

*Ik ben, omdat wij zijn!*



## **Bestuursverslag 2020**

**INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda**

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

---

### 1. Het schoolbestuur

#### 1.1 Profiel

#### 1.2 Organisatie

---

### 2. Verantwoording beleid

#### 2.1 Onderwijs & kwaliteit

#### 2.2 Personeel & professionalisering

#### 2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

#### 2.4 Financieel beleid

---

### 3. Verantwoording financiën

#### 3.1 Staat van baten en lasten en balans

---

### 4. Continuïteitsparagraaf

#### 4.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

#### 4.2 Risicobeheersing en risico's

#### 4.3 Verslag Raad van Toezicht

# Voorwoord

2020 ligt achter ons. 2020 is geschiedenis. Het zal de boeken in gaan als een jaar van extremen. Of het nu ging om de temperatuur, om de Amerikaanse verkiezingen, de Black Lives Matter beweging of de kindertoeslagenaffaire, het leek allemaal intenser, scherper en pijnlijker. En naast deze hectiek werd de wereld in zijn greep gehouden door Covid-19. Een pandemie van ongekennde grootte in onze tijd. Het virus is voor ieder van ons dichtbij gekomen. En het heeft ons en onze dierbaren allemaal geraakt.

*‘Wat doen we als ons hart zeer doet?’ vroeg de jongen. ‘Dan wikkelen we het in vriendschap, gedeelde tranen en tijd, totdat het weer vrolijk en vol hoop wakker wordt’, zei het paard.* Een troostrijke en treffende quote uit ‘De jongen, de mol, de vos en het paard’ van Charlie Mackesy, vertaald door Arthur Japin. Dit gaat ook over optimisme en solidariteit.

We weten nog niet wat de impact van de crisis is op de ontwikkeling van de kinderen, maar wat we zeker weten is dat wij in het onderwijs het verschil maakten en maken. Meer dan ooit tevoren is de essentiële rol van het onderwijs in de vorming van kinderen duidelijk geworden. Meer dan ooit was er waardering van kinderen, ouders en maatschappij voor de mensen die in het onderwijs werken, die bij INOS werken. Het naar school mogen is een collectief verlangen geworden in de hele onderwijssector. En alhoewel het voor een aanzienlijk deel van de kinderen geen heel grote gevolgen zal hebben, voelen we ook de realiteit dat deze crisis de kansenongelijkheid heeft vergroot voor die kinderen voor wie het niet vanzelfsprekend is dat thuis veilig en ondersteunend is. Voor die kinderen die meer begeleiding nodig hebben. Daarom is het zo belangrijk dat wij blijven geloven dat ieder kind kan blijven leren en groeien, dat wij hoge verwachtingen blijven hebben van alle kinderen, dat wij *alle* kinderen écht zien. Als wij kinderen niet te snel in hokjes plaatsen of te snel oordelen, als wij bij onszelf voortdurend onderzoeken hoe wij kunnen aansluiten bij die ene leerling die net wat anders of extra’s nodig heeft, dan maken we onze kernopdracht waar. Dat vraagt om lef om eigen handelen en beelden kritisch te bekijken, om hulp te vragen. Maar het vraagt vooral om optimistisch zijn en daarnaar handelen, want dan groeit de leerling door het vertrouwen dat hij of zij voelt en groeien wij doordat we dit mee mogelijk maken. Covid-19 of niet dát is de essentie van 2020, 2021 en alle jaren daarna.

Of zoals ook zo mooi verwoord in het boek dat ik net aanhaalde: *‘Soms denk ik dat jij meer in mij gelooft dan ikzelf’, zei de jongen. ‘dat haal je nog wel in’ zei het paard.*

Wij zijn er trots op dat de nadruk het hele jaar 2020 heeft gelegen op het voor het onderwijs zo belangrijke stimulerend en veilig pedagogisch klimaat dat je als leerkracht en onderwijsassistent samen met de leerlingen. En ook de collega's in ondersteunende functies hebben hun waardevolle bijdrage geleverd om zowel kinderen, ouders als nieuwe medewerkers zich welkom en gehoord te laten voelen in onze mooie stichting. Maar het mag niet onbenoemd blijven dat de omstandigheden waaronder collega's dit gedaan hebben zwaarder waren dan gebruikelijk. In het jaar dat achter ons liggen, hebben zij alles op alles gezet om het onderwijs door te laten gaan terwijl zijzelf of hun collega's gedwongen thuis zaten in afwachting van de test(uitslag) of doordat je in quarantaine moest. Directeuren zijn dag in dag uit van 's ochtends vroeg tot vaak 's avonds laat bezig geweest om de bezettingspuzzel steeds weer opnieuw te leggen. Alle tachtig medewerkers van Phoenix zijn continu ingezet en ook externen hebben vervangingsvragen ingevuld. Maar ondanks onze extra formatie hebben leerkrachten en onderwijsassistenten iedere dag te maken gehad met noodoplossingen. Zo werden groepen verdeeld, vervielen ambulante uren, gaven collega's online les vanuit huis en werd er een appel gedaan om extra te werken. Het resultaat hiervan is dat elke kind in beeld bleef en dat we het onderwijs hebben kunnen laten doorgaan, zelfs door nauwelijks groepen naar huis te sturen en dat is ronduit klasse!

Wij realiseren ons dat dit alles veel van iedereen heeft gevraagd en daarom ervaren wij diep respect en waardering voor de flexibiliteit en loyaliteit van medewerkers, leerlingen, ouders en samenwerkingspartners.

De Volkskrant kopte 2 januari 2021 'Het grote vooruitkijken is begonnen'. Toen dachten wij niet alleen aan de jaarwending maar ook aan de fase waarin wij ons als INOS bevinden. Nu is de kop wat meeslepend qua toon maar het duidde voor ons op het samen terugblikken op het INOS Koersplan 2018-2021 en met elkaar bepalen welke dromen, doelen of beloftes we met elkaar delen voor de periode erna. Bijna alle scholen hebben dat tijdens de onderwijsdag in de laatste maanden van 2020 gedaan en wat daarin zo mooi opviel is dat er veel is wat ons verbindt. We voelen ons steeds meer onderdeel uitmaken van een gemeenschap die hetzelfde doel nastreeft vanuit gedeelde waarden: authentiek, verbonden en verantwoordelijk. Er is ruimte voor eigenheid en er heerst een goede sfeer onderling. We ervaren dat de basis op orde is binnen INOS en dat we een solide organisatie zijn. Dat is gegeven onze historie een prachtige oogst. Gelukkig blijven we ook kritisch en willen we blijvend verbeteren om met name ons onderwijs nog inclusiever te maken.

De titel van ons Koersplan ‘Ik ben, omdat wij zijn’, is de afgelopen jaren ons motto geworden. Dat geeft voor ons ook betekenis aan onze gewenste identiteit: iedereen is welkom en iedereen mag meedoen. We ontwikkelen ons samen en maken fouten waar we weer van leren. We helpen elkaar beter te worden. We accepteren verschillen in kennis en ervaring en omarmen dit. We blijven nieuwsgierig maar trekken niet alles in twijfel. We vertrouwen ook op het oordeel van anderen, binnen en buiten de school. Vanuit onze solide basis zetten we net dat stapje extra om samen leven een gezonde impuls te geven. Solidariteit is onze leidraad.

*‘We hoeven niets te weten over morgen’, zei het paard, ‘het enige dat wij hoeven weten is dat we om elkaar geven... ‘Als zich donkere wolken samenpakken...blijf doorgaan. Als je de macht lijkt te verliezen over de grote dingen, focus dan op wat dichtbij is en waar je van houdt. Deze storm zal weer voorbij gaan.’*

Want als er één ding duidelijk is geworden in 2020, of het nu gaat over Nederland of INOS dan is het dat je een crisis niet in je eentje beslecht maar alleen door samen te werken, door iets extra’s te doen voor de ander, te delen of anders te verdelen. Binnen onze scholen, binnen INOS is die solidariteit en veerkracht heel zichtbaar en merkbaar geweest. De ontwikkeling en het welbevinden van onze leerlingen zijn altijd ons hoofddoel gebleven, dat heeft ons doen volhouden en dat stemt dankbaar en hoopvol voor de toekomst.

*‘We hebben nog zover te gaan’, zuchtte de jongen. ‘Ja, maar kijk eens hoe ver we zijn gekomen’, zei het paard.*

Nicole van Son & Ray Lucieer

College van Bestuur INOS

# 1. Het schoolbestuur

## 1.1 Profiel

Als katholieke stichting zijn we een gemeenschap waarin iedereen welkom is, zich thuis voelt en waarin we zorg dragen voor elkaar en de samenleving. We tonen respect en mededogen, zijn tolerant en stimuleren elkaar om het beste uit onszelf te halen. We stellen ons dienstbaar op waarbij we ons eigen belang ondergeschikt maken aan het groter geheel. Wij zien INOS en onze scholen als een voedingsbodem voor een saamhorige en rechtvaardige samenleving.

### Missie, visie en kernactiviteiten

Wie werkt bij INOS, deelt dezelfde kernwaarden ‘verbindend, verantwoordelijk en authentiek’. Die INOS-waarden zeggen iets over onze persoonlijkheid als organisatie. Het zijn de wortels die voeding geven aan onze strategische keuzes en ons dagelijks handelen. Waarden maken betekenisvol wat we doen en geven kaders waarop we elkaar kunnen aanspreken. Belanghebbenden herkennen ons als waarden gedreven organisatie, omdat we daar uitdrukking aan geven in ons onderwijs, in onze manier van samenwerken en communiceren en in onze maatschappelijke rol.

Vanuit onze waarden is onze kernopdracht opgesteld:

INOS helpt leerlingen hun talenten te ontdekken en begeleidt hen in hun groei tot zelfbewuste en verantwoordelijke mensen, die in een steeds veranderende wereld blijven leren, verschillen accepteren en respectvol samenleven.

### Strategisch beleidsplan

- **Onze basis is op orde**

De afgelopen jaren heeft de focus gelegen bij onze ambitie basis op orde. Dit paste ook bij de fase van ontwikkeling waarin INOS zich de afgelopen jaren heeft bevonden. Nu zien we dat scholen steeds meer zicht hebben op de ontwikkeling van onze leerlingen. Mogelijke risico's zijn tijdig in beeld en worden besproken bij de intervisie bijeenkomsten van de organisatorische eenheden. De basis voor het PDCA denken is aanwezig en wordt door aansluiting bij de planning & control cyclus versterkt. Onze scholen leggen de lat voor het pedagogisch klimaat hoog. In 2020 is de pedagogische standaard voor INOS vastgesteld. Er is aandacht bij

de scholen voor het professionaliseren van de medewerkers. De nieuwe gesprekkencyclus vormt onderdeel van de basis op orde en is in 2020 in gebruik genomen. Bij de ontwikkeling van de nieuwe gesprekkencyclus zijn directeuren en GMR betrokken geweest.

- **We bieden maatwerk**

Qua realisatie is deze ambitie in balans. Onze scholen hebben een visie op onderwijs en dit ook verwoord in hun koersplan. Vanuit het netwerk Onderwijs en Kwaliteit is een projectgroep INOS Thuisnabij, inclusief tenzij.... gestart die een visie op passend onderwijs heeft ontwikkeld. MHB en plusklassen zien we op bijna alle scholen terug. Er wordt steeds meer ingezet op thematisch en groepsdoorbroken 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. Maatwerk in combinatie met gedeeld eigenaarschap vraagt een meer coachende rol van de leerkracht. Het kunnen faciliteren van maatwerk is voor een school mede bepalend als het gaat om de keuze van lesmethoden.

- **We bevorderen gedeeld eigenaarschap**

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 deze ambitie, ook naar ouders toe. 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. De ambitie Gedeeld Eigenaarschap speelt een rol bij de keuze van een methode.

- **We stimuleren een onderzoekende houding**

Deze ambitie afgelopen jaar onderwerp geweest bij studiedagen van de scholen. Wat is onderzoekend leren en hoe ondersteun en stimuleer je dit? Er wordt veel gebruik gemaakt van lesmethoden en het inzetten van Chromebooks. De mogelijkheden van de gebruikte lesmethoden worden steeds meer worden benut. De digitale vaardigheden van leerkrachten spelen hierbij een grote rol. Inventarisatie heeft uitgewezen dat er verschillen tussen leerkrachten zijn als het gaat om digitale vaardigheden. De ontwikkelgroep ICT is op dit moment bezig met het ontwikkelen van een basisniveau met bijbehorend professionaliseringsaanbod.

- **We kiezen voor samenleven**

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. In 2020 heeft INOS ook een gemeenschappelijke leerlingenraad opgericht. Vanuit elke school participeert een leerling in deze schooloverstijgende leerlingenraad.

Ouders en wijk worden steeds meer betrokken bij het onderwijs van de school, een vorm daarvan zijn bijvoorbeeld het verzorgen van ‘gast’ lessen. Veel van onze scholen zijn Kanjer scholen.

[Klik hier voor het Strategisch beleidsplan.](#)

#### [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.

## **1.2 Organisatie**

Wij zijn een stichting voor primair onderwijs in Breda. Tot ons bestuur behoren:

- 25 basisscholen
- 1 school voor speciaal basisonderwijs (sbo)
- 1 school voor speciaal onderwijs (so)
- 1 school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso)
- Phoenix, ons loopbaan- en expertisecentrum en 29e school van INOS. Hier zetten professionals hun talenten in voor alle vervangingsvragen binnen onze eigen scholen én bieden we binnen [ontwikkel@phoenix.nl](mailto:ontwikkel@phoenix.nl) een breed palet aan scholing en begeleidingsactiviteiten voor de hele organisatie. Phoenix is ook verantwoordelijk voor Opleiden in de School en partner van Curio.

In totaal verzorgen ongeveer 1.250 medewerkers onderwijs aan ruim 9.500 leerlingen.

## Contactgegevens

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

Bestuursnummer: 41407

Reduitlaan 31, 4814 DC Breda

Tel: 076 – 561 16 88

E-mail: [info@inos.nl](mailto:info@inos.nl)

Website: [www.inos.nl](http://www.inos.nl)

## Bestuur

| Naam              | Functie                              | Nevenfuncties<br>(betaald en<br>onbetaald) | Aandachtsgebied en/of commissies<br>(optioneel)                                                                                                                                                            |
|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nicole<br>van Son | voorzitter<br>College van<br>Bestuur |                                            | Onderwijs en kwaliteit, ontwikkeling van<br>personeel, beleid en scholing, management<br>development, opleiden in de school. Nicole<br>vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale<br>en landelijke gremia. |
| Ray<br>Lucieer    | lid College<br>van Bestuur           |                                            | Bedrijfsvoering: financiën, ICT, huisvesting<br>en management van personeel. Ray<br>vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale<br>en landelijke gremia.                                                    |

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.

## Overzicht scholen

[Klik hier voor een overzicht van de scholen.](#)

## Organisatiestructuur

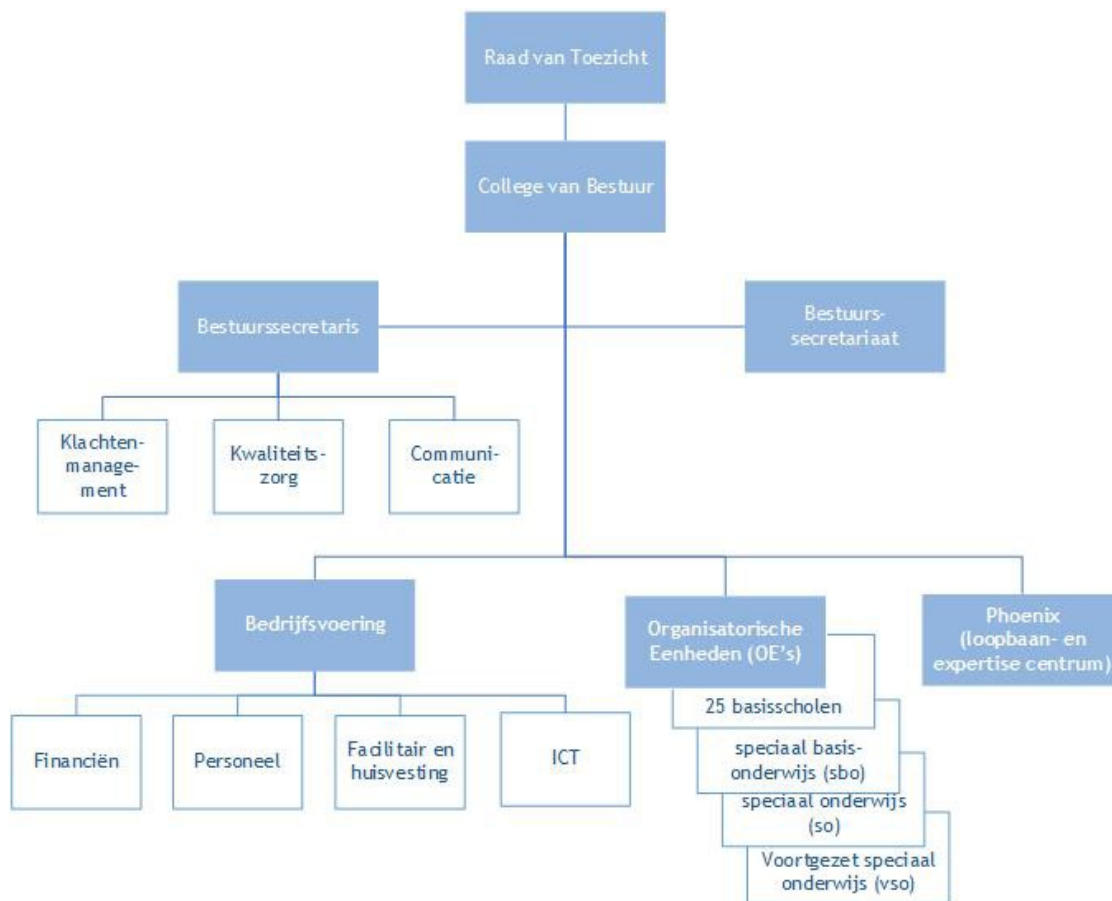
Bij de stichting INOS werken zo'n 1250 professionals om het leerproces van ruim 9.500 leerlingen mogelijk te maken. De meeste van deze collega's werken op de scholen in de klas of daar direct omheen zoals conciërges, directeuren en specialisten op verschillende terreinen van de leerlingenzorg voor leerlingen die extra ondersteuning

nodig hebben, om tot het beste leerresultaat te komen. Andere organisatieonderdelen zijn Phoenix, het loopbaan- en expertisecentrum en het bestuursbureau.

Phoenix is het expertise- en loopbaancentrum van INOS. Voor medewerkers is het de 29ste school van INOS. Phoenix heeft geen leerlingen of gebouw, wel enthousiaste, bekwame en leergierige professionals die hun talenten inzetten op alle verlof- en verzuim-vraagstukken binnen onze eigen scholen. Phoenix is het toegangslot voor alle onderwijsgerelateerde vacatures binnen INOS én is het loopbaancentrum waar alle medewerkers die werkzaam zijn bij een van de scholen van INOS in een bepaalde fase van hun loopbaan terecht kunnen met hun loopbaanvraagstukken.

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

INOS werkt conform haar besturingsfilosofie vanaf augustus 2017 met tien organisatorische eenheden (OE) met elk een voorzittend directeur. De voorzittend directeuren vormen samen met het CvB, de bestuurssecretaris, de directeur Phoenix en de directeur bedrijfsvoering 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.



#### Intern toezichtsorgaan

| Naam           | Functie             | Nevenfuncties (betaald en onbetaald)                                                                                                                                                                                | Aandachtsgebied en/of commissies (optioneel) |
|----------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Cor Clarijs    | Voorzitter RvT      | Voorzitter Raad van Advies Fontys Sporthogeschool te Eindhoven;<br>Adviseur Kwartiermasters – Breda;<br>Lid RvT en lid auditcommissie Dongemond College – Raamsdonksveer                                            | Lid remuneratiecommissie                     |
| Simone Jonker  | Vice-voorzitter RvT | Lid RvT en lid remuneratiecommissie van STC group; Bestuurslid EIC (Educatief Informatie Centrum); lid bestuur VNO NCW Rotterdam & regio Rijnmond en voorzitter HRM expert netwerk, lid RvT Sport Support Rotterdam | Voorzitter remuneratiecommissie              |
| Peter Pals     | Lid RvT             | Geen nevenfuncties                                                                                                                                                                                                  | Voorzitter auditcommissie                    |
| Linda van Beek | Lid RvT             | Bestuurslid Christelijk Sociaal Congres; Lid stuurgroep SDG Nederland                                                                                                                                               | Voorzitter onderwijscommissie                |

| Naam              | Functie | Nevenfuncties (betaald en onbetaald)                                                                                                                                                                                                                                          | Aandachtsgebied en/of commissies (optioneel) |
|-------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Raymond Kriekaard | Lid RvT | Lid van de RvT Regius College te Schagen, voorzitter auditcie.; Lid van de RvC SKH Stichting Kinderopvang Haarlemmermeer in Nieuw Venne, lid auditcie. Lid van de Raad van Advies van Boekhandel Van Kemenade & Hollaers in Breda, portefeuille financiën en bedrijfsvoering. | Lid auditcommissie                           |

[Klik hier voor het jaarverslag van het Intern Toezicht.](#)

#### [\(Gemeenschappelijke\) 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 directeur bedrijfsvoering en de controller betrokken bij de financiële verantwoordingsrapportage. Daarnaast wordt er periodiek een bijeenkomst belegd met de werkgroepen Personeel & Organisatie en Onderwijs en Kwaliteit. Dit wordt door alle partijen als constructief ervaren.

*(jaarverslag GMR wordt laatste hand aan gelegd door Sharon en Jan-Willem)*

#### [Horizontale dialoog en verbonden partijen](#)

| Organisatie of groep                              | Beknopte omschrijving van de vorm van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeidsvoorwaardencommissie PO-Raad               | De voorzitter van het CvB neemt actief deel/is lid van formeel adviesorgaan van de PO-Raad voor de arbeidsvoorwaarden en cao-onderhandelingen sinds november 2017.                                         |
| Selectie- en remuneratie commissie van de PO-Raad | De voorzitter van het CvB neemt sinds maart 2018 actief deel/is lid van de selectie- en remuneratie commissie van de PO-Raad. Deze commissie doet de werving en selectie en voordracht van AB en DB-leden. |
| Onderhandelaarsdelegatie CAO                      | De voorzitter neemt sinds november 2019 namens de werkgevers/PO-Raad deel aan de onderhandelaarsdelegatie voor de CAO PO.                                                                                  |

| Organisatie of groep                                                                                                                                                          | Beknopte omschrijving van de vorm van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda e.o.                                                                                                                | In het kader van passend onderwijs werken de schoolbesturen uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o. (RSV). INOS leverde tot juni 2020 de voorzitter van het Dagelijks Bestuur PO. Vanaf die datum is de nieuwe governance van kracht geworden en neemt het lid van het CvB als lid van de vereniging deel aan de algemene vergaderingen. De voorzitter van het CvB is voorzitter van het toezichthoudend deel van het RSV bestuur geworden. Omdat INOS alle onderwijstypen heeft raakt passend onderwijs al onze leerlingen. Wij vinden het van belang dat ook gezien onze omvang dat het CvB een grote maatschappelijke rol neemt in het samen vormgeven aan meer thuisnabij en inclusief onderwijs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 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 werkpleklers. Wij dragen gezamenlijk bij aan de ontwikkeling van het curriculum van de Pabo, leveren veldassessoren en docerend personeel (eigen middelen). INOS 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 en vervullen daarin ook een voortrekkersrol. Zo is INOS penvoerder van de RAP-regio en de subsidie extra handen voor de klas. Al het ontwikkelde materiaal is beschikbaar voor de andere besturen met wie de hogeschool samenwerkt. |
| BreedSaam. De gemeente Breda heeft de middelen voor huisvesting door gedecentraliseerd naar de schoolbesturen. BreedSaam is de coöperatie voor onderwijshuisvesting in Breda. | Het lid CvB van INOS is in de ALV van oktober 2018 gekozen tot lid van het DB bestuur per 1 januari 2019.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Organisatie of groep                                                                                                                                                                                                                                                                  | Beknopte omschrijving van de vorm van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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 strategische onderwijsagenda, het onderwijsachterstandenbeleid, de overgang PO-VO en ontwikkelingen rondom o.a. cultuur, taal en techniek | Het B.O.B. behartigt ook de gezamenlijke belangen richting lokale overheid en andere aangesloten partijen. De voorzitter CvB van INOS is sinds februari 2017 lid van het Dagelijks Bestuur en voorzitter van de PO-kamer. In die hoedanigheid participeert zij namens het gehele Bredase onderwijs maandelijks aan de thematafel (een bestuurlijke tafel van 30 organisaties van kinderopvang, welzijn- en onderwijsorganisaties) voor het ontwerpen van beleid en het monitoren van de uitvoeringsagenda van het OAB-beleid van de gemeente Breda. INOS kiest bewust voor de verbindende rol tussen grote en kleine partijen om te komen tot een breed gedragen uitvoeringsagenda met een goedgekeurde solidaire begroting. Een mooi voorbeeld is het project Ontdek je talent, waarbij kinderen van verschillende scholen in een wijk met elkaar samen spelen en ontdekken. Dit draagt bij aan de brede talentontwikkeling én sociale cohesie. |

### Klachtenbehandeling

In 2020 zijn er drie formele klachten binnengekomen bij de klachtencommissie van INOS. Twee van de drie zijn naar tevredenheid van alle partijen opgelost. De derde casus, waarvan de klacht ons inziens ongegrond is, overweegt mogelijk nog stappen t.a.v. de landelijke klachtencommissie.

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. Deze klachtencommissie wordt sinds mei 2020 gecoördineerd door de Regisseur jeugd, gezin en veiligheid. Op basis van het 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. Daarnaast zijn er bij diverse telefonische meldingen geweest van ouders of verzorgers die wij rangschikten als ‘voorgenomen klachten’. Doordat onze regisseur jeugd, gezin en veiligheid en onze klachtenfunctionarissen hier adequaat op hebben gereageerd en in samenspraak met directie en ouders tot bevredigende oplossingen kwam, werden in deze gevallen officiële klachten voorkomen.

Elke school heeft een eigen interne vertrouwenspersoon. Daarnaast heeft INOS ook 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.

Voor de klachtenregeling zie: <https://inos.nl/wie-zijn-wij/hebt-u-een-klacht/>

## Juridische structuur

Stichting

## 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 reglementen en statuten. 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).

## Code Goed Bestuur

Goed bestuur is een belangrijke voorwaarde voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Daarom hebben de leden van de PO-Raad de Code Goed Bestuur ontwikkeld en vastgesteld. Dit document beschrijft wat de leden van de PO-Raad verstaan onder goed bestuur. INOS, als lid van de PO-Raad, onderschrijft en gebruikt de Code Goed Bestuur als leidraad bij keuzes voor inrichting en gedrag binnen de eigen organisatie.

[Klik hier voor het Managementstatuut.](#)

## 2. Verantwoording beleid

### — 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.

#### Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

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 op diverse beleidsterreinen binnen en buiten de school, maar vooral ook op de samenhang daartussen.

Sinds 2018 werkt INOS met een INOS auditorenteam. Dit zijn leerkrachten die heel bewust de keuze hebben gemaakt om gedeeltelijk werkzaam te zijn als auditor. 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.

Kwaliteitsmanagement is een onderdeel van de Planning & Control cyclus. Verbeterplannen van interne en externe audits worden besproken bij de halfjaarlijkse gesprekken tussen CvB en directeuren. Er zijn ontwikkelingen gaande voor een stichtingsbrede 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 in beeld gebracht. Dit wordt gerealiseerd door de doorontwikkeling van onze Kwaliteit*Wijzer*, het professionaliseren van onze interne en INOS auditoren en het ontwikkelen van management informatie. Het uitgangspunt om duurzame

onderwijskwaliteit te realiseren is een evenwichtige balans tussen basis op orde en innovatie. Vanuit de overtuiging dat onze professionals hét verschil maken, worden zij vanuit eigenaarschap betrokken bij deze doorontwikkeling.

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.

[Klik hier voor het Kwaliteitsbeleid.](#)

### Doelen & resultaten

| Doel/thema                                   | Status           | Toelichting                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doorontwikkeling kwaliteit <i>Wijzer</i>     | Doel is gehaald  | Het nieuwe onderzoekskader inspectie is vertaald naar onze eigen Kwaliteit <i>Wijzer</i>                                                                  |
| Professionaliseren INOS en interne auditoren | Proces loopt nog | In 2020 is er een nieuw team INOS auditoren gestart. Er is gekozen voor een combinatie van theorie met training on the job. Dit is een meerjarig traject. |
| Ontwikkelen management informatie            | Proces loopt nog | In november 2020 is er een beleidsadviseur kwaliteitszorg aangesteld.                                                                                     |
| Herontwerpen auditproces                     | Proces loopt nog | Het proces is herontworpen, uitgebreid met een waarderend onderzoek. Door de scholensluiting is het proces nog niet in de praktijk getoetst.              |

Na het realiseren van bovenstaande doelen zal de doorontwikkeling van de Kwaliteit *Wijzer* voor (V)SO en SBO worden opgepakt en wil INOS zich richten op het ‘uitlenen’ van het INOS auditteam aan andere stichtingen. INOS wil graag het vernieuwde auditproces inclusief Kwaliteit *Wijzer* als merk gaan uitzetten.

### Toekomstige ontwikkelingen

- **Passend onderwijs:** landelijk maar ook binnen onze regio zien we een verhoogd doorverwijzingspercentage naar het SBO en het SO3 en SO4. De projectgroep INOS Thuisnabij, tenzij.. heeft onderzocht hoe we het onderwijs zo in kunnen richten dat (nog) meer leerlingen met een extra

ondersteuningsbehoefte thuis nabij onderwijs kunnen krijgen. Conform de aanbevelingen van de projectgroep gaat INOS zich meer richten op integratie dan inclusie. Het motto van INOS, "Ik ben, omdat wij zijn", krijgt hierdoor meer inhoudelijke lading door expliciet aandacht te geven aan het accepteren van alle kinderen in de scholen, of dit nu gaat om afkomst, leervermogens of culturele achtergrond. Het sbo blijft hierin een belangrijke rol spelen maar nóg meer in verbinding met de reguliere basisscholen dan nu al het geval is. Omdat het handelen en denken van onze leerkrachten hierbij een cruciale rol speelt, legt INOS de komende tijd de focus op de versterking van de leerkracht als pedagoog-didacticus met een onderzoekende houding. Het INOS koersplan blijft hierin richtinggevend. In samenwerking met Edux is INOS bij Kbs Effen een nieuw onderwijsconcept gestart: FONK.

- **Gelijke kansen:** 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. Een meer open en gepersonaliseerd systeem van begeleiding en instructie, ofwel groepsdoorbrekend werken, sluit naar onze mening beter aan bij wat onze leerlingen nodig hebben. Hierbij blijven wij de groep als wezenlijk onderdeel zien van het pedagogisch klimaat en de brede ontwikkeling. Daarnaast vraagt het lerarentekort ons om op een creatieve en passende manier te kijken naar inzet van personeel en optimaal gebruik te maken 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. De voorzitter van het College van Bestuur en de bestuurssecretaris gaan deelnemen aan de visitatiecommissie van de PO-Raad.

Daarnaast neemt INOS deel aan de Regiegroep Onderwijskwaliteit The Next Level. Dit is een denktank van de PO-Raad waarin negen onderwijsbesturen op uitnodiging zitting hebben. 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:** op een achttal locaties heeft de ontwikkeling naar kindcentra een impuls gekregen in samenwerking met Kober Kinderopvang. Wij staan hierin diversiteit en tempoverschillen toe maar dagen alle locaties uit het maximale uit de natuurlijke samenwerking te halen. De kaders voor deze doorontwikkeling zijn gezamenlijk opgesteld in een INOS-Kober routekaart.
- **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 positievere 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. In het schooljaar 2019/2020 hebben 30 leerlingen van groep 8 in een vroeg stadium kennis kunnen maken met technologie en de technische richtingen via een eigen programma (dagdeel per week) op het VMBO. De eerste ervaringen zijn positief zowel qua instroom als qua welbevinden van de leerlingen (succeservaringen). Ouders worden nadrukkelijk betrokken in het voortraject. In het schooljaar 2020/2021 volgen leerlingen een aangepast programma in verband met corona.

### Onderwijsresultaten

Omdat de resultaten op de eindtoets voor schooljaar 2019-2020 ontbreken, worden bij de beoordeling van de resultaten alleen de eindtoetsresultaten in schooljaar 2017-2018 en 2018-2019 meegenomen. Alle scholen van INOS worden in onze reguliere planning & control cyclus geanalyseerd en systematisch voorzien van verbetervoorstellen. Geen van onze scholen zit in een verhoogd risicoprofiel.

## Internationalisering

Is er beleid op het thema internationalisering? Nee

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.

## Inspectie

Is er tijdens het verslagjaar een inspectiebezoek geweest? Nee

[Klik hier voor het Inspectierapport.](#)

## Visitatie

Vond er tijdens het verslagjaar een bestuurlijke visitatie plaats? Nee

## Passend onderwijs

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). Het afgelopen jaar is ook tijdens de sluiting van de scholen door onze medewerkers alles op alles gezet om elke leerling de ondersteuning te geven die hij of zij nodig had. De definitie van kwetsbare leerlingen van INOS omvat ook die leerlingen die thuis niet tot leren kunnen komen, om welke reden dan ook. Deze leerlingen zijn tijdens sluiting van de scholen één of meerdere dagdelen naar school geweest. Er is door de scholen veel geïnvesteerd in digitale middelen en inhoudelijke ondersteuning om dit mogelijk te maken.

Voor alle INOS scholen geldt:

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

- extra taalaanbod voor leerlingen die vanaf groep 4 een extra risico lopen op onderwijsachterstand;
- dat alle middelen lichte- en zware ondersteuning vanuit het RSV Breda PO rechtstreeks naar de scholen gaan om maatwerk mogelijk te maken. Dit betreft IB, extra onderwijsassistentie en/of RT;
- de mogelijkheid om individuele- en groepsarrangementen aan te vragen bij het RSV Breda e.o.;
- de inzet van een bovenschoolse gedragsspecialist en gedragswetenschapper om scholen en 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;
- de pedagogische standaard van INOS als leidraad voor het handelen van leerlingen, ouders en school. Scholen kunnen hier vanuit bovenschools bij ondersteund worden;
- 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, tenzij'. Het aanbod binnen de scholen is zo vormgeven dat meer- en hoogbegaafde kinderen ook binnen de groep en de vertrouwde omgeving van de eigen school naar hun ondersteuningsbehoefte onderwijs krijgen. Elke school dient een passend aanbod te hebben op groeps- en schoolniveau (signaleren, compacten en verrijken, extra uitdaging via plus/ploeter voorzieningen). Voor het onderwijs aan meer- en hoogbegaafde leerlingen heeft INOS een eigen kwaliteitsstandaard ontwikkeld. Veel scholen hebben inmiddels audits gehad en hebben het keurmerk MHB ontvangen of mogen zich zelfs specialist MHB noemen. De verwachting is dat in juli 2021 alle scholen zijn geauditeerd. Deze MHB audit zal de komende jaren integraal onderdeel uitmaken van de reguliere INOS audits. Voor die leerlingen die daarnaast nog extra ondersteuning nodig hebben, heeft INOS Eureka!. Op één van onze scholen volgen deze leerlingen wekelijks een dagdeel onderwijs gericht is op cognitieve uitdaging en sociaal-emotionele begeleiding. Dit geldt ook voor leerlingen van wie de school nog niet voldoet aan de INOS kwaliteitsstandaard MHB.

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.

- *Leerwinkel*

In de Leerwinkel is elk kind in de gelegenheid om op te halen wat het extra nodig heeft om zich goed te ontwikkelen. Dat kan gaan om extra uitleg of extra oefening, maar het kan ook zijn dat het kind meer uitdaging nodig heeft. Dan kan het aan eigen projecten werken. Elk kind kan er terecht voor het werken aan de executieve vaardigheden, het 'leren leren'. Dit alles vindt plaats onder begeleiding van gespecialiseerde leerkrachten.

- *Atlasklas*

Dit is een door het RSV PO Breda e.o. erkend als schoolvoorbeeld van inclusie en effectiviteit (zowel inhoudelijk als financieel) waardoor er structurele middelen aan worden toegekend. De Atlasklas is een groepsarrangement, waar leerlingen met een ondersteuningsvraag op welbevinden en executieve functies, gedurende één dagdeel per week, een passend onderwijsaanbod krijgen. Met als doel dat leerlingen elkaar versterken en bekrachtigen, en samen tot leren en ontwikkelen komen. Er wordt gewerkt aan het versterken van de veerkracht van leerlingen, om van hieruit uitdagingen en leerkuilervaringen aan te kunnen gaan. De Atlasklas is ook beschikbaar voor leerlingen van scholen binnen de werkeenheden. Hiermee wordt passend onderwijs thuisnabij gecreëerd.

## 2.2 Personeel & professionalisering

INOS is een ambitieuze onderwijsorganisatie in een continu veranderende (onderwijs)wereld. 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, regie te voeren op de eigen ontwikkeling en te leren van en met elkaar dicht bij de werkrealiteit

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, en;
- de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

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

*‘Onze professionals dragen verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke ontwikkeling en ondersteunen de ontwikkeling van leerlingen en de school.’<sup>[1]</sup>*

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

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

[1] Ik ben, omdat wij zijn! Koersplan 2018-2021, pag.8

#### Doelen & resultaten

| Doel/thema                                                                              | Status           | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bieden van bovenschools aanbod op het gebied van professionalisering.                   | Proces loopt nog | In 2020 heeft 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 en Schoolupdate (facultatief) • Workshop Rouw & Verlies (facultatief) • Workshops Communicatie met ouders (facultatief)                        |
| Vormgeving basisprofessionaliseringsaanbod m.n. gericht op lijnen vanuit het koersplan. | Doel is gehaald  | Na een pilot e-learning met een testgroep bestaande uit medewerkers van verschillende scholen en uit verschillende functiegroepen hebben alle medewerkers een driejarig abonnement gekregen op E-wise, een online scholingsplatform. Dit bevordert ontwikkeling vanuit eigen regie.                                                                                                                    |
| Afronden derde leergang van het INOS MD-traject                                         | Doel is gehaald  | Alle directeuren hebben de leergang Action Learning behaald en daarmee hun hernieuwde registratie in het schoolleidersregister                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inrichten portal Ontwikkelen@Phoenix en startpagina op INOSplein                        | Doel is gehaald  | Via Opleiding en trainingen komt een medewerker op de portal waar bijeenkomsten worden aangeboden. Voor elke school geldt dat de portal in de eigen huisstijl, d.w.z. met het logo en de kleuren van de school, is opgesteld. De directeur van de school kan naast het aanbod vanuit Ontwikkelen@Phoenix ook bepaalde (online)cursussen of bijeenkomsten voor het team hier onder de aandacht brengen. |

| Doel/thema                                                                      | Status           | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vormgeven beleid leergemeenschappen                                             | Doel is gehaald  | Op basis van brede consultatie onder directeuren, netwerken O&K en P&O en medewerkers is een keuze gemaakt voor twee expertisegroepen en lerende netwerken. Dit maakt onderdeel uit van het leren van en met elkaar.                                                                                                                                                                                                  |
| Doorontwikkeling van reguliere opleidingsscholen naar erkende opleidingsscholen | Proces loopt nog | In 2025 vullen studenten aan de Pabo het werkplekleren alleen nog in op erkende opleidingsscholen, de zogeheten 100% dekking OIDS. Door corona heeft deze ontwikkeling vertraging opgelopen. De huidige erkende opleidingsschool, partnerschap van Pabo Avans Hogeschool met voer besturen, is geaccrediteerd in 2020 maar nog niet verder uitgebreid met andere scholen binnen deze besturen of met andere besturen. |
| Randvoorwaarden professionalisering en duurzame inzetbaarheid verbeteren        | Proces loopt nog | In 2020 is een tool ontwikkeld om voor de medewerkers inzichtelijk te maken hoeveel persoonlijk scholingsbudget zij beschikbaar hebben (incl. spaarmogelijkheid). Daarnaast is een studiefaciliteitenregeling vastgesteld. Duurzame inzetbaarheid is alleen nog administratief inzichtelijk gemaakt maar dit is nog niet beleidsrijk.                                                                                 |
| Implementatie nieuwe gesprekkencyclus                                           | Proces loopt nog | De in 2019 ontwikkelde gesprekkencyclus is ingevoerd en de feedback is positief. Het leidt tot een op ontwikkeling en welbevinden gericht gesprek. Het doel is nog om hierin ook concrete afspraken te maken in relatie tot scholing.                                                                                                                                                                                 |
| Terugdringen (kort frequent) verzuim                                            | Proces loopt nog | Het verzuimpercentage is ondanks corona gedaald. De inzet van de verzuimregisseur en de kwaliteit van signaleren, gespreksvoering en begeleiding neemt toe. De aandacht voor preventie vanuit het INOS begeleidingsteam werpt zijn vruchten af.                                                                                                                                                                       |

### Toekomstige 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.

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.

In 2018 was het lerarentekort aanleiding om te starten met Phoenix als vervangingsorganisatie. Het binden en boeien van leerkrachten die willen invallen, in een steeds knapper wordende arbeidsmarkt, waarbij het merendeel van de leerkrachten een vaste groep verkiest boven het invalwerk, was en is van essentieel belang voor onze stichting.

Dit binden en boeien betreft niet enkel de invalleerkrachten, maar is van belang voor al onze professionals. Zij maken immers het verschil voor de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Goed onderwijs in een veilige en uitdagende leeromgeving begint bij leergierige professionals. Goed werkgeverschap vraagt om actief investeren in (toekomstige) medewerkers, om ontwikkelkansen bieden en om het versterken van het vermogen om van en met elkaar te leren. Om dit mogelijk te maken, ontwikkelt Phoenix zich door tot professionaliseringsorganisatie: Ontwikkelen@Phoenix.

De ambitie is dat Ontwikkelen@Phoenix op termijn de plek is binnen INOS waar professionals worden uitgedaagd hun expertise over het leren en begeleiden van leerlingen actief te onderhouden, verder uit te bouwen, te delen en zo elkaar te inspireren.

Het afgelopen jaar hebben we daar de eerste stappen in gezet. We zijn volop in ontwikkeling en zullen dat ook blijven. Ontwikkelen@Phoenix is niet gestart vanuit een 'grand design', een ontwerp dat eerst volledig van achter de tekentafel is bedacht en vervolgens wordt uitgerold. We zijn begonnen en al werkende samen aan het ontwikkelen; stap voor stap bouwen we verder uit en krijgen de pijlers die we onderscheiden binnen Ontwikkelen@Phoenix, meer vorm.

Waarom doen we dit?

INOS hecht veel waarde aan de professionele ontwikkeling van haar medewerkers. Het opleiden en professionaliseren van leraren, onderwijsassistenten, schoolleiders en

andere onderwijsprofessionals kan op veel verschillende manieren. De wens om dit deels in ‘eigen huis’ vorm te geven via Ontwikkelen@Phoenix heeft meerdere redenen.

Zo vinden we het belangrijk dat we onszelf en elkaar voortdurend uitdagen om onze kennis uit te bouwen en te delen. De mogelijkheden daartoe mogen niet afhankelijk zijn van de school waar een medewerker werkt, maar dienen beschikbaar te zijn voor alle medewerkers binnen de stichting. Het belang dat we hechten aan voortdurende ontwikkeling én de toegankelijkheid van professionaliseringsmogelijkheden voor iedereen, maken dat we dit bovenschools faciliteren en ondersteunen.

De expertise die binnen de scholen van onze stichting aanwezig is, willen we optimaal benutten, verder ontwikkelen en vooral ook delen met de andere scholen binnen INOS. We hebben een schat aan ervaringen en kennis binnen huis. Door dit toegankelijk te maken en te delen met elkaar worden we niet alleen een lerende organisatie, maar leven we deze ook voor. Ontwikkelen@Phoenix zijn we samen; het ontwikkelt zich tot een professionaliseringsplatform voor en door INOS-medewerkers.

Professionalisering is geen doel op zich, maar een middel om gewenste veranderingen duurzaam tot stand te brengen. In het INOS-koersplan staat beschreven wat ons als INOS-scholen bindt en wat onze gezamenlijke ambities zijn voor de komende jaren. Ontwikkelen@Phoenix faciliteert en ondersteunt deze ontwikkeling door onder meer een INOS-breed professionaliseringsaanbod dat gericht is op het bereiken van de doelen uit het koersplan én dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerker.

Als INOS hebben we een hoog ambitieniveau. Dit betekent dat elke medewerker van INOS, voldoet aan een bepaald niveau, ofwel INOS-standaard op verschillende gebieden. Dit vragen van medewerkers, vereist tevens investeren in gezamenlijke professionalisering.

De schaalgrootte van onze stichting willen we benutten bij de gezamenlijke ontwikkeling en inkoop van opleidingen en trainingen waardoor we een nog aantrekkelijker palet aan ontwikkelmogelijkheden kunnen bieden aan onze medewerkers.

We beogen we met het in ‘eigen huis’ opleiden en professionaliseren van medewerkers een aantrekkelijk werkgever te zijn die medewerkers weet te boeien en te binden.

Tot slot, het spreekt voor zich dat ontwikkeling bij volwassenen net als leren bij kinderen alleen mogelijk is als je je veilig en gezond voelt.

In de komende jaren zullen wij extra aandacht hebben voor de impact van de corona pandemie op de gezondheid en het welbevinden van onze medewerkers.

### 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 gericht op voortgang en ontwikkeling. Hiermee worden de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden onder de aandacht gehouden van de medewerkers. Met medewerkers die niet voldoende functioneren wordt een verbetertraject ingezet waarbij de medewerker intensief begeleid wordt door zijn leidinggevende. Van instrumenten zoals een coach of een loopbaan-/ outplacementtraject wordt daar waar nodig gebruik gemaakt. In 2020 is in totaal € 372.762 betaald aan ontslagvergoedingen op basis van een vaststellingsovereenkomst (€ 57.241), transitievergoedingen in verband met beëindiging van tijdelijke (vervangings-)contracten (€ 4.246) en transitievergoedingen op basis van ontslag vanwege arbeidsongeschiktheid (€ 311.274).

### Aanpak werkdruk

In het verslagjaar 2020 zijn werkdrukmiddelen ontvangen van OC&W.

| Schooljaar        | Bedrag per leerling                                     | Aantal leerlingen                                                                    |
|-------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 2019/2020 (5 mnd) | € 229,21                                                | Per 1-10-2018: 9.565 leerlingen                                                      |
| 2020/2021 (7 mnd) | € 251,38 (BAO),<br>€ 377,07 (Sbo) en<br>€ 502,76 (V)SO) | Per 1-10-2019: 8499 BAO leerlingen,<br>305 Sbo leerlingen en 719 (V)SO<br>leerlingen |

Het aandeel voor kalenderjaar 2020 bedraagt daarmee € 2.437.729,51 in totaal.

Elke school heeft een schoolspecifiek plan opgesteld dat wederom 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 2019 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 door het inlenen van een vakleerkracht bewegingsonderwijs. Daarnaast is op enkele scholen gekozen voor inzet van extra IB, gedragsspecialist, conciërge of administratief medewerker.

Keuze voor inzet van personeel is in eerste instantie gedaan met behulp van tijdelijke uitbreidingen/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 en dus tot financiële risico's leidt.

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

| Bestedingscategorie                                       | Besteed bedrag (kalenderjaar) |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Personeel                                                 | € 2.254.900                   |
| Overige (teambuilding, professionalisering, leermiddelen) | € 182.830                     |

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 2020 (€ 50.000 voor professionalisering algemeen) en is geïnvesteerd in het gratis beschikbaar stellen van een e-learningprogramma (E-wise) aan alle medewerkers.

### Strategisch personeelsbeleid

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



Om een lerende organisatie te zijn, is er dus meer nodig dan alleen de professionele 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, uitgaande van regie op eigen ontwikkeling, zelf verantwoordelijk voor het vullen van het dossier. In de gesprekscyclus wordt vervolgens met de leidinggevende gesproken over de inhoud van het dossier, wat de medewerker bijdraagt aan de (ontwikkeling van de) school en aan INOS als geheel, wat de medewerker daarvoor nodig heeft op het gebied van professionele ontwikkeling en

wat de leidinggevende hierin verwacht. De strategie en de keuzes van INOS en de school kunnen direct gekoppeld worden aan de ontwikkeling en de professionalisering van het team en de individuele medewerkers.

2020 was het jaar dat grotendeels in het teken stond van de pandemie en dit vroeg veerkracht, flexibiliteit en creatief vermogen van onze medewerkers. In 2020 hebben we met name een enorme sprong gemaakt in de digitale geletterdheid van onze collega's en het benutten van mogelijkheden van ICT in onderwijs als het gaat om het verzorgen van thuisonderwijs en hybride onderwijs. Daarnaast heeft de nadruk gelegen op gerichte aandacht voor gezondheid en veiligheid als bepalende voorwaarden om te kunnen werken in deze bijzondere tijd. In 2020 hadden we als ambitie om het geheel van bouwstenen voor strategisch personeelsbeleid samen te voegen in een overall meerjarig beleidsdocument. Dat is nog niet gelukt maar we zijn wel zeer trots dat we een aantal zeer waardevolle elementen hebben toegevoegd (zie doelen & resultaten) en dat het ons gelukt is om de actualisatie van het functiehuis voor directies en onderwijsondersteunend personeel met instemming van de GMR af te ronden voor de oorspronkelijke deadline van 1 augustus 2020 uit de CAO afspraken. Meer concreet hebben wij het volgende gerealiseerd en/of gecontinueerd:

In de CAO 2019-2020 zijn nieuwe voorbeeldfuncties voor onderwijsondersteunend personeel gemaakt en is alle schoolbesturen de opdracht gegeven de huidige functies te actualiseren waarbij gebruik kan worden gemaakt van deze voorbeelden. Wij hebben met een uitgebreid en zorgvuldig intern consultatietraject alle functies geactualiseerd en ook nieuwe functies geïntroduceerd. Alles passend binnen onze besturingsfilosofie. Zo zijn er o.a. voor onderwijsassistenten nu drie in plaats van twee beschrijvingen, is de leerkrachtondersteuner op twee niveaus toegevoegd, zijn de eigen INOS functiebeschrijvingen van directeuren herijkt langs de nieuwe landelijke profielen en inschalingen en zijn de functies van conciërges en administratief medewerkers geactualiseerd. Naast de verplichte actualisatie heeft INOS er ook voor gekozen om andere functies te herijken waaronder de schoolverpleegkundigen. Alles is gebeurd met inbreng van onafhankelijke FuwasSys experts van buiten de organisatie.

INOS investeert veel in werving en selectie waarbij Phoenix hét loket is waar alle vacatures binnenkomen. Zo kunnen we 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. De hieronder genoemde oplossingen zijn helaas niet afdoende voor het invullen van de totale personeelsvraag inclusief vervangingen maar we zien wel dat het

ons altijd lukt om reguliere vacatures in te vullen, een permanente doorstroom van Phoenix naar scholen te realiseren en om medewerkers te vinden en behouden in deze tijden van krapte. Het blijft een gegeven dat met name voor het SO en VSO het lerarentekort voelbaarder is. Een paar voorbeelden passend bij onze aanpak:

- o 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 ruim 150 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;

- o INOS investeert in het opleiden van zij-instromers. Als gevolg van corona en de impact op het onderwijs in het HBO is de nieuwe groep later ingestroomd. Wij hebben ruimte voor een instroom van vijf nieuwe zij-instromers per jaar waardoor er maximaal toen zij-instromers in onze organisatie worden opgeleid tegelijkertijd in dienst zijn en worden opgeleid. INOS leidt, met gebruikmaking van de subsidieregeling, jaarlijks drie onderwijsassistenten op tot leerkracht;

- o INOS is penvoerder van en neemt samen met dertien andere besturen uit de regio Breda en omstreken deel aan de Regionale Aanpak Personeelstekort waarin voor de komende twee jaar actielijnen zijn uitgezet om gezamenlijk het personeelstekort in de regio tegen te gaan en de begeleiding van startende leerkrachten te intensiveren.

- o We werken met een bonus voor het aanbrengen van een nieuwe collega;

- o Binnen INOS krijgt elke medewerker bij goed functioneren na één jaar een vast dienstverband; wij werken met een introductiebeleid waarin begeleiding en beoordeling in het eerste jaar veel aandacht krijgen. Wij bieden extra ondersteuning en tijd aan startende leerkrachten; zo krijgen startende leerkrachten binnen Phoenix 20% niet lesgebonden tijd voor ontwikkeling, reflectie en recuperatie.

Voor al haar medewerkers investeert met ingang van 2019 0,25% van haar totale baten in extra professionalisering van haar medewerkers bovenop de middelen uit de CAO.

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. Elk beleidsterrein werkt met een jaarplan waarin de onderwerpen, prioritering en samenhang afgestemd en geborgd zijn.

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.

## 2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

### Doelen & resultaten

| Doorontwikkeling inzet ICT in onderwijs onder meer ivm onderwijs-op-afstand | Doel is gehaald | De ontwikkeling en het gebruik van online onderwijscontent heeft een versnelling gekregen door het geven van onderwijs-op-afstand als gevolg van de COVID-lockdowns |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Omzetten/vernieuwen vaste telefonie                                         | Doel is gehaald | In 2020 is de vaste telefonie overgegaan naar een nieuwe servicepartij en naar een nieuwe provider.                                                                 |

| Doel/thema                                                              | Status           | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De aanbesteding Leermiddelen is in het derde kwartaal van 2020 gestart. | Proces loopt nog | INOS trekt in de aanbesteding samen op met drie andere besturen. De gunning zal plaatsvinden in de maand mei 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ICT-plannen per school, profiel digitale leerkrachtvaardigheden         | Proces loopt nog | In het najaar van 2020 heeft iedere school een ICT-plan opgeleverd waarin op hoofdlijnen staat welke ontwikkelingen men de komende twee jaar in gang wil zetten. Daarnaast is er door de ontwikkelgroep ICT een start gemaakt met het opstellen van een basisprofiel leerkrachtvaardigheid t.a.v. digitale geletterdheid. Beide zaken geven richting aan de gewenste en benodigde ICT-cursussen die via Schoolupdate kunnen worden gevolgd. |
| ICT-cursussen via Schoolupdate                                          | Doel is gehaald  | In het kader van professionalisering van de leerkracht op het gebied van het gebruik van ICT in het onderwijs, is INOS een overeenkomst aangegaan met de leverancier Schoolupdate voor blended learning op dit gebied, dus zowel online cursussen als fysieke bijeenkomsten. Dit aanbod komt in plaats van en in aanvulling op het platform van E-wise.                                                                                     |
| Nieuwbouw van K bs De Wisselaar                                         | Doel is gehaald  | Nieuwbouw is in de zomer van 2020 opgeleverd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Grootscheepse renovatie Kbs De Horizon en Kbs Jacinta                   | Proces loopt nog | De renovatie van Kbs De Horizon is in december 2020 gestart. Hiertoe zullen gedurende 1,5 jaar leerlingen gedeeltelijk in tijdelijke huisvesting worden geplaatst op het terrein van De Griffioen. Het projectplan voor renovatie van Kbs Jacinta is eind 2020 opgestart. Bij beide renovaties heeft verduurzaming een prominent karakter.                                                                                                  |
| Nieuwbouw Kbs De Griffioen                                              | Proces loopt nog | Het projectplan voor de nieuwbouw van Kbs De Griffioen heeft in het najaar van 2020 meer vorm gekregen. De daadwerkelijke uitvoering van de nieuwbouw zal pas plaats kunnen vinden na de renovatie van Kbs De Horizon. In het plan krijgt duurzaamheid van het gebouw een prominente plaats. In het plan staat de bouw van 30 lokalen met daarbij integratie van kinderopvang in alle vormen door Kober.                                    |

| Doel/thema                                                            | Status           | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stedelijk VSO (Breda College)                                         | Proces loopt nog | Aangezien er in Breda geen geschikte en tijdig beschikbare locatie is gevonden voor een gezamenlijk VSO met Berkenhof College van Driespan, heeft BreedSaam aangegeven dat voor het Berkenhof College een aparte locatie zal worden gezocht die zij per zomer 2022 kunnen betrekken. Daar er geen gezamenlijk gebouw meer komt, zal er voor het Breda College naar een eigen locatie worden gezocht waar de huidige drie locaties uiteindelijk samen kunnen worden gehuisvest. |
| Aanbesteding schoonmaak                                               | Doel is gehaald  | In 2020 heeft een Europese aanbesteding voor alle percelen van de schoonmaak plaatsgevonden. Hierbij stond en staat maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal. De aanbesteding heeft geleid tot gunning aan diverse partijen.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Facilitaire zaken en COVID-19                                         | Doel is gehaald  | In 2020 zijn de scholen centraal voorzien van de benodigde producten t.a.v. COVID-19. Desinfectiemiddelen, mondkapjes, bewegwijzering in panden etc. Daarnaast heeft extra schoonmaak plaatsgevonden met het oog op COVID-19.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Uitbreiding en update wifi netwerken scholen toekomst bestendig maken | Proces loopt nog | In 2020 is onderzoek gedaan naar het huidige wifi-netwerk op scholen. Hieruit blijkt dat op sommige scholen uitbreiding wenselijk is. Daarnaast wordt gekeken om in 2021 een upgrade te doen van het gehele wifi-netwerk op alle scholen. Bij die scholen waar dit in verband met calamiteiten niet langer kon wachten, is dit al uitgevoerd.                                                                                                                                  |
| Uitbreiding aantallen leerling Chromebooks                            | Doel is gehaald  | I.v.m. COVID-19 en het benodigde onderwijs-op- afstand is gedurende 2020 een extra en ruime buffer leerling-Chromebooks aangelegd. Hierdoor konden meer Chromebooks worden uitgeleend tijdens de lockdown periodes.                                                                                                                                                                                                                                                            |

### Toekomstige ontwikkelingen

Ten aanzien van huisvesting staan de volgende ontwikkelingen onder regie van BreedSaam centraal: aandacht voor verduurzaming van panden, aandacht voor verbetering van het binnenklimaat van scholen, het verder vormgeven van het energiecollectief (een samenwerking tussen alle PO en SO besturen ten aanzien van het gezamenlijk inkopen van energie en het aanleggen van zonnepanelen op daartoe geschikte schooldaken).

### Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Hierover is al een en ander opgemerkt bij bovenstaande punten. Verduurzaming van

onderwijsgebouwen in het PO en SO is een centraal thema bij BreedSaam. Dit alles binnen de grenzen van beschikbare subsidies.

Ten aanzien van aanbesteding van schoonmaak binnen INOS heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen een centrale rol gehad. Dit geldt tevens voor de dagelijkse uitvoering.

## 2.4 Financieel beleid

INOS is een financieel gezonde stichting met een solvabiliteit van meer dan 50% en een liquiditeitsratio van boven de 1,5. Er ligt een degelijk financieel fundament dat ingezet wordt om te komen tot een beleidsrijk strategisch plan voor de komende jaren. In de afgelopen jaren is er bewust ingezet op groei van het weerstandsvermogen. Dit heeft tevens in 2020 geresulteerd in een positief exploitatieresultaat. Het door INOS gevoerde beleid past daarmee in de landelijke discussie over besteding van reserves. INOS hanteert daarnaast het principe van integrale afweging bij de verdeling van middelen over de diverse organisatieonderdelen en beleidsterreinen binnen de organisatie. Deze doorontwikkeling moet resulteren in feitelijk een situatie van:

- sluitende schoolbegrotingen per schooljaar en daarmee per boekjaar;
- opvang van pieken en mee- en tegenvallers uit landelijk beleid op bovenschools niveau;
- een herkenbare beleidslijn voor reguliere onderwijsuitvoering;
- verbijzonderde baten voor specifieke doelgroepen of regelingen;
- vroegtijdige samenstelling van schoolbegrotingen en daarmee rust en ruimte voor begrotingen en meerjarenramingen op stichtingsniveau (van micro naar macro denken);
- ruimte voor (bij)sturing op nieuwe ontwikkelingen – omdat de basis stabiel en in control is.

### Doelen & resultaten

| Doel/thema                              | Status           | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verbetering informatiemanagement        | Proces loopt nog | De informatievoorziening is cruciaal voor professionele verantwoording. Dit moet beter en hier is in 2020 reeds een start mee gemaakt vanuit Financiën & Control. Binnen Financiën & Control is het streven om te komen tot een duidelijk proces van periodeafsluiting en standaard rapportages die verstrekt worden aan de belanghebbenden teneinde voortdurend te kunnen bijsturen op actuele informatie. Voor 2021 is het doel te werken vanuit het principe van fast closing.                                          |
| Een herkenbare financiële beleidslijn   | Doel is gehaald  | Het financieel beleid is herijkt en nader uitgewerkt in de kaderbrief. De kaderbrief vormt een essentieel onderdeel van onze P&C-cyclus. De kaderbrief wordt jaarlijks opgesteld als instrument ten behoeve van de financiële sturing. Dit krijgt vorm doordat in de kaderbrief uitgangspunten en aannames uitgeschreven worden, zodat interne stakeholders geïnformeerd kunnen worden over het financieel beleid van INOS.                                                                                                |
| Verstevigen van onderlinge solidariteit | Doel is gehaald  | Dit is een belangrijke ontwikkeling om binnen gestelde kaders zo veel mogelijk zelf de regie te nemen waar dat kan, maar anderzijds samen te werken, solidariteit tonen met de ander en gebruik maken van de voordelen van het grote geheel. Dat is een goede basis om, ook met beperkte middelen, goede resultaten te realiseren. INOS heeft in het kader van solidariteit diverse budgetten gecentraliseerd, het allocatiemodel herijkt en het beleid gewijzigd ten aanzien van bovenmatige rendementen op schoolniveau. |
| Invoering van subsidiemanagement        | Proces loopt nog | De wens is om subsidiestromen gedurende het jaar beter en gemakkelijker te kunnen plannen, monitoren en verantwoorden. In 2021 wordt dit proces verder uitgelijnd i.c.m. een subsidieregister en gebruik van standaardrapportages.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Weerstandsvermogen van tenminste 7%     | Doel is gehaald  | Het weerstandsvermogen ligt op circa 12%, waarmee sprake is van een financieel gezonde uitgangspositie van waaruit de komende jaren het onderwijs geborgd kan worden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

### Opstellen meerjarenbegroting

Vanuit financieel perspectief is het uitgangspunt voor de meerjarenbegroting dat we kostendekkend opereren. We tonen dat we 'in control' zijn en in staat zijn om met de aan ons beschikbaar gestelde middelen uitstekend onderwijs te verzorgen. Binnen de exploitatie maken we bewust budget vrij om daar te investeren, waar we dat nodig vinden. Als specifieke impuls gelden noodzakelijk zijn kunnen we terugvallen op in het

verleden gevormde reserves. Dit kent haar uitwerking in de meerjarenbegroting 2021-2024. In de begroting en meerjarenraming willen we meer dan voorheen de relatie leggen tussen het beleidskader en het financieel kader. Daarbij gaat het om de volgende vragen:

- Is er sprake van doorlopend beleid met wijziging van middelen?
- Is er sprake van nieuw beleid met nieuwe middelen?

Ook wordt aandacht besteed aan alle bekende bijzonderheden, ontwikkelingen en wijzigingen die van belang zijn voor het meerjarig perspectief.

Ten aanzien van doorlopend beleid is in de kaderbrief 2021 een verbeterslag doorgevoerd door expliciet te benoemen welke subsidies en reserves beschikbaar zijn en hoe we hier mee om wensen te gaan.

De in gang gezette ontwikkelingen ter versterking van de P&C zullen ook in 2021 doorgang vinden. Het verder verrijken van de kaderbrief is zo'n ambitie, waarbij het streven er op gericht is om planvorming sterk aan te zetten in de periode Q2 van het kalenderjaar. Dat betekent een accentverschuiving door juist in het (vroege) voorjaar te komen tot een herijking van de meerjarenraming en de opstelling van de kaderbrief. Dit om aansluitend ook te komen tot beleidsrijke formatieplannen op de scholen. Daarmee komt de formatieve inzet meer in lijn met het financieel beleid. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van de P&C op de 2<sup>e</sup> geldstroom (subsidies), het uitvoeren van periodeafsluitingen en het periodiek leveren van betrouwbare managementinformatie op de juiste maat. Hiermee beogen we een consistente lijn aan te brengen binnen het financieel beleid van de stichting.

### Toekomstige ontwikkelingen

Voor de korte termijn is het verder versterken van de financiële functie een speerpunt. Zowel beleidsmatig als operationeel. Binnen de financiële functie is reeds sprake van een ontwikkeltraject. In 2020 was de kaderbrief meer gericht op het borgen van financieel beleid en ondersteuning van de financiële sturing stichtingbreed. De kaderbrief vormt daarmee het vertrekpunt voor het voeren van de zorgvuldige dialoog. CvB en de directeurs zijn daarbij twee belangrijke doelgroepen. In 2021 is het een ambitie om de kaderbrief ruim voor de zomerperiode op te stellen en zullen zij in samenspraak komen tot een nieuw financieel kader voor de nabije toekomst. Het fundament voor de kaderbrief ligt in de P&C-cyclus van INOS.

Momenteel is gestart met het verfijnen en uitlijnen van de P&C-cyclus voor de komende jaren. Beoogd is om hier de vruchten van te plukken in de vorm van tijdigheid en kwaliteit. In grote lijnen:

- beleidsrijke meerjarenraming (nov/dec);
- vroegtijdige afronding van het jaarwerk (maart/april);
- ruim aandacht voor de formatieplanning tegelijkertijd met de kaderbrief (april/mei);
- actuele en betrouwbare informatievoorziening aan het begin van iedere kalendermaand en ‘gestandaardiseerd’ voor iedere resultaatverantwoordelijke eenheid.

Tevens is gewenst om het beleid ten aanzien van vermogensbeheer en investeringen te verrijken. Bij vermogensbeheer gaat het om het vormen en planmatig besteden van reserves. Zodanig dat het transparant, eenduidig en beleidsrijk gepland, uitgevoerd en verantwoord kan worden.

## 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. Overeenkomstig het treasurystatuut wordt een voorzichtig beleid gevoerd voor de beschikbare geldmiddelen. INOS voldoet daarmee aan de OCW-richtlijnen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

In 2020 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.

INOS heeft beleggingen in obligaties. Ultimo 2020 was de marktwaarde van de obligaties € 2,8 mln. Het verloop van de marktwaarde van deze obligaties, alsmede de looptijd en couponrente zijn hieronder weergegeven.

| <u>Obligatie</u>                     | <u>Koers</u> | <u>Valuta</u> | <u>Waarde €</u> | <u>Vervaldatum</u> |
|--------------------------------------|--------------|---------------|-----------------|--------------------|
| Ned Waterschapsbank 2011/2021 0%     | 100,1        | EUR           | 300.311,85      | 27-4-2021          |
| Rabo VAR Coupon 9 2011/2021 3,2%     | 101,32       | EUR           | 132.275,87      | 27-4-2021          |
| Rabobank Coupon Clicker 2011/2021 3% | 101,76       | EUR           | 257.991,67      | 22-6-2021          |
| BNG Bank 2011/2021 0%                | 100,37       | EUR           | 301.116,00      | 5-10-2021          |
| Societe General 2016/2021 0,125%     | 100,5        | EUR           | 100.528,87      | 5-10-2021          |
| ABN AMRO 2013/2023 2,5%              | 108,28       | EUR           | 596.133,94      | 29-11-2023         |
| Comp de Finance Foncier 2010/2025 4% | 122,08       | EUR           | 183.977,57      | 24-10-2025         |
| BFCM 2017/2027 1,25%                 | 108,65       | EUR           | 218.690,81      | 26-5-2027          |
| Nordea Bank 2017/2027 1,125%         | 108,57       | EUR           | 217.623,89      | 27-9-2027          |
| Nederland 1998/2028 5,5%             | 144,72       | EUR           | 112.312,05      | 15-1-2028          |
| BPCE SFH 2016/2028 1%                | 107,96       | EUR           | 108.149,92      | 5-10-2028          |
| KFW 2018/2033 1,125%                 | 117,61       | EUR           | 295.724,59      | 9-5-2033           |

Het koersresultaat is verwerkt in de financiële baten en lasten.

[Klik hier voor het Treasurystatuut.](#)

### Coronacrisis

#### Corona

Specifiek dient dit jaar genoemd te worden dat het COVID-19 virus mogelijke risico's met zich meebrengt in relatie tot de continuïteit en de toekomstige exploitatie van de stichting. De scholen zijn tijdelijk gesloten geweest, wat gevolgen heeft voor de leerlingen en schoolresultaten. Door het ruimhartig verstrekken van extra middelen door de overheid voor kosten die gemaakt worden voor het inhalen van achterstanden en het faciliteren van noodopvang, zullen naar verwachting geen grote financiële effecten optreden. De kwaliteit van het onderwijs wordt beïnvloed door onder andere afstandslernen en nieuwe werkmethoden. Er wordt veel gevraagd van leerkrachten rond de kennis en kunde om deze verandering het hoofd te kunnen bieden en het lijkt noodzakelijk om medewerkers hiervoor extra scholing aan te bieden. Leerlingen in speciale doelgroepen krijgen extra aandacht. Ook als het gaat om behoefte aan ICT infrastructuur. Er is hard gewerkt om alle leerkrachten en leerlingen de mogelijkheid van thuisleren te bieden, onder andere door extra uitgave van Chromebooks en

verbetering van internetverbindingen. Het risico is dat er meer op apparatuur moet worden afgeschreven of dat er eerder opnieuw in moet worden geïnvesteerd. Het grootste deel van de bekostiging loopt bij scholen gewoon door. Zowel OCW als de samenwerkingsverbanden en gemeenten dragen zorg voor continuering van de batenstromen. Ontvangen baten van ouders inzake schoolreizen en excursies die niet door konden gaan, worden teruggestort. In enkele gevallen zijn hier al kosten voor gemaakt, maar deze kostenpost is evenals de kosten voor extra schoonmaak en hygiënemaatregelen inzichtelijk, beperkt en goed op te vangen binnen de exploitatie. Sommige geplande activiteiten kunnen helaas geen doorgang vinden. In dit licht moet ook worden benoemd dat de aandacht die uitgaat naar het inperken van de gevolgen van deze pandemie, leidt tot minder tijd voor reguliere processen. Maar er zijn ook positieve gevolgen te benoemen. Nieuw gedachtengoed, dat oorspronkelijk op tijdelijke ontwikkelingen gericht was, wordt opgepakt om er structureel ons voordeel mee te doen. Denk daarbij aan de inzet van ICT middelen en flexibel werken. Vooralsnog lijkt de impact voor INOS beperkt.

#### Allocatie van middelen

De uitgangspunten rond de verdeling van de financiële middelen krijgen vorm in de planning & controlcyclus door middel van een jaarlijks opgestelde kaderbrief die wordt goedgekeurd door het CvB en informatief wordt gedeeld met de medezeggenschapsorganen. De kaderbrief is de basis voor het begrotingsproces waarin de middelen verdeeld worden. De ontvangen OCW baten worden verdeeld naar rato van het aantal leerlingen per teldatum. Hierbij worden de bekostigingsparameters van OCW gevolgd. Vervolgens wordt een afdrachtspercentage berekend ten behoeve van de bovenschoolse, gemeenschappelijke kosten. Hierbinnen vallen tevens het bestuursbureau, de verzuimcoördinatie en Phoenix, het loopbaan- en expertisecentrum van de stichting. De afdrachtspercentages zijn genormeerd en er wordt toegelicht welke kosten het betreft. De gemeenschappelijke kosten hebben onder andere betrekking op ICT netwerkkosten, PR, huisvestingslasten, onderhoudskosten, vervanging, wachtgeldlasten, duurzame inzetbaarheid, kosten gerelateerd aan strategisch beleid, impuls gelden en kosten voor staffuncties en overhead.

#### Onderwijsachterstandsmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen worden toegekend op basis van de parameters die OCW hanteert. De scholen mogen zelf bepalen op welke manier de middelen in hun specifieke situatie zo optimaal mogelijk worden ingezet. Duidelijke voorbeelden daarvan zijn klassenverkleining en inzet van extra onderwijsassistenten.

Daarnaast werkt INOS voor het onderwijsachterstandenbeleid - naast haar individuele verantwoordelijkheid - nauw samen met de andere schoolbesturen in Breda (B.O.B.). Uit dit samenwerkingsverband komen in overleg met de gemeente Breda gezamenlijke uitvoeringsplannen tot stand voor de besteding van gemeentelijke subsidies omtrent onderwijsachterstanden. Initiatieven die hiermee tot stand komen zijn gericht op het vergroten van gelijke kansen door het intensief inzetten op remediëring van met name taalachterstand.

## 3. Verantwoording financiën

### 3.1 Staat van baten en lasten en balans

#### Staat van baten en lasten

| Kengetal                                      | Vorige jaar<br>(T-1) | Begroting<br>verslagjaar<br>(T) | Realisatie<br>verslagjaar<br>(T) | T+1                  | T+2                  | T+3                  | Verschil<br>verslagjaar<br>t.o.v.<br>begroting | Verschil<br>verslagjaar<br>t.o.v. vorig<br>jaar |
|-----------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>BATEN</b>                                  |                      |                                 |                                  |                      |                      |                      |                                                |                                                 |
| Rijksbijdragen                                | 72.069.665,00        | 70.434.512,00                   | 74.113.819,00                    | 71.659.701,00        | 70.730.361,00        | 70.135.917,00        | 3.679.307,00                                   | 2.044.155,00                                    |
| Overige<br>overheidsbijdragen<br>en subsidies | 1.289.937,00         | 986.889,00                      | 1.188.123,00                     | 1.032.378,00         | 1.018.989,00         | 1.010.425,00         | 201.234,00                                     | -101.814,00                                     |
| Baten werk in<br>opdracht van<br>derden       |                      |                                 |                                  |                      |                      |                      |                                                |                                                 |
| Overige baten                                 | 1.926.984,00         | 1.904.110,00                    | 2.397.930,00                     | 1.793.652,00         | 1.770.390,00         | 1.755.511,00         | 493.820,00                                     | 470.945,00                                      |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                           | <b>75.286.586,00</b> | <b>73.325.511,00</b>            | <b>77.699.872,00</b>             | <b>74.485.731,00</b> | <b>73.519.740,00</b> | <b>72.901.853,00</b> | <b>4.374.361,00</b>                            | <b>2.413.286,00</b>                             |
| <b>LASTEN</b>                                 |                      |                                 |                                  |                      |                      |                      |                                                |                                                 |
| Personeelslasten                              | 59.972.598,00        | 61.871.918,00                   | 64.594.691,00                    | 62.397.710,00        | 61.588.487,00        | 61.070.875,00        | 2.722.774,00                                   | 4.622.093,00                                    |
| Afschrijvingen                                | 1.842.949,00         | 1.685.471,00                    | 1.682.146,00                     | 1.817.586,00         | 1.794.014,00         | 1.778.937,00         | -3.325,00                                      | -160.802,00                                     |
| Huisvestingslasten                            | 4.524.204,00         | 4.775.700,00                    | 5.072.518,00                     | 4.964.829,00         | 4.964.829,00         | 4.964.829,00         | 296.818,00                                     | 548.315,00                                      |
| Overige lasten                                | 5.568.750,00         | 4.730.008,00                    | 5.619.022,00                     | 5.145.606,00         | 5.078.873,00         | 5.036.188,00         | 889.013,00                                     | 50.272,00                                       |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                          | <b>71.908.501,00</b> | <b>73.063.097,00</b>            | <b>76.968.377,00</b>             | <b>74.325.731,00</b> | <b>73.426.203,00</b> | <b>72.850.829,00</b> | <b>3.905.280,00</b>                            | <b>5.059.878,00</b>                             |
| <b>SALDO</b>                                  |                      |                                 |                                  |                      |                      |                      |                                                |                                                 |
| Saldo baten en<br>lasten                      | 3.378.087,00         | 262.414,00                      | 731.494,00                       | 160.000,00           | 93.538,00            | 51.025,00            | 469.080,00                                     | -2.646.593,00                                   |
| Saldo financiële<br>baten en lasten           | 34.861,00            | -6.070,00                       | -3.915,00                        | -10.000,00           | -10.000,00           | -10.000,00           | 2.155,00                                       | -38.776,00                                      |
| Saldo buitengewone<br>baten en lasten         |                      |                                 |                                  |                      |                      |                      |                                                |                                                 |
| <b>TOTAAL<br/>RESULTAAT</b>                   | <b>3.412.948,00</b>  | <b>256.344,00</b>               | <b>727.579,00</b>                | <b>150.000,00</b>    | <b>83.538,00</b>     | <b>41.025,00</b>     | <b>471.235,00</b>                              | <b>-2.685.369,00</b>                            |

#### Verschil resultaat verslagjaar en begroting

Het resultaat over 2020 is € 0,5 mln. hoger dan begroot. De totale baten over 2020 zijn € 4,4 mln. hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- hogere ontvangsten Rijksbijdragen t.g.v. indexatie ca. € 2,8 mln.
- herziening bekostiging RSV 2018-2019 en 2019-2020 inz. SO/SBO ca. € 0,8
- mln. hogere subsidies gemeente Breda € 0,25 mln. (met name

vanuit BreedSaam)

- hogere subsidies OCW ca. € 0,2 mln. (inhaal- en ondersteuningssubsidie, zij-instroom en subsidie t.b.v. eenmalige uitkeringen)
- hogere overige baten ca. € 0,4 mln. met name hogere detacheringsopbrengsten (0,1mln), verrekening VSLW gelden (0,1 mln.) en hogere opbrengsten ouderbijdragen (0,125 mln.).

De totale kosten over 2020 zijn € 3,9 mln. hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- Hogere personeelslasten ad. € 2,7 mln. veroorzaakt door: indexatie loonkosten conform CAO (4,5%) ca. € 2,6 mln., extra kosten eenmalige uitkeringen betaald in februari conform de CAO ca. € 2,1 mln., hogere inzet 7,58 FTE dan begroot ca. € 0,8 mln., lagere loonkosten dan begroot ca. € 1,6 mln., lagere overige personeelslasten (minder opleidingskosten; lagere inzet extern personeel (minder personeelsactiviteiten a.g.v. corona) ca. € 0,9 mln. en tot slot hogere ontvangsten UWV zwangerschapsuitkeringen ca. € 0,3 mln.
- Hogere huisvestingslasten ad. € 0,3 mln. met name veroorzaakt door extra schoonmaakkosten veroorzaakt door de corona maatregelen.
- Hogere overige lasten ad. € 0,9 mln. veroorzaakt door te laag begrote ICT kosten ad. € 0,5 mln., hogere kosten leermiddelen ad. € 0,2 mln. en hogere advieskosten ad. € 0,2 mln. (o.a. extra ondersteuning in de klas en aanbestedingstraject.

### **Vershil resultaat verslagjaar en 2019**

Het resultaat over 2020 is € 2,6 mln. lager dan het resultaat in 2019. Belangrijkste oorzaak voor deze daling is de uitbetaling van de eenmalige uitkeringen in februari 2020 ad. € 2,1 mln. De ontvangsten voor deze eenmalige uitkeringen (subsidie OCW) zitten in december 2019.

De totale baten in 2020 zijn t.o.v. 2019 € 2,4 mln. hoger. Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- Hoger rijksbijdragen t.g.v. indexatie bekostiging, ca. € 2,0 mln.
- Hogere overige baten ad. € 0,5 mln. (hogere detacheringsopbrengsten € 0,4 mln. en hogere baten tussenschoolse opvang en ouderbijdragen € 0,1 mln.)
- Lagere overheidsbijdragen ad. € 0,1 mln. t.g.v. lagere ontvangsten subsidie gemeente (o.a. taalklas)

De totale lasten zijn € 5,0 mln. hoger dan in 2019. Oorzaken:

- Hogere personeelslasten ad. € 4,6 mln., enerzijds door de eenmalige uitkeringen

betaald in februari 2020 ad. € 2,1 mln., anderzijds door de CAO-verhoging (4,5%) ad. € 2,5 mln.

- Lagere afschrijvingslasten in 2020 ad. € 0,2 mln. t.g.v. strakker investeringsbeleid
- Hogere huisvestingslasten ad. € 0,6 mln. met name t.g.v. hogere schoonmaaklasten veroorzaakt door corona maatregelen.

### **Belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in MJB. Hoe is dit gekoppeld aan beleid?**

In de komende jaren valt te zien dat het aantal leerlingen daalt en daarmee dus ook de Rijksbijdragen en de overige baten. Om toch een sluitende exploitatie te krijgen wordt deze daling in inkomsten gecompenseerd door een lagere inzet van personeel, aangezien de materiële lasten minder beïnvloedbaar zijn. Om deze reden wordt er vanuit gegaan dat deze lasten de komende jaren nagenoeg constant blijven. Wel zal er een lichte daling zijn in leerlingaantal afhankelijke kosten zoals leermiddelen en licenties. Deze MJB is nog niet direct gekoppeld aan beleid aangezien in de loop van 2021 het volgende strategische koersplan wordt vastgesteld. Aan de hand van de ambities in dat koersplan, volgt een bijgestelde beleidsrijke MJB.

De kernpunten van de MJB zijn:

De ontwikkeling van de rijksbijdragen is berekend aan de hand van de op dit moment bekende bekostigingstarieven en de leerlingenprognose. De verwachte leerlingenkrimp heeft als gevolg dat de rijksbijdragen jaarlijks afnemen;

Uitgangspunt is dat indexatie op de loonkosten volledig gecompenseerd wordt middels bijstelling van het bekostigingstarief;

De ontwikkelingen binnen de lasten zijn berekend op basis van een vaste verhouding baten/lasten. Door dit stelsel meerjarig te hanteren blijft INOS kostendekkend werken;

De huisvestingslasten zijn stabiel gehouden vanwege kosteninflexibiliteit bij krimp.

### **Balans in meerjarig perspectief**

|              | Realisatie<br>vorig jaar<br>(T-1) | Realisatie<br>verslagjaar<br>(T) | Begroting<br>T+1 | Begroting<br>T+2 | Begroting<br>T+3 |
|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVA       |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| VASTE ACTIVA |                                   |                                  |                  |                  |                  |

|                                | Realisatie<br>vorig jaar<br>(T-1) | Realisatie<br>verslagjaar<br>(T) | Begroting<br>T+1 | Begroting<br>T+2 | Begroting<br>T+3 |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Immateriële vaste activa       | 0,00                              | 0,00                             |                  |                  |                  |
| Materiële vaste activa         | 8.535.304,00                      | 9.041.293,00                     | 10.235.066,00    | 10.441.052,00    | 10.662.115,00    |
| Financiële vaste activa        | 3.016.467,00                      | 2.806.010,00                     | 1.306.010,00     | 1.306.010,00     | 1.306.010,00     |
| <b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>     | 11.551.771,00                     | 11.847.303,00                    | 11.541.076,00    | 11.747.062,00    | 11.968.125,00    |
| <b>VLOTTENDE ACTIVA</b>        |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| Voorraden                      | 0,00                              |                                  |                  |                  |                  |
| Vorderingen                    | 5.515.059,00                      | 4.994.516,00                     | 5.116.543,00     | 5.116.543,00     | 5.116.543,00     |
| Kortlopende effecten           |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| Liquide middelen               | 10.315.397,00                     | 14.085.921,00                    | 11.379.876,00    | 11.257.428,00    | 11.077.390,00    |
| <b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b> | 15.830.456,00                     | 19.080.437,00                    | 16.496.419,00    | 16.373.971,00    | 16.193.933,00    |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>           | 27.382.227,00                     | 30.927.740,00                    | 28.037.495,00    | 28.121.033,00    | 28.162.058,00    |
| <b>PASSIVA</b>                 |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| <b>EIGEN VERMOGEN</b>          |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| Algemene reserve               | 11.572.723,00                     | 16.803.485,00                    | 17.142.505,00    | 17.226.043,00    | 17.267.068,00    |
| Bestemmingsreserves            | 5.965.123,00                      | 1.447.923,00                     | 1.297.923,00     | 1.297.923,00     | 1.297.923,00     |
| Overige reserves en fondsen    | 71.445,00                         | 85.462,00                        | 71.445,00        | 71.445,00        | 71.445,00        |
| <b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>   | 17.609.291,00                     | 18.336.870,00                    | 18.511.873,00    | 18.595.411,00    | 18.636.436,00    |
| <b>VOORZIENINGEN</b>           |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| Voorzieningen                  | 1.701.113,00                      | 1.398.014,00                     | 1.411.776,00     | 1.411.776,00     | 1.411.776,00     |
| <b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>    |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| Langlopende schulden           |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| <b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>    |                                   |                                  |                  |                  |                  |
| Kortlopende schulden           | 8.071.823,00                      | 11.192.856,00                    | 8.113.846,00     | 8.113.846,00     | 8.113.846,00     |

|                | Realisatie<br>vorig jaar<br>(T-1) | Realisatie<br>verslagjaar<br>(T) | Begroting<br>T+1 | Begroting<br>T+2 | Begroting<br>T+3 |
|----------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAAL PASSIVA | 27.382.227,00                     | 30.927.740,00                    | 28.037.495,00    | 28.121.033,00    | 28.162.058,00    |

#### Materiële vaste activa

De boekwaarde van de materiële vaste activa is met € 0,5 mln toegenomen ten opzichte van 2019. Er is in 2020 voor 2,2 mln investeringen gedaan, waaronder aanschaf hardware (chromebooks, laptops) voor € 0,8 mln, voor speelterreinen voor € 0,4 mln, meubilair voor € 0,6 mln, leermethoden € 0,1 mln, en overige ICT middelen € 0,3 mln. De totale afschrijvingen zijn € 1,7 mln, waardoor de boekwaarde met € 0,5 mln is toegenomen.

#### Financiële vaste activa

De daling van de financiële vaste activa ad € 0,2 mln is te verklaren door enerzijds een vrijval van een obligatieportefeuille van € 0,4 mln en een aankoop van € 0,2 mln aangekochte obligaties.

#### Vorderingen

De vorderingen zijn met € 0,5 mln afgenomen ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. De vordering vanuit OCW is met € 0,2 mln toegenomen. De overige vorderingen zijn met € 0,5 mln afgenomen. Dit is met name voor € 0,3 mln te verklaren door de vordering op UWV inzake transitievergoedingen van eerdere jaren en voor € 0,1 mln lagere vordering op verzekeringsmaatschappijen inzake WGA ERD.

#### Liquide middelen

De stand liquide middelen is met € 3,8 mln toegenomen ten opzichte van 2019. Dit is te verklaren doordat de loonheffing (€ 1,1 mln) en sociale lasten (€ 0,8 mln) over november en december pas in januari zijn betaald. Daarnaast is er subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma (€ 0,9 mln) ontvangen die pas vanaf 2021 wordt besteed. Andere oorzaken voor de toegenomen stand komt doordat oude vorderingen zijn betaald in 2020 en door het positief resultaat.

#### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is met € 0,7 mln toegenomen door het gerealiseerd resultaat. Er is in totaal € 4,5 mln vanuit de bestemmingsreserve toegevoegd aan de algemene reserve. Enerzijds door vrijval bestemmingsreserves en anderzijds door herziene berekeningen. Dit betekent dat de algemene reserve totaal is toegenomen met € 5,2 mln

### Resultaat

Het gerealiseerd resultaat over 2020 bedraagt € 0,7 mln. Dit is toegevoegd aan de algemene reserve.

### Voorzieningen

De stand van de voorzieningen is met € 0,3 mln gedaald ten opzichte van vorig jaar. De personele voorzieningen zijn met € 0,25 mln gedaald en de voorziening voor groot onderhoud is gedaald met € 0,05 mln. Binnen de personele voorzieningen is in 2020 een nieuwe voorziening gevormd van € 0,1 mln voor duurzame inzetbaarheid.

### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn met € 3,1 mln toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Dit is te verklaren door de loonheffing en sociale lasten (€ 1,4 mln) en de pensioenlasten (€ 0,8 mln) die per balansdatum nog niet zijn betaald. De overige € 0,9 mln komt met name door de toename in nog te besteden subsidies: inhaal- en ondersteuningsgelden (€ 0,8 mln) en regionale aanpak lerarentekort (€ 0,3 mln).

[Klik hier voor de jaarrekening.](#)

## 4. Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf voorziet in de opname van een aantal gegevens uit de jaarrekening met een verwachting van de toekomst, daarbij behorende toelichtingen en enkele overige rapportages. De opgenomen gegevens zijn gebaseerd op de gegevens van de meerjarenbegroting 2021 een jaar waarin we evalueren, afronden én vooruitkijken – zo hebben we vastgesteld in de kaderbrief 2021. We gaan voor het zorgvuldig afhechten van onze strategische ambities op het gebied van Onderwijs, HRM, Profilerings, Kwaliteitszorg en Bedrijfsvoering. Meerdere ontwikkelgroepen zijn hier hard mee aan het werk – en we maken af waar we aan begonnen zijn. Tegelijkertijd ligt er de opgave om vooruit te kijken. Het actualiseren van de strategische koers is gepland. Een uitstekend moment om ambities te herijken en te intensiveren op de onderdelen waar onze organisatie beter en sterker van wordt. Dit alles in het belang van het onderwijs, onze leerlingen en onze medewerkers. De begroting en de meerjarenraming 2021-2024 zijn vastgesteld door het bestuur van INOS. De begroting maakt onderdeel uit van de planning en control cyclus.

### 4.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Op grond van onderstaande leerlingenprognose is een meerjarenraming opgesteld voor INOS. Verwacht wordt een daling van het aantal leerlingen tot circa 8.847 inschrijvingen in 2024/2025.

| Leerlingenprognose  | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 | 2023/2024 | 2024/2025 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Totaal INOS         | 9.271     | 9.151     | 9.074     | 8.973     | 8.847     |
| Ontwikkeling totaal | -2,50%    | -1,30%    | -0,84%    | -1,11%    | -1,40%    |

Op grond van de verkregen inzichten over 2021 is de meerjarenraming tot en met 2024 opgesteld. Het vertrekpunt voor de meerjarenraming is geweest om kostendekkend te blijven werken – conform de ingezette lijnen van 2021. Dit geeft onderstaand beeld:

|                                      | Realisatie          | Begroting           | Prognose            | Prognose            | Prognose            |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Winst- en verliesrekening            | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                |
| <b>BATEN</b>                         |                     |                     |                     |                     |                     |
| 3.1 Rijksbijdragen                   | € 74.113.820        | € 71.659.701        | € 70.730.361        | € 70.135.917        | € 69.357.281        |
| 3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies | € 1.188.123         | € 1.032.378         | € 1.018.989         | € 1.010.425         | € 999.208           |
| 3.5 Overige baten                    | € 2.397.930         | € 1.793.652         | € 1.770.390         | € 1.755.511         | € 1.736.022         |
| <b>TOTAAL</b>                        | <b>€ 77.699.873</b> | <b>€ 74.485.731</b> | <b>€ 73.519.740</b> | <b>€ 72.901.854</b> | <b>€ 72.092.511</b> |

|                        |                     |                     |                     |                     |                     |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>LASTEN</b>          |                     |                     |                     |                     |                     |
| 4.1 Personeelslasten   | € 64.594.691        | € 62.397.710        | € 61.588.487        | € 61.070.875        | € 60.406.315        |
| 4.2 Afschrijvingen     | € 1.682.146         | € 1.817.586         | € 1.794.014         | € 1.778.937         | € 1.759.187         |
| 4.3 Huisvestingslasten | € 5.072.519         | € 4.964.829         | € 4.964.829         | € 4.964.829         | € 4.964.829         |
| 4.4 Overige lasten     | € 5.619.022         | € 5.145.605         | € 5.078.873         | € 5.036.188         | € 4.938.337         |
| <b>TOTAAL</b>          | <b>€ 76.968.379</b> | <b>€ 74.325.731</b> | <b>€ 73.426.203</b> | <b>€ 72.850.829</b> | <b>€ 72.068.668</b> |

|                                     |          |           |            |           |            |
|-------------------------------------|----------|-----------|------------|-----------|------------|
| <b>5 Financiële baten en lasten</b> | € -3.915 | € -10.000 | € 10.000 - | € -10.000 | € 10.000 - |
|-------------------------------------|----------|-----------|------------|-----------|------------|

|                             |           |           |          |          |          |
|-----------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>EXPLOITATIERESULTAAT</b> | € 727.580 | € 150.000 | € 83.538 | € 41.025 | € 13.843 |
|-----------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|

Een toelichting op kernpunten:

- Het uitgangspunt is om te werken met een sluitende begroting. Op dit moment zitten we in een tussenjaar. Daarom geven we nog geen doorkijk naar nieuwe, meerjarige ambities. Die zullen in de loop van 2021 bepaald worden als het nieuwe strategisch beleid wordt vastgesteld. INOS heeft een ruime vermogenspositie. Wellicht doen we, op grond van daaruit voortkomende plannen, in volgende begrotingen voorstellingen om opnieuw extra investeringen te doen vanuit de reserves. Dit conform de gebruikelijke besluitvormingslijnen;
- De ontwikkeling van de rijksbijdragen is berekend a.d.h.v. de op dit moment bekende bekostigingstarieven en het verloop van bovenstaande leerlingenprognose. De leerlingenkrimp heeft als gevolg dat de rijksbijdragen jaarlijks afnemen;
- Uitgangspunt is dat indexatie op de loonkosten volledig gecompenseerd wordt middels bijstelling van het bekostigingstarief;
- De ontwikkelingen binnen de lasten zijn berekend o.b.v. een vaste verhouding baten/lasten. Door dit stelsel meerjarig te hanteren blijft INOS kostendekkend werken;
- De huisvestingslasten zijn stabiel gehouden, vanwege kosteninflexibiliteit bij krimp.

De te verwachten formatieve ontwikkeling is als volgt:

| Aantal FTE    | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| OP            | 643,8        | 636,9        | 628,6        | 623,4        | 616,6        |
| OOP           | 218,1        | 216,3        | 213,5        | 211,7        | 209,4        |
| Directie      | 28,9         | 30,3         | 29,9         | 29,6         | 29,3         |
| <b>Totaal</b> | <b>890,8</b> | <b>883,5</b> | <b>872,0</b> | <b>864,7</b> | <b>855,3</b> |

De balansposities en kasstromen blijven naar verwachting gezond – op grond van voorliggende cijfers.

|                         | Realisatie          | Begroting           | Prognose            | Prognose            | Prognose            |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Balans                  | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                |
| <b>Activa</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |
| Materiële vaste activa  | € 9.041.293         | € 10.235.066        | € 10.441.052        | € 10.662.115        | € 10.902.927        |
| Financiële vaste activa | € 2.806.010         | € 1.306.010         | € 1.306.010         | € 1.306.010         | € 1.306.010         |
| Vorderingen             | € 4.994.516         | € 5.116.543         | € 5.116.543         | € 5.116.543         | € 5.116.543         |
| Liquide middelen        | € 14.085.922        | € 11.379.876        | € 11.257.428        | € 11.077.390        | € 10.850.420        |
| <b>Totaal activa</b>    | <b>€ 30.927.741</b> | <b>€ 28.037.495</b> | <b>€ 28.121.033</b> | <b>€ 28.162.058</b> | <b>€ 28.175.901</b> |

|                |  |  |  |  |  |
|----------------|--|--|--|--|--|
| <b>Passiva</b> |  |  |  |  |  |
|----------------|--|--|--|--|--|

|                       |                         |                     |                     |                     |                     |
|-----------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Eigen vermogen        | €<br>18.336.871         | € 18.511.873        | € 18.595.411        | € 18.636.436        | € 18.650.279        |
| Voorzieningen         | €<br>1.398.014          | € 1.411.776         | € 1.411.776         | € 1.411.776         | €<br>1.411.776      |
| Langlopende schulden  | €<br>-                  | € -                 | € -                 | € -                 | €<br>-              |
| Kortlopende schulden  | €<br>11.192.856         | € 8.113.846         | € 8.113.846         | € 8.113.846         | €<br>8.113.846      |
| <b>Totaal passiva</b> | <b>€<br/>30.927.741</b> | <b>€ 28.037.495</b> | <b>€ 28.121.033</b> | <b>€ 28.162.058</b> | <b>€ 28.175.901</b> |

Een toelichting op kernpunten:

- De toename van de boekwaarde van de MVA is het gevolg van een investeringsvolume van €2,0 mln. per jaar en 2,4% afschrijvingen t.o.v. de baten (max. INOS beleid is 2,5%);
- Het opstellen van een meerjareninvesteringsplan is een actueel punt van aandacht;
- Het Financieel Vast Actief ligt in lijn met de verwachte ontwikkeling van de obligatieportefeuille. INOS zet stappen om de obligatieportefeuille uit te breiden vanwege negatieve rente op de banksaldi en toekomstige vrijval v.a. 2023. Echter de mogelijkheden op de obligatiemarkt zijn momenteel zeer beperkt, de huisbankier heeft de opdracht om voortdurend uit te kijken naar mogelijke kansen. Vanwege onzekerheid m.b.t. toekomstige (negatieve) renteontwikkelingen kan het zijn dat de rentelasten op onze banksaldi de komende jaren toenemen;
- Het begrote investeringsvolume leidt tot een afname van de vlottende activa – ondanks de positieve exploitatieresultaten tot en met 2024;
- De voorzieningen zijn stabiel gehouden op grond van huidige input vanuit personeelszaken en huisvesting, en zullen in 2021 nader beschouwd moeten worden voor tenminste de middellange termijn (3-5 jarig perspectief).

|                                            | Forecast               | Begroting           | Prognose           | Prognose           | Prognose               |
|--------------------------------------------|------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| Kasstroomoverzicht                         | 2020                   | 2021                | 2022               | 2023               | 2024                   |
| <b>Kasstroom operationele activiteiten</b> |                        |                     |                    |                    |                        |
| Saldo baten en lasten                      | € 31.495               | € 160.000           | € 93.538           | € 51.025           | € 23.843               |
| >Afschrijvingen                            | € 1.682.146            | € 1.817.586         | € 1.794.014        | € 1.778.937        | € 1.759.187            |
| >Mutaties voorzieningen                    | € -<br>303.099         | € -                 | € -                | € -                | € -                    |
| >Vorderingen                               | € 520.543              | € -                 | € -                | € -                | € -                    |
| >Schulden                                  | € 3.121.032            | € -3.162.270        | € -                | € -                | € -                    |
| Saldo financiële baten en lasten           | € -<br>3.915           | € -10.000           | € -<br>10.000      | € -10.000          | € -<br>10.000          |
| <b>Totaal kasstroom operationeel</b>       | <b>€<br/>5.748.199</b> | <b>€ -1.194.683</b> | <b>€ 1.877.552</b> | <b>€ 1.819.962</b> | <b>€<br/>1.773.030</b> |
| <b>Kastroom uit (des)investeringen</b>     |                        |                     |                    |                    |                        |

|                                  |                  |              |                  |              |                  |
|----------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| (Des)investeringen Materiële VA  | € -<br>2.188.135 | € -3.011.360 | € -<br>2.000.000 | € -2.000.000 | € -<br>2.000.000 |
| (Des)investeringen Financiële VA | €<br>210.457     | € 1.500.000  | €<br>-           | € -          | €<br>-           |

|                                               |                          |                     |                          |                     |                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Totaal kastroom<br/>(des)investeringen</b> | <b>€ -<br/>1.977.678</b> | <b>€ -1.511.360</b> | <b>€ -<br/>2.000.000</b> | <b>€ -2.000.000</b> | <b>€ -<br/>2.000.000</b> |
|-----------------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|

|                                               |  |     |        |     |        |
|-----------------------------------------------|--|-----|--------|-----|--------|
| <b>Kastroom<br/>financieringsactiviteiten</b> |  |     |        |     |        |
| Nieuw opgenomen leningen                      |  |     |        |     |        |
| Aflossing lopende leningen                    |  | € - | €<br>- | € - | €<br>- |

|                                      |                |            |                |            |                |
|--------------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| <b>Totaal kasstroom financiering</b> | <b>€<br/>-</b> | <b>€ -</b> | <b>€<br/>-</b> | <b>€ -</b> | <b>€<br/>-</b> |
|--------------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|

|                                 |                        |                     |                        |                   |                        |
|---------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------|------------------------|
| <b>Mutatie liquide middelen</b> | <b>€<br/>3.770.524</b> | <b>€ -2.706.043</b> | <b>€ -<br/>122.448</b> | <b>€ -180.038</b> | <b>€ -<br/>226.970</b> |
|---------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------|------------------------|

| Kengetallen                          | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Eigen vermogen - MVA                 | € 9.295.578         | € 8.276.807         | € 8.154.359         | € 7.974.321         | € 7.747.351         |
| / Totale baten                       | € 77.699.873        | € 74.485.731        | € 73.519.740        | € 72.901.854        | € 72.092.511        |
| <b>Weerstandsvermogen</b>            | <b>12%</b>          | <b>11%</b>          | <b>11%</b>          | <b>11%</b>          | <b>11%</b>          |
| Eigen vermogen + voorzieningen       | € 19.734.885        | € 19.923.649        | € 20.007.187        | € 20.048.212        | € 20.062.055        |
| / Totaal passiva                     | € 30.927.741        | € 28.037.495        | € 28.121.033        | € 28.162.058        | € 28.175.901        |
| <b>Solvabiliteit</b>                 | <b>64%</b>          | <b>71%</b>          | <b>71%</b>          | <b>71%</b>          | <b>71%</b>          |
| Afschrijving gebouwen + huisv.lasten | € 5.234.251         | € 5.126.560         | € 5.126.560         | € 5.126.560         | € 5.126.560         |
| / Totale lasten                      | € 76.968.379        | € 74.325.731        | € 73.426.203        | € 72.850.829        | € 72.068.668        |
| <b>Huisvestingsratio</b>             | <b>6,8%</b>         | <b>6,9%</b>         | <b>7,0%</b>         | <b>7,0%</b>         | <b>7,1%</b>         |
| Vlottende activa                     | € 19.080.438        | € 16.496.419        | € 16.373.971        | € 16.193.933        | € 15.966.963        |
| / Vlottende passiva                  | € 11.192.856        | € 8.113.846         | € 8.113.846         | € 8.113.846         | € 8.113.846         |
| <b>Liquiditeit (current ratio)</b>   | <b>1,70</b>         | <b>2,03</b>         | <b>2,02</b>         | <b>2,00</b>         | <b>1,97</b>         |
| Exploitatieresultaat                 | € 727.580           | € 150.000           | € 83.538            | € 41.025            | € 13.843            |
| / Totaal baten                       | € 77.699.873        | € 74.485.731        | € 73.519.740        | € 72.901.854        | € 72.092.511        |
| <b>Rentabiliteit</b>                 | <b>0,9%</b>         | <b>0,2%</b>         | <b>0,1%</b>         | <b>0,1%</b>         | <b>0,0%</b>         |
| 0,5 aanschafwaarde gebouwen x 1,27   | € 151.279           | € 151.279           | € 151.279           | € 151.279           | € 151.279           |
| + Boekwaarde resterende MVA          | € 8.966.853         | € 10.169.936        | € 10.385.232        | € 10.615.605        | € 10.865.727        |
| + 0,05 x totaal baten                | € 3.884.994         | € 3.724.287         | € 3.675.987         | € 3.645.093         | € 3.604.626         |
| <b>Normatief publiek EV</b>          | <b>€ 13.003.126</b> | <b>€ 14.045.502</b> | <b>€ 14.212.498</b> | <b>€ 14.411.977</b> | <b>€ 14.621.632</b> |

#### *Weerstandsvermogen*

Het weerstandsvermogen meet het verband tussen het aanwezige eigen vermogen en de totale inkomsten en is bedoeld om eventuele calamiteiten financieel op te vangen. Het weerstandsvermogen van INOS laat komende jaren een stabiele ontwikkeling zien. Het weerstandsvermogen blijft de komende jaren ruim boven de signaleringsgrens van 5% en de interne streefwaarde van 7% door het opgebouwde eigen vermogen.

### *Solvabiliteit*

De solvabiliteit geeft aan hoe het gesteld is met de mate waarin de organisatie op de lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteit van INOS blijft meerjarig stabiel op ca. 72%, dat ruim boven de signaleringsgrens ligt van 30%. Voor onderwijsinstellingen geldt dat een solvabiliteit tussen de 30% en 60% als gezond gezien wordt. Alles dat daarboven zit is goed maar kan tegelijkertijd een signaal zijn dat mogelijk te weinig wordt geïnvesteerd in het primair proces.

### *Huisvestingsratio*

Het huisvestingsratio geeft het kostenaandeel weer dat besteed wordt aan huisvesting. De norm is dat dit niet hoger mag zijn dan 10% van de totale uitgaven. Het percentage van de lasten dat gerelateerd is aan huisvesting ligt bij INOS voldoende onder de bovengrens die hieraan is gesteld.

### *Liquiditeit (current ratio)*

Het liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling kan voldoen aan haar verplichtingen op korte termijn. Een liquiditeit tussen de 0,5 en 1,5 wordt binnen het onderwijs doorgaans als voldoende gekwalificeerd. De current ratio blijft de komende jaren ruim boven de 1,5.

### *Rentabiliteit*

De rentabiliteit geeft aan welk deel van de totale baten c.q. opbrengsten overblijft na aftrek van de lasten c.q. kosten. Het huidige meerjarenperspectief laat zien dat de rentabiliteit in de periode van 2021 t/m 2024 boven de nul blijft, waardoor wordt voldaan aan de rentabiliteitsnorm. De ontwikkeling van de rentabiliteit is sterk afhankelijk van de effectuering van de taakstellingen die zijn opgenomen in 2021. Onderstaande tabel geeft de waarden van de rentabiliteit weer.

### *Reservepositie*

INOS heeft een ruime vermogenspositie. Het huidige uitgangspunt is om te werken met een sluitende meerjarenbegroting. Op dit moment zitten we in een tussenjaar waarin INOS een volgend koersplan opstelt, waarin de meerjarige ambities worden herijkt. Deze zullen in de loop van 2021 bepaald worden als het volgende strategische koersplan wordt vastgesteld. Op grond van daaruit voortkomende plannen, zullen in de volgende begroting mogelijk voorstellen worden gedaan om specifieke investeringen in het onderwijs te doen vanuit de reserves. Dit alles conform de gebruikelijke besluitvormingslijnen. In de meerjarencijfers is de vereenvoudiging van de bekostigingssystematiek in 2023 buiten beschouwing gelaten. Vanaf 2023 zal INOS hierdoor - vanwege het wegvallen van de vordering op OCW - een lagere vermogenspositie hebben. Uit interne analyses blijkt dat bij dit voorval de kengetallen in de huidige meerjarenraming financieel gezond blijven en het publiek eigen vermogen meer overeenstemt met de richtlijn normatief publiek eigen vermogen. Dit neemt het beeld weg dat INOS beschikt over een bovenmatige vermogenspositie.

Overall gezien kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een financieel gezonde uitgangspositie – van waaruit de komende jaren gewerkt kan worden aan uitstekend onderwijs.

## 4.2 Risicobeheersing en risico's

Ten aanzien van de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hebben zich in 2020 geen grote veranderingen voorgedaan. In de reguliere planning- en controlcyclus en middels periodieke rapportages monitort het bestuur de ontwikkeling van de (financiële) prestaties en worden de belangrijkste risico's en de risicobeheersing besproken. Zo wordt per trimester gerapporteerd over de financiële stand van zaken en de relevante kernpunten op het gebied van personeelsbeleid (fte-ontwikkeling, verzuim) en de investeringsagenda. Binnen INOS wordt niet separaat gerapporteerd over de aanwezigheid en werking van het interne beheersings- en controlesysteem. 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 de meerjarenbegroting worden zo veel als mogelijk financiële risico's onderkend en wordt beoordeeld welke beleidsmaatregelen nodig zijn.

In volgorde zijn de volgende mogelijke beleidsmaatregelen aanwezig: 1. Voorkomen met beheersmaatregelen 2. Afdekken met beheersmaatregelen (o.a. verzekeringen) 3. Vormen van voorzieningen en reserves. De belangrijkste categorieën van risico's zijn: politieke risico's (onzekere bekostiging), fluctuaties in leerlingaantal (op korte termijn), onderwijsaanbod (met lage bezetting), personele risico's (lerarentekort, onvoorziene kosten, ziekteverzuim), organisatierisico's (schadeclaims, aansprakelijkheid, uitvalrisico's), informatieveiligheidsrisico's, virusaanvallen en risico's op het gebied van gebouwen en inventaris. In de begrotingscyclus worden de beheersmaatregelen aangeduid die per risicocategorie nodig zijn of worden ingevoerd. Indien de mogelijkheden om risico's te voorkomen of af te dekken onvoldoende zijn, kan gebruik worden gemaakt van de methode van vormen van reserves. Bij INOS is de weerstandscapaciteit vooral aanwezig in de vorm van opgebouwde liquiditeit en flexibiliteit in het budgetbeheer. De risico's zijn afgedekt met een weerstandsvermogen van 12%.

Op specifieke dossiers wordt extra toetsing georganiseerd en/of wordt interne controle ingeregeld. Dit geldt bijvoorbeeld ten aanzien van de rechtmatigheid van inkopen en specifieke investeringen. Het staande beleid is dat elke notitie of verzoek tot officiële besluitvorming voorzien is van een onafhankelijke toets met advies van de adviseurs.

3De ambitie is om de komende jaren de intern opgestelde risicoanalyse jaarlijks in het vroege voorjaar te actualiseren en als basis te gebruiken ten behoeve van een bredere kadernota. De bepaling van de hoogte van het noodzakelijke buffervermogen in de vorm van (bestemmings)reserves zal in 2021 mede bepaald worden in het licht van het nieuwe koersplan met als doel om de beschikbare financiële middelen zo optimaal mogelijk binnen het onderwijs aan te wenden.

## Belangrijkste risico's en onzekerheden

### *Het wegvallen van subsidies of andere 2e geldstromen*

INOS ontvangt jaarlijks diverse subsidies van externe partijen, zoals RSV en Gemeenten. Bij beleidswijzigingen binnen deze subsidieverstrekkers moet INOS de flexibiliteit hebben om daarop in te spelen. Dit risico wordt beheerst door de invoering van subsidiemanagement, waardoor meer grip en inzicht ontstaat en tijdig kan worden bijgestuurd.

### *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 geen adequate dossiervorming of ontslaggrond is vastgelegd. Dit risico wordt beheerst door het verder geprofessionaliseerde wervings- en selectieproces, waarmee kwaliteitscriteria organisatiebreed worden toegepast. Hierdoor wordt de interne mobiliteit vergroot, waardoor in de meeste gevallen voor iedereen een passende functie beschikbaar is binnen de organisatie. Daarnaast wordt met name bij tijdelijke contracten in het eerste jaar gestuurd op goede dossiervorming.

### *Krapte arbeidsmarkt*

Het aanbod aan leerkrachten neemt sneller af dan de krimp in leerlingaantallen. Hierdoor kan permanente spanning op de bezetting van de scholen ontstaan. Naast leerkrachten is daar ook de doelgroep schoolleiders bijgekomen. Dit risico wordt beheerst via deelname aan de regionale aanpak personeelstekort (RAP), dat zich richt op het boeien en binden van startende leerkrachten, imagooversterking van het leraarschap, opleiding en begeleiding van zij-instroom en bestuurlijke samenwerking. Daarnaast biedt Phoenix startende leerkrachten een aantrekkelijke inductiefase (4 dagen invallen, 1 dag recuperatie tijd). INOS investeert extra middelen in professionalisering en coaching en is partner in de erkende opleidingsschool.

### *Leerlingenkrimp*

De meest recente leerlingenprognose laat zien dat INOS tot en met 2024 te maken heeft met een tijdelijke leerlingenkrimp. Het risico krimp wordt beheerst door duidelijkere profilering van onze scholen en door onderscheiding in specialisme en onderwijsconcept. En iedere INOS school heeft een eigen directeur. Daarnaast behoort het samenvoegen van scholen tot een mogelijke beheersmaatregel mocht dit in uiterste gevallen noodzakelijk zijn.

### *Hoger ziekteverzuim door Covid-19*

In 2020 was het ziekteverzuim exclusief de uitval door Covid-19 lager dan in voorgaande jaren. Echter als de uitval door Covid-19 meegenomen wordt ligt het percentage gemiddeld tussen de 1,5% en 2,0% hoger. In het verlengde hiervan dient opgemerkt te worden dat een deel van de daling van het reguliere verzuim mogelijk een effect is van het thuiswerken. Op dit moment zien we dat een gedeelte van de medewerkers die Covid-19 hebben gehad, langdurige klachten blijft houden. Zij ervaren vermoeidheidsklachten en zijn niet of gedeeltelijk inzetbaar. Daarnaast is er zorg over wat het effect is van de lockdown en andere aanpassingen ten gevolge van Covid-19 op de mentale en fysieke gesteldheid van medewerkers. INOS zal hier in 2021 aandacht aan besteden om de negatieve effecten zoveel mogelijk te beperken. Als beheersmaatregel vindt maandelijks monitoring plaats. De kosten van gerealiseerde vervanging versus het begrote en het reële verzuimpercentage worden maandelijks geanalyseerd. Daarnaast maakt preventie expliciet onderdeel uit van ons beleid. Er is een verzuimregisseur aangesteld en sinds 2020 wordt jaarlijks een budget gereserveerd voor preventie.

### *Vereenvoudiging bekostigingssystematiek*

Het laatste rekenmodel voor de vereenvoudiging van de bekostiging in het primair onderwijs laat zien dat INOS vanaf 2023 jaarlijks circa € 0,4 mln minder Rijksbekostiging zal ontvangen. Daarnaast vervalt de jaarlijkse vordering op OCW, waardoor een lagere vermogenspositie ontstaat. Het risico van afname in Rijksbekostiging wordt beheerst door het opstellen van een beleidsrijke financiële meerjarenbegroting die hierop anticipeert. Voor de eerste 3 jaren geldt tevens een overgangsregeling, waardoor INOS de tijd heeft om de uitgaven aan te passen aan de nieuwe situatie.

### *Beëindiging van detacheringsovereenkomsten RSV*

INOS heeft ca. 12,6 fte gedetacheerd aan het regionaal samenwerkingsverband (RSV). De meeste detacheringsovereenkomsten kennen nu nog een korte looptijd. Indien deze detacheringscontracten niet worden verlengd, is interne mobiliteit onzeker. Als beheersmaatregel worden stappen gezet om over te gaan naar meerjarige overeenkomsten en is er een risico opslag op de contracten.

## **4.3    Verslag Raad van Toezicht INOS**

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:

Optreden als werkgever van het uitvoerend bestuur;

Goedkeuren van het strategisch beleidsplan, de begroting en de jaarrekening;  
 Aanwijzen van een accountant die verslag uitbrengt aan het toezichthoudend orgaan;  
 Toezicht houden op de rechtmatige en doelmatige verwerving, bestemming en aanwending van de middelen;  
 Inrichting van het bevoegd gezag;  
 Verantwoording afleggen van uitvoering van bovengenoemde taken in het bestuursverslag.

In 2020 zijn deze taken uitgevoerd. Als accountant is, net als vorig jaar, DRV Accountants & Adviseurs, aangewezen.

De Raad van Toezicht is in 2020 vier keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. Vanwege de lockdown is de vergadering die in maart gepland stond, doorgeschoven naar 18 mei 2020 en was de vergadering in december digitaal. Vanwege Covid heeft de Raad zeer tot haar spijt geen werkbezoeken op scholen af kunnen leggen. Deze waren gepland in mei en in oktober. Een rondleiding op locatie, gesprekken met medewerkers en een inhoudelijk deel zijn vaste elementen van de werkbezoeken. Het was in 2020 niet gepast en verantwoord om een dergelijk programma door te laten gaan. Behalve dat het kabinetsbeleid van kracht was om zoveel mogelijk thuis te werken, gold ook INOS het beleid om zo min mogelijk volwassenen in de scholen toe te laten.

In 2020 hadden Raad van Toezicht en GMR maar éénmaal i.p.v. tweemaal een gezamenlijke vergadering. De geplande bijeenkomst in maart 2020 is door Covid niet doorgegaan. Het overleg op 28 oktober 2020 vond online plaats. Vanwege stevige mutaties in de GMR zelf, stond vooral de rol en werkwijze van de Raad van Toezicht op de agenda. Daarnaast ging het vooral over de impact van Covid op financiën, onderwijs en medewerkers.

In 2020 bestond de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

| Naam                      | Rol in RvT                    | Hoofdfunctie                                                                                    |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De heer Cor Clarijs       | Voorzitter                    | Zelfstandig adviseur                                                                            |
| Mevrouw Astrid Jonker     | Vicevoorzitter                | Directeur Human Resources<br>Havenbedrijf Rotterdam N.V.                                        |
| De heer Peter Pals        | Voorzitter audit commissie    | Ondernemer, directeur<br>bedrijfskundig en financieel bedrijf                                   |
| Mevrouw Linda van Beek    | Voorzitter onderwijscommissie | Directeur van het Global Compact<br>Netwerk Nederland en Secretaris<br>VNO-NCW en MKB-Nederland |
| De heer Raymond Kriekaard | Lid audit commissie           | Voormalig ondernemer en CFO                                                                     |

### Remuneratiecommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestond in 2020 uit mevrouw Astrid Jonker (voorzitter) de heer Cor Clarijs (lid).

Eind december 2019 en begin 2020 heeft een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden over het functioneren van het College van Bestuur. Naast de leden van de Raad van Toezicht zijn zowel interne medewerkers als externe stakeholders over het functioneren van de leden van het College van Bestuur bevraagd. De evaluatiegesprekken hierover zijn uiteindelijk in juni 2020 gevoerd. De Raad van Toezicht heeft met grote tevredenheid kennis genomen van de resultaten van deze evaluatie over het College van Bestuur. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie in november 2020 een individueel gesprek gevoerd met de voorzitter van het College van Bestuur in verband met haar aflopende termijn in mei 2021. Op basis van eerdere beoordelingen is de voorzitter een nieuw arbeidscontract aangeboden dat per 1 mei 2021 ingaat.

### Auditcommissie

De auditcommissie wordt gevormd door de heren Peter Pals (voorzitter) en Raymond Kriekaard (lid). In 2020 kwam de commissie vier maal bijeen. Bij de vergaderingen waren de portefeuillehouder binnen het College van Bestuur en de directeur bedrijfsvoering aanwezig. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag, de jaarrekening 2019 en de (meerjaren)begroting. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie in haar vergadering besproken en aansluitend overgenomen. Specifieke aandachtspunten in 2020 waren balansmanagement, liquiditeit, meerjaren-kengetallen en verbetering van de infrastructuur m.b.t. rapportage en controlling. De auditcommissie 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 Raad van Toezicht.

### Onderwijscommissie

Sinds 2018 functioneert binnen INOS de onderwijscommissie die in 2020 bestond uit mevrouw Linda van Beek (voorzitter) en de heer Cor Clarijs (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.

In 2020 is de onderwijscommissie tweemaal bijeen geweest, in juni en in december 2020.

Onderwerpen die in deze bijeenkomsten zijn besproken, zijn de volgende:

- Wat is de invloed van Covid op de onderwijskwaliteit kijkend naar leerlingen, medewerkers, ouders en voor de organisatie als geheel;

- Digitalisering van het onderwijs;
- Cito-toetsen;
- Doorontwikkeling kwaliteitszorg binnen INOS;
- Inzet “Slob-gelden” i.v.m. achterstanden bij leerlingen;
- Ontwikkeling Kindcentra binnen INOS.

### **Zelfevaluatie Raad van Toezicht**

Traditioneel voert de Raad van Toezicht in het voorjaar haar reguliere zelfevaluatie over het voorgaande jaar uit. Omdat de evaluatie over 2019, die was voorzien op 18 maart 2020, door de coronamaatregelen en de voorkeur voor persoonlijk contact tijdens de zelfevaluatie, niet door kon gaan, is deze uitgesteld tot 18 mei 2020. Specifieke thema's bij deze evaluatie waren het samenspel tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur 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. De jaarevaluatie over 2020 stond gepland in december 2020. Deze evaluatie is gebeurd door afname van een digitale vragenlijst onder leiding van het Nationaal Register uit Den Haag. De bespreking van de resultaten van deze zelfevaluatie zal in de gezamenlijke Raad van Toezicht-College van Bestuur- bijeenkomst zijn in maart 2021.

### **Beloningsbeleid Raad van Toezicht**

De honorering van de Raad 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 Raad van Toezicht is ongeveer 40% van de norm die de VTOI hanteert voor een organisatie als INOS.

De belangrijkste actiepunten voor de Raad van Toezicht zijn:

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

### **Belangrijkste onderwerpen van toezicht**

De belangrijkste onderwerpen waarover de Raad van Toezicht zich in 2020 heeft gebogen, goedkeuring heeft afgegeven en toezicht op heeft gehouden, zijn:

- impact nieuwe CAO-PO op het functiehuis van INOS;

- effecten en risico's van Covid-19;
- verzuim, leerlingenaantallen;
- werkdruk, krapte op de arbeidsmarkt;
- professionalisering en opvolging;
- doorontwikkeling Phoenix;
- aantrekkelijk werkgeverschap;
- ontwikkeling Kindcentra binnen Inos;
- begroting 2021 en meerjarenbegroting;
- informatiebeveiliging en privacy;
- plan van aanpak nieuw Koersplan;
- stand van zaken binnen RSV en BreedSaam.

### Verticale en horizontale dialoog

De Raad van Toezicht had in oktober 2020 een vergadering met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Daarnaast zijn de leden van de Raad van Toezicht, waar beschikbaar, aanwezig bij activiteiten binnen INOS, zoals begin januari bij de nieuwjaarsreceptie voor alle medewerkers.

In de Code Goed Bestuur 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 leverde tot juni 2020 de voorzitter van het Dagelijks Bestuur PO. Vanaf die datum is de nieuwe governance van kracht geworden en neemt het lid van het CvB als lid van de vereniging deel aan de algemene vergaderingen. De voorzitter van het CvB is voorzitter van het toezichthoudend deel van het RSV bestuur geworden. Omdat INOS alle onderwijstypen heeft raakt passend onderwijs al onze leerlingen. Wij vinden het van belang dat ook gezien onze omvang dat het CvB een grote maatschappelijke rol neemt in het samen vormgeven aan meer thuisnabij en inclusief onderwijs.
- Bestuurlijk Overleg Breda (B.O.B.) is de vereniging van de schoolbesturen voor PO en VO in Breda. Samen geven zij vorm aan goed onderwijs in Breda waarbij kansengelijkheid (OAB beleid)

en warme overdracht PO/VO belangrijke thema's zijn. Het B.O.B. is een belangrijke gesprekspartner voor o.a. de gemeente Breda als het gaat om de strategische onderwijsagenda van de stad. De voorzitter van het College van Bestuur van INOS is lid van het dagelijks bestuur en is ook hierbij voorzitter namens het PO.

- De arbeidsvoorwaardencommissie van de PO-Raad is het gremium dat vanuit de werkgeversrol nadenkt over de voorwaarden voor goed werkgeverschap. Ook zijn zij een belangrijk adviesorgaan als het gaat over de cao. Twee leden van deze commissie nemen deel aan de werkgeversdelegatie voor de onderhandelingen met de vakorganisaties.
- De voorzitter van het College van Bestuur heeft zitting in beide gremia. Hiermee neemt INOS ook landelijk verantwoordelijkheid voor de belangen en de waardering van de beroepsgroep.
- De voorzitter van het College van Bestuur van INOS is lid van de selectie- en remuneratiecommissie van de PO-Raad.
- 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 vindt over kalenderjaar 2020 een extra 'dankjewel' aan alle medewerkers van INOS zeker op zijn plaats. De Raad van Toezicht spreekt grote waardering uit voor het vele werk dat iedereen in dit speciale pandemie jaar 2020 (Covid-19) heeft verricht. Het jaar bracht niet te voorziene uitdagingen en vele beperkingen met zich mee, waarbij iedere structuur en voorspelbaarheid van het leven was weggenomen. Deze waren voor iedereen voelbaar, zowel privé als op het werk. Daarom heel veel dank voor de getoonde inzet en flexibiliteit om ook onder deze moeilijke en lastige omstandigheden voor alle leerlingen kwalitatief goed onderwijs te verzorgen, zowel in de klas als door thuisonderwijs. Er moest buiten de reguliere denkpatronen en routine worden gedacht en gehandeld om zoveel mogelijk de kwaliteit

van onderwijs voor de leerlingen te borgen. Dit alles heeft veel gevraagd van alle medewerkers van de school met betrekking tot hun organisatie-, aanpassing- en doorzettingsvermogen.

Daarnaast bedanken wij de ouders van onze leerlingen voor het getoonde 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 wil hierbij graag enorm veel respect uitspreken naar alle medewerkers, ouders en betrokkenen die op welke wijze dan ook hun bijdrage aan Inos hebben geleverd.

Tot slot ook een compliment aan onze leerlingen die zich steeds keurig hebben aangepast aan de steeds wisselende omstandigheden in hun ontwikkelingsproces.

Kortom: 2020 was op zijn zachtst uitgedrukt een zeer bijzonder jaar!!!

Breda, maart 2021

Namens de Raad van Toezicht INOS,

Cor Clarijs, voorzitter

---