



Bestuursverslag 2021

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda
Inclusief verslag intern toezicht

Voorwoord	3
1. Het schoolbestuur	5
1.1 Profiel	5
1.2 Organisatie	8
2. Verantwoording van het beleid	13
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	13
2.2 Personeel & Professionalisering	16
Welke extra stap gaan we samen zetten?	17
Welke extra stap gaan we samen zetten?	17
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	23
2.4 Financieel beleid	25
2.5 Continuïteitsparagraaf	31
3. Verantwoording van de financiën	34
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	34
3.2 Staat van baten en lasten en balans	35
3.3 Financiële positie	39
3.4 Verslag intern toezicht	42
Samenstelling intern toezicht	42
Hoe het toezicht is vormgegeven	42
Toelichting op gegeven adviezen	43

Voorwoord

Een antropoloog liet een spel zien aan kinderen van een Afrikaanse stam.

Hij plaatste een mand met heerlijk fruit bij een boomstam en zei tegen hen: "het eerste kind dat bij de boom komt, krijgt de mand".

Toen hij het startsignaal gaf, was hij verrast dat ze samen liepen, elkaars hand vasthoudend tot ze bij de boom kwamen en de vruchten samen deelden. Toen hij hen vroeg waarom ze dat deden terwijl ze allemaal de mand voor zichzelf konden krijgen, antwoordden ze met verbazing: "Ubuntu! Hoe kan één van ons gelukkig zijn terwijl de rest zich ellendig voelt?". Ubuntu staat voor hen namelijk voor 'ik ben, omdat wij zijn'. Die stam laat zien het geheim van geluk en onderlinge verbondenheid te kennen. Helaas zien we dat deze levenswijze verloren is gegaan in vele samenlevingen die zichzelf beschouwen als vooruitstrevend en beschaafd. Ook in ons land is de 'ik' vaak groter dan de 'wij'.

Hoe mooi is het om telkens weer te zien en ervaren dat we binnen INOS bewust een andere keuze maken. Dat onze directies en teams juist wel het gedrag van die Afrikaanse stam en het geheim van geluk en verbondenheid laten zien. En daar zijn wij dankbaar voor en trots op.

De afgelopen twee jaren waren zwaar, soms ronduit loodzwaar. De impact van het coronavirus op ons werk en ons privéleven was groot. De onvoorspelbaarheid, de beperkingen, de regels, de uitzonderingen, het lerarentekort en het effect op onze leerlingen raakten iedereen en maakte dat je altijd aanstond. En laten we ook even stilstaan bij de zorg om je eigen gezondheid en die van je dierbaren. Dat doet iets met je, niet alleen fysiek, maar ook met je thuissituatie, je werkplezier en soms zelfs je algeheel welbevinden.

Maar onze collega's hebben volgehouden en zichzelf en als team meermaals overtroffen. In creativiteit, in volharding, in solidariteit en in saamhorigheid. Wat een loyaliteit en toewijding hebben wij gezien aan de leerlingen, de collega's, ouders en samenwerkingspartners. Instructie op afstand, puzzelen tot in de late uurtjes om het onderwijs zo goed mogelijk door te laten gaan, Chromebooks en lesmateriaal rondbrengen, pakketjes met lekkers thuis laten bezorgen voor de online studiedagen, het delen van goede tips of plannen, het meedenken en meewerken van onze directies aan personele vraagstukken, het regelen van alles voor en achter de schermen om het veiligheidsgevoel van medewerkers te vergroten. Of gewoon een appje of telefoontje om te delen, voor advies of steun. Ubuntu bij INOS.

Zo is het ook een groot compliment waard dat in tijden van corona het werkbelevingsonderzoek vorig jaar aantoonde dat onze collega's de scholen gemiddeld een 8,7 geven als het gaat om sfeer, betrokkenheid, samenwerken en ontwikkelingsmogelijkheden.

Het verheugt ons dan ook dat de samenwerking tussen directeuren is gegroeid op inhoudelijk niveau, zowel binnen de organisatorische eenheden als in andere netwerken of projectgroepen. Hoe mooi is het dat zij zelf een NPO denktank en INOS denkkader vormden, voordat het ministerie van OCenW de spelregels van het Nationaal Programma gereed had. Dat anderen zich spontaan meldden voor de toetscommissie waarmee we een impuls hebben gegeven aan onze kwaliteitscultuur. En of het nu gaat om passend onderwijs, MHB, de INOS audits, of professionalisering, onze collega's uit diverse scholen waren en zijn steeds bereid om het onderwijs en professionaliteit van onze stichting samen verder te brengen. Wij zetten ook vaak een extra stap door actief verantwoordelijkheid te nemen voor de wijk, de stad en de regio.

'Ik ben, omdat wij zijn', iedere dag weer.

Dit goede willen we behouden en we zijn klaar om als gemeenschap een extra stap te zetten.

We kunnen samen terugkijken op een mooi gezamenlijk proces in 2021 om tot een prachtige én gedragen koers voor de toekomst te komen die niet voor niets 'Samen het verschil maken' heet. Het koersplan is tot stand gekomen met onze leerlingen, alle medewerkers, ouders en organisaties met wie wij samenwerken. Wat is het belangrijk dat we dit gedaan hebben. Het leek ons gegund om 1 november 2021 met alle collega's bijeen te komen om onze idealen te delen en we opnieuw commitment uitspreken naar elkaar voor de periode 2022-2026. Het werd ook een dag om elkaar te ontmoeten, een dag van samen zijn.

De kracht van INOS is dat elke school eigen keuzes kan maken die aansluiten bij wat leerlingen nodig hebben en die passen bij hun directe leefomgeving. Samen het verschil maken.

Onderwijs emancipeert en onderwijs verbindt. Identiteit is een constructie en als sociale wezens hebben wij anderen nodig om te worden wie we zijn. Als je voldoende zelfvertrouwen opbouwt, als je over de vaardigheden beschikt om informatie te begrijpen, als je leert omgaan met verschillen en weerbaar wordt in het omgaan met teleurstellingen, dan kun je worden wie je bent en je verhouden met compassie en respect tot de ander.

Die verbondenheid is essentieel om je te willen inzetten voor het grotere geheel als mens onder mensen en met je talenten. Elke dag op school doet ertoe. Iedereen op school doet ertoe.

Ieder van ons zal op eigen wijze die extra stap zetten naar en voor de ander. In de groep, voor die ene leerling of collega, in kennisontwikkeling of voor de school, de wijk of de sector. Hoe je dat doet, wat je drijft en wat daarin wel en niet lukt, vertellen en horen we graag om samen beter van te worden. Wij blijven actief op zoek naar het gesprek en naar verhalen om samen het verschil te maken. Iedere dag weer.

Nicole van Son & Ray Lucieer
College van Bestuur INOS

1. Het schoolbestuur

1.1 PROFIEL

Missie, visie en kernactiviteiten

Als katholieke stichting is INOS een gemeenschap waarin iedereen welkom is en mag meedoen. Waarin ieder van ons zich thuis voelt, zichzelf kan zijn en erbij hoort. We tonen respect en mededogen, zijn tolerant en stimuleren elkaar om het beste uit onszelf te halen.

We zijn onderdeel van iets groters. We zijn iemand door andere mensen. Alles wat we leren en ervaren gebeurt doordat wij relaties hebben met anderen. Samen vormen we een hechte gemeenschap die hetzelfde doel nastreeft: Alle leerlingen écht zien, vanuit vertrouwen en optimisme, zodat ieder kind kan blijven leren en groeien.

Onze kernopdracht is dan ook dat elke leerling de kans krijgt om zijn of haar talenten te ontdekken en deze maximaal tot bloei te kunnen brengen. Wij begeleiden deze leerlingen in hun groei tot zelfbewuste, verantwoordelijke en veerkrachtige mensen. Wij zien INOS en onze scholen als een oefenplaats voor een saamhorige en rechtvaardige samenleving.

Dit doen we vanuit de waarden verbindend, verantwoordelijk en authentiek. Die INOS-waarden zeggen iets over onze persoonlijkheid als organisatie. Het is de basis voor 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.

Strategisch beleidsplan

In 2017 heeft INOS een koersplan opgesteld. Schooljaar 2021/2022 is voor onze scholen een jaar van terugkijken naar de ingezette koers en vooruitkijken naar de voortzetting van deze koers in een nieuw schoolkoersplan.

Onze basis is op orde

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

In de vorige koersplan periode lag de eerste focus bij onze ambitie basis op orde. Scholen hebben hierdoor meer zicht gekregen op de ontwikkeling van onze leerlingen. Ook tijdens de coronacrisis hebben we daardoor de kwetsbare leerlingen steeds goed in beeld gehad.

De basis voor het PDCA denken is aanwezig en wordt door aansluiting bij de planning & control cyclus versterkt. Er is goede en tijdige managementinformatie. We zijn een stabiele organisatie.

We bieden maatwerk

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

Elke school heeft (toegang tot) een MHB voorziening. 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

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

Bijna alle scholen zijn gestart 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. Ook tijdens de COVID-19 periode hebben deze gesprekken zoveel mogelijk plaatsgevonden, veelal online. Eigenaarschap van leerlingen betekent ook durven loslaten. De ambitie Gedeeld Eigenaarschap speelt een rol bij de keuze van een methode. Leerkrachten gaan steeds meer de mogelijkheden van de lesmethode verder verkennen en benutten.

We stimuleren een onderzoekende houding

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

Ook het afgelopen jaar is dit regelmatig onderwerp van gesprek geweest bij onze scholen. In 2021 is ook een leergemeenschap onderzoekend & ontwerpend leren gestart waarin dit onderwerp met elkaar verder wordt verkend. Op de scholen 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 heeft een basisaanbod voor professionalisering opgesteld die alle medewerkers de komende jaren zullen gaan volgen.

We kiezen voor samenleven

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

Wat zien we over vier jaar op onze scholen?

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

Steeds meer scholen van INOS zijn een afspiegeling van de maatschappij. Scholen hebben te maken met verschillende culturen, binnen en buiten de school. De samenwerking met externe partners is volop aanwezig. We zien dat onze scholen actief bijdragen aan de verbinding in de wijk. Er ontstaat ook wederkerigheid vanuit de wijk, men zoekt de school ook zelf op. Goede doelen worden gesteund en/of geïnitieerd, de leerlingenraad – die in 2020 is opgericht - wordt hier actief bij betrokken. 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.

In november 2021 is de koers van INOS 22-26 gepresenteerd. Bij de totstandkoming van deze strategische koers zijn alle medewerkers en alle stakeholders betrokken geweest. Tijdens dit proces bleek dat er vanuit de organisatie een grote voorkeur was voor het voortzetten en verder uitbouwen van de huidige koers. Samen met onze leerlingen, medewerkers, ouders en organisaties met wie wij samenwerken hebben wij gekozen voor vier thema's waar we samen verder aan willen werken:

- Geluk
- Onderwijs van vandaag, voor morgen
- Partnerschap
- Bewust omgaan met je omgeving

Vanuit deze thema's gaan we samen op weg naar de toekomst, kijkend vanuit kansen en met respect voor elkaar. In 2022 gaan alle scholen op basis van het INOS [koersplan](#) een schoolkoersplan opstellen.

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 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

NOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

Bestuursnummer: 41407

Reduitlaan 31, 4814 DC Breda

Tel: 076 – 561 16 88

E-mail: info@inos.nl

Website: www.inos.nl

Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties (betaald en onbetaald)	Aandachtsgebied en/of commissies
Nicole van Son	voorzitter College van Bestuur	Lid RvT van Petje Af (onbezoldigd) Lid RvT van Artemis (onbezoldigd)	Onderwijs en kwaliteit, ontwikkeling van personeel, beleid en scholing, management development, opleiden in de school. Nicole vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale en landelijke gremia.
Ray Lucieer	lid College van Bestuur	Geen nevenfuncties	Bedrijfsvoering: financiën, ICT, huisvesting en management van personeel. Ray vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale 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.

Onze scholen

Klik [hier](#) voor onze scholen

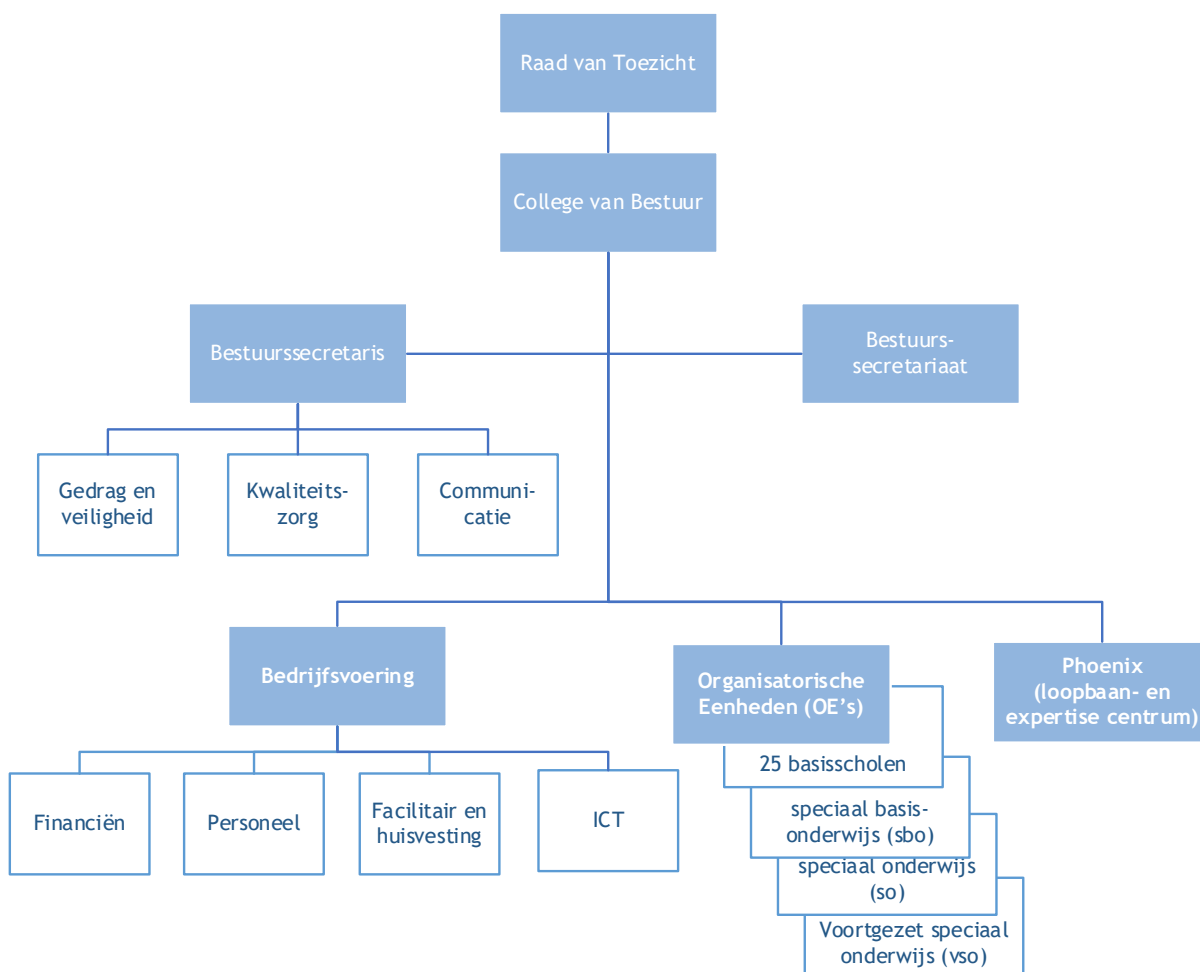
Organisatiestructuur

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 toegangskloet 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.



De (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 en huisvesting. Daarnaast wordt er periodiek een bijeenkomst belegd met de werkgroepen Personeel & Organisatie en Onderwijs en Kwaliteit. Dit wordt door alle partijen als constructief ervaren. Meer informatie over de medezeggenschap vindt u hier. <https://inos.nl/wie-zijn-wij/medezeggenschap/>

Het jaarverslag van de GMR vindt u hier.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Organisatie of groep	Omschrijving horizontale dialoog of samenwerking
Arbeidsvoorwaarden commissie 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 remuneratiecommissie 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 van het CvB neemt actief deel/is lid van formeel adviesorgaan van de PO-Raad voor de arbeidsvoorwaarden en cao-onderhandelingen sinds november 2017.
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 <i>De gemeente Breda heeft de mid-delen voor huisvesting door gedecen-traliseerd naar de schoolbesturen. BreedSaam is de coöperatie voor onderwijs-huisvesting in Breda.</i>	Het lid CvB van INOS is in de ALV van oktober 2018 gekozen tot lid van het DB bestuur per 1 januari 2019.

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.
Bestuurlijk Overleg Breda (B.O.B.) <i>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 onderwijs-achterstandenbeleid, de overgang PO-VO en ontwikkelingen rondom o.a. cultuur, taal en techniek</i>	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

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 van de klachtencommissie 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.

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. Zie [hier](#) voor de klachtenregeling.

In 2021 was er net als voorgaande jaren contact tussen bestuur, ouders en scholen over vaak complexe situaties waarin er verschil van inzicht is tussen scholen en ouders. Ook raadplegen individuele ouders regelmatig het Bestuursbureau met een vraag om advies. In de meeste situaties lukt het om tot bevredigende oplossingen voor alle partijen te komen, maar niet altijd. In 2021 zijn er geen formele klachten binnengekomen bij de klachtencommissie van INOS.

Bij het GCBO is één lopende klacht vanuit 2020 in 2021 in behandeling genomen, nadat de uitkomsten van de interne procedure binnen INOS in 2020 niet naar tevredenheid van klager was verlopen. Het GCBO heeft echter alle klachtonderdelen van klager ongegrond verklaard. In 2021 zijn er geen formele klachten binnengekomen bij de klachtencommissie van INOS.

Er zijn bij het Bestuursbureau diverse telefonische meldingen geweest van ouders of verzorgers die wij rangschikten als 'voorgenomen klachten'. Doordat onze klachtenfunctionaris hier adequaat op heeft gereageerd en in samenspraak met directie en ouders tot bevredigende oplossingen kwam, werden in deze gevallen officiële klachten voorkomen. De klokkenluidersregeling en ons klachtenbeleid vindt u [hier](#).

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).

Funcfiescheiding

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

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.

2. Verantwoording van het 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.

De bestuurssecretaris vormt samen met een aantal directeuren, deskundigen en de beleidsadviseur kwaliteitszorg de Werkgroep Kwaliteitszorg. Want 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 INOS audits worden besproken bij de halfjaarlijkse gesprekken tussen CvB en directeuren.

Het netwerk Onderwijs & Kwaliteit is voor de werkgroep Kwaliteitszorg een belangrijk klankbord. De samenhang tussen onderwijsresultaten, auditrapportages, tevredenheidsmetingen en dergelijke worden in beeld gebracht. Dit wordt gerealiseerd door de doorontwikkeling van onze KwaliteitWijzer, 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.

Doelen en resultaten

Doel/thema	Status	Toelichting
Doorontwikkeling KwaliteitWijzer	Continu proces	SO/VSO/SBO zijn inmiddels opgenomen in de KwaliteitWijzer. Dit toetsingsinstrument wat wordt gebruikt bij audits over schoolkwaliteit wordt periodiek geactualiseerd. Wijzigingen in het Onderzoekskader van de Inspectie en/of andere actuele ontwikkelingen worden hierin opgenomen.
Professionaliseren INOS en interne auditoren	Continu proces	Voor het opleiden van INOS auditoren is gekozen voor een combinatie van theorie met training on the job. Dit is voor elke nieuwe INOS auditor een meerjarig traject. Tussentijds vinden intervisies plaats.
Ontwikkelen management informatie	Lopende ontwikkeling	In 2021 heeft een inventarisatie van informatiebehoefte plaatsgevonden.
Herontwerpen auditproces	Gerealiseerd	In schooljaar 2021/2022 wordt dit proces bij 10 INOS scholen toegepast. Einde van dit schooljaar wordt het proces geëvalueerd.

Overige ontwikkelingen

In verband met COVID-19 zijn nog geen stappen gezet om het INOS auditteam 'uit te lenen' aan andere stichtingen of de KwaliteitWijzer als merk neer te gaan zetten.

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 Dichtbij huis, 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

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

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.

Onderzoek

Een van de vormen van leergemeenschappen binnen INOS is de expertisegroep. Het is een groep van zes tot acht professionals met kennis rondom een bepaald thema die regelmatig bij elkaar komen en in hun samenwerking nieuwe kennis construeren en deze verspreiden binnen INOS. De expertisegroep Onderzoekend & Ontwerpend Leren bestaat uit meerdere collega's van diverse INOS scholen en zij denken onder meer na over hoe we onderzoekend en ontwerpend kunnen vormgeven binnen onze scholen.

Inspectie

Tijdens het verslagjaar is er geen inspectiebezoek geweest.

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.

Visitatie

Tijdens het verslagjaar is er geen inspectiebezoek geweest.

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 beschikbaarheid 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 bovenscholen bij ondersteund worden;
- periodieke interview 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 'Dichtbij huis, 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 vrijken, extra uitdaging via plus/ploeter voorzieningen). Voor het onderwijs aan meer- en hoogbegaafde leerlingen heeft INOS een eigen kwaliteitsstandaard ontwikkeld. Alle scholen hebben in 2021 een audit gehad en hebben het keurmerk MHB ontvangen of mogen zich zelfs specialist MHB noemen.

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 één of twee dagdelen onderwijs gericht is op cognitieve uitdaging en sociaal-emotionele begeleiding.

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 werkeenheid. Hiermee wordt passend onderwijs thuisnabij gecreëerd.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten

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.'

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 ontplooiën in een veilige leer- en werkomgeving, investeert INOS actief in deskundigheidsbevordering en het samen met andere partners opleiden van toekomstige leerkrachten.

Bij al het handelen, maar zeker ook in het kader van de 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

Toekomstige ontwikkelingen

In november 2021 werd het Koersplan 2022-2026 'Samen het verschil maken' gepresenteerd. Met elkaar geven we vorm en inhoud aan het onderwijs. Dit doen we door gebruik te maken van elkaars talenten, zowel binnen als buiten onze scholen. Om onderwijs blijvend te laten aansluiten op de verschillende behoeften van onze leerlingen, investeren wij voortdurend en aantoonbaar in onze eigen ontwikkeling. We vinden het vanzelfsprekend om onze eigen kennis te verrijken, ons te laten inspireren door anderen en onze eigen talenten te delen met anderen.

Phoenix is hét platform binnen INOS waar professionalisering van al onze medewerkers wordt gefaciliteerd en medewerkers samen kennis creëren en met elkaar uitwisselen.

Welke extra stap gaan we samen zetten?

- INOS heeft een op groei gerichte overtuiging die voelbaar, merkbaar en zichtbaar is in de manier waarop we kijken naar en spreken over de ontwikkeling van kinderen, jongeren en volwassenen.
- Elke basisschool benut aantoonbaar alle mogelijkheden in de school en in samenwerking met andere scholen en besturen om zo veel mogelijk leerlingen dichtbij huis, in de wijk, onderwijs te geven.
- Elk jaar kiezen wij een scholingsthema voor alle INOS-medewerkers dat een bijdrage levert aan kansrijker onderwijs.

Onze mooie en complexe maatschappelijke opgave vraagt dat we als gemeenschap nog actiever partners en de omgeving betrekken bij het leren en ontwikkelen binnen en buiten de school. De groei van iedere leerling is ons vertrekpunt, die groei staat centraal.

Ook zetten we ons de komende jaren in om beter van en met elkaar te leren. Als professionals wisselen wij kennis en ervaring uit binnen de eigen school en tussen onze scholen in regulier en speciaal onderwijs.

Daarnaast leren we graag samen verder met en van onze leerlingen, ouders, partners in de wijk, bedrijven en instanties.

Welke extra stap gaan we samen zetten?

- Eind 2025 is elke INOS-school een door het ministerie van OCenW erkende opleidingsschool binnen het partnerschap Samen Opleiden West-Brabant.
- INOS hanteert bij alle innovatieve activiteiten co-creatie als leidend principe.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

De Corona pandemie heeft in samenhang met het lerarentekort onze organisatie in de ban gehouden.

Naast de persoonlijke impact op mensen in de privé sfeer (o.a. ziekte, overlijden, eenzaamheid) hadden de beperkende maatregelen ook grote invloed op het werk. De scholen waren noodgedwongen dicht en veel medewerkers en leerlingen waren afwezig waardoor het vasthouden van de cohesie en het pedagogisch klimaat een extra opgave vormden. Door de toename in verzuim (quarantaine) en het tekort aan vervangers ontstond een complex vervangingsvraagstuk. Het is bewonderenswaardig hoe onze medewerkers alles op alles hebben gezet om het onderwijs online en fysiek en de noodopvang zo goed mogelijk doorgang te

laten vinden. Daarnaast hebben wij veel geïnvesteerd in andersoortige oplossingen met o.a. de inzet van educatieve toezichthouders en niet-onderwijsprofessionals (o.a. kunstenaars voor de klas). Het Nationaal Programma heeft veel impact gehad op de formatieve uitdagingen. Naast de gebruikelijke vacatures ontstond er in dezelfde periode een enorme vraag naar inzet op de NPO-plannen van de scholen. In onze organisatie betrof het ruim veertig extra vacatures. De aantrekkelijkheid van deze vacatures gericht op taakdifferentiatie en specialisatie maakten dat we deze weliswaar ingevuld kregen maar dat dit kannibaliserend werkte op de reguliere vacatures en met name de ruimte voor vervangingen.

Doelen & resultaten

Doel/thema	Status	Toelichting
Bieden van bovenschools aanbod op het gebied van professionalisering.	Doel is behaald	In 2021 heeft INOS trainingen aangeboden, verplicht of facultatief en bovenschools gefinancierd: • Basis- en vervolgaanbod Meer – en Hoogbegaafdheid voor alle leerkrachten (verplicht en/of facultatief) • Leergang Interne GroepsAnalist (verplicht twee per school) • Training Sterk voor de Groep (facultatief) • Online trainingen E-WISE (verplicht aanbod daar waar modules gekoppeld zijn aan andere trainingen én een facultatief aanbod) • Online trainingen Schoolupdate (9 modules verplicht én een facultatief aanbod) • Workshop Rouw & Verlies (facultatief)
Vormgeving professionaliseringstraject Groeimindset.	Proces loopt nog	Tweejarig professionaliseringstraject op het gebied van de Groeimindset is gestart. Doel is het versterken en ontwikkelen van een groeigerichte overtuiging als uitgangspunt van handelen in de onderwijspraktijk. Dit geldt voor iedereen binnen de stichting. Projectleider is aangesteld en ontwikkelteam bestaande uit leerkrachten uit de organisatie is geformeerd. Uitleg van het traject is ontwikkeld. Lancering heeft plaatsgevonden op de INOS-onderwijsdag van 1 november jl., basistraining is ontwikkeld.
Professionalisering directeuren	Proces loopt nog	Het trainingsprogramma Het Goede Gesprek voor directeuren is ontstaan vanuit de nieuwe gesprekkencyclus die in het voorjaar van 2020 is geïntroduceerd. Deze nieuwe gesprekkencyclus vraagt om een andere manier van gespreksvoering, waarbij meer de nadruk wordt gelegd op het voeren van het goede gesprek (de dialoog). Alle directeuren nemen deel aan de training bestaande uit 3 dagdelen. Training Rouw en Verlies is aangeboden aan directeuren.

Inrichten tegel / startpagina Ontwikkelen@Phoenix op INOS-plein	Doel is behaald	Naast de portal waar bijeenkomsten worden aangeboden is er een startpagina ontwikkeld voor Ontwikkelen@Phoenix op INOS-plein. Vanuit deze startpagina op INOS-plein kan een medewerker naar de verschillende onderdelen van Ontwikkelen@Phoenix: - Opleidingen en trainingen; - Samen Opleiden; - Online scholing; - Leergemeenschappen; - Coaching.
Vormgeving Beleid Ontwikkelen@Phoenix	Doel is behaald	De visie van INOS op professionaliseren en de wijze waarop we vorm geven aan deze visie via Ontwikkelen@Phoenix is uitgewerkt. Beide onderdelen vormen de basis voor het professionaliseringsbeleid binnen INOS. De visie en vertaling naar Ontwikkelen@Phoenix is in nauwe samenwerking met directeurs en de netwerken P&O en O&K tot stand gekomen.
Samen Opleiden: - Doorontwikkeling naar 100% erkende opleidingsscholen binnen INOS	Proces loopt nog	In 2025 vullen studenten aan de Pabo het werkplekleren alleen nog in op erkende opleidingsscholen, de zogeheten 100% dekking OIDS. Zowel binnen het Partnerschap Samen Opleiden regio West-Brabant als binnen INOS zijn stappen gezet naar een 100% dekking van erkende opleidingsscholen. Er is een nieuwe infrastructuur vormgegeven voor het PSOrWB. INOS is penvoerder van het partnerschap. Elke INOS-school heeft aan de hand van een zelfassessment een scan gemaakt van de school als opleidingsschool. Vanuit dit zelfassessment wordt een ontwikkelplan opgesteld. Het nieuwe landelijke Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie is gedeeld met alle betrokkenen en is basis voor de verdere kwaliteitsontwikkeling. Via een Train-de-trainer-programma zijn schoolopleiders binnen INOS getraind om de professionalisering van werkplekbegeleiders binnen INOS te ondersteunen en verder vorm te geven.
Leergemeenschappen	Proces loopt nog	Via Expertisegroepen Pedagogisch handelen en Onderzoekend en Ontwerpend leren en het Lerend netwerk Bewegend leren, leren leerkrachten en andere professionals van en met elkaar. De leergemeenschappen zijn een van de professionaliseringsmogelijkheden die INOS initieert en faciliteert.

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 2021 is in totaal € 163.994 betaald aan ontslagvergoedingen op basis van een vaststellingsovereenkomst (€ 54.042), transitievergoedingen in verband met beëindiging van tijdelijke (vervangings-)contracten (€ 7.374) en transitievergoedingen op basis van ontslag vanwege arbeidsongeschiktheid (€ 102.579). Deze laatste zijn volledig teruggevorderd bij het UWV.

Aanpak werkdruk

In het verslagjaar 2021 zijn werkdrukmiddelen ontvangen van OC&W

Schooljaar	Bedrag per leerling	Aantal leerlingen
2020/2021 (5 mnd)	€ 251 (BAO) € 377 (SBO) € 502 (V)SO	Per 1-10-2020: 8.293 BAO leerlingen, 286 Sbo leerlingen en 693 (V)SO leerlingen
2021/2022 (7 mnd)	€ 252 (BAO) € 379 (SBO) € 505 (V)SO	Per 1-10-2021: 8.098 BAO leerlingen, 255 Sbo leerlingen en 703 (V)SO leerlingen

Het aandeel voor kalenderjaar 2021 bedraagt daarmee € 2.580.876 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. De inzet op personeel bedroeg in 2021 ca. 99% waarvan 92% eigen personeel en 7% externe inhuur. 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	€ 2.580.876
Overige (teambuilding, professionalisering, leermiddelen)	€ 25.809

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 2021 en is het e-learningprogramma (E-Wise) aan alle medewerkers gratis beschikbaar gesteld.

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.

2021 was het jaar dat helaas grotendeels in het teken stond van de pandemie en dit vroeg opnieuw 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. In 2021 hebben we dit uitgebreid en geborgd door iedere medewerker een licentie van Schoolupdate te geven en een scholingsprogramma vast te stellen gekoppeld aan onze eigen digitale standaard. Iedere leerkracht volgt de komende twee jaar verplicht een aantal modules om met name de instrumentele vaardigheid te beheersen om ICT in onderwijs optimaal in te zetten. Daarnaast heeft de nadruk gelegen op gerichte aandacht voor gezondheid en veiligheid als bepalende voorwaarden om te kunnen werken in deze bijzondere tijd. Alle middelen die hiervoor beschikbaar waren, hebben we maximaal gefaciliteerd en daarnaast zijn we actief gestart met het programma Aandacht voor jou! waarbij we o.a. workshops aanboden rondom thema's als balans werk-privé, slaapgedrag en veerkracht. Ook hebben we een vertrouwelijke hulplijn met psychologen waar medewerkers anoniem vragen kunnen stellen over werk vitaliteit of gewoon voor een luisterend oor. Wij hebben naast facilitering op de werkplek voor het vergroten van het veiligheidsgevoel ook het thuiswerkbeleid ingevoerd. De bouwstenen van ons strategisch personeelsbeleid naar een overall meerjarig beleidsdocument zijn uitgebreid en dat vinden wij gezien de pandemie, het personeelstekort en de nadruk op NPO best knap (zie doelen & resultaten).

In het jaar 2021 hebben we ook onze besturingsfilosofie geëvalueerd met de directies. Vijf jaar geleden hebben we gekozen om te gaan werken met integraal verantwoordelijke directeuren per school, organisatorische eenheden waarbij gemiddeld drie scholen samenwerken onder leiding van een voorzittend directeur en drie beleidsnetwerken. In de besturingsfilosofie vormen de voorzittend directeuren samen met het College van Bestuur, de directeur bedrijfsvoering, de directeur Phoenix en de bestuurssecretaris het management team (MTO). Integraliteit en nabijheid zijn leidende principes. De uitkomst van de evaluatie die zowel kwalitatief als kwantitatief is uitgevoerd, laat zien dat de nagenoeg alle directies de huidige besturingsfilosofie willen voortzetten omdat deze bijdraagt aan betrokkenheid, daadkracht, samenwerking en kwaliteit van onderwijs (kennisdeling). De wens is om de samenwerking binnen de organisatorische eenheden verder uit te bouwen naar meer thema's en meer medewerkers en de verdieping te zoeken op de dialoog in het MTO. Sinds een aantal maanden is dit overleg nu opgesplitst in twee delen waarbij deel één gaat over de lopende dossiers en deel twee benut wordt voor één onderwerp (van het Koersplan of uit de omgeving) waarbij een actieve werkvorm wordt gezocht om dit te bespreken.

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 daardoor lukt om reguliere vacatures in te vullen, een permanente doorstroom van Phoenix naar scholen te realiseren en om medewerkers te behouden in deze tijden van krapte. Het blijft een gegeven dat met name voor het SO en VSO het lerarentekort nog voelbaarder is.

Een paar voorbeelden passend bij onze aanpak om tot meer personeel te komen en tegelijkertijd uiting te geven aan onze verantwoordelijkheid voor het grotere geheel van de sector en de regio:

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. In 2021 is het Partnerschap Samen Opleiden regio West-Brabant gevormd (zie doelen en resultaten) met daarin ruim twintig besturen en Avans Hogeschool. Dit samenwerkingsverband heeft als doel de zogeheten 100% dekking opleiden in de school te halen. Ook hier zijn wij penvoerder van.

INOS investeert in het opleiden van zij-instromers. Wij hebben ruimte voor een instroom van vijf nieuwe zij-instromers per jaar waardoor er maximaal tien 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 en INOS maakt actief gebruik van de mijlpalenregeling waarbij taakbekwame pabo-studenten versneld voor de klas kunnen (flexibele opleidingsroute).

INOS is penvoerder van en neemt samen met dertien andere besturen uit de regio Breda en omstreken deel aan de Regionale Aanpak Personeelstekort waarin actielijnen zijn uitgezet om gezamenlijk het personeelstekort in de regio tegen te gaan en de begeleiding van startende leerkrachten te intensiveren. We werken met een bonus voor het aanbrengen van een nieuwe collega.

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.

In 2021 hebben we ook gewerkt met toezichthouders (HBO en WO-studenten) terwijl leerkrachten vanuit huis online onderwijs gaven of leerlingen zelfstandig werkten met deel instructies van leerkrachten uit andere groepen. Daarnaast hebben wij alternatieve vervangingen gerealiseerd met andere professionals op het gebied van kunst en cultuur en sport en bewegen.

Eind 2021 zijn wij gestart met de voorbereidingen voor een andere arbeidsmarktcommunicatie, zowel in de werving naar buiten als in de processen achter de schermen. Het doel is om meer vanuit onze identiteit te communiceren, de uitingen te professionaliseren, de media inzet te verbreden en 'het welkom heten' ook te verwerken in de administratieve contacten. Wij laten ons hierin extern begeleiden. Kwaliteit van onderwijs gaat niet alleen over kwantiteit en deskundigheid van personeel maar ook om het verbinden van mensen aan je organisatie die zich herkennen in jouw missie, visie en waarden. Uit ons werkbelevingsonderzoek 2021 kwam een zeer hoge overall score naar boven, maar werd ons ook duidelijk dat wij niet altijd in staat zijn om goed voor het voetlicht te brengen waarin wij onderscheidend zijn als stichting.

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 jaarcyclus met het MTO (Management Team Overleg INOS), beleidsnetwerk P&O, GMR en RvT.

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Doelen en resultaten

Doel/Beleidsvoornemen	Status	Toelichting
Aanbesteding leermiddelen	Doel is behaald	In het 3e kwartaal van 2020 is hiermee een start gemaakt en 2e kwartaal 2021 is dit succesvol afgerond. De samenwerking met de drie partner besturen is goed verlopen en heeft zijn meerwaarde gekend.

ICT in onderwijs (schoolplannen/digitale leerkrachtvaardigheden)	Proces loopt nog	De in het najaar 2020 opgestelde school ICT-plannen, waarin op hoofdlijnen staat welke ontwikkelingen men in 2021-2023 in gang wil zetten, worden onder regie van de ICT onderwijscoaches uitgerold. Daarnaast wordt er door de schoolteams invulling gegeven aan de trainingen aangaande de vastgestelde basisprofielen leerkrachtvaardigheden t.a.v. digitale geletterdheid. Deze worden via Schoolupdate aangeboden (online en fysiek) en moeten in 2023 succesvol door elke medewerker zijn afgerond.
Wachtwoorden scholen i.v.m. IBP	Doel is behaald	Er is in het kader van de IBP inzake wachtwoorden van werkdevices beleid opgesteld en uitgerold. Er is 2 factor authenticatie ingevoerd op ParnasSys voor iedereen met brede toegang. Daarnaast zijn binnen zowel de Google als de Microsoft omgeving voor alle gebruikers hun wachtwoord vernieuwd. Dit betreft de toegang tot de digitale leer- en werkomgeving.
Facilitaire zaken en COVID-19	Doel is behaald	Ook in 2021 zijn de scholen centraal voorzien van de benodigde producten t.a.v. COVID-19. Desinfectiemiddelen, mondkapjes, zelftests, etc. Daarnaast heeft extra schoonmaak plaatsgevonden met het oog op COVID-19.
Uitbreiding en update wifi netwerken scholen toekomst bestendig make	Doel is behaald	Het onderzoek in 2020, naar het wifi-netwerk op scholen én een upgrade/uitbreiding waar wenselijk, is in 2021 uitgevoerd. Het gehele wifi-netwerk is op orde.
Beleid betaalsystemen t.b.v. scholen (WIScollect Schookassa)	Doel is behaald	Scholen kunnen de keuze maken uit twee vormen van digitale betaalsystemen t.b.v. het innen van de vrijwillige ouderbijdrage en/of verplichte TSO kosten (betreft enkele scholen van INOS binnen wet & regelgeving).
Grootscheepse renovatie Kbs De Horizon	Doel is behaald	De renovatie van Kbs De Horizon, waar verduurzaming een prominent karakter had, is afgerond.
Grootscheepse renovatie Kbs Jacinta	Proces loopt nog	De renovatie van Kbs Jacinta is eind 2020 gestart. Hiertoe zullen gedurende 1,5 jaar leerlingen gedeeltelijk in tijdelijke huisvesting worden geplaatst dicht in de buurt van de hoofdlocatie. Ook bij deze renovatie heeft verduurzaming een prominent karakter.
Gebouwelijke versterking Kbs Effen binnen het onderwijsconcept FONK	Proces loopt nog	De verbouwing van Kbs Effen kende in 2021 zijn ontwerpfase. Het schoolgebouw krijgt een gebouwelijke impuls passend bij het onderwijsconcept FONK. De daadwerkelijke aanpassingen vinden plaats in het 1e en 2e kwartaal van 2022.
Nieuwbouw Kbs De Griffioen	Proces loopt nog	De nieuwbouw van Kbs De Griffioen is in 2021 in de ontwerpfase gekomen en in 2022 zal er daadwerkelijk worden gestart met de bouw. In het plan, waar duurzaamheid van het gebouw een prominente plaats krijgt, staat de bouw van 28 lokalen met daarbij integratie van kinderopvang in alle vormen door Kober.
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.
Aanbouw Duurstede Het Kasteel	Doel is behaald	Op basis van het groeiend aantal leerlingen SO3 is na anderhalf jaar planvorming vier lokalen met aanvullende voorzieningen gerealiseerd.

Toekomstige ontwikkelingen

Ten aanzien van huisvesting staan de volgende ontwikkelingen onder regie van BreedSaam centraal: verdere aandacht voor verduurzaming van panden en aandacht voor verbetering van het binnenklimaat van scholen. Voor de komende 4 tot 8 jaar ligt er een IHP plan welke Bredase PO-scholen in aanmerking gaan komen voor: nieuwbouw, levensduur verlengde renovatie of verdere maatregelen t.b.v. het predicaat frisse scholen B. De verwachting is dat rond de zomer 2022 het nieuwe College en de Raad van de gemeente Breda hierover een definitief besluit neemt.

Verder maakt INOS in de komende jaren financiële ruimte voor investeringen in klimaat en verduurzaming, zonder dat hier op dit moment extra middelen tegenover staan vanuit de overheid. Door wet en regelgeving zijn we als INOS echter beperkt in de mogelijkheden t.a.v. de investeringen die we mogen doen. Kleine maar effectieve aanpassingen worden in afstemming met onze accountant -binnen de wettelijk toelaatbare kaders- opgenomen in de collectieve investeringsbegroting.

Ook is de inzet om keuringen van sport- en speltoestellen centraal te gaan sturen, waarbij naast de keuring ook een meerjaren investeringsplan zal worden opgesteld. Op het vlak van ICT zullen de websites van de scholen een update krijgen op look & feel en op inhoud.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Hierover is al een en ander opgemerkt bij bovenstaande punten. Verdere verduurzaming van onderwijsgebouwen in het PO en SO is een centraal thema bij BreedSaam. Dit alles binnen de grenzen van beschikbare mogelijkheden en subsidies.

INOS beseft al jaren dat zij als schoolbestuur verantwoordelijk is voor gezonde en veilige werk- en leeromgeving en vanuit dat perspectief lag er al een plan om het binnenklimaat 24/7 te monitoren. Elke school zal in het 2e kwartaal 2022 voorzien worden van CO2 meters in de ruimtes waar grote groepen tegelijkertijd aan het werk kunnen zijn. De meters registreren CO2, temperatuur en luchtvochtigheid. Naast deze sensoren is een dashboard gemaakt zodat deze data geanalyseerd kan worden.

Na het plaatsen van de CO2-meters gaat een team van experts de scholen op locatie bezoeken. Zij kijken hoe bestaande ventilatiemiddelen beter kunnen worden gebruikt, geven advies tot verbetering van ventilatiemiddelen en brengen in kaart welke investeringen nodig zijn mocht het huidige systeem onvoldoende blijken. Dit alles zal positief gaan bijdragen aan het binnenklimaat.

2.4 FINANCIËEL BELEID

Doelen en resultaten

INOS is een financieel gezonde stichting met een solvabiliteit van meer dan 60% en een liquiditeitsratio van boven de 1,5. Er ligt een degelijk financieel fundament dat is ingezet 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.

Sinds 2021 is daarvan afgeweken en wordt jaarlijks gekoerst op een bescheiden (genormaliseerd) 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 heeft in 2021 geresulteerd in 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 die INOS heeft gesteld t.a.v. de financieel beleid en efficiënte bedrijfsvoering zijn:

Doel/thema	Status	Toelichting
Verbetering informatiemanagement	Afgerond	Binnen Financiën & Control is nu sprake van een duidelijk proces van periodeafsluiting en standaard rapportages die verstrekt worden aan de belanghebbenden. In 2021 is tevens het doel om te werken vanuit het principe van fast closing behaald.
Goede registratie van inzet middelen en personeel	Afgerond	Vanwege het grote aantal aan subsidiestromen is specifieke aandacht uitgegaan naar een betrouwbare en volledige registratie van de inzet van middelen o.b.v. incidentele geldstromen. Middels aanpassingen in de administratieve organisatie en door het maken van stichtingsbrede procesafspraken is dit doel bereikt.
Invoering van subsidiemanagement	Afgerond	In 2021 is het proces rondom subsidiebeheer uitgelijnd en doorgevoerd. Het behalen van dit doel heeft ertoe geleid dat subsidiestromen gedurende het jaar beter en gemakkelijker gepland, gemonitord en verantwoord kunnen worden.
Voeren van het goede gesprek	Proces loopt nog	Een belangrijk speerpunt is het voeren van het goede gesprek. Cijfers en beleid krijgen waarde als beleidsrijk gesproken wordt over de koers van de stichting en de individuele school en de daarbij horende kansen en uitdagingen op de hoofdlijnen. Sinds afgelopen jaar hebben we een tweemaandelijks financiële gesprekkencyclus ingevoerd waarbij de school-directeuren op basis van een eigen analyse een toelichting geven op de financiën van de school. Het uiteindelijke doel is te groeien tot het niveau dat we gesprekken kunnen voeren over de ontwikkeling van de organisatie, de school, het onderwijs en onze leerlingen en minder over afwijkingen op kostenposten.
Eigenaarschap	Proces loopt nog	De organisatie van onze processen omtrent planning en verantwoording, maar ook eigenaarschap zijn belangrijk om het goede gesprek te kunnen voeren. De recente ingebruikname van de begrotings- en rapportage Capisci helpt ons bij het voeren van het juiste gesprek, doordat cijfers beter inzichtelijk zijn en daarnaast het eigenaarschap van de directeuren wordt vergroot door zelf de begroting in te voeren. Het vergroten van eigenaarschap is een doel dat bijdraagt aan de integrale verantwoordelijkheid van de scholen.
Beleidsrijke meerjarenbegroting (op schoolniveau)	Proces loopt nog	In tegenstelling tot de jaarbegroting 2022 is de meerjarenbegroting opgesteld op stichtingsniveau. Voor de komende begrotingsronde, is het doel om de meerjarenbegroting ook bottom-up op te bouwen, waarin de thema's uit het nieuwe koersplan nadrukkelijk naar voren dienen te komen.

Opstellen meerjarenbegroting

Voor de meerjarenbegroting is het uitgangspunt om te komen tot een kostendekkende exploitatie (nul begroting). Het door INOS gevoerde beleid past daarmee in de landelijke discussie over besteding van reserves. Dit ligt vast in de kaderbrief – waarbij we ook vastgelegd hebben om binnen de exploitatie bewust

geld vrij te maken voor de uitvoering van de strategische agenda. Daar waar specifieke impuls gelden noodzakelijk zijn kunnen we terugvallen op in het verleden gevormde reserves. Dit is de koers geweest welke we gehanteerd hebben ten tijde van de begrotingsconstructie.

Met de begrotingsronde 2022 is voor het eerst gebruik gemaakt van onze nieuwe begrotingstool Capisci. Schooldirecteuren en bovenschoolse budgethouders hebben met ondersteuning van de adviseurs zelf de begroting in het nieuwe systeem opgesteld. Dit heeft de nodige inspanningen gevraagd, maar heeft geleid tot meer eigenaarschap op decentraal niveau en een zuivere opbouw van de stichtingsbegroting. Een belangrijke stap voorwaarts in ons streven naar beheersing en continue verbetering van onze interne processen. Het is ook voor het eerst in 2022 dat van iedere financieel verantwoordelijke eenheid binnen INOS een meerjarenbegroting gevraagd wordt.

In deze meerjarenbegroting is extra aandacht besteed aan de inzet van de NPO middelen om de effecten van de covid-19-pandemie zo goed mogelijk op te vangen. Het wordt steeds duidelijker dat het opvangen van de effecten (m.n. de vergrote kansenongelijkheid) niet alleen inspanning op de korte termijn vergt, maar ook een zaak van langere adem is. Het is daarom van belang om goed te begrijpen wat de komende jaren extra nodig is en hoe dat georganiseerd moet worden. Sommige van onze leerlingen zullen door opgelopen leervertragingen een meer diverse vraag hebben naar begeleiding. Extra middelen geven meer mogelijkheden om de effecten van de pandemie op te vangen, maar extra middelen alleen zijn niet genoeg. Het zijn de mensen van INOS die zich nu en de komende periode in moeten zetten, na een periode die voor de meesten belemmerend is geweest en veel heeft gevraagd.

Beleidsmatig staat de meerjarenbegroting dan ook in het teken van stabiliteit en beheersing en in teken van het nieuwe Koersplan 'Samen het verschil maken'. Het blijven aantrekken van (tijdelijke) leerkrachten en goede ondersteuners is van belang om zo over de hele stichting bij te dragen aan een stabiele en stevige basis voor onze leerlingen, het verlagen van de werkdruk en de beheersing van de processen die ons hierbij ondersteunen.

In het financieel beleid zijn een aantal nieuwe uitgangspunten beschreven om de doorontwikkeling naar een efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk te maken. Daarnaast is in de meerjarenbegroting financiële ruimte beschikbaar gesteld voor de speerpunten uit ons nieuwe Koersplan die voor de aankomende jaren op de strategische agenda s.

- Peuter en kinderopvang
- Thuisnabij inclusief onderwijs
- Gezondheid van het kinderen en medewerkers
- Klimaat en verduurzaming
- Professionalisering directieteam
- Beheersing ziektevervang

Toekomstige ontwikkelingen

INOS werkt met een koersplan op stichtingsniveau en met school- en teamplannen die leidend zijn voor medewerkers. Een ambitie is om tot meer integrale afstemming te komen, daar waar het gaat om de planvorming. Het gaat hier m.n. om de vastlegging van heldere afspraken over wanneer in het jaar bepaalde producten opgeleverd dienen te worden, welke personen hierbij betrokken zijn, en welke acties nodig zijn om te komen tot het gewenste resultaat.

In de planvorming wordt onderscheid gemaakt tussen de beleidscyclus (vastlegging van natuurlijke momenten waarop producten opgeleverd worden) en de operationele activiteitenplanning (kalender van acties met wat, hoe, wie en wanneer).

De beleidscyclus is een vast stramien die jaarlijks doorlopen kan worden en waarop de bestuurlijke agenda is afgestemd. De strategische planvorming is leidend en vormt de voedingsbodem voor de jaarplannen.

In 2022 zal de ingezette planvorming met de focus op Q2 wederom de aandacht hebben. Met name vanuit het perspectief van de stichting dienen de accenten nadrukkelijk gezet te worden in deze periode. Deze periode (april/juni) is hét planmoment voor de scholen – en richtlijnen en kaders vanuit stichtingsperspectief

dienen hierop aan te sluiten. De keuzes welke scholen maken per 1 augustus (start nieuwe schooljaar) werken daarna ook voor 7/12^e door in de begroting T+1.

Waar de focus in 2021 met name op planning ligt zal in 2022 de nadruk op control liggen. In 2022 zijn de belangrijkste aandachtspunten:

- Extra aandacht voor goede registratie van inzet middelen en personeel;
- Vroege afronding van de bovenschoolse begroting (voor de zomervakantie);
- Wederom vroege jaarrekening in februari en kaderbrief in april/mei;
- Vaste controlemomenten integreren in P&C kalender;
- Borging van de controlfunctie in 2022;
- Voortzetting ingeslagen weg naar een efficiëntere bedrijfsvoering:
 - Subsidie- en contractbeheer;
 - Inkoopbeleid;
 - Factuurverwerkingsproces;
 - Procesmanagement (vastleggen van procedures en werkwijzen).

Ten aanzien van deze ontwikkelopgave is het streven gericht op doseren en ontwikkelen onder regie. Dit op basis van de toetsvragen:

- Is het in belang van onze leerlingen?
- Wordt het geheel beter dan datgene dat we hebben?

De controller bewaakt in overleg met de directeur bedrijfsvoering dit ontwikkelproject en de uiteindelijke kwaliteit van de deelp producten.

Investeringsbeleid

INOS hanteert een investeringsvolume van rond de € 2,2 mln. per jaar en 2,2% afschrijvingen t.o.v. de baten (max. INOS-beleid is 2,5%). Het opstellen van een meerjareninvesteringsplan is nog steeds een actueel punt van aandacht. INOS behoudt naar de toekomst toe voldoende vermogenspositie om diepte investeringen te doen. In 2022 is o.a. gericht budget beschikbaar gesteld ten behoeve van investeringen in de verbetering van het binnenklimaat van onze schoolgebouwen. Het gaat om een bedrag van c.a. € 0,7 mln. dat o.b.v. een meerjarig investeringsplan bovenop eventueel aanvullende subsidies wordt ingezet om kleinschalige maar effectieve modificaties te realiseren om het binnenklimaat voor onze leerlingen en medewerkers aangenamer te maken. INOS spant zich in om - binnen het toelaatbare van vigerende wet- en regelgeving omtrent eigen aanpassingen van onderwijshuisvesting - zo snel mogelijk merkbare stappen te zetten.

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 overtoollige 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 2021 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 2021 was de marktwaarde van de obligaties ca. € 2,04 mln. In 2021 is een bedrag van ca. € 1,08 mln. verkocht. Het vermogen dat hiermee vrij is komen te vallen is samen met een reeds beschikbaar budget van ca. € 0,30 mln. uit eerdere lossing beschikbaar voor aankoop van obligaties met een voorkeur voor middellange termijncontracten van 5 tot 7 jaar, om te komen tot een evenwichtige portefeuille met gespreide looptijden. Vanwege de huidige renteontwikkelingen zijn er op dit moment weinig mogelijkheden op de obligatiemarkt tot aankoop. Nochtans is in 2021 voor een bedrag van ca. € 0,30 mln. aangekocht. Een overzicht van de obligatieportefeuille per balansdatum is hieronder weergegeven.

Omschrijving obligaties	Aantal	Koers	Waarde
ABN AMRO 2013/2023 2,5%	550.000	105,152%	€ 578.336,00
BFCM 2017/2027 1,25%	200.000	104,524%	€ 209.048,00
BNG Bank 2021/2033 0,125%	300.000	97,554%	€ 292.662,00
BPCE SFH 2016/2028 1%	200.000	103,49%	€ 206.980,00
Comp de Finance Foncier 2010/2025 4%	150.000	115,576%	€ 173.364,00
KFW 2018/2033 1,125%	250.000	109,827%	€ 274.567,50
Nederland 1998/2028 5,5%	75.000	133,25%	€ 99.937,50
Nordea Bank 2017/2027 1,125%	200.000	104,964%	€ 209.928,00
Totaal obligaties			€ 2.044.823,00

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Binnen INOS is vanaf de start in maart 2022 een NPO denktank gevormd waarin de bestuurssecretaris, de directeur bedrijfsvoering, de beleidsadviseur kwaliteit en enkele schooldirecteuren zitting hebben. Zij hebben, op basis van alle vanuit de overheid beschikbare informatie, een INOS kader opgesteld voor de inzet van de NPO middelen.

Elke INOS school heeft vooraf een schoolscan analyse uitgevoerd, om de individuele leerlijn op cognitief, sociaal en executief vlak in beeld te brengen. Vervolgens zijn de NPO Schoolplannen, inclusief schoolanalyse, opgemaakt ter beoordeling. De plannen zijn inhoudelijk opgesteld met het eigen schoolteam en besproken met hun MR-en. Uit het pallet van interventies (de menukaart) hebben scholen hun plannen vorm en inhoud gegeven. In de plannen is door elke school o.a. een percentage verdeling opgenomen van de verdeling rondom de cognitieve ontwikkeling, executieve vaardigheden, SEO/welbevinden en brede ontwikkeling. Op Stichtingsniveau zien we hierin een verdeling van 50%, 13%, 16%, 21%. De NPO schoolplannen zijn vervolgens door de toetsingscommissie van de NPO denktank beoordeeld langs de lat van het INOS NPO kader. Na beoordeling zijn de plannen ter instemming aangeboden aan de MR van de school. De NPO Schoolplannen zijn gestart in augustus van het schooljaar 2021-2022.

Bovenschoolse inzet

Er is in het 1e NPO jaar, in overleg met en na instemming van de GMR, bovenschools op de volgende gebieden centraal ingezet : 10% risicoafdekking en 10% duurzame collectieve inzet. Lopende het jaar is dit aangepast naar risicoafdekking (geschat op 3%), duurzame collectieve inzet (ingezet op 2,5%) én de collectieve inzet vanuit Phoenix (nu ingeschat op 2,5%). Dit laatste betreft vervanging op de formatie NPO.

Nieuwe inzichten lopende het schooljaar

Lopende het schooljaar hebben de scholen de mogelijkheid hun startplan te versterken en/of aan te passen, dit wanneer het past binnen de financiële ruimte van de school. Verandering kan als blijkt dat ingezette interventies niet het beoogde effect hebben of dat er nieuwe interventies ingezet worden. Bij versterking van het NPO schoolplan doorloopt dezelfde route als bij de start. De directeur neemt in het gewijzigde NPO schoolplan een onderbouwing op van de wijziging(en). Pas na beoordeling door toetsingscommissie kan het gewijzigde NPO plan ter instemming voorgelegd worden aan de MR. In april 2022 zullen de eerste resultaten, middels een vervolg scholenscan, worden opgemaakt door de scholen. Deze zullen de input leveren voor het NPO schoolplan schooljaar 2022-2023. In juli 2022 volgt een eindopbrengst van de resultaten uit het 1e NPO jaar.

Pijnpunt

Een pijnpunt lopende het eerste NPO jaar is dat er op reguliere vervangingsvragen geen personeel beschikbaar was en dat men NPO personeel heeft ingezet voor deze vervangingsvraagstukken. Dilemma in deze is de afweging van het belang van de realisatie van het programma NPO versus het belang van de doorgang van het primaire proces. Als INOS willen we de middelen NPO behouden voor de geaccordeerde plannen én we erkennen de complexe werkelijkheid van acute vervangingsvragen waarbij acuut voor ons betekent dat het gevolg is dat een groep thuis blijft.

Een acute vervangingsvraag die niet opgelost kan worden via de gewone route mag ingevuld worden door NPO medewerker. We accepteren hierbij enige vertraging op de realisatie van de NPO plannen en realiseren dat de NPO middelen worden bewaakt en bewaard voor de school.

Inzet personeel niet in loondienst (PNIL)

Van de daadwerkelijk ingezette NPO middelen in de periode van augustus t/m december 2021 (€1,72 mln.) is ca. 5,2% (0,09 mln.) besteed aan de inzet van PNIL. Als we kijken naar het totaal aan beschikbare NPO middelen over dezelfde periode (€ 3,32 mln.) dan bedraagt het percentage inzet van PNIL 2,7%.

Allocatie van middelen

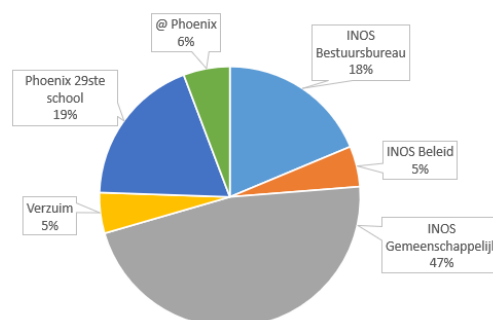
De uitgangspunten rond de verdeling van de financiële middelen krijgen vorm in de planning & controlcyclus door middel van een jaarlijks opgestelde kaderbrief die wordt goedgekeurd door het CvB en informatief wordt gedeeld met de medezeggenschapsorgaan. De kaderbrief is de basis voor het begrotingsproces 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.

De onderdelen waarover de afdracht wordt berekend zijn:

- Lumpsum personeel
- Personeel- en arbeidsmarktbeleid
- Lumpsum materieel

Met de afdracht wordt dekking gegeven aan de bovenschoolse budgetten. In kalenderjaar 2021 is in totaal ca. € 14 mln. afgedragen en is als volgt verdeeld:

- | | |
|------------------------|----------|
| • INOS Bestuursbureau | 2,6 mln. |
| • INOS Beleid | 0,7 mln. |
| • INOS Gem. kost | 6,5 mln. |
| • Verzuim | 0,7 mln. |
| • Phoenix 29ste school | 2,6 mln. |
| • @ Phoenix | 0,8 mln. |



Onderwijsachterstandenmiddelen

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 onderwijs-assistenten. 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.

www.nponderwijs.nl, [Verantwoording Nationaal Programma Onderwijs, zó pak je dat aan](#)

Prestatiebox

In 2021 is tot augustus een totaal bedrag van € 1.230.021 ontvangen aan prestatiebox middelen. Vanuit het gezamenlijk beleid is de prestatiebox o.a. ingezet om de relatie van de scholen onderling en met de wijk verder te verstevigen, vanuit onze ambitie samenleven. We zetten middelen in om de kinderen in de wijk een zo rijk en veilig mogelijk onderwijsaanbod te kunnen bieden waarin kinderen naast de basisvaardigheden ook extra mogelijkheden krijgen om hun talenten breed te ontwikkelen. Daarbij wordt ook gekeken hoe we in het verlengde van de onderwijsstaak ook een bijdrage kunnen leveren aan het gezond opgroeien en de

sociale cohesie. Hierbij valt te denken aan het bieden van ontbijt voor die kinderen waar dat vanuit de thuissituatie geen vanzelfsprekendheid is of een buitenschools curriculum gericht op het ontdekken van cultuur, muziek, sport en techniek. Verder is de prestatiebox ingezet op het nog verder versterken van de professionalisering van iedere collega binnen de stichting en het herbevestigen en verstevigen van de onderlinge solidariteit van onze scholen binnen de stichting. De scholingsmogelijkheden zowel individueel als collectief via Phoenix zijn in 2021 verder uitgebreid door het benutten van een breed palet aan fysieke, online en blended vormen van leren.

2.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De volgende onderdelen uit de continuïteitsparagraaf zijn opgenomen in de verantwoording op het financieel beleid:

- Prognose voor medewerkers en leerlingen in hoofdstuk 3.1
- Meerjarenbegroting in hoofdstuk 3.2

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht.

Intern risicobeheersingssysteem

Ten aanzien van de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hebben zich in 2021 geen 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), organisatorische risico'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 risico-categorie 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 ruim 13,0%.

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.

De 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

INOS kent een aantal specifieke elementen welke een risico vormen in termen van financieel beheer. De belangrijkste punten die om waakzaamheid vragen worden in deze risicoparagraaf benoemd. Bij de volgende opsomming gaat het voor ons specifiek om de risico's die gerelateerd zijn aan deze begroting.

Het wegvallen van subsidies of andere 2e geldstromen

INOS ontvangt jaarlijks diverse subsidies van externe partijen, zoals RSV en Gemeenten. Bij beleidswijzigingen binnen deze subsidieverstrekken 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. Voldoet het ontslag aan de juiste beëindigingsgronden en voldoet INOS aan de inspanningsverplichting om het ontslag te voorkomen, dan kan het schoolbestuur een verzoek indienen om de eigen bijdrage aan de WW-vergoeding te verlagen tot 10%. Voldoet het ontslag niet aan de juiste beëindigingsgronden, dan betaalt INOS een eigen bijdrage van 50% en wordt 50% vergoed vanuit het fonds. Het risico van ontslag 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. De komende twee jaar zal de krapte extra worden versterkt door de invoering van het NPO. Hierdoor kan permanente spanning op de bezetting van de scholen ontstaan en komt tevens tot uiting aan het huidige tekort aan vervangende leerkrachten waardoor uitval niet of nauwelijks kan worden opgevangen. 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 - in tegenstelling tot voorspellingen vorig jaar - zien dat INOS vanaf 2023 te maken heeft met een stabiele leerlingenontwikkeling. Het risico van 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 doet INOS er alles aan om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, met het oog om de beste leerkrachten te motiveren om voor ons te kunnen werken. De aanname is dat dit leidt tot verdere kwaliteitsverhoging van de scholen en dat daarmee het imago versterkt. In het kader beheersing van leerlingenkrimp wordt tevens ingezet op de doorontwikkeling van FONK en een bredere uitrol hiervan.

Ontwikkeling van Covid-19 op het ziekteverzuim

Vorig jaar is er zorg geuit over de mogelijke effecten van de getroffen maatregelen en aanpassingen ten gevolge van Covid-19 op de mentale en fysieke gesteldheid van medewerkers. INOS zal hier wederom in 2022 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 in 2022 een lagere vermogenspositie ontstaat. Het risico van afname in Rijksbekostiging wordt beheerst door het tijdig anticiperen op de teruggang aan inkomsten. 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 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.

3. Verantwoording van de financiën

3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen

	Vorig jaar (T-1) 2020/21	Verslagjaar (T) 2021/22	T+1 2022/23	T+2 2023/24	T+3 2024/25
Aantal leerlingen per 1 oktober	9.268	9.058	9.076	9.108	9.186

Op grond van bovenstaande leerlingenprognose is de meerjarenraming opgesteld. De leerlingenprognose is een samentelling van de verwachting van de schooldirecteuren per school. Op basis van de prognose kent het leerlingenaantal tussen 2022 en 2025 een lichte groei. T.o.v. vorig jaar is de prognose in positieve zin bijgesteld. De belangrijkste factoren die deze ontwikkeling beïnvloeden zijn m.n. van demografische aard. Hogere geboortecijfers en de realisatie van nieuwbouwwijken in Breda zijn de belangrijkste factoren.

Aantal FTE	Vorig jaar (T-1) 2020	Verslagjaar (T) 2021	T+1 2022	T+2 2023	T+3 2024
Bestuur / management	29,4	32,1	32,5	31,9	31,7
Onderwijzend personeel	644,4	642,1	655,8	618,7	583,9
Ondersteunend personeel	219,0	242,6	255,3	241,7	226,3
Stagiaires (incl. LIO'ers t/m juli 2021)	50,4	31,3**	18,7	18,7	18,7
Totaal	943,2 *	948,1	962,28	911,0	860,6

*Gerapporteerd aantal in jaarverslag 2020 lag lager i.v.m. niet inbegrepen LIO'ers en stagiaires.

** Per augustus 2021 heeft zich een wijziging voorgedaan in de registratie van LIO'ers van de categorie "Stagiaires naar OP"

Ondanks de leerlingenkrimp in de schooljaren 20/21 en 21/22 heeft zich - vanwege de inzet van NPO en andere Corona gerelateerde maatregelen - in 2021 een lichte toename van het aantal fte voorgedaan door een stabiele inzet van onderwijzend personeel en een uitbreiding in het ondersteunend personeel. Ook in 2022 verklaart dit de toename van het aantal fte, waarna we een daling in 2023 en 2024 verwachten vanwege het aflopen van de bestedingsperiode NPO. De toename in 2025 wordt verwacht vanwege leerlingengroei in de schooljaren 24/25 en 25/26.

De groei van het aantal formatieplaatsen in 2022 ligt in de lijn van de verwachting - gegeven de inzet op het NPO. Echter vanwege een krimp in leerlingen per schooljaar 2021/2022 had normaliter een teruggang plaats moeten vinden. Het is daarom van uiterst belang dat INOS de benodigde 'basis' formatie vanuit reguliere lesvraag in het formatieplanningsproces blijft volgen en onderscheidt van de formatie-inzet op incidentele middelen.

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Staat van baten en lasten

	T-1 (mln.€)	Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1 (mln.€)	T+2 (mln.€)	T+3 (mln.€)	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	74,11	71.659.701	79.370.017	77,09	75,65	69,33	7.710.316	5.256.197
Overige overheids- bijdragen en subsidies	1,19	1.032.378	1.053.092	1,02	1,00	0,92	20.714	-135.031
Overige baten	2,40	1.793.652	2.847.849	2,51	2,46	2,26	1.054.197	449.919
TOTAAL BATEN	77,70	74.485.731	83.270.958	80,62	79,11	72,51	8.785.227	5.571.085
LASTEN								
Personeelslasten	64,59	62.397.710	66.299.700	69,19	65,58	60,26	3.901.990	1.705.009
Afschrijvingen	1,68	1.817.586	1.714.872	1,86	1,71	1,57	-102.714	32.726
Huisvestingslasten	5,07	4.964.829	5.343.335	5,38	5,38	5,38	378.506	270.816
Overige lasten	5,62	5.145.605	6.380.539	6,32	5,62	5,24	1.234.934	761.517
TOTAAL LASTEN	76,97	74.325.731	79.738.446	82,75	78,30	72,45	5.412.715	2.770.067
SALDO								
Saldo baten en lasten	0,73	160.000	3.532.512	-2,13	0,82	0,06	3.372.512	2.801.017
Saldo financiële baten en lasten	-0,00	-10.000	-171.419	-0,07	-0,03	-0,02	-161.419	-167.504
Saldo buitengewone baten en lasten								
TOTAAL RESULTAAT	0,73	150.000	3.361.093	-2,20	0,79	0,04	3.211.093	2.633.513

Het jaar 2021 is een bijzonder jaar geweest als het gaat om de financiële ontwikkelingen. De afwijkingen op de begroting zijn hierdoor groter dan anders, dat zich met name heeft vertaald binnen de Rijksbijdragen en personeelslasten. De oorzaken daarvoor zijn terug te brengen op de effecten van de corona crisis en de financiële impulsen vanuit de overheid die hierop volgden om de continuïteit van het onderwijs te borgen. Deze aanvullende geldstromen waren ten tijde van het opstellen van de begroting grotendeels nog niet bekend of er bestond grote onzekerheid over. Met name de financiële injectie vanuit het Nationaal Plan Onderwijs (NPO) heeft hier een aanzienlijk aandeel in. Dit gaat voor INOS over grote bedragen en heeft tot significante afwijkingen geleid einde jaar aan zowel de baten als de lasten kant. De daling van het leerlingenaantal leidt tot een afname van de 'zuivere' Rijksbijdragen, echter het beeld van deze ontwikkeling wordt vertroebeld door de effecten van incidentele gelden in zowel 2021 en 2022. Dit geldt tevens voor de ontwikkeling voor de personele lasten en (in mindere mate) voor de overige lasten.

Verschil resultaat verslagjaar en begroting

Het resultaat over 2021 is € 3,2 mln. hoger dan begroot. De totale baten over 2021 zijn € 8,8 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 3,3 mln. Nationaal plan onderwijs (NPO)
- + € 1,4 mln. Indexatie personele bekostiging n.a.v. CAO ontwikkeling
- + € 1,0 mln. Subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's Corona (IOP)
- + € 0,2 mln. Niet begrote groeibekostiging

- + € 1,3 mln. Extra hulp voor de klas (EHK)
- + € 0,7 mln. Niet begrote inkomsten detacheerders en nabetalingen 2020
- + € 0,2 mln. Arbeidsmarktoelage vanuit NPO
- + € 0,2 mln. Ouderbijdragen

De totale lasten over 2021 zijn € 5,4 mln. hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 1,7 mln. Inzet Nationaal plan onderwijs (personeel en materieel)
- + € 1,4 mln. Verhoging indexatie pensioenpremies en loonstijgingen
- + € 0,8 mln. Loonkosten inzet voor subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's Corona (IOP)
- + € 0,2 mln. Loonkosten vanwege instroomgroepen
- + € 0,2 mln. Uitbetaling arbeidsmarktoelage
- € 0,4 mln. Niet opgevulde vacatureruimte vervangingspool
- + € 1,1 mln. Inzet extra hulp voor de klas (EHK)
- + € 0,5 mln. Niet begrote loonkosten detacheerders
- + € 0,2 mln. Niet begrote schoonmaakkosten i.v.m. Corona
- € 0,1 mln. Lagere afschrijvingslasten i.v.m. niet volledige benutting investeringsruimte
- € 0,1 mln. Lagere dotatie aan voorziening groot onderhoud

Verschil resultaat verslagjaar en 2020

Het resultaat over 2021 is € 2,6 mln. hoger dan het resultaat in 2020. De totale baten over 2021 zijn € 5,6 mln. hoger dan in 2020. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 5,8 mln. Incidentele geldstromen (NPO, IOP, EHK)
- + € 1,4 mln. Indexatie personele bekostiging n.a.v. CAO ontwikkeling
- € 1,4 mln. Minder rijksbijdragen i.v.m. leerlingenkrimp
- € 0,7 mln. Minder RSV gelden vanwege eenmalige correctie in 2020
- € 0,1 mln. Minder gemeentelijke subsidies en wegvallen ESF subsidie
- + € 0,4 mln. Meer inkomsten detachering
- + € 0,1 mln. Meer ouderbijdragen

De totale lasten over 2021 zijn € 2,8 mln. hoger dan in 2020. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 3,8 mln. Inzet van incidentele geldstromen (NPO, IOP, EHK)
- + € 1,4 mln. Verhoging indexatie pensioenpremies en loonstijgingen
- € 2,1 mln. I.v.m. eenmalige uitkering in februari 2020
- € 1,4 mln. Reguliere inzet i.v.m. krimp
- € 0,4 mln. Niet opgevulde vacatureruimte vervangingspool
- + € 0,2 mln. Stijging diverse huisvestingslasten
- + € 0,3 mln. Hogere uitgaven op projecten (deels vanuit bestemmingsreserve)

Een toelichting op kempunten meerjarenbegroting:

- Het uitgangspunt is om te werken met een sluitende meerjarenbegroting. Op het moment van vaststellen van de meerjarenbegroting bevond INOS zich in een tussenjaar. Daarom geeft de huidige meerjarenraming nog geen doorkijk naar nieuwe, meerjarige ambities. Die zijn eind 2021 bepaald toen het nieuwe strategische beleid werd vastgesteld. INOS behoudt naar de toekomst toe voldoende vermogenspositie om diepte investeringen te doen. 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 het moment van opstellen 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;

- In 2022 heeft het wegvallen van de vordering op OCW een negatief effect van - € 3,58 mln. binnen de personele lumpsum;
- De vereenvoudiging van de bekostigingssystematiek is opgenomen in de meerjarencijfers, de verwachting is dat de nieuwe systematiek een negatief herverdelingseffect heeft van ca. €0,4 mln.;
- O.b.v. huidige planvorming wordt verwacht dat in 2021, 2022 en 2023 overschotten resteren van niet bestede NPO-middelen. Deze zullen leiden tot een tijdelijke vermogenstoename. Echter zullen plannen gedurende de bestedingsperiode van het NPO worden bijgesteld waardoor deze restanten veranderen. Daarnaast bestaat nog onzekerheid vanuit OCW over de beschikbare NPO middelen voor schooljaar 22/23, waarop t.z.t. nieuwe planvorming wordt gemaakt of aangepast. Uitgegaan wordt dat alle NPO middelen in 2023 besteed zullen zijn, o.b.v. toekomstig bijgestelde plannen echter deze begroting is gebaseerd op de huidige plannen.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie vorig jaar (T-1)	Realisatie verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
ACTIVA					
VASTE ACITVA					
Materiële vaste activa	€ 9.041.293	€ 9.014.934	€ 9.719.347	€ 10.368.425	€ 10.963.347
Financiële vaste activa	€ 2.806.010	€ 2.044.823	€ 2.044.823	€ 2.044.823	€ 3.067.235
Totaal vaste activa	€ 11.847.303	€ 11.059.757	€ 11.764.170	€ 12.413.248	€ 14.030.582
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	€ 4.994.516	€ 5.000.566	€ 1.534.993	€ 1.534.993	€ 1.534.993
Liquide middelen	€ 14.085.922	€ 16.017.810	€ 16.579.536	€ 16.716.691	€ 15.142.909
Totaal vlottende activa	€ 19.080.438	€ 21.018.376	€ 18.114.529	€ 18.251.684	€ 16.677.902
TOTAAL ACTIVA	€ 30.927.741	€ 32.078.133	€ 29.878.699	€ 30.664.932	€ 30.708.483
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	€ 16.803.485	€ 19.227.626	€ 17.398.994	€ 18.708.073	€ 18.751.624
Bestemmingsreserves	€ 1.431.635	2.368.587	€ 1.997.785	€ 1.474.939	€ 1.474.939
Overige reserves en fondsen	€ 101.751	€ 101.751	€ 101.751	€ 101.751	€ 101.751
Totaal eigen vermogen	€ 18.336.871	€ 21.697.964	€ 19.498.530	€ 20.284.763	€ 20.328.314
VOORZIENINGEN	€ 1.398.014	€ 1.417.079	€ 1.417.079	€ 1.417.079	€ 1.417.079
LANGLOPENDE SCHULDEN	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
KORTLOPENDE SCHULDEN	€ 11.192.856	€ 8.963.090	€ 8.963.090	€ 8.963.090	€ 8.963.090
TOTAAL PASSIVA	€ 30.927.741	€ 32.078.133	€ 29.878.699	€ 30.664.932	€ 30.708.483

Materiële vaste activa

De boekwaarde van de materiële vaste activa is nagenoeg stabiel gebleven ten opzichte van 2020. Er is in 2021 voor 1,7 mln. investeringen gedaan waaronder € 0,3 mln. ICT hardware aangeschaft, € 0,3 mln. Chromebooks voor leerlingen en € 444K meubilair. Ultimo 2021 staat voor een bedrag van € 35K aan nog niet in gebruik genomen Chromebooks en laptops onder de MVA. Deze worden in 2022 uitgegeven aan de gebruikers. De totale afschrijvingen zijn € 1,7 mln., waardoor de boekwaarde nauwelijks is gewijzigd.

Financiële vaste activa

De daling van de financiële vaste activa ad € 0,8 mln. is enerzijds te verklaren door verkoop uit de obligatieportefeuille voor een bedrag van € 1,1 mln. en anderzijds door aankoop voor een bedrag van € 0,4 mln. Daarnaast is sprake geweest van een gerealiseerd koersresultaat van € 0,1 mln.

Vorderingen

De vorderingen zijn met nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. De vordering vanuit OCW is echter met € 0,2 mln. toegenomen. De overige vorderingen zijn samen met € 0,2 mln. afgenomen. Dit is met name te verklaren door een afname van de post vooruitbetaalde kosten.

Liquide middelen

De stand liquide middelen is met € 1,9 mln. toegenomen ten opzichte van 2020. De mutatie van de liquide middelen is enerzijds te verklaren door het hoge positieve resultaat (saldo baten lasten ca. € 3,5 mln.) dat met name wordt veroorzaakt door niet bestede middelen vanuit de incidentele geldstromen NPO IOP en EHK, alsmede door niet ingevulde vacatureruimte binnen de vervangingspool. Anderzijds hebben de betalingen van de loonheffing (€ 1,1 mln.) en sociale lasten (€ 0,8 mln.) – die in 2021 zijn gedaan maar betrekking hadden op de maanden november en december 2020 – een negatief effect gehad op het saldo van de liquide middelen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is met € 3,4 mln. toegenomen door het gerealiseerd resultaat. Er is in totaal € 1,4 mln. vanuit de algemene reserve toegevoegd aan bestemmingsreserve NPO en € 0,5 mln. onttrokken uit bestaande bestemmingsreserves. Dit betekent dat de algemene reserve totaal is toegenomen met € 2,5 mln.

Voorzieningen

De stand van de voorzieningen is met nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar. De dotaties aan de personele voorzieningen en aan de voorziening onderhoud (samen € 0,2 mln.) zijn gelijk aan de onttrekkingen geweest.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn met € 2,2 mln. afgenomen ten opzichte van vorig jaar.

Dit is met name te verklaren door de loonheffing en sociale lasten (€ 1,4 mln.) en de pensioenlasten (€ 0,8 mln.) over het jaar 2020 die per balansdatum nog niet betaald waren, waardoor de betaling in 2021 viel.

Een toelichting op kernpunten meerjarenbegroting:

- De meerjarige toename van de boekwaarde van de MVA is het gevolg van een gemiddeld investeringsvolume van ca. € 2,4 mln. over de jaren 2022 t/m 2024. Dit komt neer op ca. 2,2% afschrijvingen t.o.v. de baten (max. INOS-beleid is 2,5%);
- Het opstellen van een meerjareninvesteringsplan is nog steeds een actueel punt van aandacht;
- Het Financieel Vast Actief ligt in lijn met de verwachte ontwikkeling van de obligatieportefeuille. In 2021 is voor € 1,0 mln. aan obligaties vrijgevallen en in 2023 wordt een verkoop verwacht van € 0,55 mln. Deze verkoop is niet zichtbaar in de cijfers van 2023 aangezien INOS verwacht in de toekomst de obligatieportefeuille weer te kunnen uitbreiden. Vanwege de huidige renteontwikkelingen zijn er op dit moment weinig mogelijkheden op obligatiemarkt tot aankoop. Vanwege onzekerheid m.b.t. toekomstige renteontwikkelingen kan het zijn dat de rentelasten op onze banksaldi de komende jaren aanhouden;
- Het begrote investeringsvolume in zowel materieel als financieel vast actief leidt tot een afname van de vlottende activa – ondanks de positieve exploitatieresultaten tot en met 2025;
- De voorzieningen zijn stabiel gehouden op grond van huidige input vanuit personeelszaken en huisvesting, en worden jaarlijks met het opstellen van de jaarrekening nader voor de middellange termijn (3-5 jarig perspectief);
- In 2022 heeft het wegvallen van de vordering op OCW een negatief effect van - € 3,58 mln. op het eigen vermogen, alsook op de vlottende activa (vorderingen);
- Het eigen vermogen en de liquide middelen bevatten in de jaren 2021 t/m 2023 resultaten vanuit niet bestemde NPO middelen (cf. huidige begroting). De insteek van INOS zal zijn om - o.b.v. nadere planvorming - te komen tot volledige benutting van de beschikbare NPO gelden. In dat geval zullen zowel de liquide middelen als het eigen vermogen uiteindelijk (v.a. 2023) € 3,51 mln. lager uitkomen dan gepresenteerd in bovenstaande meerjarenbalans. Het effect hiervan op de financiële ratio's is gepresenteerd in paragraaf 3.3.

3.3 FINANCIËLE POSITIE

Kengetallen¹²

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1)	Realisatie Verslag- jaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Signaleringswaarde
Solvabiliteit (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	64%	72%	70%	71%	71%	Ondergrens: < 0,3
Weerstandvermogen Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	12%	15%	12%	13%	13%	Ondergrens: < 0,05
Liquiditeit Vlottende activa / Kortlopende schulden	1,7	2,3	2,0	2,0	1,9	Ondergrens: 1.5 (bij totale baten onder €3 mln.), 1.0 (bij totale baten tussen €3 mln. en €12 mln.), 0,75 (bij totale baten boven €12 mln.)
Rentabiliteit Resultaat / totale baten (incl. financiële baten) * 100%	0,9%	4,0%	-2,7%	1,0%	0,1%	Afhankelijk van de financiële positie
Normatief publiek eigen vermogen ((0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27) + boekwaarde resterende materiële vaste activa + (omvangrijke rekenfactor x totale baten)) / werkelijk publiek eigen vermogen	1,40	1,63	1,40	1,40	1,38	Bovengrens ³ : > 1,00

Toelichting op de financiële positie

In deze paragraaf is de meerjarige ontwikkeling van de financiële kengetallen behandeld. Hierbij worden - indien vermogen gerelateerd - twee lijnen gevolgd, namelijk: 1) de blauwe lijn die de autonome ontwikkeling o.b.v. de huidige cijferopstelling weergeeft en 2) de grijze lijn die de ontwikkeling weergeeft waarin we er vanuit gaan dat we de NPO gelden volledig zouden besteden. Dit is gedaan omdat de stellingname is dat INOS de voltallige NPO middelen zal besteden o.b.v. nadere planvorming. In dat geval zal de vermogenspositie afnemen t.o.v. van de huidige cijfersopstelling.

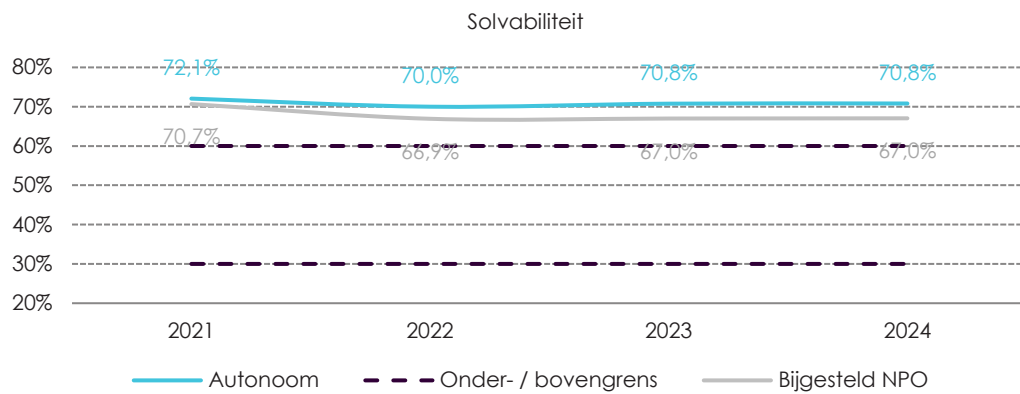
Solvabiliteit

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 ruim boven de signaleringssgrens 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.

¹ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/risico-indicatoren-en-signaleringswaarden-financieel-continuïteitstoezicht>

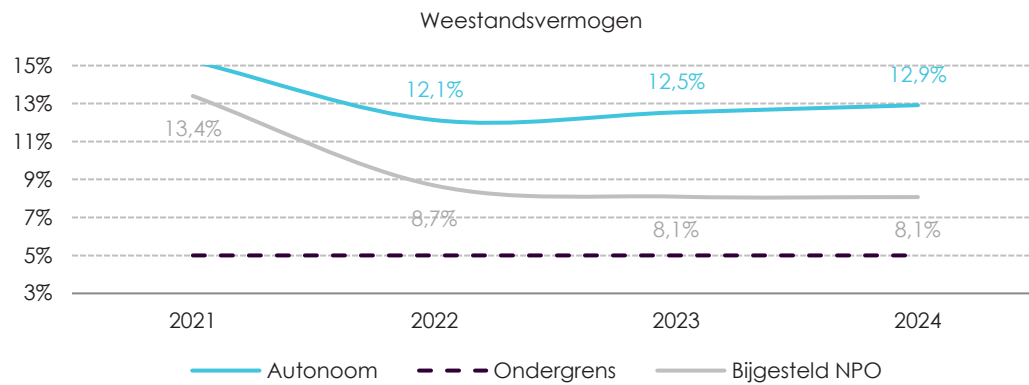
² <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/toezicht-op-publiek-eigen-vermogen/rekenhulp-signaleringswaarde>

³ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/toezicht-op-publiek-eigen-vermogen/rekenhulp-signaleringswaarde>



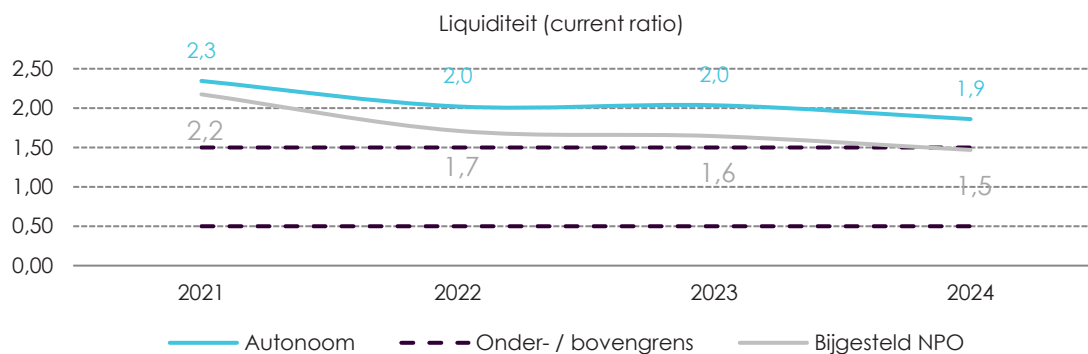
Weerstandsvermogen

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 signaleringssgrens van 5% echter zal de inspectie het kengetal weerstandsvermogen met de ingang van de nieuwe bekostigingssystematiek loslaten.



Liquiditeit

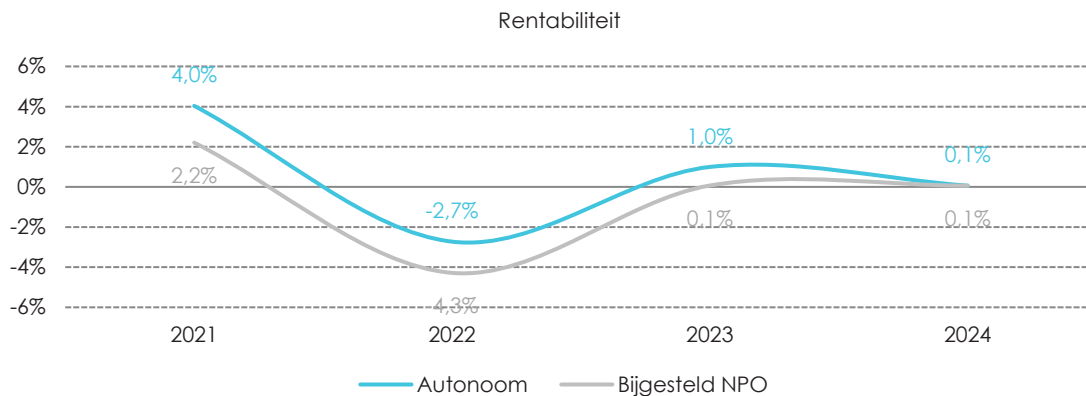
De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling kan voldoen aan haar verplichtingen op korte termijn. Een liquiditeit tussen de 0,5 en 1,5 wordt binnen het onderwijs doorgaans als voldoende gekwalificeerd. De current ratio blijft de komende jaren ruim voldoende. Door de beschikbare budgetten jaarlijks volledig te benutten i.c.m. voldoende investeringsbudget zorgen we ervoor dat de liquiditeit zich niet bovenmatig ontwikkelt.



Rentabiliteit

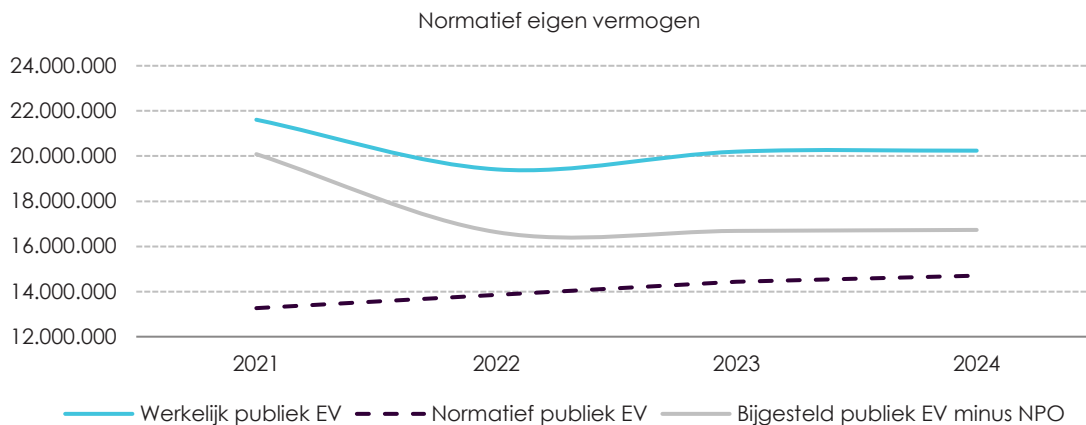
De rentabiliteit geeft aan welk deel van de totale baten c.q. opbrengsten overblijft na aftrek van de lasten c.q. kosten. Het huidige meerjarenperspectief laat zien dat de rentabiliteit in de periode van 2021 t/m 2024 boven de nul blijft, waardoor wordt voldaan aan de rentabiliteitsnorm. De ontwikkeling 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. De rentabiliteit geeft nog duidelijker de hiervoor genoemde effecten weer van het NPO en het wegvallen van de vordering op OCW, die zorgen voor een trendbreuk in 2021 en 2022.



Reservepositie

INOS heeft een ruime vermogenspositie. Het huidige uitgangspunt is om te werken met een sluitende meerjarenbegroting. 2021 was een tussenjaar waarin INOS een nieuw koersplan heeft opgesteld, waarin de meerjarige ambities zijn herijkt. Op grond van daaruit voortgekomen plannen, zullen gedurende het jaar 2022 voorstellen worden gedaan om specifieke investeringen in het onderwijs te doen vanuit de reserves indien deze voldoende toereikend zijn. Dit alles conform de gebruikelijke besluitvormingslijnen. O.b.v. de meerjarencijfers wordt duidelijk dat de vermogenspositie naar de toekomst toe gezond blijft en het publiek eigen vermogen zich boven de richtlijn van het normatief publiek eigen vermogen ontwikkelt. Echter wordt binnen de huidige meerjarenraming een overschot van NPO middelen meegenomen (o.b.v. de bestaande NPO plannen). Uitgegaan wordt dat INOS uiteindelijk de volledige NPO inkomsten zal inzetten, waardoor het publiek eigen vermogen in de jaren 2021 t/m 2024 lager uitkomt. In onderstaande grafiek wordt deze ontwikkeling weergegeven. Dit neemt het beeld weg dat INOS beschikt over een bovenmatige vermogenspositie en naar de toekomst toe meer overeenstemt met de richtlijn normatief publiek eigen vermogen.



Reservepositie	2021	2022	2023	2024
Normatief publiek EV	€ 13.264.631	€ 13.845.750	€ 14.428.788	€ 14.702.990
Werkelijk publiek EV	€ 21.610.231	€ 19.410.797	€ 20.197.030	€ 20.240.581
Bijgesteld publiek EV minus NPO	€ 20.086.081	€ 16.631.816	€ 6.686.064	€ 16.729.616
Bovenmatige reserves (incl. NPO)	€ 8.345.599	€ 5.565.046	€ 5.768.242	€ 5.537.591
Bovenmatige reserves (excl. NPO)	€ 6.821.449	€ 2.786.065	€ 2.257.276	€ 2.026.625

3.4 VERSLAG INTERN TOEZICHT

Samenstelling intern toezicht

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald / onbetaald	Aandachtsgebied en / of commissies*
Cor Clarijs	Zelfstandig adviseur	Voorzitter Raad van Advies Fontys Sporthogeschool Eindhoven; Voorzitter Raad van Toezicht Dongemond college te Raamsdonksveer.	Voorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie Lid Onderwijscommissie
Simone Jonker	Director Human Resources Havenbedrijf Rotterdam B.V. tot 1 juli 2021	Lid RvT en voorz. remuneratiecommissie van STC group. Bestuurslid EIC (Educatief Informatie Centrum) tot 1 juli 2021; lid bestuur VNO NCW Rotterdam & regio Rijnmond en voorzitter HRM expert netwerk.	Vice voorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie
Peter Pals	Ondernemer, directeur Bedrijfskundig en financieel bedrijf	Bestuurslid Kredietunie West-Brabant U.A. tot 1 december 2019	Voorzitter Auditcommissie
Linda van Beek	Vanaf 1-9-2019: Directeur van het Global Compact Netwerk Nederland en Secretaris VNO-NCW en MKB-Nederland	Vanaf december 2019: Bestuurslid Christelijk Sociaal Congres; Vanaf september 2019: Lid stuurgroep SDG Nederland.	Lid Onderwijscommissie
Raymond Kriekaard	Voormalig ondernemer en CFO	Lid van de RvT Regius College te Schagen, voorzitter auditcie; Lid van de RvC SKH Stichting Kinderopvang Haarlemmermeer in Nieuw-Vennep, lid auditcie. Lid van de Raad van Advies van Boekhandel Van Kemenade & Hollaers in Breda, portefeuille financiën en bedrijfsvoering.	Lid Auditcommissie

Hoe het toezicht is vormgegeven

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 voldoet INOS ook aan het Verenigingsconvenant van de VTOI-NVTK dat sinds september 2021 van kracht is. Op basis van de vier kernwaarden, zijnde integriteit – maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid – verbinding en professionaliteit, neemt de Raad van Toezicht de in de code genoemde zeven principes als uitgangspunt voor haar functioneren. Deze principes zijn: legitimiteit en compliance –

maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid – integriteit- transparantie en openheid – interne en externe verbinding – professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen – verantwoording. De Raad van Toezicht fungeert tevens 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 2021 zijn deze taken uitgevoerd. Als accountant is, net als vorig jaar, DRV Accountants & Adviseurs, aangewezen.

De Raad van Toezicht is in 2021 vier keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. Vanwege de lockdown was de vergadering die in maart gepland stond, digitaal. Vanwege Covid heeft de Raad zeer tot haar spijt geen fysieke werkbezoeken op scholen af kunnen leggen. Deze waren gepland in april en in november. Een rondleiding op locatie, gesprekken met medewerkers en een inhoudelijk deel zijn vaste elementen van de werkbezoeken. Het was in 2021 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 bij INOS het beleid om zo min mogelijk volwassenen in de scholen toe te laten. Wèl heeft de Raad van Toezicht in april 2021 online gesproken met zes directeurs en de regisseur Jeugd, Gezin en veiligheid gezamenlijk over de impact van corona op medewerkers en leerlingen.

In 2021 hadden Raad van Toezicht en GMR maar éénmaal i.p.v. tweemaal een gezamenlijke vergadering. De geplande bijeenkomst in maart 2021 is door Covid niet doorgegaan. Het overleg op 9 november 2021 vond plaats in de centrale hal. Centraal op de agenda stonden monitoring van het nieuwe Koersplan en monitoring van de NPO-gelden. Daarnaast ging het natuurlijk ook over de impact van Covid op financiën, onderwijs en medewerkers. Ook zijn we 1 november op de INOS Onderwijsdag aanwezig geweest.

TOELICHTING OP GEGEVEN ADVIEZEN

Remuneratiecommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestond in 2021 uit mevrouw Simone Astrid Jonker (voorzitter) de heer Cor Clarijs (lid).

In de eerste maanden van 2021 heeft de remuneratiecommissie met de beide leden van het College van Bestuur apart gesproken over hun functioneren en hun individuele kijk op de toekomst. Deze evaluatiegesprekken zijn met grote wederzijdse tevredenheid gevoerd. Op basis van eerdere uitstekende beoordelingen is de voorzitter een nieuw arbeidscontract aangeboden dat per 1 mei 2021 is ingegaan. Daarnaast is ook het lid van het College van Bestuur eveneens op basis eerdere goede beoordelingen een nieuw arbeidscontract per 28 augustus 2021 aangeboden en ingegaan. Tevens heeft de remuneratiecommissie een coördinerende rol gehad in het vervullen van de vacature binnen de RvT die Peter Pals achter laat bij zijn vertrek.

Auditcommissie

De auditcommissie wordt gevormd door de heren Peter Pals (voorzitter) en Raymond Kriekaard (lid). In 2021 kwam de commissie vier maal bijeen. Bij de vergaderingen waren de portefeuillehouder binnen het College van Bestuur, de directeur bedrijfsvoering en de interim controller aanwezig. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag, de jaarrekening 2020 en de (meerjaren) begroting. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie in haar vergadering besproken en aansluitend overgenomen. Specifieke aandachtspunten in 2021 waren balansmanagement, ICT ontwikkelingen en security, 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 2021 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 2021 is de onderwijscommissie tweemaal bijeen geweest, in juni en in december 2021.

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

- Referentieniveaus van de scholen
- COVID-19 en het effect daarvan op onderwijskwaliteit kijkend naar leerlingen, medewerkers, ouders en voor de organisatie als geheel;
- Digitalisering van het onderwijs;
- Doorontwikkeling kwaliteitszorg binnen INOS;

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Traditioneel voert de Raad van Toezicht in januari/februari haar reguliere zelfevaluatie over het voorgaande kalenderjaar uit. Specifieke thema's bij deze evaluatie zijn het samenspel tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur zowel vanuit de werkgeversrol als vanuit de klankbordrol, het samenspel binnen de Raad van Toezicht zelf, welke accenten de Raad van Toezicht qua beleid wil leggen en de verschillende interacties met directies, stakeholders. Daarnaast wordt in de evaluatie ook gekeken naar de werkwijzen en effectiviteit van de verschillende commissies. De jaarevaluatie over 2020 is uitgevoerd in januari 2021. 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 is in de gezamenlijke Raad van Toezicht-College van Bestuur-bijeenkomst in maart 2021 besproken.

Beloningsbeleid Raad van Toezicht

De honorering van de Raad is gebaseerd op de transparante richtlijnen van de VTOI. De voorzitter ontvangt 50% meer vergoeding dan een regulier lid. De vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht in 2021 was ongeveer 40% van de norm die de VTOI hanteert voor een organisatie als INOS.

Samenstelling Raad van Toezicht

Uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Toezicht is dat de leden generalisten zijn, die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen, complementair aan elkaar zijn en affiniteit hebben met de doelgroep en waarden van INOS. Voor integraal toezicht beschikken alle leden over een helicopterview. Daarnaast heeft ieder lid specifieke expertise binnen één of meer kennisvelden die het onderwijs raken. De kennisvelden die in ieder geval vertegenwoordigd zijn in de Raad van Toezicht zijn: onderwijs, HRM, juridische zaken, financiën, Governance en openbaar bestuur. De kennisvelden kunnen verspreid zijn over, verenigd zijn in een of verdeeld over meerdere leden van de Raad van Toezicht.

Voor alle leden van de Raad van Toezicht geldt dat het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van INOS een nevenfunctie is. Wanneer een lid van de Raad een nieuwe (neven)functie aanvaardt, wordt dit vooraf gemeld en besproken tijdens een vergadering. Er wordt per casus beoordeeld of er sprake is van belangenverstrengeling. De uitkomst hiervan wordt vastgelegd in het verslag van de vergadering. Eind 2021 zal de heer Peter Pals de Raad van Toezicht gaan verlaten vanwege het bereiken van het einde van zijn tweede termijn. Intussen is de heer Corné Verhees benoemd als nieuw lid per 1 januari 2022.

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 2021 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;
- NPO: Nationaal Programma Onderwijs;
- professionalisering en opvolging;
- aanpassing nieuwe Statuten en commissiereglementen;
- aantrekkelijk werkgeverschap;
- ontwikkeling Kindcentra binnen INOS;
- begroting 2022 en meerjarenbegroting;
- informatiebeveiliging en privacy;
- project 'Verbeter Breda';
- vergoedingen Raad van Toezicht vanaf 2022;
- goedkeuren van INOS koersplan 2022-2026;
- stand van zaken binnen RSV en BreedSaam.

Verticale en horizontale dialoog

De Raad van Toezicht had in november 2021 een vergadering met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Daarnaast zijn de leden van de Raad van Toezicht, waar beschikbaar, aanwezig bij activiteiten binnen INOS, zoals in februari bij een stakeholdersbijeenkomst en in november op de INOS Onderwijsdag waar het nieuwe Koersplan gepresenteerd werd.

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 werkplekieren, bijdrage aan school- en personeelsontwikkeling. Dit alles binnen een gezamenlijk kwaliteitskader. INOS maakt onderdeel uit van dit partnerschap.

Slotwoord

De Raad van Toezicht van INOS spreekt zijn grote waardering uit voor het vele werk dat iedereen in dit wederom speciale pandemiejaar 2021 (Covid-19) heeft verricht. Weer een jaar waarin bedreigingen, beperkingen en grote onzekerheid bij veel mensen over de toekomst leefden, waarbij iedere structuur en voorspelbaarheid van het leven was weggenomen. Voor iedereen voelbaar, zowel privé als op het werk. Dit alles heeft enorm veel gevraagd van alle medewerkers en leerlingen van de scholen met betrekking tot hun organisatie-, aanpassing- en doorzettingsvermogen.

Er moest buiten de reguliere denkpatronen en routines worden gedacht en gehandeld om zoveel mogelijk de kwaliteit van onderwijs voor de leerlingen te borgen.

De Raad van Toezicht spreekt nogmaals zijn grote dank uit naar alle medewerkers in het hart van het onderwijs in het algemeen en die van INOS in het bijzonder. 2021 was net als 2020 met recht wederom een zeer bijzonder en enerverend jaar! Hopelijk wordt 2022 een jaar met meer rust en perspectief voor alle betrokkenen.

Breda, maart 2022

Namens de Raad van Toezicht INOS,
Cor Clarijs, voorzitter

Financieel jaarverslag 2021



Ik ben, omdat wij zijn!

Inhoudsopgave

	Pagina
Balans per 31 december 2021	1
Staat van baten en lasten 2021	2
Kasstroomoverzicht 2021	3
Grondslagen	4
Toelichting op de balans	10
Toelichting op de staat van baten en lasten	13
Niet uit balans blijvende verplichtingen	16
Verbonden partijen	17
Model G: verantwoording subsidies	18
WNT en toezichthouders	20
Overige gegevens	23
Ondertekening	24

Balans per 31-12-2021

(na resultaatbestemming)

	31-12-2021		30-12-2020
	€		€
1. ACTIVA			
1.1. Vaste activa			
1.1.2. Materiële vaste activa	9.014.934		9.041.293
1.1.3. Financiële vaste activa	<u>2.044.823</u>		<u>2.806.010</u>
	11.059.757		11.847.303
1.2. Vlottende activa			
1.2.2. Vorderingen	5.000.566		4.994.517
1.2.4. Liquide middelen	<u>16.017.809</u>		<u>14.085.921</u>
	21.018.375		19.080.437
Totaal Activa	<u>32.078.133</u>		<u>30.927.740</u>
2. PASSIVA			
2.1. Eigen vermogen	21.697.964		18.336.870
2.2. Voorzieningen	1.417.079		1.398.014
2.4. Kortlopende schulden	<u>8.963.090</u>		<u>11.192.855</u>
Totaal Passiva	<u>32.078.133</u>		<u>30.927.740</u>

Staat van baten lasten over 2021

	2021 Realisatie €	2021 Begroting €	2020 Realisatie €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	79.370.017	71.659.701	74.113.819
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.053.092	1.032.378	1.188.123
3.5. Overige baten	2.847.849	1.793.652	2.397.930
<u>Totaal baten</u>	83.270.958	74.485.731	77.699.872
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	66.299.700	62.397.710	65.037.956
4.2. Afschrijvingen	1.714.872	1.817.586	1.682.146
4.3. Huisvestingslasten	5.343.335	4.964.829	5.072.518
4.4. Overige lasten	6.380.539	5.145.605	5.175.757
<u>Totaal lasten</u>	79.738.446	74.325.731	76.968.378
Saldo baten en lasten	3.532.512	160.000	731.494
6. Financiële baten en lasten	-171.419	-10.000	-3.915
Nettoresultaat	3.361.093	150.000	727.579

Kasstroomoverzicht 2021

	2021 €		2020 €	
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>				
	3.532.512	3.532.512	731.494	731.494
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	1.714.872		1.682.146	
Mutatie voorzieningen	19.065		-303.099	
		1.733.938		1.379.048
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen (-/-)	-6.049		520.542	
Schulden	-2.229.765		3.121.032	
		-2.235.814		3.641.574
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		<u>3.030.635</u>		<u>5.752.116</u>
Financiële baten	31.581		39.359	
Financiële lasten (-/-)	-203.000		-43.274	
		-171.419		-3.915
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		<u>2.859.216</u>		<u>5.748.201</u>
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>				
Mutatie in materiële vaste activa	-1.688.514		-2.188.135	
Mutatie in financiële vaste activa	761.187		210.457	
Desinvestering in materiële vaste activa	0			
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		<u>-927.327</u>		<u>-1.977.678</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>		<u>1.931.889</u>		<u>3.770.523</u>
<u>Verloop geldmiddelen</u>				
Stand per begin boekjaar	14.085.921		10.315.397	
Mutaties in boekjaar	1.931.889		3.770.523	
Stand per eind boekjaar	<u>16.017.809</u>		<u>14.085.920</u>	

Grondslagen

1. Algemene toelichting

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

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

Activiteiten

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda is het bevoegd gezag van scholen en de activiteiten bestaan uit het verzorgen van primair onderwijs in de regio Breda.

Continuïteit

Het eigen vermogen van Stichting INOS bedraagt per 31 december 2021 € 21.697.964 positief. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Stelselwijzigingen

In 2021 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

2. Algemene grondslagen voor verslaggeving

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

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

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

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

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen incl. de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

3. Grondslagen balans

Materiële vaste activa

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

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

De activagroepen met afschrijvingstermijnen zijn als volgt bepaald:

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

Financiële vaste activa

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

Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen. Voor zover niet anders is vermeld hebben de vorderingen een looptijd van korter dan 1 jaar.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van het bestuur. Een aantal bankrekeningen staan niet ter vrije beschikking en staan ook als schuld opgenomen onder de overige kortlopende schulden voor een bedrag van € 194.000 inzake penvoerderschap.

Eigen vermogen

Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

Algemene reserve

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

Bestemmingsfondsen

Een bestemmingsfonds is gevormd voor de nog niet bestede middelen waaraan een beperkte bestedingsmogelijkheid is toegekend en waarbij die beperking is opgelegd door derden. Voor Stichting INOS betreft het een fonds ouderbijdragen. Deze wordt gevormd via resultaatbestemming waarbij overschotten worden toegevoegd en tekorten worden onttrokken.

Bestemmingsreserve

Een bestemmingsreserve is gevormd voor de nog niet bestede middelen waaraan het bestuur van Stichting INOS een bestedingsmogelijkheid toekent.

Deze reserve wordt gevormd via resultaatbestemming waarbij overschotten worden toegevoegd en tekorten worden onttrokken.

Bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid:

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

De reserve duurzame inzetbaarheid (voorheen BAPO) betreft uitsluitend de gespaarde BAPO rechten uit de afgelopen jaren. De hoogte is bepaald aan de hand van de werkelijk gespaarde uren.

Bestemmingsreserve omvorming functiebouwwerk VSO:

Bij het VSO vergt de veranderde categoriebekostiging een andere ondersteuning vanuit personeelsperspectief. Hiertoe wordt in het functiebouwwerk meer differentiatie toegevoegd. Voor deze omvorming is in 2018 € 250.000 toegevoegd. In 2021 is € 152.191 onttrokken.

Bestemmingsreserve professionalisering en verzuimbeleid:

Daarnaast is in 2018 een toevoeging gedaan van € 200.000 om het beleid inzake professionalisering en verzuim te kunnen ondersteunen. Hier is in 2020 een uitgave van € 50.000 op gedaan. Het restant is besteed in 2021.

Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs:

In 2021 zijn vanuit OCW NPO gelden ontvangen om onderwijsachterstanden te bestrijden. Deze onbestede gelden mogen besteed worden t/m schooljaar 2024/2025. Derhalve is hiervoor een bestemmingsreserve gevormd.

Bestemmingreserve voor doorontwikkeling Het Kasteel:

In 2020 is een bestemmingsreserve gevormd van € 311.574 om de duurzame organisatieontwikkeling van Het Kasteel te ondersteunen. Onder andere afstemming met jeugdzorg en MKD over onder-instroom en zorgonderwijsgroepen, het functiehuis, samenwerkingen SO/SBO, SO/VSO voor EMB. In 2021 is hieraan € 119.308 onttrokken.

Bestemmingsreserve vordering OCW

In 2021 is er een bestemmingsreserve vordering OCW gevormd van € 3.580.356. Met de vereenvoudigde bekostiging welke ingaat op 1-1-2023, verdwijnt de vordering op OCW op 31-12-2022. In 2022 zal Inos minder bekostiging ontvangen vanuit OCW waardoor in 2022 een negatief resultaat wordt behaald. Middels deze bestemmingsreserve wordt inzichtelijk welk bedrag in 2022 minder wordt ontvangen.

Overige bestemmingsreserves:

Bestemmingsreserves worden gevormd met als doel deze in de toekomst aan te wenden voor een specifiek doel, bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van een besluit van het bevoegd gezag. Aan de bestemmingsreserves ligt een plan ten grondslag waarin is opgenomen welke uitgaven ten laste van de reserves komen, een inschatting van het totaal van de uitgaven en een inschatting in welk jaar de uitgaven zullen worden gedaan. In de periode januari tot en met december 2021 hebben de overige bestemmingsreserves betrekking op door het bevoegd gezag goedkeurende projecten.

Bestemmingsfonds privaot:

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

Voorzieningen:

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel.

Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten. Onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening.

Voorziening transitievergoedingen:

Met de invoering van de Wet werk en Zekerheid (WWZ) hebben werknemers vanaf 1 juli 2015 bij ontslag recht op een transitievergoeding. Deze voorziening is opgebouwd om de kosten inzake transitievergoedingen te betalen.

Voorziening duurzame inzetbaarheid:

De basis voor het vaststellen van de hoogte van de voorziening duurzame inzetbaarheid is het aantal uren die medewerkers van 57 jaar en ouder op basis van een plan hebben gespaard.

Voorziening verlofsparen en sabbatical leave:

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

Voorziening jubilea:

Op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is een voorziening voor toekomstige jubileaumuitkeringen gevormd. Voor de berekening is uitgegaan van de datum van indiensttreding van de medewerker in het onderwijs. Vanaf deze datum bouwt de medewerker aanspraken op voor een te ontvangen jubileum-gratificatie bij 25-jarig en 40-jarig dienstverband. Daarbij wordt rekening gehouden met een variabele blijfkans en een discontovoet van 1,0% (2020: 1%).

Voorziening groot onderhoud:

Op basis van de MJOP's blijkt dat met de stand van de voorziening groot onderhoud per 31-12-2021 het geplande groot onderhoud (voor rekening van INOS op grond van de huidige demarcatielijst) voor de komende 4 jaar betaald kan worden zonder dat er een dotatie nodig is tot en met 2024. Het buitenonderhoud is op grond van deze demarcatielijsten voor rekening van de eigenaar, zijnde de gemeente Breda. Voor alle schoollocaties verzorgt Breedsaam het onderhoud, behalve voor de 4 MFA's waarvoor een eigen beheer geldt o.b.v. demarcatielijsten binnenonderhoud.

Kortlopende schulden

Schulden met een op de balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen nominale waarde.

4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop ze betrekking hebben.

Rijksbijdragen

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

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

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

Overige overheidsbijdragen

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

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

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

De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2021 is 110,6%. Per ultimo 2020 was deze 93,2%.
(bron: website www.abp.nl)

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming op de eerste dag van de maand afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Huisvestingslasten

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

Overige lasten

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.

Ontvangen en betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen wordt opgenomen onder de operationele activiteiten.

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Marktrisico

De instelling is werkzaam in Nederland. Het valutarisico is daarmee nihil. De instelling loopt geen prijsrisico's. De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en rentedragende schulden.

Kredietrisico

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Liquiditeitsrisico

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

Toelichting op de balans

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwen en terreinen €	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur €	1.1.2.4. Overige materiële vaste vaste €	Totaal €
Stand 1 januari 2021				
Aanschaffingswaarde	2.805.828	16.294.028	6.166.505	25.266.360
Cumulatieve afschrijvingen	-1.728.327	-10.478.696	-4.018.046	-16.225.069
Boekwaarden 1 januari 2021	1.077.501	5.815.332	2.148.459	9.041.293
Investeringen	38.478	1.172.061	477.975	1.688.514
Desinvesteringen	0	0	0	0
Afschrijvingen	-156.304	-1.155.085	-403.483	-1.714.872
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	0	0
Saldo mutaties	-117.826	16.976	74.492	-26.358
Stand 31 december 2021				
Aanschaffingswaarde	2.844.305	17.466.089	6.644.481	26.954.874
Cumulatieve afschrijvingen	-1.884.631	-11.633.781	-4.421.529	-17.939.941
Boekwaarden 31 december 2021	959.675	5.832.308	2.222.952	9.014.934

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

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

In 2021 zijn voor € 252K ICT hardware aangeschaft. Voor € 303K aanschaf chromebooks voor leerlingen en € 444K meubilair. Ultimo 2021 staat voor een bedrag van € 35K aan nog niet in gebruik genomen chromebooks en laptops onder de MVA. Deze worden in 2022 uitgegeven aan de gebruikers.

1.1.3. Financiële vaste activa

1.1.3.7. Effecten

1.1.3.7.2 Nederlandse staatsobligaties

	Saldo 31-12-2021 €	Saldo 30-12-2020 €
	2.044.823	2.806.010
Stand per 1 januari	2.806.010	3.016.467
Aankopen boekjaar	402.651	217.032
Aflossing boekjaar	-1.080.000	-409.546
Ongerealiseerd koersresultaat	0	-2.005
Gerealiseerd koersresultaat	-83.838	-15.938
	2.044.823	2.806.010

De nominale waarde van de obligaties per 31 december 2020 bedraagt € 2.620.200.

De nominale waarde van de obligaties per 31 december 2021 bedraagt € 1.942.290.

1.2. Vlottende activa

1.2.2. Vorderingen

	Saldo 31-12-2021 €	Saldo 30-12-2020 €
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	436.389	398.632
1.2.2.2. Vorderingen op OCW	3.795.269	3.532.707
1.2.2.10 Overige vorderingen	323.164	293.273
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	417.506	711.764
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	2.138	2.641
1.2.2.15 Overlopende activa overig	26.100	55.500
	5.000.566	4.994.517

1.2.2.10 Overige vorderingen

Bankgaranties	63.326	63.326
Fietsplan en fitness	29.281	26.092
Overig	230.557	203.855
	323.164	293.273

De post overig bestaat voor € 68K uit door te belasten kosten naar de MFA's.

1.2.2.15 Overlopende activa overige

Waarborgsommen	26.100	55.500
----------------	--------	--------

1.2.4. Liquide middelen

1.2.4.1. Kasmiddelen	3.830	6.141
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen	16.013.979	14.079.780
	16.017.809	14.085.921

Alle tegoeden op bankrekeningen worden aangehouden bij de huisbankier Rabobank.

2. PASSIVA

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
	€	€	€	€
2.1.1.1. Algemene reserve	16.803.485	-1.260.382	0	15.543.103
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	1.431.635	4.621.475	0	6.053.110
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat	16.288	0	0	16.288
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat	85.463	0	0	85.463
	18.336.871	3.361.093	0	21.697.964

2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek

Eerste waardering	15.241	-5.764	0	9.477
Omvorming functiebouwwerk VSO	250.000	-152.191	0	97.809
Vordering OCW	0	3.580.356	0	3.580.356
Nationaal programma onderwijs	0	1.524.150	0	1.524.150
Professionalisering en verzuimbeleid	150.000	-150.000	0	0
Doorontwikkeling Kasteel	311.574	-119.308	0	192.266
Duurzame inzetbaarheid	704.820	-55.768	0	649.052
	1.431.635	4.621.475	0	6.053.110

2.2. Voorzieningen

	Stand per 1- 1-2021	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2021
	€	€	€	€	€
2.2.1. Personele voorzieningen	1.203.364	164.266	-149.033	0	1.218.597
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	194.650	14.932	-11.100	0	198.482
	1.398.014	179.198	-160.133	0	1.417.079

2.2.1. Personele voorzieningen

2.2.1.2. Verlofsparen	24.616	0	-5.023	0	19.593
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	1.122.475	67.041	-136.563	0	1.052.953
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen	56.273	97.225	-7.447	0	146.051
	1.203.364	164.266	-149.033	0	1.218.597

	Kortlopend deel jaar	Middel- lopend deel 1 - 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1. Personele voorzieningen	118.117	447.865	652.615
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	73.821	124.661	0
	191.938	572.526	652.615

	Saldo 31-12-2021	Saldo 31-12-2020
	€	€

2.4. Kortlopende schulden

2.4.8. Crediteuren	1.500.826	1.182.419
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.588.064	3.919.612
2.4.10. Pensioenen	908.827	1.605.677
2.4.12. Overige kortlopende schulden	328.662	380.299
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW	1.068.313	1.374.341
2.4.15. Vooruitontvangen investeringssubsidies	165.483	316.743
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	2.155.060	2.051.336
2.4.19. Overige overlopende passiva	247.855	362.428
	8.963.090	11.192.855

2.4.19 Overige overlopende passiva

Gemeente / Ventilatie gebouwen	17.254	14.162
Kober	10.527	0
Overig	220.074	118.664
	247.855	132.826

Toelichting op Staat van baten en lasten

	2021 Realisatie €	2021 Begroting €	2020 Realisatie €
3.1. <u>Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	71.720.907	66.461.845	66.589.545
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	4.453.181	2.144.580	2.656.998
3.1.3.3. Ontv. Doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	3.195.930	3.053.275	4.867.277
	<u>79.370.017</u>	<u>71.659.701</u>	<u>74.113.819</u>
3.2. <u>Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR bijdragen en subsidies	1.015.160	994.378	1.051.143
3.2.2.3. Overige overheden	37.933	38.000	136.980
	<u>1.053.092</u>	<u>1.032.378</u>	<u>1.188.123</u>
3.5. <u>Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	205.658	248.662	253.624
3.5.2. Detachering personeel	1.455.906	788.596	1.073.725
3.5.4. Sponsoring	3.380	0	10.469
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	101.967	25.550	75.205
3.5.10 Overige	1.080.939	730.844	984.907
	<u>2.847.849</u>	<u>1.793.652</u>	<u>2.397.930</u>
<u>3.5.10 Overige</u>			
Tussenschoolse opvang	435.255	314.100	389.561
Schoolreis / kamp	95.030	90.530	48.250
Overige baten	550.654	326.214	547.096
	<u>1.080.939</u>	<u>730.844</u>	<u>984.907</u>
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	64.057.040	60.643.414	63.109.702
4.1.2. Overige personele lasten	3.009.641	2.294.297	2.659.568
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	-766.982	-540.000	-731.315
	<u>66.299.700</u>	<u>62.397.710</u>	<u>65.037.956</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	48.033.532	47.200.184	47.810.949
4.1.1.2. Sociale lasten	6.680.115	6.118.981	6.423.834
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	1.446.859	0	1.852.674
4.1.1.5. Pensioenlasten	7.896.533	7.324.248	7.022.245
	<u>64.057.040</u>	<u>60.643.415</u>	<u>63.109.702</u>
4.1.2. <u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	115.279	79.705	43.425
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	1.047.075	570.981	983.435
4.1.2.3. Overige	1.847.288	1.643.611	1.632.708
	<u>3.009.641</u>	<u>2.294.297</u>	<u>2.659.568</u>

Het aantal ingezette FTE bedroeg ultimo 2021 en 2020 respectievelijk 948 Fte en 943 Fte.

	2021 Realisatie €	2021 Begroting €	2020 Realisatie €
<u>4.1.2.3. Overige</u>			
Personeelskantine	116.136	110.100	107.900
Cursuskosten	484.354	555.090	291.920
Werving personeel	948	32.500	541
Bedrijfsgezondheidszorg	72.960	65.000	65.456
Personele verzekeringen	442.014	450.000	456.977
Werkkostenregeling	339.763	233.949	262.394
Overige personeelslasten*	391.113	196.972	225.887
	<u>1.847.288</u>	<u>1.643.611</u>	<u>1.411.075</u>

*omwille van het inzicht heeft er in de overige personeelslasten (studiedagen en conferenties) in 2020 een herrubricering plaatsgevonden.

4.2. Afschrijvingen

4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	156.304	161.731	155.474
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	1.155.085	1.218.216	1.078.997
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	403.483	437.639	447.675
	<u>1.714.872</u>	<u>1.817.586</u>	<u>1.682.146</u>

4.3. Huisvestingslasten

4.3.1. Huurlasten	200.386	187.840	172.579
4.3.2. Verzekeringslasten	0	100	100
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.823.892	1.795.213	1.746.297
4.3.4. Energie en water	1.068.574	1.088.100	1.039.092
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.690.764	1.499.999	1.803.674
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	135.846	98.375	117.977
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	14.935	100.000	0
4.3.8. Overige huisvestingslasten	408.939	195.202	192.802
	<u>5.343.335</u>	<u>4.964.829</u>	<u>5.072.518</u>

4.4. Overige lasten

4.4.1. Administratie en beheer	1.567.090	923.999	1.091.550
4.4.2. Inventaris en apparatuur	1.680.827	1.480.467	1.777.535
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	1.548.640	1.280.000	1.373.370
4.4.5. Overige	1.583.983	1.461.139	933.304
	<u>6.380.539</u>	<u>5.145.605</u>	<u>5.175.757</u>

4.4.5. Overige

Contributies	155.836	204.480	145.068
Culturele vorming / levensbeschouwing	111.314	116.950	70.057
Sportdagen en vieringen	94.135	56.300	56.308
Testen en toetsen	31.490	48.000	35.700
Uitgaven tussenschoolse opvang	370.849	306.350	344.518
Uitgaven ouderbijdrage	17.280	39.350	9.555
Uitgaven schoolreis / kamp	144.306	94.880	76.482
Overige	658.773	594.829	195.616
	<u>1.583.983</u>	<u>1.461.139</u>	<u>933.304</u>

	2021 Realisatie €	2021 Begroting €	2020 Realisatie €
<u>Accountantslasten</u>			
Onderzoek jaarrekening	47.000	50.000	47.000
Onderzoek jaarrekening (vorig jaar)	17.475	0	18.824
Andere controle opdrachten	0	0	2.965
	<u>64.475</u>	<u>50.000</u>	<u>68.789</u>
 6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	5	0	-4.283
6.1.3. Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	31.575	25.000	43.642
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-59.374	-20.000	-27.225
6.2.2. Waardeverminderingen financiële vaste activa en effecten	-143.626	-15.000	-16.049
	<u>-171.419</u>	<u>-10.000</u>	<u>-3.914</u>

Niet uit balans blijvende verplichtingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2021 de volgende meerjarige financiële verplichtingen:

Naam	Looptijd	Verplichting per jaar
Gemeente Breda huur Reduitlaan	tot 1 oktober 2024	127.809
Veenman kopieerapparatuur	tot 31 december 2023	83.148
Rabobank leasecontract digiborden	tot 1 juli 2024	150.808
Asito schoonmaak en glasbewassing	tot 1 juni 2028	713.196
CSU schoonmaak en glasbewassing	tot 1 juni 2028	496.524
Breedsaam buitenonderhoud	onbekend	1.650.618

Overige toelichtingen

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Bestemming van het resultaat

Het nettoresultaat volgens de staat van baten en lasten over 2021 bedraagt € 3.361.093 positief.

Aan de algemene reserve wordt € 1.260.382 onttrokken, aan de bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid wordt € 55.768 onttrokken, aan de bestemmingsreserve doorontwikkeling Kasteel is € 119.308 onttrokken en aan de bestemmingsreserve omvorming functiebouwwerk VSO wordt € 152.191 onttrokken. Aan de bestemmingsreserve professionalisering en verzuimbeleid is € 150.000 onttrokken en aan de bestemmingsreserve eerste waardering is € 5.764 onttrokken.

Er zijn twee nieuwe bestemmingsreserves gevormd, zijnde Nationaal Programma Onderwijs waar € 1.524.150 aan is toegevoegd en Vordering OCW waar € 3.580.356 aan is toegevoegd.

Verbonden partijen

Naam	Samenwerkingsverband PO 30-03	Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o.	Breedzaam Huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda
Juridische vorm	Stichting	Stichting	Coöperatie u.a.
Statutaire zetel	Oosterhout	Breda	Breda
Code activiteiten	4	4	3
Eigen vermogen 31-12-2021	n.b.	n.b.	n.b.
Resultaat jaar 2021	n.b.	n.b.	n.b.
Art 2: 403 BW	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Deelname %	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Consolidatie %	n.v.t	n.v.t	n.v.t

code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

Model G : Verantwoording subsidies

G1. VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum			
			€	€	
Subsidie zij-instroom	1027651	19-12-2019	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	1027655	19-12-2019	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	1027186	19-12-2019	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	1027271	19-12-2019	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	1027365	19-12-2019	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	107839995	21-5-2021	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	107839996	21-5-2021	20.000	20.000	Nee
Subsidie zij-instroom	107839997	21-5-2021	20.000	20.000	Nee
Subsidie GKO	GKO19007	31-10-2019	140.000	140.000	Ja
Subsidie voor studieverlof	1090505	28-8-2020	12.093	12.093	Ja
Subsidie voor studieverlof	1090492	28-8-2020	18.139	18.139	Ja
Subsidie voor studieverlof	1090759	28-8-2020	7.860	7.860	Ja
Subsidie voor studieverlof	1090639	28-8-2020	5.139	5.139	Ja
Subsidie voor studieverlof	1091134	28-8-2020	7.256	7.256	Ja
Subsidie voor studieverlof	1164976	20-8-2021	63.328	63.328	Nee
Subsidie voor studieverlof	1165023	20-8-2021	12.093	12.093	Nee
Subsidie voor studieverlof	1165017	20-8-2021	18.139	18.139	Nee
Subsidie voor studieverlof	1165272	20-8-2021	9.636	9.636	Nee
Subsidie voor studieverlof	1165296	20-8-2021	12.093	12.093	Nee
Subsidie voor studieverlof	1165367	20-8-2021	5.139	5.139	Nee
Subsidie voor studieverlof	1177245	20-8-2021	10.884	10.884	Nee
Subsidie voor studieverlof	1165410	20-8-2021	9.070	9.070	Nee
Subsidie voor studieverlof	1165633	20-8-2021	19.953	19.953	Nee
Subsidie voor studieverlof	1166093/1177474	20-8-2021	30.397	30.397	Nee
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	9161960	9-11-2021	372.024	200.707	Nee
Subsidie EHK*	EHK20105	25-3-2021	1.648.398	1.648.398	Ja
Subsidie EHK**	EHK21116	2-9-2021	1.601.280	1.601.280	Ja
Subsidie IIB	IIB210321	13-12-2021	61.922	12.929	Nee
Subsidie GKO	GKO22020	8-12-2021	100.000	100.000	Nee
Subsidie RAP	RAP20010	30-4-2020	577.500	577.500	Nee
Subsidie Inhaal en ondersteuningssubsidie	I0P2-41407-PO	16-10-2020	894.600	894.600	Ja
Subsidie Inhaal en ondersteuningssubsidie	I0P4-41407-PO	9-6-2021	153.900	153.900	Ja
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO21058	27-7-2021	102.000	51.000	Nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO21060	27-7-2021	60.000	30.000	Nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO21204	27-7-2021	10.000	5.000	Nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO20083	29-10-2020	124.000	124.000	Nee
totaal			6.246.844	5.940.534	

* Voor Inos zelf een totaalbedrag van € 668.814

** Voor Inos zelf een totaalbedrag van € 669.764

G2. VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES MET VERREKENINGSCLAUSULE

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag Toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Totale kosten €	Te verrekenen ultimo verslagjaar €
totaal						

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag Toewijzing €	Saldo 31-12-2020	Ontvangen in verslagjaar €	Lasten in Verslagjaar €	Totale kosten 31-12-2021 €	Saldo nog te €
totaal								

WNT: Wet normering topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op INOS, Stichting Katholiek Onderwijs van toepassing zijnde regelgeving. De klassenindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

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

Het bezoldigingsmaximum in 2021 voor INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda is berekend conform de WNT klassenindeling. Op grond van de criteria valt deze rechtspersoon in klasse E, daarmee bedraagt het bezoldigingsmaximum € 177.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 Fte.

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

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2021

bedragen x € 1	N.W. van Son- van Emmerik	R.C. Lucieer
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,933	0,950
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	134.593	130.114
Beloningen betaalbaar op termijn	21.534	21.647
<i>Subtotaal</i>	156.127	151.761
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	165.194	168.150
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging 2021	156.127	151.761
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Gegevens 2020		
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	0,958
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	145.133	130.515
Beloningen betaalbaar op termijn	20.802	19.814
<i>Subtotaal</i>	<u>165.934</u>	<u>150.329</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	170.000	162.860
Totaal bezoldiging 2020	<u>165.934</u>	<u>150.329</u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

Er zijn in 2021 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest bij INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2021 bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	S.A. Jonker	P.C.F.M. Pals	L.A.M.C. VAN Beek	R. Kriekaard
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 8.815	€ 5.880	€ 5.880	€ 5.880	€ 5.880
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 26.550	€ 17.700	€ 17.700	€ 17.700	€ 17.700
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging	€ 8.815	€ 5.880	€ 5.880	€ 5.880	€ 5.880
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t

Gegevens 2020 bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	S.A. Jonker	P.C.F.M. Pals	L.A.M.C. VAN Beek	R. Kriekaard
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 9.114	€ 6.295	€ 6.295	€ 6.295	€ 6.295
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 25.500	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000

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

Niet van toepassing.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.