de CAO. Daarnaast wordt bij de berekening uitgegaan van een GPL van € 67.066. De GPL is in 2019 geïndexeerd vanwege de CAO aanpassing.

Bij het VSO vergt de veranderende categoriebekostiging een andere ondersteuning vanuit personeelsperspectief. Hiertoe wordt in het functiebouwwerk meer differentiatie toegevoegd. Voor deze omvorming is in 2018 € 250.000 toegevoegd. In 2019 is hiervan geen uitgaven gedaan. Het functiebouwwerk wordt in 2020 opnieuw beschreven. Daarnaast is in 2018 een toevoeging gedaan van €200.000 om het beleid inzake professionalisering en verzuim te kunnen ondersteunen. Hier is in 2019 geen uitgave op gedaan. Voorts zijn in 2018 extra zorgmiddelen ontvangen. Een deel van deze middelen wordt in 2019 pas aangewend. Het betreft een bedrag van €556.684. Deze middelen zijn volledig aangewend.

Bestemmingsreserve voor eenmalige uitkeringen februari 2020

In 2019 is een bedrag van € 949.000 ontvangen m.b.t. de eenmalige uitkering die in februari 2020 is uitbetaald. Dit bedrag, dat als vooruit ontvangen rijksbaten kan worden gezien, moet volledig in de baten van 2019 worden verantwoord. De totale uitbetaling in februari 2020 m.b.t. de eenmalige uitkering was € 2.115.000. Van dit bedrag wordt verondersteld dat het vrijwel volledig in 2019 is ontvangen.

Bij de resultaatbestemming 2019 zal het bedrag van € 2.115.000 worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve "eenmalige uitkering 2020".

Overige bestemmingsreserves:

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

In de periode januari tot en met december 2019 hebben de overige bestemmingsreserves betrekking op door het bevoegd gezag goedgekeurde projecten.

Bestemmingsfonds privaat

Bestemmingsfondsen zijn gevormd voor de nog niet bestede middelen waaraan een beperkte bestedingsmogelijkheid is toegekend en waarbij die beperking is opgelegd door derden. Per balansdatum hebben de overige bestemmingsfondsen betrekking op middelen die betrekking hebben op ouderbijdragen, sponsorbijdragen en middelen vanuit de ouderraad.

Voorzieningen

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

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

Voorziening reorganisatie / sociaal plan:

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

Voorziening spaarverlof

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

Voorziening jubilea

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

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor langdurige zieken is gemaakt voor werknemers die waarschijnlijk, volgens inschatting van verzuimregisseur en bedrijfsarts, in 2020 104 weken ziek zijn en vervolgens ziek uit dienst gaan. Voor de loonkosten tot het moment van verwachte uitdiensttreding is een voorziening gevormd.

Voorziening Groot onderhoud

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

Kortlopende schulden en overige verplichtingen

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

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

Rijksbijdragen

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

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

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

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

Overige overheidsbijdragen en subsidies

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

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

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de cao uitbetaald. De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor

zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door het bevoegd gezag.

Pensioenen

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

De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2019 is 97,8%. (bron: website www.abp.nl)
Per ultimo 2018 was deze 97%.

Afschrijvingen

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

Huisvestingslasten

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

Overige lasten

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

Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven

Financiële baten en lasten

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

Kasstroomoverzicht

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

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

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

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Marktrisico

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

De instelling loopt geen prijsrisico's.

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

Kredietrisico

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Liquiditeitsrisico

Het bestuur heeft een treasurystatuut opgesteld waarin zij haar beleid omtrent liquiditeit heeft uiteengezet. Dit beleid is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. De instelling maakt gebruik van de Rabobank voor het beheer van de obligatieportefeuille.

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

Liquide middelen, vorderingen en kortlopende schulden

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

Bepaling reële waarde

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

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

TOELICHTING OP DE BALANS

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwen en terreinen	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	1.1.2.4. Overige materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2019				
Aanschaffingswaarde	€ 2.855.848	€ 13.105.721	€ 5.278.749	€ 21.240.318
Cumulatieve afschrijvingen	€ -1.551.383	€ -8.329.088	€ -3.184.136	€ -13.064.607
Boekwaarden per 1 januari 2019	€ 1.304.465	€ 4.776.633	€ 2.094.613	€ 8.175.711
Investeringsen	€ 31.527	€ 1.773.808	€ 397.209	€ 2.202.544
Afschrijvingen	€ -117.471	€ -1.151.642	€ -430.078	€ -1.699.191
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	€ -124.228	€ -161.433	€ -12.717	€ -298.377
Boekresultaat	€ -52.648	€ -82.935	€ -8.175	€ -143.757
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	€ 124.228	€ 161.433	€ 12.717	€ 298.377
Saldo Mutaties	€ -138.592	€ 539.232	€ -41.044	€ 359.595
Stand per 31 december 2019				
Aanschaffingswaarde	€ 2.763.147	€ 14.718.096	€ 5.663.242	€ 23.144.485
Cumulatieve afschrijvingen	€ -1.597.274	€ -9.402.232	€ -3.609.673	€ -14.609.179
Boekwaarden per 31 december 2019	€ 1.165.873	€ 5.315.864	€ 2.053.569	€ 8.535.306

Onder de materiële vaste activa is opgenomen het pand Rijnauwenstraat 203 te Breda. Hiervan is het bevoegd gezag zowel economisch als juridisch eigenaar.

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

In 2019 zijn voor 450K ICT hardware aangeschaft, laptops voor leerkrachten en chromebooks voor leerlingen. Op BS De Zandberg is meubilair aangeschaft en inventaris versneld afgeboekt. De versnelde afschrijving bedroeg 131K.

1.1.3. Financiële vaste activa

	31 12 2019	31 12 2018
	€	€
1.1.3.7. Effecten	3.016.467	3.218.880
Stand per 1 januari	3.218.880	3.240.961
Aankopen boekjaar	583.000	284.897
Verkopen boekjaar	-788.368	-252.304
Ongerealiseerd koersresultaat	-3.729	-50.309
Gerealiseerd koersresultaat	6.684	-4.365
	3.016.467	3.218.880

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

De nominale waarde van de obligaties per 31 december 2019 bedraagt € 2.830.000

	31 12 2019	31 12 2018
	€	€
1.2. Vlottende activa		
<u>1.2.2. Vorderingen</u>		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	409.284	230.196
1.2.2.2. Vorderingen op OCW	3.363.557	3.381.506
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten en GR's	24.459	20.257
1.2.2.10 Overige vorderingen	900.993	351.801
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	705.358	862.696
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	1.489	2.709
1.2.2.15 Overlopende activa overige	109.920	139.050
	5.515.059	4.988.215
<u>1.2.2.10 Overige vorderingen</u>		
Bankgaranties	63.326	63.326
Fietsplan en fitness	41.559	33.231
Kober	7.260	1.034
Overig	788.848	254.210
	900.993	351.801

De post overig bestaat voor 481K uit vorderingen op het UWV in het kader van uitbetaalde transitievergoedingen die uitbetaald zijn tot en met 2019. In 2019 is door de overheid het besluit genomen dat deze betaalde vergoeding onder strikte voorwaarden bij UWV gedeclareerd kan worden.

	<u>31 12 2019</u>	<u>31 12 2018</u>
	€	€
<u>1.2.2.15 Overlopende activa overige</u>		
Waarborgsommen	109.920	139.050
	<u>109.920</u>	<u>139.050</u>
<u>1.2.4. Liquide middelen</u>		
1.2.4.1. Kasmiddelen	6.443	8.549
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	10.308.954	7.474.602
	<u>10.315.397</u>	<u>7.483.151</u>

Alle tegoeden op bankrekeningen worden aangehouden bij de huisbankier Rabobank.

2. PASSIVA

2.1. Eigen Vermogen

	Stand per 01 01 2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 12 2019
	€	€	€	€
2.1.1.1. Algemene reserve	9.339.111	2.233.612	0	11.572.723
2.1.1.1.1. Privaat vermogen	16.288		0	16.288
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek	4.769.501	1.179.334	0	5.948.835
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat	71.445		0	71.445
	<u>14.196.345</u>	<u>3.412.948</u>	<u>0</u>	<u>17.609.291</u>
2.1.1.2. Bestemmingsreserves publiek				
2.1.1.2.1. Eerste waardering	73.989	-47.061	0	26.928
2.1.1.2.2. Omvorming functiebouwwerk VSO	250.000		0	250.000
2.1.1.2.3. Professionalisering en verzuimbeleid	200.000		0	200.000
2.1.1.2.4. Extra middelen RSV	556.684	-556.684	0	0
2.1.1.2.5. Duurzame inzetbaarheid	3.688.828	-467.085	0	3.221.743
2.1.1.2.6. Eenmalige uitkeringen februari 2020		2.115.000	0	2.115.000
2.1.1.2.7. Toekenning scholen resultaat 2018		135.164	0	135.164
	<u>4.769.501</u>	<u>1.179.334</u>	<u>0</u>	<u>5.948.835</u>

2.2. Voorzieningen

	Stand per 01 01 2019	Dotaties	Ont- trekkingen	Vrijval	Stand per 31 12 2019
	€	€	€	€	€
2.2 Voorzieningen					
2.2.1. Personele voorzieningen	1.342.203	305.060	-172.108	-5.209	1.469.946
2.2.3. Voorziening Groot onderhoud	328.821	92.309	-51.963	-138.000	231.167
	<u>1.671.024</u>	<u>397.369</u>	<u>-224.071</u>	<u>-143.209</u>	<u>1.701.113</u>
2.2.1. Personele voorzieningen					
2.2.1.1. Reorganisaties	104.154		-68.684	-5.209	30.261
2.2.1.2. Verlofsparen	33.959		-4.320		29.639
2.2.1.4. Jubileum	1.204.090	83.060	-99.104		1.188.046
2.2.1.5. Langdurig zieken	0	222.000	0		222.000
	<u>1.342.203</u>	<u>305.060</u>	<u>-172.108</u>	<u>-5.209</u>	<u>1.469.946</u>
				Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
				€	€
2.2.1. Personele voorzieningen					1.469.946
2.2.3. Overige voorzieningen					231.167
				<u>0</u>	<u>1.701.113</u>

2.4. Kortlopende schulden

	<u>31 12 2019</u>	<u>31 12 2018</u>
	€	€
<u>2.4. Kortlopende schulden</u>		
2.4.6. Schulden aan gemeenten en GRn	114.338	133.459
2.4.8. Crediteuren	1.665.597	1.143.408
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.547.981	2.480.001
2.4.10. Pensioenen	791.206	674.236
2.4.12. Salarissen, dertiende maand en bindingstoelage	130.345	33.527
2.4.14. Vooruit ontvangen subsidies OCW	309.352	231.434
2.4.15. Vooruit ontvangen investeringssubsidies	71.836	44.858
2.4.16. Vooruit ontvangen bedragen	10.900	146.956
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	1.931.095	1.887.852
2.4.19. Accountantskosten	31.875	39.507
2.4.19. WW-uitkeringen	138.709	351.428
2.4.19. Breedsaam	102.202	102.202
2.4.19. Overige overlopende passiva	226.388	729.719
	<u>8.071.824</u>	<u>7.998.586</u>
 <i>2.4.19. Overige overlopende passiva</i>		
Gemeente / schoolzwemmen	0	22.700
Parelklas	86.318	26.882
Personele fricties	0	141.660
Overig	140.070	538.477
	<u>226.388</u>	<u>729.719</u>

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2019 de volgende langlopende contracten:

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

Leaseverplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2019 de volgende langlopende contracten:

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

Meerjarige financiële verplichting

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2019 de volgende meerjarige financiële verplichting:

- CSU schoonmaak tot 1 augustus 2020 van circa € 34.500 per maand.
- Hago schoonmaak tot 1 augustus 2020 van circa € 25.500 per maand.
- WVS Schoonmaak tot 1 augustus 2020 van circa € 17.750 per maand.
- BreedSaam buiten- en binnenonderhoud gebouwen van circa € 410.000 per kwartaal. Er is geen overeenkomst en looptijd overeengekomen.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

Bij het opstellen van de jaarrekening 2019 is nog geen overleg gevoerd over de besteding van de duurzame inzetbaarheidsuren, conform art. 8A.3 cao PO. Er is nog geen plan met betrekking tot de uren die voor ouderenverlof gespaard kunnen worden (art. 8A.3 cao PO). Derhalve is in 2019 geen voorziening voor duurzame inzetbaarheid gevormd.

TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
<u>3.1. Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	64.494.685	62.974.728	62.750.176
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	3.467.421	2.179.414	2.261.936
3.1.3.3. Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	4.107.559	4.420.623	4.765.734
	<u>72.069.665</u>	<u>69.574.765</u>	<u>69.777.846</u>
<u>3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR bijdragen en –subsidies	<u>1.289.937</u>	<u>1.133.503</u>	<u>1.354.106</u>
<u>3.5. Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	331.039	243.372	221.528
3.5.2. Detachering personeel	689.074	710.457	624.388
3.5.3. Schenking	-10.623	0	-71
3.5.4. Sponsoring	30.695	0	2.700
3.5.5. Ouderbijdragen	139.626	50.170	50.061
3.5.10. Overige	747.174	673.735	668.150
	<u>1.926.985</u>	<u>1.677.734</u>	<u>1.566.755</u>
<u>3.5.10. Overige baten</u>			
Tussenschoolse opvang	242.055	206.100	219.681
Schoolreis / kamp	120.182	52.410	86.534
Bijdragen derden	0	152.882	136.592
Overige baten	384.937	262.342	225.343
	<u>747.174</u>	<u>673.734</u>	<u>668.150</u>
<u>4.1. Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	58.751.961	58.350.802	57.077.213
4.1.2. Overige personele lasten	1.752.461	2.151.120	2.100.065
4.1.3. Af: ontvangen vergoedingen	-531.823	0	-407.404
	<u>59.972.598</u>	<u>60.501.922</u>	<u>58.769.875</u>
<u>4.1.1 Lonen en salarissen</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	44.055.803	58.350.802	43.367.628
4.1.1.2. Sociale lasten	5.905.371	0	5.773.479
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	1.732.331	0	2.012.595
4.1.1.4. Premies Vervangingsfonds	0	0	84.338
4.1.1.5. Pensioenlasten	7.058.456	0	5.839.173
	<u>58.751.961</u>	<u>58.350.802</u>	<u>57.077.213</u>
<u>4.1.2. Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	338.484	52.723	355.239
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	708.332	696.610	764.562
4.1.2.3. Overige	1.186.900	1.401.787	980.264
4.1.2.4. Transitievergoedingen	-481.255	0	0
	<u>1.752.461</u>	<u>2.151.120</u>	<u>2.100.065</u>

Het gemiddeld aantal FTE bedroeg 2019 en 2018 respectievelijk 903 en 872.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
<u>4.1.2.3. Overige</u>			
Personeelskantine	111.019	110.050	101.380
Cursuskosten	382.812	374.304	290.291
Werving personeel	52.256	32.500	48.374
Bedrijfsgezondheidszorg	106.463	90.000	62.753
Personele verzekeringen	264.476	257.535	242.844
Werkkostenregeling	244.720	137.400	208.095
Overige personeelslasten	25.153	399.998	26.527
	<u>1.186.900</u>	<u>1.401.787</u>	<u>980.263</u>
<u>4.2. Afschrijvingen</u>			
4.2.2.1. Gebouwen en terreinen	161.537	293.615	280.038
4.2.2.3. Inventaris en apparatuur	1.244.640	963.835	1.423.306
4.2.2.4. Overige materiële vaste activa	436.772	580.490	464.929
	<u>1.842.949</u>	<u>1.837.940</u>	<u>2.168.274</u>
<u>4.3. Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	182.331	174.634	189.008
4.3.2 Verzekeringen	0	0	509
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.742.896	1.249.607	1.137.479
4.3.4. Energie en water	999.711	974.600	1.003.422
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.367.692	1.317.434	1.280.107
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	109.825	86.750	96.105
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	-45.691	750.000	592.642
4.3.8. Overige huisvestingslasten	167.439	191.265	175.625
	<u>4.524.204</u>	<u>4.744.289</u>	<u>4.474.897</u>
<u>4.4. Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	1.217.956	1.070.383	1.122.739
4.4.2. Inventaris en apparatuur	1.571.068	1.534.750	1.568.903
4.4.3. Leer en hulpmiddelen	1.263.044	1.111.319	1.198.753
4.4.5. Overige	1.516.681	982.003	1.228.579
	<u>5.568.750</u>	<u>4.698.455</u>	<u>5.118.972</u>
<u>4.4.5. Overige</u>			
Studiedagen en conferenties	387.740	15.000	259.799
Contributies	209.413	170.500	185.873
Culturele vorming	93.935	112.150	145.520
Sportdag en vieringen	70.485	62.150	57.201
Testen en toetsen	47.444	56.083	58.739
Uitgaven tussenschoolse opvang	198.587	206.900	176.988
Uitgaven ouderbijdrage	55.517	4.600	27.098
Uitgaven schoolreis / kamp	156.494	86.670	113.258
Overige	297.068	267.950	204.103
	<u>1.516.681</u>	<u>982.003</u>	<u>1.228.581</u>

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
<u>Accountantslasten</u>			
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening	51.425	40.000	39.436
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening (vorig jaar)	0	0	16.023
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	2.968	0	3.328
4.4.1.3 Fiscale adviezen	0	0	0
4.4.1.4 Andere niet controledienst	0	12.500	0
	<u>54.393</u>	<u>52.500</u>	<u>58.787</u>
 <u>6. Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	6	5.000	450
6.1.3. Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	62.781	40.000	59.874
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-16.517	-16.281	-17.605
6.2.2. Waardeverminderingen van financiële vaste activa en van effecten	-11.410	-15.000	-72.277
	<u>34.861</u>	<u>13.719</u>	<u>-29.559</u>

Verbonden partijen

Naam	Samenwerkingsverband PO 30-03	Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o.	Breedsaam Huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda
Juridische vorm 2019	Stichting	Stichting	Coöperatie u.a.
Statutaire zetel	Oosterhout	Breda	Breda
Code activiteiten	4 (overig)	4 (overig)	3 (onroerende zaken)
Eigen vermogen 31-12-2019	n.b.	n.b.	n.b.
Resultaat jaar 2019	n.b.	n.b.	n.b.
Art 2:403 BW	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Deelname %	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Consolidatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

MODEL G VERANTWOORDING SUBSIDIES

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum			
			€	€	
lerarenontwikkelfonds	LOF 17-0054	31-12-17	23.504	23.504	ja
lerarenontwikkelfonds	LOF 18-19037	27-09-18	3.023	3.023	ja
lerarenontwikkelfonds	LOF 18-0063	24-10-18	17.101	17.101	ja
lerarenontwikkelfonds	LOF 17-0063	04-07-18	19.699	19.699	ja
lerarenontwikkelfonds	LOF 17-0467	05-07-18	25.868	25.868	ja
studieverlof	928100	28-08-18	3.628	3.628	ja
studieverlof	928423	28-08-18	10.695	10.695	ja
studieverlof	928682	28-08-18	11.790	11.790	ja
studieverlof	928745	28-08-18	9.939	9.939	ja
studieverlof	928786	28-08-18	20.180	20.180	ja
studieverlof	929202	28-08-18	6.046	6.046	ja
studieverlof	929391	28-08-18	29.645	29.645	ja
zij-instroom	942188	01-12-18	20.000	20.000	nee
Subsidie zij-instroom	966907	20-03-19	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	966947	20-03-19	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	966952	20-03-19	20.000	20.000	Nee
Subsidie voor studieverlof	996955	21-05-19	12.093	12.093	Ja
Subsidie voor studieverlof	1006146	20-09-19	12.093	12.093	Nee
Subsidie voor studieverlof	1006142	20-09-19	12.093	12.093	nee
Subsidie voor studieverlof	1006482	20-09-19	8.087	8.087	nee
Subsidie voor studieverlof	1006351	20-09-19	12.093	12.093	Nee
Subsidie voor studieverlof	1006689	20-09-19	7.256	7.256	ja
Subsidie voor studieverlof	1006781	20-09-19	9.372	9.372	Ja
Subsidie voor studieverlof	1006844	20-09-19	12.093	12.093	Ja
Subsidie voor studieverlof	1007231	20-09-19	35.978	35.978	Nee
Subsidie zij-instroom	1027651	19-12-19	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	1027655	19-12-19	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	1027186	19-12-19	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	1027271	19-12-19	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	1027365	19-12-19	20.000	20.000	Nee
Totaal			482.275	482.275	

G2 Subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

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

G2B Doorlopend tot in volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Saldo 31-12-2019	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten 31-12-2019	Saldo nog te besteden
	Kenmerk	Datum						
			€	€	€	€	€	€
Totaal			0	0	0	0	0	0

WET NORMERING TOPINKOMENS

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

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

Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal studenten	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	4
Totaal aantal complexiteitspunten	13

Het bezoldigingsmaximum in 2019 voor INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda is berekend conform de WNT klassenindeling. Op grond van de criteria valt deze rechtspersoon in klasse E, daarmee bedraagt het bezoldigingsmaximum € 164.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

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

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

bedragen x € 1	N.W. van Son - van Emmerik	R.C. Lucieer
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja

Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	131.515	125.660
Beloningen betaalbaar op termijn	20.034	19.810
<i>Subtotaal</i>	151.549	145.470

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	164.000	164.000
--	---------	---------

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	151.549	145.470

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

Gegevens 2018		
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja

Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	127.378	116.687
Beloningen betaalbaar op termijn	18.306	18.072
<i>Subtotaal</i>	145.684	134.759

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	158.000	158.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	145.684	134.759

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

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

Er zijn in 2019 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest bij INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	P.C.F.M. Pals	S.A. Jonker	L.A.M.C. van Beek	R. Kriekaard	B.F.T. Alkemade
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/03- 31/12	01/03- 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	8.676	5.976	5.976	5.060	5.060	5.976
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum						
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontv	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018						
bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	P.C.F.M. Pals	S.A. Jonker	E. Boerhout		B.F.T. Alkemade
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid		Vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	8.745	6.045	6.045	6.045		6.045
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.700	15.800	15.800	15.800		15.800

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

Niet van toepassing.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

OVERIGE TOELICHTINGEN

Bestemming van het resultaat

Het saldo van baten en lasten over 2019 ad € 3.412.948 wordt:

Toegevoegd aan de algemene reserve voor € 2.233.614

Toegevoegd aan de diverse bestemmingsreserves publiek voor € 1.179.334:

Vrijval reserves van eerste waardering € 47.000, extra middelen RSV € 556.000, duurzame inzetbaarheid € 467.000. Toevoeging reserves voor eenmalige uitkering februari 2020 € 2.115.000 en toekenning resultaat scholen 2018 van € 135.000.

Gebeurtenissen na balansdatum

Corona

In maart 2020 is Nederland getroffen door een uitbraak van het Corona-virus. Voor INOS, stichting katholiek onderwijs Breda, betekent dit dat de scholen gesloten zijn geweest. Het onderwijs werd 'op afstand' gegeven. Dit heeft impact gehad op het proces van onderwijsgeven, alhoewel het onderwijs wel door kon gaan. Op dit moment wordt verwacht dat de financiële impact op het vermogen en het jaarresultaat 2020 beperkt zal zijn, omdat de baten (bekostiging door OCW) gecontinueerd worden en ook het personeel gewoon wordt doorbetaald.

ONDERTEKENING

Het College van Bestuur verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019 te hebben opgesteld.

De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2019 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019.

Breda, 16 juni 2020

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

De heer R.C. Lucieer
Lid College van Bestuur

De Raad van Toezicht verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019 te hebben goedgekeurd. Het "Rapport inzake de jaarstukken" bestaat uit een balans per 31 december 2019 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019.

Breda, 23 juni 2020

De heer C.M. Clarijs
Voorzitter Raad van Toezicht

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

Mevrouw S.A. Jonker
Lid Raad van Toezicht

De heer R.C. Kriekaard
Lid Raad van Toezicht

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

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT 1

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT 2

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT 3

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT 4

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Bestuursnummer	41407
Naam instelling	INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda
Postadres	Postbus 3513
Postcode	4800 DM
Plaats	Breda
Telefoon	076 - 561 16 88
E-mail	info@inos.nl
Internet-site	www.inos.nl
Contactpersoon	Mevr. N.W. van Son - Emmerik
Telefoon	076 - 561 16 88

Brin-nummer	Naam	Sector	Aantal leerlingen 01-10-19	Aantal leerlingen 01-10-18	Aantal leerlingen 01-10-17
02RK	Het Kasteel SO	PO	393	357	330
03JC	KBS John F. Kennedy	PO	349	359	364
03MR	KBS Weilust	PO	442	448	470
03NW	KBS De Zandberg	PO	706	725	736
06IT	KBS De Griffioen	PO	565	595	626
06XI	KBS De Werft	PO	320	322	299
07PJ	KBS St. Joseph	PO	454	455	457
07TY	KBS De Liniedoom	PO	109	111	111
07VE	KBS De Rosmolen	PO	189	188	176
08JT	KBS De Wisselaar	PO	176	180	193
08LS	KBS De Horizon	PO	385	347	341
08WW	KBS Jacinta	PO	340	344	353
09JT	KBS De Burchtgaarde	PO	147	164	180
09WT	KBS De Spoorzoeker	PO	427	433	414
10JP	KBS Olympia	PO	159	162	180
10XJ	KBS De Eerste Rith	PO	406	398	394
10ZM	KBS De Kievitsloop	PO	200	201	202
11WP	KBS Sint Maerte	PO	595	602	638
12GC	KBS Effen	PO	58	59	60
14CI	KBS De Boomgaard	PO	618	665	745
14KN	KBS De Weerijis	PO	143	139	143
15DB	KBS Petrus & Paulus	PO	505	498	502
15LO	Ons sbo	PO	305	293	265
15ZM	KBS De Parel	PO	169	179	194
17WY	KBS De Wegwijzer	PO	458	422	403
17XW	KBS Helder Camara	PO	386	379	381
21PQ	KBS De Driezwing	PO	188	192	201
21RO	Breda College VSO	PO	326	349	348
Totaal aantal leerlingen			9.518	9.566	9.706