



*Ik ben, omdat wij zijn!*

# Jaarverslag 2023

## INOS, stichting katholiek onderwijs Breda

Inclusief verslag intern toezicht



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. De schoolorganisatie</b>	<b>5</b>
1.1 Profiel	5
1.2 Organisatie	6
<b>2. Verantwoording van het beleid</b>	<b>14</b>
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	14
2.2 Personeel & Professionalisering	20
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	28
2.4 Financieel beleid	31
2.5 Continuïteitsparagraaf	37
<b>3. Verantwoording van de financiën</b>	<b>39</b>
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	39
3.2 Staat van baten en lasten en balans	40
3.3 Financiële positie	44
<b>4. Verslag intern toezicht</b>	<b>48</b>
Samenstelling intern toezicht	48
Hoe het toezicht is vormgegeven	48
Toelichting op het handelen van de RvT	50
<b>5. Financieel jaarverslag 2023</b>	<b>53</b>

# Voorwoord

'Elke leerling krijgt de kans om zijn of haar talenten te ontdekken en maximaal tot bloei te brengen. INOS begeleidt hen in hun groei tot zelfbewuste, verantwoordelijke en veerkrachtige mensen. Tot mensen die in een steeds veranderende wereld blijven leren, verschillen accepteren en respectvol samenleven.'

Als iets ons in het jaar 2023 met beide benen op de grond heeft gehouden, dan is het wel de kernopdracht uit ons INOS-koersplan 'Samen het verschil maken 2022-2026'. In onze snel veranderende samenleving, waar de harde stem maar al te vaak de overhand lijkt te hebben, herhalen wij zo vaak als nodig is: blijven leren, verschillen accepteren en respectvol samenleven. Zo dragen de ruim 1.250 medewerkers van INOS bij aan goed onderwijs en een veilige haven voor elke leerling die aan onze scholen is toevertrouwd.

Ieder kind verdient het in een uitdagende, sociale en inclusieve omgeving te mogen leren en groeien. Waarin het mag zijn wie het is en verschillen worden omarmd. Die inclusievere maatschappij begint ons inziens met goed om je heen kijken, maar ook met zelfreflectie: kritisch te zijn in wat je zélf kunt bijdragen. Inclusief onderwijs start met de vraag wat we samen kunnen doen om een kind in zijn eigen, vertrouwde omgeving op te laten groeien en naar school te laten gaan. Want als de eigen omgeving een kind al uitsluit, hoe vindt het dan ooit die veilige haven?

We willen al onze leerlingen een groot geschenk meegeven: de beste kans op groei en geluk om toegerust te zijn voor een plek naast en met anderen. Niemand hoort buitengesloten te worden, want iedereen hoort erbij. Niet voor niets is ons motto: 'Ik ben, omdat wij zijn.'

Natuurlijk willen we die veilige haven ook onze medewerkers bieden. Ervoor zorgen dat zij gezien en gehoord worden, in de volle overtuiging dat alleen gelukkige mensen het beste uit zichzelf halen. Daarom blijft geluk ook ná 2023 nadrukkelijk onderwerp van gesprek en reflectie, of het nu gaat om werkgeluk, het welbevinden van onze leerlingen, kwaliteit van onderwijs, teamontwikkeling, gesprekken met ouders, vitaliteit of communicatie. Daarom hebben al onze HR-adviseurs de post-HBO opleiding Werkgelukdeskundige afgerond en houden we vast aan onze jaarlijkse werkgelukmeting.

Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om flexibiliteit en veerkracht. We zien dat onrust in de maatschappij zijn weerslag heeft op onze scholen en op iedereen die er leert en werkt. Oorlog in onze nabijheid, klimaatstress, de politieke aardverschuiving in Nederland na de verkiezingen, polarisatie, personeelsgebrek, bezuinigingen, woningnood, een asielcrisis: bestaanszekerheid lijkt eerder een vraag dan een gegeven. Dat doet iets met een volwassen mens, dat doet iets met een kind. Dit sterkt ons in onze overtuiging dat wij alleen verder komen als we samenwerken. Omdat we zien dat samenwerken de beste voorwaarde is voor werkelijk samen leven in een verbeterd Breda. In de INOS Adviesraad zijn vele maatschappelijke organisaties vertegenwoordigd die ons bij de les houden en waarmee we die samenwerking rondom kind en gezin vormgeven en versterken.

Samen met ouders, leerlingen, directeuren, medewerkers en partners vervolgen we onze weg naar gelijke kansen en inclusie, waarbij solidariteit het uitgangspunt is. Zo maakt INOS het financieel mogelijk dat elke leerling hetzelfde recht heeft om mee te doen aan gelijksoortige activiteiten die door zijn of haar school worden georganiseerd. Daarmee komt er in 2024 een einde aan de vrijwillige ouderbijdrage binnen onze stichting. Een belangrijke mijlpaal.

Ook in onze (interne) communicatie leggen we meer en meer de nadruk op het delen van verhalen. Oog hebben voor de ander; elkaar écht zien. In de wetenschap dat onze belangrijkste opdracht is met iedereen in verbinding te blijven. Niet loslaten, maar vasthouden.

Met beide benen op de grond. En met zachte stem.

Het is iedere dag weer een groot voorrecht daaraan te mogen bijdragen.

Nicole van Son en Anneke van der Zee  
College van Bestuur INOS

*Ze zeggen dat de veldslag is begonnen, dat anderhalve  
ziel en een paardenkop dit wilden, terwijl wij toch weten dat  
vrede meer aanzien geeft dan geweld, dat alleen menslievendheid*

*je een stoel in de geschiedenis geeft. En ook: een vechtersjas of een  
ijzervreter is geen identiteit, het is een mal waar je jezelf in giet.  
Wie het zwaluwnest bevuilt, broedt uiteindelijk zijn eigen ei kapot.*

*Het volgende moeten we onthouden: dat we allemaal als  
vluchteling geboren worden, op zoek naar de juiste plek,  
naar veiligheid en wat voorspoed, een liefkozende blik.*

*Dus maak vrij baan in het hart, want daar is een onmeetbare  
ruimte. En bedenk dit: in ieder welkom zit een schuilkelder.*

*Een krijgszuchtige tijd  
naar Marieke Lucas Rijneveld*

# 1. De schoolorganisatie

## 1.1 PROFIEL

### Missie, visie en kernthema's

Ik ben, omdat wij zijn!

Als katholieke stichting is INOS een gemeenschap waar iedereen welkom is en mag meedoen. Waarin ieder van ons zich thuis voelt, zichzelf kan zijn en erbij hoort. Wij zijn allemaal op een of andere manier met elkaar verbonden. 'Ik ben, omdat wij zijn!' is ons motto. Dit is gebaseerd op de Afrikaanse filosofie Ubuntu. Ubuntu en de katholieke sociale leer hebben dezelfde kenmerken, zoals gemeenschapszin, solidariteit en compassie. 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. 'Ik ben, omdat wij zijn!' Dit betekent ook goed voor jezelf zorgen, voor anderen en voor je omgeving. Je zet net een stap extra.

Alle leerlingen, medewerkers, ouders en partners die zijn verbonden aan INOS zijn onderdeel van dit grotere geheel. Samen vormen we een hechte en sterke gemeenschap die hetzelfde doel nastreeft: Alle leerlingen écht zien, vanuit vertrouwen en optimisme, zodat ieder kind kan blijven leren en groeien.

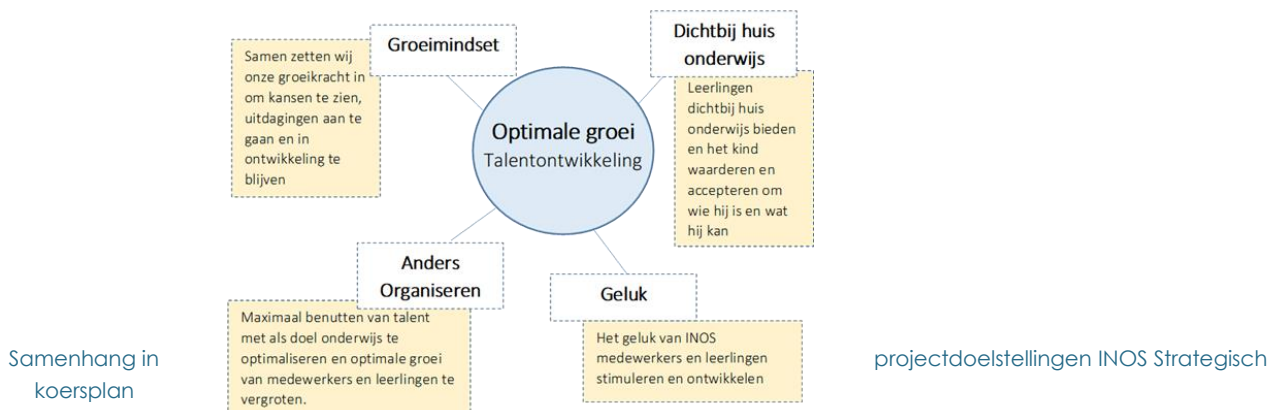
### Wat is onze kernopdracht?

Elke leerling krijgt de kans om zijn of haar talenten te ontdekken en maximaal tot bloei te brengen. INOS begeleidt hen in hun groei tot zelfbewuste, verantwoordelijke en veerkrachtige mensen. Tot mensen die in een steeds veranderende wereld blijven leren, verschillen accepteren en respectvol samenleven. Dit doen we vanuit de waarden: verbindend, verantwoordelijk en authentiek. Dat merk je en zie je terug in ons onderwijs, bij iedere medewerker en in de sfeer op iedere school van INOS.

### Strategisch beleidsplan: Samen het Verschil maken

In het INOS Koersplan 21-26 hebben we samen met onze leerlingen, medewerkers, ouders en organisaties met wie wij samenwerken gekozen voor vier thema's waar we samen verder aan willen werken: - Geluk - Onderwijs van vandaag, voor morgen - Partnerschap - Bewust omgaan met je omgeving. Bij elk thema is aangegeven welke extra stappen INOS wil gaan zetten (zie ons [koersplan](#)).

Binnen INOS zijn er vanuit het koersplan diverse projecten gestart: het project Dichtbij huis, tenzij, Anders Organiseren, Groeimindset en Geluk. In onderstaand figuur is deze samenhang binnen INOS weergegeven met een centrale focus op optimale groei en talentontwikkeling.



## Dichtbij huis, tenzij

Vanuit het project Dichtbij huis, tenzij is in 2023 onze visie op inclusief onderwijs opgesteld. Inclusief onderwijs is voor INOS dat elke basisschool aantoonbaar alle mogelijkheden benut om het onderwijs kwalitatief en flexibel zo te organiseren dat leerlingen dichtbij huis onderwijs kunnen volgen. Dit doen we in samenwerking met het gezin, de andere scholen en de partners rond het kind en gezin in de wijk. Wij streven hierbij naar zowel integratie als inclusie. Er is altijd sprake van differentiatie, flexibele groepen en passende ondersteuning waar dit nodig is. Wij stellen het welbevinden van kinderen centraal en geloven erin dat we dit positief kunnen beïnvloeden door ieder kind deel uit te laten maken van de groep en het kind te accepteren en te waarderen om wie hij is en wat hij kan.

Het huidige onderwijssysteem moet kwalitatiever en flexibeler worden ingericht om beter te kunnen aansluiten op de ontwikkelingen als inclusief onderwijs, personeelstekort en optimale groei van leerlingen en medewerkers. Dit is dan ook de opdracht voor het project Anders organiseren.

## Geluk

In januari 2023 is er een klassewerkplek werkgelukmeting uitgevoerd. De directeuren van onze scholen hebben samen met hun teams een analyse van de resultaten gemaakt en interventies ingezet. Het CvB heeft op basis van de resultaten en verkregen feedback van directeuren geconstateerd dat INOS een hechte gemeenschap is. Onze directeuren voelen zich echt INOS-directeur. Samen werken en delen is de kern. De keerzijde daarvan is dat de bovenschoolse taken op gespannen voet staan met de beschikbaarheid op de school. Als gevolg daarvan heeft het CvB besloten meer ruimte te creëren voor ontmoeting, steekproefsgewijs informatie te vergaren en de wekelijkse communicatie op een eerder tijdstip te versturen. De persoonlijke aandacht en nabijheid van het College van Bestuur, de intervisiemomenten tussen directeuren en de goede ondersteuning vanuit het bestuursbureau, blijven gewaarborgd.

## Onderwijs

Naast dat we aantoonbaar alle mogelijkheden willen benutten om leerlingen dichtbij huis onderwijs te bieden in samenwerking met het gezin, de andere scholen en partners rond het kind en gezin in de wijk staat ook kansengelijkheid centraal in 2023. Na het opstellen van de visie en het visualiseren van deze visie op inclusief onderwijs is INOS gestart met een leer- en ontwikkeltraject voor het implementeren hiervan.

De commissie inclusief onderwijs heeft een routekaart ontwikkeld waar de stappen in worden uitgewerkt die gezet kunnen worden per ondersteuningsniveau, overeenkomend met de niveaus die staan genoemd in het ondersteuningsplan RSV 'naar inclusiever onderwijs' 2023-2024. Daarnaast wordt met de routekaart helder gemaakt hoe en wanneer de commissie Inclusief Onderwijs betrokken wordt. Daarnaast of tegelijkertijd zijn we bezig om het geboden onderwijsaanbod op school per samenwerkende organisatorische eenheid (SOE) inzichtelijk te maken zodat er gewerkt kan worden naar een complementair aanbod in de buurt.

Dit draagt bij aan kansengelijkheid voor elk kind.

## Samen rondom kind en gezin.

INOS heeft de ambitie om aanjager te zijn van initiatieven die de samenwerking rondom kind en gezin versterken. Daarin wordt geïnvesteerd door onder meer de pilot JFK-Boomgaard, De Rijke schooldag, JOBi jeugdombij Breda en Verbeter Breda. Nicole van Son is, als voorzitter van de PO kamer, lid van Verbeter Breda. Zij vertegenwoordigt het domein leren en ontwikkelen (leeftijd 0-27 jaar). Het zoeken van samenwerking met andere schoolbesturen en andere betrokken partijen is voor ons een vanzelfsprekend onderdeel van de invulling van de maatschappelijke opdracht. Externe partners herkennen dit en waarderen INOS als initiatiefnemer en drijvende kracht achter veel lokale samenwerkingsverbanden die gericht zijn op welzijn en kansengelijkheid van kinderen.

## Toegankelijkheid & toelating

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

# 1.2 ORGANISATIE

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

- 25 basisscholen
- 1 school voor speciaal basisonderwijs (Sbo)
- 1 school voor speciaal onderwijs (so)
- 1 school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso)

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

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

## Contactgegevens

Naam: INOS Stichting katholiek onderwijs Breda

Bestuursnummer: 41407

KvK-nummer: 41102508

Adres: Reduitlaan 31, 4814 DC Breda

Telefoonnummer: 076-5611688

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

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

## Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/of commissies
Nicole van Son	Voorzitter College van Bestuur	Lid Raad van Toezicht Artemis (onbetaald) Ambassadeur en trainer Brood en Rozen (onbezoldigd)	Onderwijs en kwaliteit, ontwikkeling van personeel, beleid en scholing, managementdevelopment, opleiden in de school. Nicole vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale en landelijke gremia.
Anneke van der Zee	Lid College van Bestuur	Lid RvT SWV Zuid-Oost Drenthe (onbezoldigd)	Bedrijfsvoering: financiën, ICT, huisvesting en management van personeel. Anneke vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale en landelijke gremia.

## Onze scholen

Klik [hier](#) voor onze scholen.

## Organisatiestructuur

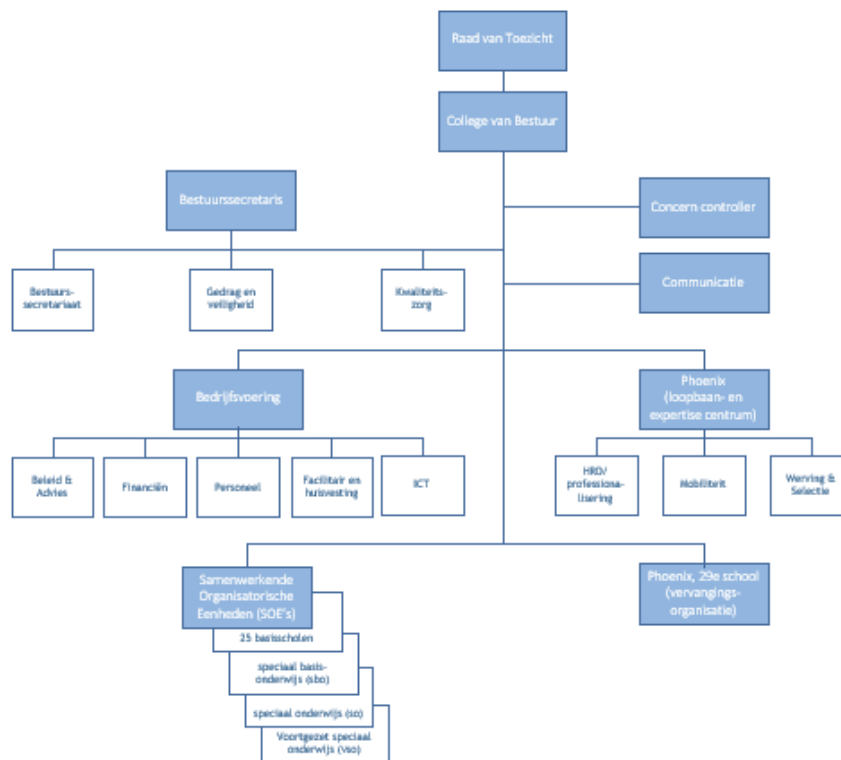
Bij de stichting INOS werken zo'n 1250 professionals om het leerproces van ruim 9.500 leerlingen mogelijk te maken. De meeste van deze collega's werken op de scholen in de klas of daar direct omheen zoals conciërges, directeuren en specialisten op verschillende terreinen van de leerlingenzorg voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben om tot het beste leerresultaat te komen. Andere organisatieonderdelen zijn Phoenix 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 verzuimvraagstukken binnen onze eigen scholen. Phoenix is het toegangsloket voor de onderwijs gerelateerde vacatures binnen INOS én is het centrum waar alle medewerkers die werkzaam zijn bij een van onze scholen tijdens 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 en klachtenmanagement. De afdeling communicatie en het bestuurssecretariaat zorgen ieder vanuit hun eigen expertise voor ondersteuning van het CvB.

INOS werkt volgens haar besturingsfilosofie vanaf augustus 2017 met tien samenwerkende organisatorische eenheden (SOE) met elk een voorzittend directeur. De voorzittend directeuren vormen samen met het CvB, de bestuurssecretaris, de directeur Phoenix en de directeur bedrijfsvoering het MTO. De voorzitter van het CvB zit dit overleg voor. Het MTO 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.

## Organigram



### 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 & Kwaliteit. Dit wordt door alle partijen als constructief ervaren. Meer informatie over de medezeggenschap vindt u [hier](#).

Het jaarverslag van de GMR vindt u op de website van INOS op de pagina [medezeggenschap](#).

### Horizontale dialoog en verbonden partijen

Vanuit haar motto 'Ik ben, omdat wij zijn' vindt INOS het belangrijk om verantwoordelijkheid te dragen voor het grotere geheel. Daarom zet zij lokaal, regionaal en landelijk een extra stap als aanjager, verbinder en actieve deelnemer op thema's die de sector, het onderwijs, de samenwerking rondom kind & gezin en de brede welvaart in de stad raken.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
<b>Landelijk</b>	
<b>Verenigingscommissie Arbeidsmarkt en Arbeidszaken (VCAA) van de PO-raad</b>	De voorzitter van het CvB is lid van dit adviesorgaan van de PO-Raad voor de arbeidsmarkt en arbeidszaken. De VCAA, één van de drie verenigingscommissies van de PO-Raad, komt een ochtend per maand bijeen en is de opvolger van de Arbeidsvoorwaardencommissie. De Arbeidsvoorwaardencommissie kent een statutair vastgelegde verantwoordelijkheid met betrekking tot het cao-proces en deze rol blijft ook bestaan voor de VCAA. De commissie geeft advies aan het algemeen bestuur over het te verlenen mandaat aan de cao en de werkgeversdelegatie voor de cao-onderhandelingen en geeft advies over het wel/niet voorleggen aan de leden van het onderhandelaars-akkoord over een nieuwe cao. Hiernaast heeft de commissie een belangrijke rol in het meedenken en adviseren over arbeidsvoorwaardelijke thema's (zowel in de cao vastgelegd, als daarbuiten). De VCAA heeft als tweede taak om mede uitvoering te



Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	<p>geven/regie te voeren op de strategische agenda van de PO-Raad als het gaat om de ontwikkeling van de onderwijsarbeidsmarkt: daarin worden thema's als vakmanschap, opleiden en ontwikkeling van de onderwijsregio's besproken.</p>
<b>Regionaal</b>	
<b>Partnerschap Samen Opleiden Regio West-Brabant (OIDS)</b>	<p>INOS maakt deel uit van het Partnerschap Samen opleiden Regio West-Brabant (PSOrWB), een samenwerking tussen 21 schoolbesturen en de Pabo van Avans Hogeschool. Deze bestaat sinds eind 2022 en is een uitbreiding van de erkende opleidingsschool waarvan INOS sinds 2009 samen met Avans Hogeschool, KPO Roosendaal, Lowys Porquinstichting Bergen op Zoom en Borgesius Stichting onderdeel is. 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 schoolopleiders 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 is penvoerder van het partnerschap, neemt deel in de stuurgroep, de stuurgroep TOPClass en draagt actief bij aan de totstandkoming van de onderwijsregio('s) als medepenvoerder en stuurgroepid van de RAP. Wij leiden nadrukkelijk op voor onszelf en voor de regio en vervullen daarin ook een voortrekkersrol. Inmiddels hebben in 2022 alle INOS scholen de status opleidingsschool of aspirant-opleidingsschool gekregen. Eind 2023 behaalden acht scholen de status van erkende opleidingsschool naast de elf die er waren. Dat betekent dat we heel goed op koers liggen voor onze extra stap dat eind 2025 elke INOS-school een erkende status heeft. Voor dit partnerschap is de directeur van Phoenix bestuurlijk gedelegeerd vertegenwoordiger.</p>
<b>Regionale Aanpak Personeelstekort RAP – RAP voor de Klas</b>	<p>Diverse onderwijsinstellingen en lerarenopleidingen in West-Brabant hebben zich verenigd om gezamenlijk het personeelstekort in het onderwijs aan te pakken. Dit gebeurt binnen het kader van de Regionale Aanpak Personeelstekort: RAP voor de klas – dit zijn dertien onderwijsinstellingen in Primair Onderwijs in de gemeenten Breda, Zundert, Oosterhout, Geertruidenberg, Dongen, Alphen-Chaam en Baarle-Nassau. Belangrijke pijlers zijn het vergroten van de aantrekkelijkheid van het beroep/instroom in de pabo's, aanbod zij-instromers, begeleiding starters en herintreders.</p> <p>INOS is penvoerder van deze samenwerking en neemt deel aan de stuurgroep. De directeur Phoenix is ook hier gedelegeerd bestuurlijk vertegenwoordiger.</p>
<b>Leswerk</b>	<p>Leswerk is in 2016 ontstaan door het samengaan van twee vervangingsorganisaties, het Centrum Personeelsvoorziening West-Brabant (CPV) en Matchpoint (INOS). De twee vervangingsorganisaties werkten tot die tijd naast elkaar. Door de krachten te bundelen streeft Leswerk naar een slagvaardige organisatie die door samenwerkingen de tekorten in het primair onderwijs mee helpt te verkleinen. Inmiddels werkt Leswerk voor 16 schoolbesturen in het primair onderwijs regio West-Brabant. Alhoewel INOS een eigen vervangingsorganisatie kent met ruim 75 medewerkers blijven wij participeren in dit collectief vanuit ons motto en omdat onze (financiële) bijdrage door onze omvang belangrijk is voor het voortbestaan van de basis-organisatie. De directeur Phoenix neemt deel aan het Algemeen Bestuur.</p>
<b>Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda e.o.</b>	<p>In het kader van passend onderwijs werken zesentwintig schoolbesturen voor basisonderwijs, sbo en so uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda Passend Onderwijs e.o. (RSV PO-30-03). 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 toen voorzitter van het toezichthoudend deel van het RSV bestuur geworden. Omdat INOS alle onderwijs-typen heeft raakt passend onderwijs al onze leerlingen. Wij vinden het van belang, mede gezien onze omvang, dat het CvB een grote maatschappelijke rol neemt in het samen vormgeven aan meer thuisnabij en inclusief onderwijs. Met de komst van het nieuwe lid CvB per 1 oktober 2022, dat ook zitting had in het toezichthoudend deel van het bestuur (vanuit SKO Het Groene Lint), hebben we ervoor gekozen dat zij in het toezichthoudend deel blijft. Zij vervult de rol van voorzitter. De voorzitter CvB neemt nu actief deel aan de ALV's van het samenwerkingsverband. Medio 2024 zal dit samenwerkingsverband overgaan naar het raad van toezicht-model en zullen beide bestuurders – afhankelijk van de agenda – deelnemen aan de ALV. INOS is in 2023 een groot leer-ontwikkelingstraject naar inclusief onderwijs gestart. Door de veranderende Governance binnen het RSV ontstaat er vanaf medio 2024 nog meer ruimte voor deze bestuurlijke focus.</p>

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
<b>Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Breda e.o.</b>	<p>In het kader van passend onderwijs werken ook acht schoolbesturen voor voortgezet (speciaal) onderwijs uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda Passend Onderwijs e.o. om ervoor te zorgen dat alle leerlingen in de regio de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. De Governance in deze samenwerking is zo ingericht dat alle besturen het intern toezichthoudend orgaan vormen (ITO). Hierin participeert het lid College van Bestuur van INOS als portefeuillehouder van het Breda College.</p>
<b>Lokaal</b>	
<b>Verbeter Breda</b>	<p>Verbeter Breda is onderdeel van het Nationaal programma Leefbaarheid en Veiligheid voor gebieden/wijken waar problemen op het gebied van onderwijs, armoede, gezondheid, werk, wonen en veiligheid zich opstapelen. Breda-Noord is een focusgebied. In onze stad Breda is er sprake van een groeiende tweedeling. Tweedeling wordt gezien als het symptoom van kansenongelijkheid en een 'ziek' systeem. Inmiddels zijn er zestien buurten in Breda waar de leefbaarheid en veiligheid niet goed genoeg zijn.</p> <p>Verbeter Breda gaat over een verbonden Breda. Pact I is het resultaat van honderden gesprekken met bewoners. Hieruit zijn principes gekomen hoe we als stad de tweedeling willen opheffen en die altijd leidend zijn: samen met bewoners, preventie, buurt-, wijk-, stadsgericht en meerjarige aanpak.</p> <p>In Pact II zijn de drie bouwstenen van het programma beschreven</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een leefbaar inkomen</li> <li>2. Een goede woning in een veilige buurt</li> <li>3. Worden wie je wilt zijn</li> </ol> <p>Elke bouwsteen heeft doelen voor 2040, waaronder de Rijke Schooldag. De grootste uitdaging is: van en met bewoners aansluiting vinden bij de samenleving en deze verbeteren door met lef het anders te doen zodat het werkt. De voorzitter CvB was lid van het programmateam dat uiteindelijk in april het Pact III "Aan de slag" heeft opgeleverd. Deze uitvoeringsagenda vraagt partijen zich echt te committeren aan de gezamenlijke opgave: werken aan gelijke kansen. In 2040 moet iedereen in Breda voldoende kansen kunnen pakken om zelf zijn leven waardevol in te richten. Daarbij staan wonen, school en inkomen centraal.</p> <p>Vanaf april 2023 is de voorzitter CvB van INOS toegetreden tot het bestuur van Verbeter Breda voor het domein onderwijs en jeugd. Het bestuur houdt toezicht op de voortgang, is werkgever van de directeuren Verbeter Breda, verzorgt de verbinding naar het eigen domein en treedt op als brede ambassadeur. Net als in andere focussteden, wordt het bestuur voorgezeten door de burgemeester en zitten er in het bestuur bestuurlijke vertegenwoordigers van verschillende domeinen. In Breda hebben we expliciet gekozen voor vier bewoner-bestuurders. De belofte van Verbeter Breda sluit naadloos aan bij die van INOS.</p>
<b>BreedSaam</b>	<p>De gemeente Breda heeft de middelen voor huisvesting door gedecentraliseerd naar de schoolbesturen voor Primair Onderwijs.</p> <p>BreedSaam is de vereniging voor onderwijshuisvesting PO in Breda. Het lid CvB van INOS is in de ALV van oktober 2022 gekozen tot lid van het Dagelijks Bestuur per 1 november 2022.</p> <p>Het jaar 2023 stond grotendeels in het teken van het komen tot een nieuwe doordecentralisatie overeenkomst met de gemeente (DDO). Dit is een intensief proces gezien de beperkte middelen en de grote onderwijshuisvestingsopgave binnen Breda voor het primair onderwijs.</p>
<b>Bredase Onderwijs Besturen in PO&amp;VO (B.O.B.)</b> <i>Een rechtspersoon waarin alle besturen PO en VO van de stad verenigd zijn om de gezamenlijke krachten te bundelen als het gaat om de strategische onderwijsagenda, het onderwijsachterstandenbeleid, de overgang PO-VO en ontwikkelingen rondom o.a. cultuur, taal en techniek</i>	<p>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 participeerde zij tot april 2023 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. Na april 2024 ging deze rol over naar het Waardenetwerk Kansrijke Jeugd die de thematafel verving. 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 een naschools aanbod wordt georganiseerd voor kinderen van de scholen in de Verbeter Breda-wijken dat is gericht op brede ontwikkeling. Dit draagt niet alleen bij aan talentontwikkeling maar ook aan sociale cohesie. Eens in de twee maanden vindt overleg tussen de wethouder en het DB plaats. Een mooie ontwikkeling is de toetreding van de</p>

Organisatie of groep	Beknople omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	organisaties voor kinderopvang eind 2023 zodat we nu de inhoudelijke agenda 0-18 jaar en het belang hiervan in de stad gezamenlijk behartigen.
<b>Waardenetwerk Kansrijke Jeugd</b>	<p>Vanaf april 2023 is het Waardenetwerk Kansrijke Jeugd opgericht en neemt de voorzitter van het CvB hieraan deel (voorheen Thematafel Leert).</p> <p>In de waardenetwerken wordt gewerkt en genetwerkt rondom de inwonergroepen, inwonerdoelen en collectieve doelen. Dat betekent voor het waardenetwerk Kansrijke Jeugd dat de thematafels Leert, Voortijdig schoolverlaten (VSV) en Opgroeien vanaf nu samengaan. Vanuit een en dezelfde visie voor kinderen, jongeren en gezinnen in Breda werken jeugdhulp, jeugdgezondheidszorg, kinderopvang, onderwijs en maatschappelijke partners samen binnen het sociaal domein. Doel: "Alle kinderen en jongeren in Breda groeien gezond en veilig op, krijgen dezelfde kansen en zijn goed voorbereid op de toekomst: thuis, in de buurt, op school, online en op het werk." De samenvoeging van de thematafels en subsidies en het gezamenlijk komen tot een gedragen meerjaren-uitvoeringsplan is een complex proces. Hiervoor is een initiatiefgroep/regiegroep ingericht over de domeinen heen. De voorzitter CvB is lid van deze groep.</p>
<b>Rijke schooldag (programma School &amp; Omgeving)</b>	<p>Binnen het programma School en Omgeving van OC&amp;W gaan 45 voorlopers samen met de Gelijke Kansen Alliantie kennis opbouwen, delen en onderzoek doen om te komen tot een duurzame, structurele opzet van de rijke schooldag voor alle leerlingen in Nederland voor wie dit van belang is. Een voorloper bouwt uit of voort op dat wat er al is aan naschoolse activiteiten. Alleen voor scholen met positieve achterstandsscore. De Bredase coalitie van 16 PO en VO-scholen, gemeente, Surplus Welzijn, Nieuwe Veste en Breda Actief is voorloper en heeft het volgende doel vastgesteld voor 2022-2023: Alle leerlingen van de groepen 3 t/m 8 van de veertien scholen krijgen een verplicht aanbod brede ontwikkeling van twee klokuren per week in de vorm van een verlengde schooldag op locatie van de school. Dit aanbod bestrijkt vier blokken van zes weken. Domeinen: techniek, duurzaamheid/ natuur, sport &amp; bewegen, cultuur.</p> <p>De overheid veranderde in juli 2023 de regeling tussentijds met grote gevolgen voor het aanbod (verdubbeling) en financiering. Dit heeft door de tijdsdruk als gevolg gehad dat voor de tweede periode (1 januari 2024 t/m juli 2025) nog maar drie PO-scholen deelnemen aan het voorlopers-traject. Dit zijn INOS-scholen. Gelukkig hebben wij met draagvlak van het Waardenetwerk Kansrijke Jeugd het programma Ontdek Je Talent in aanbod kunnen verdubbelen zodat de leerlingen uit de scholen in de beoogde wijken toch een 'rijke schooldag' behouden, alleen nu facultatief in de wijk. De coalitie voert nu regie op het programma School &amp; Omgeving vanuit OC&amp;W (Rijke Schooldag Breda) én Ontdek Je Talent. INOS is penvoerder, de voorzitter CvB geeft leiding aan de projectleiders en zit de coalitie voor. De Rijke Schooldag is integraal onderdeel van het Pact III van Verbeter Breda.</p>
<b>Stuurgroep Sterk Techniek Onderwijs/Junior Techniek College</b>	<p>In het kader van de subsidieregeling Sterk Techniek Onderwijs 2020-2023 heeft OC&amp;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. Het mooiste voorbeeld van deze samenwerking met impact op het primair onderwijs is het Junior Techniek College, een programma van 30 ochtenden voor leerlingen van groep 8 met een uitstrooprofiel VMBO waarin zij kennis maken met de (harde) profielen techniek. INOS neemt deel aan de stuurgroep (lid College van Bestuur) en levert de projectleider.</p>
<b>Playing for Success</b>	<p>Playing for Success is een landelijk NJI-erkend programma voor kinderen die (tijdelijk) om sociaal emotionele redenen niet optimaal presteren. Het programma leidt tot meer zelfvertrouwen en motivatie en daardoor tot betere prestaties. Bij Playing for Success Breda richten we ons op kinderen uit de bovenbouw van het basisonderwijs en jongeren uit de eerste twee klassen van het voorgezet onderwijs. NAC Maatschappelijk, Libréon, Curio en INOS hebben de handen ineengeslagen om voor een deel van hun leerlingen dit aanbod in co-creatie langdurig mogelijk te maken. Voor INOS gaat dit jaarlijks om 350 leerlingen. Om regie te voeren op de kwaliteit en deelname is een stuurgroep ingericht. Het lid CvB neemt hieraan deel.</p>
<b>Regiegroep Nieuwkomers</b>	<p>Met de grote toevlucht van de Oekraïense kinderen en jongeren in 2022 werd al snel duidelijk dat we de opvang en onderwijs voor deze leerlingen alleen in gezamenlijkheid konden doen. Net als in tijden van corona was er in zeer korte tijd een breed overleg en goede afstemming tussen gemeente, PO en VO. Er is een regiegroep geformeerd die een beleidskader heeft geschreven voor de stad waarin een duurzame inclusieve aanpak en aanbod worden voorgesteld. Deze zijn gericht op spreiding door de stad van voorzieningen, competentieverhoging binnen alle scholen, delen van expertise en flexibiliteit. De voorzitter CvB neemt deel aan de</p>

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	regiegroep die voor zichzelf in deze opvang- en wooncrisis een opgave ziet voor de komende jaren.

## Verticale dialoog

Gremia waarmee het CvB verticale dialogen voert zijn onder andere de GMR als vertegenwoordigers van medewerkers en van ouders en de Raad van Toezicht. Voor meer informatie verwijzen we naar de paragraaf over de GMR eerder in dit hoofdstuk en naar het verslag van het intern toezicht in hoofdstuk 4.

Naast GMR en RvT hebben ook de leerlingen een belangrijke inbreng in de verticale dialoog. Individuele scholen hebben al sinds jaar en dag een eigen leerlingenraad. Sinds schooljaar 2021-2022 kent INOS ook op stichtingsniveau een leerlingenraad. Elke school vaardigt hiervoor een leerling af uit groep 7 of 8. De leerlingenraad van schooljaar 2022-2023 heeft in verslagjaar 2023 meegedacht over bijvoorbeeld de afschaffing van de vrijwillige ouderbijdrage en over het gezondheidsbeleid van de gemeente Breda. De leerlingenraad heeft de trendrede uitgesproken in de gemeenteraadszaal en daarbij een lans gebroken voor kansen-gelijkheid, het terugdringen van armoede en een gezond ontbijt voor alle kinderen. Er is feedback gegeven op de groei mindset rubrics die in onze scholen worden gebruikt en de leerlingenraad heeft een INOS-editie van het magazine Chatime gemaakt over het thema geluk.

De leerlingenraad van schooljaar 2023-2024 heeft in 2023 bepaald dat het goede doel van INOS dit schooljaar het Diabetesfonds is. Tijdens de nieuwjaarsmarkt voor alle medewerkers hebben de leerlingen zich hier actief voor ingezet en dat heeft een flink bedrag aan donaties opgeleverd. De raad heeft zich ook gebogen over de overstap van basisschool naar voortgezet onderwijs en hoe je je als leerling voorbereidt op deze spannende en impactvolle verandering. De input die het CvB krijgt van de leerlingenraad is verfrissend, origineel, wijs en daarmee erg waardevol. De leerlingenraad is daardoor een belangrijke gesprekspartner.

## Klachtenbehandeling

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. Op basis van het advies van de klachtencommissie proberen we een oplossing te vinden die voor alle partijen acceptabel is. Als 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 die vanuit [www.vertrouwenswerk.nl](http://www.vertrouwenswerk.nl) aan INOS gekoppeld zijn. Beiden zijn beschikbaar voor zowel ouders als voor de medewerkers van INOS. Omdat we merkten dat de stap naar de externe vertrouwenspersoon soms te groot is voor medewerkers, zijn er afgelopen jaar ook twee medewerkers vanuit het bestuursbureau opgeleid als landelijk vertrouwenspersoon integriteit en opvang. Dit betreft onze Regisseur Jeugd en onze Verzuimadviseur. Vanuit hun dagelijkse expertise en praktijk kunnen zij al veel signaleren en oplossen voordat het tot een melding/klacht komt. INOS heeft een [klokkenluidersregeling](#) 'Meldingsregeling vermoeden van een misstand'. De positie van de externe vertrouwenspersoon Integriteit is belegd bij onze externe partner Vertrouwenswerk. In 2023 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 2023 zien we een toename in onvrede bij ouders, waarbij zij direct contact zoeken met het bestuursbureau in plaats van op de scholen het gesprek aan te gaan met de desbetreffende medewerker of directeur. Het valt op dat ouders steeds mondiger zijn, hun onvrede direct als een klacht uiteen zetten en moeilijk accepteren wanneer ze niet krijgen wat ze voor ogen hebben. Onderliggend is vaak (het gebrek aan) communicatie de oorzaak van de klacht en ligt daar de kern van de oplossing.

Er zijn in 2023 dan ook achttien formele klachten binnen gekomen via de mailbox van INOS. Dit is bijna vier keer zoveel als in 2022. Van de 18 klachten zijn er 16 naar ieders tevredenheid afgehandeld. Twee van de klachten, die volgens de klachtenfunctionaris overigens ongegrond zijn, leidden tot een hoorzitting waarvan één bij de Landelijke Klachtencommissie. Dit wordt in 2024 verder afgehandeld. Eén klacht gaat over een verwijderingsprocedure, waarbij school onderbouwt waarom zij handelingsverlegen is. De andere klacht gaat over een doublure waarover ouders en school van mening verschillen.

De klachten zijn onder te verdelen in verschillende categorieën:

- Onvrede over de aanmeldprocedure/wachttijst hantering van de school naar keuze. Hier overheerst vooral teleurstelling van het niet kunnen inschrijven bij de school naar keuze vanwege postcodebeleid en/of wachttijst hantering. Van de achttien klachten vielen er drie in deze categorie.
- Twee klachten gingen over de herverdeling van klassen, dit betrof dezelfde school en na gesprekken met directeur, intern begeleider en College van Bestuur zijn deze klachten naar tevredenheid van ouders afgehandeld.

- Vier klachten - verspreid tussen februari en november - gaan over dezelfde school, waarbij onvrede heerst onder ouders vanuit voornamelijk de bovenbouw over het pedagogisch klimaat, de sociale veiligheid van leerlingen en de uitvoering van het protocol time-out, schorsen en verwijderen. Op deze school is de Regisseur Jeugd de directeur gaan ondersteunen in de processen en gesprekken die gevoerd moesten worden. Het ontbrak aan duidelijke regels en grenzen, deze zijn aangescherpt en dat zorgde tijdelijk voor wrijving maar levert uiteindelijk wel het gewenste resultaat op. Daarnaast is er vanuit het College van Bestuur ook aandacht gevraagd voor respectvolle communicatie vanuit ouders richting school, daar dit soms te wensen overliet. De Inspectie van het Onderwijs is op de hoogte gebracht van de situatie. Na de ouderavond in januari 2024 lijkt een kentering ingezet.
- Op één van onze scholen is er door twee verschillende ouderparen een klacht ingediend over het functioneren van een leerkracht en de onrust die in de klas heerste. Voor beide ouderparen is dit naar tevredenheid opgelost nadat er personele wisselingen hebben plaatsgevonden waardoor de stabiliteit in de klassen toenam. Ook op een andere school waren de vele wisselingen van personeel een reden voor ouders om een klacht in te dienen.
- Dan zijn er nog vier op zichzelf staande klachten binnengekomen, die alle naar ieders tevredenheid zijn opgelost.
- Het viel op dat van de 18 klachten er 9 in het laatste kwartaal van 2023 werden ingediend en dan vooral in de maanden oktober en november.
- Naast bovenstaande formele klachten zijn er bij het bestuursbureau diverse telefonische meldingen geweest van ouders of verzorgers die wij rangschikten als 'voorgenomen klachten'. Hierin is ook een toename zichtbaar. Doordat onze Regisseur Jeugd hier adequaat op heeft gereageerd en in samenspraak met directie en ouders tot bevredigende oplossingen kwam, werden in deze gevallen formele klachten voorkomen.

Ter informatie staat hier een link naar onze [klokkenluidersregeling](#) en naar onze [klachtenregeling](#).

## Juridische structuur

De rechtsvorm van INOS is een stichting.

## Governance

INOS voldoet aan de Code Goed bestuur in het primair onderwijs van de PO-Raad. 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 managementteam van een school bestaat uit een directeur, team- of bouwcoördinatoren en de intern begeleider (IB'er).

U vindt [hier](#) de Code Goed bestuur in het primair onderwijs en onze andere governance documenten.

## Functiescheiding

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, 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.

Vanuit een waarderende houding zijn onze activiteiten gericht op het verbeteren van onze kwaliteit cyclisch ingericht. Kwaliteitszorg behoort onlosmakelijk bij onze basis op orde en draagt bij aan het realiseren van onze strategische doelen in het INOS koersplan.

Ons kwaliteitshuis vormt de basis voor het INOS koersplan en is opgebouwd vanuit de drie standaarden (pijlers) van het waarderingskader van de Inspectie. Deze pijlers worden ondersteund door een kwaliteitsmanagementsysteem en worden gedragen door een waarderende en op groei gerichte kwaliteitscultuur. Dit houdt in dat we uitgaan van de positieve en sterke punten en altijd bezien met een op groei gerichte blik om hiermee intrinsieke betrokkenheid te stimuleren.

We streven naar strategisch kwaliteitsmanagement om maximale ondersteuning en inzicht te bieden bij het realiseren van onze strategische doelen zoals in ons koersplan zijn opgenomen. Binnen het INOS kwaliteitshuis gaan we uit van continu verbeteren, hierbij wordt de Plan-Do-Check/Study-Act gevolgd.

Eind 2023 is gestart met het ontwikkelen van de INOS kwaliteitskaart. Deze applicatie is op dezelfde manier ingedeeld als het vernieuwde INOS kwaliteitsbeleid 23-26. Deze is in januari 2024 vastgesteld. Het doel van de applicatie INOS kwaliteitskaart is kennisdeling over alle scholen heen zodat we met elkaar de dialoog vanuit een waarderende houding aan kunnen gaan. De informatie die in deze applicatie staat, vormt ook de basis voor het documentonderzoek bij de INOS audit. Jaarlijks worden er ongeveer tien INOS audits uitgevoerd door onze INOS auditoren. Dit zijn medewerkers die heel bewust de keuze hebben gemaakt om gedeeltelijk werkzaam te zijn als auditor. Deze INOS auditoren volgen jaarlijks trainingen op het gebied van gesprekstechnieken, communicatie, waarderend onderzoeken en rapporteren. Waar nodig worden ook vakinhoudelijke trainingen georganiseerd. Een INOS audit wordt uitgevoerd door twee INOS auditoren en een collega-directeur auditor.

Met het INOS auditteam 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. Verbetplannen 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 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
Actualiseren KwaliteitWijzer. Dit toetsingsinstrument wordt gebruikt bij audits voor het toetsen van de verschillende elementen van het onderzoekskader van de Inspectie op onze scholen.	Continu proces	Wijzigingen in het Onderzoekskader van de Inspectie en/of andere actuele ontwikkelingen worden in ieder geval jaarlijks of zoveel eerder dan nodig in de KwaliteitWijzer opgenomen.



Professionaliseren INOS en interne auditoren	Continu proces	Voor het opleiden van INOS auditoren is gekozen voor een combinatie van theorie en training on the job. Hierbij gaan we uit van voordoen, samendoen en zelf doen. Dit is voor elke nieuwe INOS auditor een meerjarig traject. Tussentijds vinden intervisies plaats.
Ontwikkelen management informatie	Lopende ontwikkeling	In 2023 is de basis voor de opbouw van de management informatie op bestuursniveau verder uitgewerkt.
Ontwikkelen INOS auditproces	Continu proces	In schooljaar 2023/2024 worden bij tien scholen INOS audits uitgevoerd. Einde van het schooljaar wordt het proces geëvalueerd samen met de INOS auditoren, collega-directeur auditoren en de directeurs van de scholen waar de INOS audits hebben plaatsgevonden.
Ontwikkelen en implementeren applicatie INOS kwaliteitskaart	November 2023 - juni 2024	Het belangrijkste doel van deze applicatie is laagdrempelige kennisdeling over scholen en functies heen om zo een dialoog en hiermee ook een gemeenschappelijke taal te bevorderen vanuit een waarderende houding.
Vernieuwen kwaliteitsbeleid INOS 23-26	September 2023 - Januari 2024	Het doel van ons kwaliteitsbeleid is om maximale ondersteuning en inzicht te bieden bij het realiseren van onze strategische doelen zoals in ons koersplan zijn opgenomen. Hierbij gaan we uit van continu en cyclisch verbeteren (PDCA).

## Overige en toekomstige ontwikkelingen

### Kansengelijkheid

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 van gelijkgestemde scholen binnen de organisatorische eenheden, verschillende projecten op het terrein van OAB (in samenwerking met andere schoolbesturen in ONYX Breda), compensatie bovenschools van de teruggang in middelen gewichtenregeling, behoud kleine scholen in wijken met uitbouw naar integrale Kindcentra, etc.

INOS heeft de ambitie om aanjager te zijn van initiatieven die de samenwerking rondom kind en gezin versterken. Daarin wordt geïnvesteerd door onder meer de pilot JFK-Boomgaard, De Rijke schooldag, JOBi jeugdontbijt Breda en Verbeter Breda.

Nicole van Son is, als voorzitter van de PO kamer, lid van Verbeter Breda. Zij vertegenwoordigt het domein leren en ontwikkelen (leeftijd 0-27 jaar). Het zoeken van samenwerking met andere schoolbesturen en andere betrokken partijen is voor ons een vanzelfsprekend onderdeel van de invulling van de maatschappelijke opdracht. Externe partners herkennen dit en waarderen INOS als initiatiefnemer en drijvende kracht achter veel lokale samenwerkingsverbanden die gericht zijn op welzijn en kansengelijkheid van kinderen.

In 2023 is een start gemaakt met de uitvoering van de verkregen subsidie Rijke Schooldag. Het doel van deze subsidie is kinderen meer kansen te bieden. Kinderen van groep 3 tot en met groep 8 krijgen vanaf maart 2023 na schooltijd twee uur per week op of rondom school gratis extra activiteiten aangeboden, van sport tot muziek en van techniek tot buiten bezig zijn.

INOS heeft ook de subsidie voor schoolmaaltijden aangevraagd en verkregen. Om ervoor te zorgen dat kinderen zonder honger naar school gaan, werkt INOS nauw samen met JOBi. Zij zorgen ervoor dat waar nodig er wekelijks een ontbijtbox voor zeven gezonde ontbijten voor kinderen wordt thuisbezorgd.

Eind 2023 heeft de Gemeente Breda in het kader van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid een verleningsbeschikking gekregen Regeling Kansrijke Wijk. Deze subsidie is bedoeld voor de preventie van armoede en schulden, voor veerkracht en weerbaarheid, re-integratie, school en omgeving, de ontwikkeling van het jonge kind, een gezonde leefomgeving en voor programmaondersteuning. INOS werkt nauw samen met de Gemeente Breda om de verschillende programmalijnen uit te voeren.

Op dit moment verschilt de hoogte van de vrijwillige ouderbijdrage per school. Daarnaast is de mate waarin ouders betalen ook verschillend. Dit heeft als gevolg dat er een grote ongelijkheid is in de mogelijkheid om activiteiten te organiseren. Omdat de vrijwillige ouderbijdrage niet bijdraagt aan gelijke kansen, maar eerder een tegenovergesteld effect heeft, wordt deze afgeschaft. Daarmee zet INOS stappen die ervoor zorgen dat elke leerling recht heeft op gelijksoortige activiteiten die door zijn of haar school worden georganiseerd, onafhankelijk van de hoogte van de bijdrage en het aantal betalende ouders. Daarom heeft INOS in 2023 de vrijwillige ouderbijdrage op alle scholen verlaagd tot maximaal 10 euro. In schooljaar 24-25 zal deze volledig afgeschaft zijn.

## Burgerschap

Leren omgaan met verschillen is de kern van burgerschap. Het vak Burgerschap is verplicht en vanaf 1 augustus 2024 wordt dit een kernstandaard van het onderzoekskader van de Inspectie. Burgerschap staat bij ons hoog op de agenda. Onze projectgroep Burgerschap heeft in 2022 een INOS beleidsplan opgesteld voor Burgerschap en een kader voor de burgerschapsplannen van de scholen. Elke school heeft hiervoor eind schooljaar 2022-2023 een eigen poster gemaakt en een beleidsplan geschreven. Vanuit de projectgroep is hier feedback op gegeven. In het najaar van 2023 zijn de leden van deze projectgroep bij iedere samenwerkende organisatorische eenheid (SOE) langs geweest om deze feedback te delen in dialoog. Elke school is aan de slag met het verwerken van de verkregen feedback en zal voor 1 februari 2024 een actueel beleidsplan burgerschap aanleveren.

### Overige ontwikkelingen

- 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 leden van het College van Bestuur en de bestuurssecretaris nemen deel aan de visitatiecommissie van de PO-Raad.
- 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. Dit houdt in dat ongeveer 30 leerlingen per jaar uit 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 ervaringen zijn positief zowel qua instroom als qua welbevinden van de leerlingen (succeservaringen). Ouders worden nadrukkelijk betrokken in het voortraject.

## Onderwijsresultaten

Zie [scholenopdekaart.nl](https://www.scholenopdekaart.nl) voor de onderwijsresultaten van onze scholen.

## Onderwijs aan nieuwkomers

Tot het uitbreken van de oorlog in Oekraïne verzorgden de scholen van INOS alleen nieuwkomersonderwijs voor kleuters. Het beleid in Breda is al jaren dat de eerste opvang vanaf 6 jaar (groep 3) gedaan wordt door de gespecialiseerde nieuwkomersschool CBS De Fontein. Na dit intensieve programma van 10 maanden komen de leerlingen dan op de scholen in de wijk en spreken we van een programma 'zachte landing' dat we in Breda gezamenlijk coördineren (zie ook paragraaf over onderwijsachterstandenbeleid). Met de grote toestroom van Oekraïense kinderen werd al snel duidelijk dat we de opvang en het onderwijs voor deze leerlingen alleen in gezamenlijkheid konden verzorgen. In 2023 hebben de besturen van Breda een voorzieningenkaart Passend Nieuwkomersonderwijs opgesteld. Het doel hiervan is om voor alle leerplichtige nieuwkomers in de regio een passende onderwijsplek te creëren. Dit doen we door integrale samenwerking, waarbij alle besturen van onderwijsinstellingen en gemeenten betrokken zijn en hun bijdrage leveren.

Gezien de komst van asielzoekers en gezinnen uit Oekraïne wordt er in 2023-2024 ook ingezet op passend onderwijs voor nieuwkomers en traumasensitief werken in het onderwijs. INOS is initiatiefnemer van de opleiding Specialist Nieuwkomersonderwijs. Deze opleiding is opgesteld voor medewerkers voor alle Bredase onderwijsbesturen van het primair onderwijs (Partnerschap).

## 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).

## Onderzoek

Een van de vormen van leergemeenschappen binnen INOS is de expertisegroep. Het zijn groepen van zes tot acht professionals met kennis rondom een bepaald thema die regelmatig bij elkaar komen en middels onderzoek in hun samenwerking nieuwe kennis construeren en deze verspreiden binnen INOS. INOS beschikt over twee expertisegroepen: Onderzoekend & Ontwerpend Leren en Pedagogisch Handelen.

## Visitatie

Er heeft in het kalenderjaar 2023 een bestuurlijke visitatie plaatsgevonden. De commissie is over het geheel genomen bijzonder positief over de manier waarop INOS invulling geeft aan haar maatschappelijke opdracht en de zorgvuldigheid waarmee



stakeholders van binnen en buiten de organisatie hierbij worden betrokken. Een link naar het verslag van de commissie bestuurlijke visitatie vindt u [hier](#).

## Passend onderwijs – inclusief onderwijs

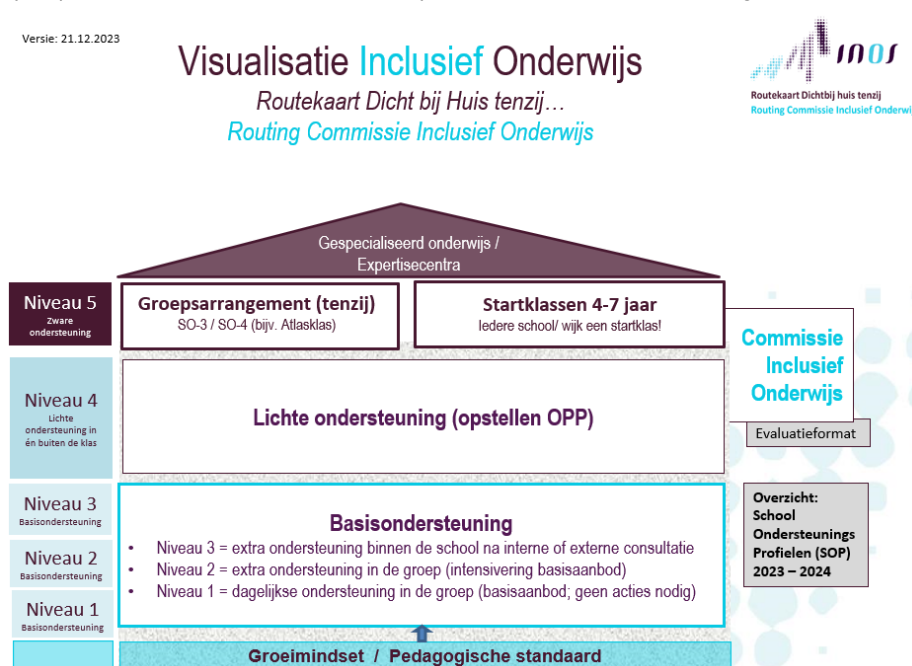
We bieden doelgericht en gestructureerd onderwijs op maat, dat aansluit bij de onderwijsbehoeften en talenten van de leerling binnen de mogelijkheden en passend bij de onderwijsvisie van de school (bron: INOS Koersplan).

Landelijk maar ook binnen onze regio zien we een verhoogd doorverwijzingspercentage naar het SBO en het SO3 en SO4. In 2022 is het project Dichtbij huis, tenzij gestart. De visie van dit project is dat elke basisschool aantoonbaar alle mogelijkheden benut om leerlingen dichtbij huis onderwijs te bieden, in samenwerking met het gezin, de andere scholen en de partners rond het kind en gezin in de wijk. Stichting INOS streeft met het project 'Dichtbij huis, tenzij...' naar zowel integratie als inclusie.

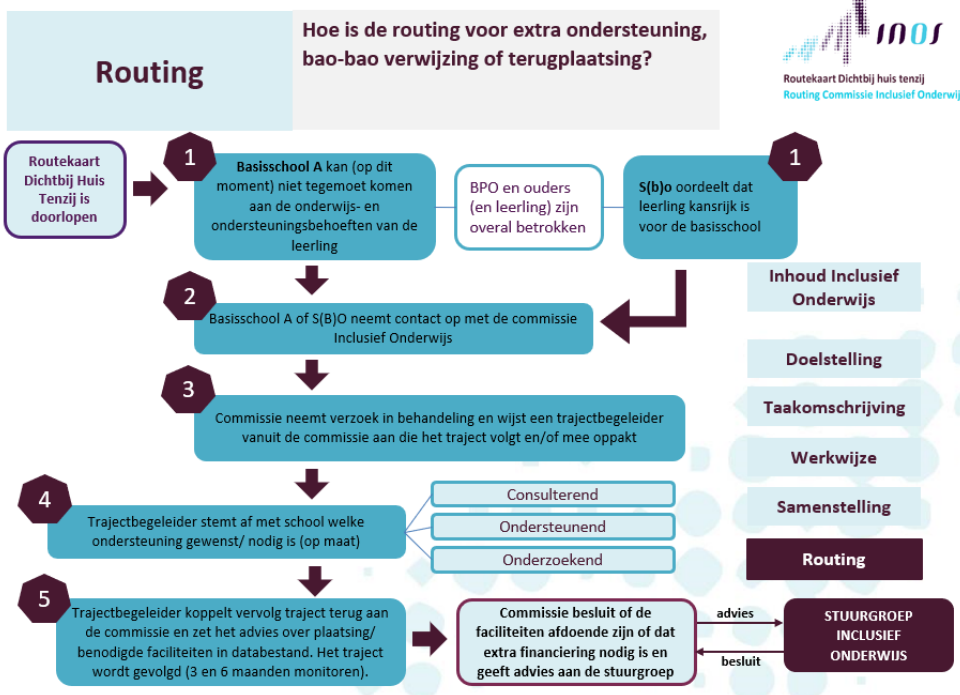
In 2023 is de visie op inclusief onderwijs opgesteld:

*Inclusief onderwijs is voor INOS dat elke basisschool aantoonbaar alle mogelijkheden benut om het onderwijs kwalitatief en flexibel zo te organiseren dat leerlingen dichtbij huis onderwijs krijgen. Dit doen we in samenwerking met het gezin, de andere scholen en de partners rond het kind en gezin in de wijk. Wij streven hierbij naar zowel integratie als inclusie. Er is altijd sprake van differentiatie, flexibele groepen en passende ondersteuning waar dit nodig is. Wij stellen het welbevinden van kinderen centraal en geloven erin dat we dit positief kunnen beïnvloeden door ieder kind deel uit te laten maken van de groep en het kind te accepteren en te waarderen om wie hij is en wat hij kan.*

Op basis van deze visie is er een commissie inclusief onderwijs opgericht. Deze commissie gaat, op verzoek en in overleg met school en ouders, adviseren over een juiste plaatsing thuis nabij van de leerling met specifieke en moeilijk te beantwoorden ondersteuningsvragen waarvoor binnen de school een verwijzing naar S(B)O wordt verwacht. Met als doel dat leerlingen zoveel mogelijk (blijven) deelnemen aan het basisonderwijs. Hiervoor is een routekaart uitgewerkt.



In deze routekaart worden de stappen uitgewerkt die gezet kunnen worden per ondersteuningsniveau, overeenkomend met de niveaus die staan genoemd in het ondersteuningsplan RSV 'naar inclusiever onderwijs' 2023-2024. Daarnaast wordt met de routekaart helder gemaakt hoe en wanneer de commissie Inclusief Onderwijs betrokken wordt. Op deze manier willen we dat elke basisschool alle mogelijkheden benut om leerlingen dichtbij huis onderwijs te bieden, in samenwerking met het gezin, de andere scholen en de partners rond het kind en gezin in de wijk.



Voor passend onderwijs worden op dit moment ongeveer 2,4% van onze leerlingen doorverwezen naar een S(BO) en 0,4% van deze leerlingen heeft een individueel arrangement. In samenwerking met de commissie inclusief onderwijs verwachten we dat we meer leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte een passende plaats bij één van de scholen in de wijk kunnen geven. De komst van groepsarrangementen is hierin een positieve ontwikkeling. Hierbij ontvangen de scholen een hogere en structurelere bekostiging van het samenwerkingsverband voor leerlingen die anders aangewezen zijn op het speciaal onderwijs. Dit is momenteel van toepassing bij vier van onze scholen.

## Project anders organiseren

Het huidige onderwijssysteem moet kwalitatiever en flexibeler worden ingericht om beter te kunnen aansluiten op ontwikkelingen als inclusief onderwijs, personeelstekort en optimale groei van leerlingen en medewerkers. Om beter te kunnen aansluiten op deze ontwikkelingen is in april 2022 het project "Anders Organiseren" van start gegaan. De belangrijkste thema's waarop geïnvesteerd kan worden zijn: Peuters & kleuters, Verrijkte schooldag, Inzetten & opleiden personeel en Anders groeperen.

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 gedragspecialist 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 hierbij vanuit bovenschools ondersteund worden;
- periodieke intervisie Leren van Data tussen de scholen van één organisatorische eenheid waarbij IB'ers en directies met elkaar reflecteren op de opbrengsten en mogelijke interventies.

INOS kiest vanuit haar kernopdracht en visie op de school als samenleving voor 'Dichtbij huis, tenzij'. Het aanbod binnen de scholen is zo vormgegeven dat meer- en hoogbegaafde kinderen ook binnen de groep en de vertrouwde omgeving van de eigen school passend bij hun ondersteuningsbehoefte onderwijs krijgen.

Elke school dient een passend aanbod te hebben op groeps- en schoolniveau (signaleren, compacten en verrijken, extra uitdaging via plus/ploeter voorzieningen). Voor het onderwijs aan meer- en hoogbegaafde leerlingen heeft INOS een eigen kwaliteitsstandaard ontwikkeld. 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 in schooljaar 23/24 deel gaan uitmaken van de reguliere INOS audit. Voor die leerlingen die daarnaast nog extra ondersteuning nodig hebben, heeft INOS Expeditie INOS. Dit houdt in dat op één van onze scholen deze leerlingen wekelijks één of twee dagdelen onderwijs volgen, gericht 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 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, waarbij leerlingen met een ondersteuningsvraag op welbevinden en executieve functies, gedurende één dagdeel per week, een passend onderwijsaanbod krijgen.

Met als doel dat leerlingen elkaar versterken en bekrachtigen, en samen tot leren en ontwikkelen komen. Er wordt gewerkt aan het versterken van de veerkracht van leerlingen, om van hieruit uitdagingen en leerkuilervaringen aan te kunnen gaan. De Atlasklas is ook beschikbaar voor leerlingen van scholen binnen de werkeenheden. Hiermee wordt passend onderwijs thuisnabij gecreëerd.

### **Nationaal Programma Onderwijs**

Over de inzet van het Nationaal Programma Onderwijs doen wij uitgebreid verslag op pagina 38.

### **Sociale veiligheid**

INOS heeft in 2022 een beleidsnotitie Sociale veiligheid opgesteld waarin er samenhang wordt gebracht tussen de verschillende beleidsstukken en protocollen die gericht zijn op de sociale veiligheid van leerlingen en medewerkers. We vinden sociale veiligheid belangrijk omdat leerlingen pas tot leren kunnen komen als ze zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. Daarvoor is het nodig dat ze zich kwetsbaar kunnen opstellen, dat ze zich gezien en geaccepteerd voelen en dat ze het gevoel hebben erbij te horen. Zorgen voor sociale veiligheid gaat dus over méér dan het tegengaan van onveiligheid. Leerlingen hebben ruimte nodig om te mogen ontdekken waar grenzen liggen, om fouten te maken, om te leren verantwoordelijkheid te nemen en daarop te worden aangesproken.

Ook voor medewerkers geldt dat zij hun werk pas goed kunnen doen als ze zich veilig voelen, zich kwetsbaar op kunnen stellen en zich gezien en gehoord voelen. Ook zij moeten fouten kunnen maken en aangesproken worden op verantwoordelijkheden. Jaarlijks wordt op al onze scholen de sociale tevredenheidsmeting afgenomen. Er is een taakprofiel opgesteld voor de interne vertrouwenspersoon (IVP) en de coördinator Sociale Veiligheid (CSV). Nieuwe IVP'ers en CSV'ers zijn verplicht een basistraining te volgen. Zittende CSV'ers en IVP'ers volgen jaarlijks een herhalingstraining.

Daarnaast is een klachtenregeling Ongewenst Gedrag opgesteld en een hierbij behorende commissie ingericht. De regisseur Jeugd, de verzuimregisseur en de voorzitter van de commissie Ongewenst Gedrag hebben de landelijke opleiding Interne Vertrouwenspersoon in 2023 afgerond.

## 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;
- 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.

*'Om onderwijs te laten aansluiten op de 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.'*<sup>1</sup>

Alle medewerkers bij INOS worden, passend bij het eigen vakgebied, uitgedaagd om de kennis, ervaring en vaardigheden over het leren en begeleiden van leerlingen actief te onderhouden, verder uit te bouwen en om elkaar te inspireren, zowel intern in onder meer 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, daarbij altijd rekening houdend met de belastbaarheid van medewerkers, in deskundigheidsbevordering en het samen met andere partners opleiden van toekomstige leerkrachten en andere professionals binnen de organisatie.

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. De leidinggevende stimuleert en faciliteert dit proces en zorgt mede voor een veilige leeromgeving; professionalisering vraagt om wederkerig investeren.

### Toekomstige ontwikkelingen

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.

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

<sup>1</sup> Samen het verschil maken, Koersplan 2022-2026. p.21

Welke extra stappen 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 OC&W 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

Het jaar 2023 was voor veel mensen een bewogen jaar. De oorlog in Oekraïne, de crisis in de opvang van vluchtelingen, het conflict in het Midden-Oosten, de stijgende energieprijzen, hoge inflatie, de toenemende polarisatie en verharding in onze maatschappij hebben impact op ons allemaal.

Daarnaast knelt het op de arbeidsmarkt. Niet alleen in het onderwijs maar in veel sectoren. Door de krapte op de arbeidsmarkt zien we dat vacatures die gedurende het schooljaar uitgezet worden moeilijker in te vullen zijn, zo ook de vervangingsvraagstukken.

Dit alles vraagt van onze medewerkers een grote wendbaarheid én weerbaarheid. Het is wederom bewonderenswaardig hoe onze medewerkers ook in het verslagjaar weer alles op alles hebben gezet om het onderwijs, onder soms complexe omstandigheden, zo goed mogelijk doorgang te laten vinden en het welbevinden van elkaar en de leerlingen voorop hebben gesteld. De extra stap werd zichtbaar gezet. Het is onze verantwoordelijkheid om ook die extra stap als organisatie te zetten voor het welbevinden van onze medewerkers. Nabijheid, oprechte aandacht, waardering en mogelijkheden tot ontwikkeling in een prettige en veilige werkomgeving zijn hiervoor de basis. Alle middelen die hiervoor beschikbaar waren, hebben we maximaal ingezet en daarnaast zijn we doorgegaan met het programma Aandacht voor jou! waarbij we o.a. workshops aanboden rondom thema's als slaapgedrag, voeding en inkomen.

Daarnaast hebben wij veel geïnvesteerd in andersoortige oplossingen voor het vervangingsvraagstuk met o.a. de inzet van onze maatschappelijke partnerorganisaties en niet-onderwijsprofessionals (o.a. kunstenaars voor de klas).

We willen meer dan ooit een organisatie zijn waar er oog is voor elkaar en voor verschillen. Waar geluk en gezondheid onderdeel zijn van het gesprek, als voorwaarde om te kunnen werken en leren. In 2023 hebben we voor de eerste keer deelgenomen aan de werkgelukmeting van Klassewerkplek in plaats van aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek van DUO. Met de Klassewerkplekmeting hebben scholen meer inzicht gekregen in welke factoren bijdragen aan het werkgeluk en behoud van medewerkers en welke groeimogelijkheden een school heeft.

## Doelen & resultaten

Doel/thema	Status	Toelichting
<p><b>Ontwikkelen@Phoenix faciliteert en ondersteunt de ontwikkeling van medewerkers door onder meer een INOS-breed professionaliseringsaanbod dat gericht is op het bereiken van de doelen uit het koersplan én dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerker</b></p>	<p>Doel is behaald</p>	<p>In 2023 zijn onderstaande trainingen en opleidingen aangeboden, verplicht of facultatief en deels bovenschols gefinancierd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Incompany opleiding Specialist Nieuwkomersonderwijs</b> (post-Hbo) (verplicht; elke school dient minimaal 1 specialist nieuwkomersonderwijs te hebben);</li> <li>- <b>Training de-escalerend werken en omgaan met agressie</b> (facultatief);</li> <li>- <b>Incompany opleiding Master Educational Needs</b> (Master EN) (verplicht voor IB'ers die nog geen mastergraad behaald hebben);</li> <li>- <b>Incompany modules Master Educational Needs:</b> modules Diversiteit als pedagogisch kracht, Gedrag, Kenniswerker gedrag: perspectieven op gedrag (facultatief);</li> <li>- <b>Incompany opleiding Leraarondersteuner</b> (facultatief voor onderwijsassistenten die willen doorgroeien naar leraarondersteuner);</li> <li>- <b>Basistraining Meer- en Hoogbegaafdheid</b> is aangeboden aan nieuwe leerkrachten (verplicht).</li> <li>- <b>Basistraining Groeimindset B</b> is aangeboden aan alle INOS-medewerkers.</li> <li>- <b>Basistraining Groeimindset A</b> is aangeboden aan nieuwe medewerkers (verplicht).</li> <li>- <b>Basistraining EDI</b> (facultatief)</li> <li>- <b>Workshop Collegiale feedback geven en ontvangen</b> (facultatief)</li> <li>- <b>Leergang Vakbekwaamheid Bewegings-onderwijs</b> (facultatief);</li> <li>- <b>Leergang Interne GroepsAnalist</b> (verplicht voor scholen die nog niet over twee groepsanalisten beschikken);</li> <li>- <b>Online trainingen E-WISE</b> (facultatief aanbod en verplicht daar waar modules gekoppeld zijn aan andere trainingen);</li> <li>- <b>Online trainingen Schoolupdate</b> (9 modules verplicht én een facultatief aanbod);</li> <li>- <b>Incompany mentorentoelichtingen</b> (verplicht voor aspirantopleidingsscholen)</li> <li>- <b>Lastige oudergesprekken</b> (facultatief voor startende leerkrachten);</li> <li>- <b>Mini-masterclass Leren anders organiseren. Waarom zou je dat doen?</b> (facultatief)</li> <li>- <b>Kanjertraining</b> (facultatief);</li> <li>- <b>Workshop Voeding en hormonen</b> (facultatief);</li> <li>- <b>Workshop Slaap</b> (facultatief);</li> <li>- <b>Workshop Uitkomen met je inkomen</b> (facultatief);</li> <li>- <b>Workshop Bewegen en voeding</b> (facultatief);</li> <li>- <b>Trauma (Tension) Tapping Technique (TTT+)</b> (facultatief);</li> </ul>

<p><b>Tweejarig professionaliseringstraject op het gebied van de Groeimindset. Doel is het versterken en ontwikkelen van een groeigerichte overtuiging als uitgangspunt van handelen in de onderwijspraktijk.</b></p>	<p>Projectdoelen zijn behaald.</p> <p>Schooljaar '23-'24 focus op borging en door-ontwikkeling.</p>	<p>De projectdoelen op het gebied van deskundigheidsbevordering, begeleiding, inspiratieplatform, rubrics en communicatie zijn behaald:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op het gebied van <b>deskundigheidsbevordering</b> zijn de basistraining Groeimindset A en B ontwikkeld en inmiddels op 1 school na aan alle scholen gegeven. Borging: nieuwe medewerkers volgen op meerdere trainingsmomenten in het jaar de trainingen. Uitwisseling van kennis en ervaringen en samen verder leren via een op te starten Lerend Netwerk Groeimindset. Daarnaast wordt de link gelegd met de expertisegroep pedagogisch handelen die de training Pedagogische Standaard aan het ontwikkelen is.</li> <li>- <b>Begeleiding:</b> binnen elk team is een werkgroep gevormd die het thema groeimindset implementeert binnen de eigen school/organisatie en zorgt voor borging van de schoolafspraken en doorontwikkeling op het vlak van Groeimindset. In het kader van borging en doorontwikkeling is elke schoolwerkgroep vertegenwoordigd in het op te starten Lerend netwerk Groeimindset opgestart.</li> <li>- Het <b>inspiratieplatform</b> waar medewerkers kennis en good practices kunnen delen en ideeën kunnen opdoen is gerealiseerd. Borging: actueel houden van informatie en inspiratieplatform beter ontsluiten door plaatsing binnen een nieuw te starten ontwikkelplatform in 2024.</li> <li>- <b>Rubrics</b> zijn ontwikkeld met ambassadeurs vanuit de verschillende geledingen om medewerkers een houvast te geven om te blijven reflecteren op hun vaardigheden met betrekking tot groeimindset. Rubrics zijn vastgesteld. Borging: pilots voor het werken met de rubrics binnen de gesprekkencyclus worden opgestart in 2024.</li> <li>- Bestaande (gespreks)formulieren, <b>communicatiemiddelen</b> en gesprekkencycli zijn versterkt met groeitaal, zodat groeitaal binnen alle geledingen de basis vormt van de communicatie.</li> <li>- Mini-symposium Groeimindset waar opbrengsten zijn gedeeld en vooruit geblikt is op de fase van doorontwikkeling en borging.</li> </ul>
<p><b>Professionalisering directeuren: Werkgeluk Leren van en met elkaar E-learning</b></p>	<p>Behaald en/of proces loopt nog</p>	<p>Een van de strategische thema's in het koersplan 2022-2026 is Geluk. Directeuren hebben in 2023 een professionaliseringstraject gevolgd dat in het teken staat van leiderschapontwikkeling gericht op het leidinggeven aan en sturen op werkgeluk en vitaliteit. Vraagstukken op het gebied van geluk in organisaties zijn vanuit verschillende perspectieven, waaronder een bedrijfseconomisch perspectief, een wetenschappelijk filosofisch/theologisch perspectief en maatschappelijk en sociologisch perspectief benaderd. Vragen als wat is geluk precies, wat kunnen wij als organisatie ermee en welke rol heeft de directeur in het vergroten, versterken en verbreden van geluk binnen de schoolorganisatie staan centraal.</p> <p>Het professionaliseringstraject is gestart in 2022 en omvat een periode van ruim 1,5 jaar en bestaat uit meerdere dagen en dagdelen die afgewisseld worden met begeleide intervisie. (verplicht)</p>



		<p>Elke directeur neemt deel aan begeleide intervisie met mede-directieleden. Deze vorm van intercollegiaal leren wordt gecontinueerd in 2024. (verplicht)</p> <p>Een groot aantal directeuren maakt gebruik van het E-WISE aanbod voor schoolleiders (facultatief).</p> <p>Daarnaast zijn de volgende thema's /onderwerpen aangeboden:          Inclusief onderwijs (verplicht)          Anders Organiseren (verplicht)          Projectmatig creëren (facultatief)          Kennisworkshop Zorgplicht en passend onderwijs (facultatief)          Burgerschap (verplicht)</p> <p>Basisaanbod trainingen: Capisci, VABO, Cupella, Mobiliteit, Werving &amp; selectie, Verzuim, Phoenix, Onboarding (verplicht voor nieuwe directeuren, facultatief voor zittende directeuren).</p>
<b>Vormgeving Beleid Ontwikkelen@Phoenix: Samen Opleiden</b>	Behaald	<p>Onze ambitie, onze visie op werkpleklers en de wijze van uitvoering hiervan is beschreven in Samen Opleiden, hoofdstuk 4 van het professionaliseringsbeleid Ontwikkelen@Phoenix. Het beleid is met instemming van de personeelsgeleding van de GMR vastgesteld.</p>
<b>Samen Opleiden: Doorontwikkeling naar 100% erkende opleidingsscholen binnen INOS</b>	Proces loopt nog	<p>Vanaf 2025 dienen alle studenten van de Pabo opgeleid te worden op een erkende opleidingsschool, de zogeheten 100% dekking OIDS.</p> <p>In 2023 hebben 8 aspirant-opleidingsscholen de status van erkende opleidingsschool behaald. Zij hebben aangetoond aan de vereiste basiskwaliteit ten aanzien van de vier kwaliteitswaarborgen te voldoen. Dit betekent dat van de 28 INOS-scholen die deel uitmaken van het Partnerschap Samen Opleiden regio West-Brabant, er 19 scholen de status van erkend opleidingsschool hebben en 9 scholen aspirant-lid zijn.</p> <p>Zowel de erkende als aspirant-opleidingsscholen hebben een zelfassessment afgenomen en op basis daarvan een plan van aanpak geformuleerd waarin beschreven staat hoe de betreffende school in de komende periode gaat toewerken naar de vereiste kwaliteitswaarborgen. Daarin worden de scholen begeleid door de INOS-projectgroep Samen Opleiden.</p> <p>Vier collega's van verschillende scholen volgen het Train-de-trainer-programma met als doel de professionalisering van werkplekbegeleiders binnen INOS te ondersteunen en verder vorm te geven.</p> <p>Door INOS-collega's die vorig jaar het Train-de-trainerprogramma hebben gevolgd worden de Incompany mentorentrainings gegeven op de verschillende scholen.</p>



<b>Leergemeenschappen</b>	Proces loopt nog	Via leergemeenschappen, waaronder de Expertisegroepen Pedagogisch handelen en Onderzoekend en Ontwerpend leren en het Lerend netwerk Rekenen, leren leerkrachten en andere professionals van en met elkaar. De leergemeenschappen zijn een van de professionaliseringsmogelijkheden die INOS initieert en faciliteert.
<b>Begeleiding &amp; coaching</b>	Continue proces	We hebben een intern begeleidingsteam bestaande uit een vaste kern van coaches. Nieuw dit jaar is dat het team is uitgebreid met een flexibele schil van coaches. Daarmee bieden we ruimte aan collega's die naast hun werk op school, andere collega's willen begeleiden. Het INOS-begeleidingsteam verzorgt de begeleiding van nieuwe medewerkers, startende leerkrachten, (beeld)coaching van individuele medewerkers en intervisie.

### 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 2023 is in totaal **€ 161.174,70** betaald aan ontslagvergoedingen, bestaande uit transitievergoedingen op basis van een vaststellingsovereenkomst (€ 72.813,53), transitievergoedingen in verband met beëindiging van tijdelijke (vervangings-)contracten (€ 6.025,32) en transitievergoedingen op basis van ontslag vanwege arbeidsongeschiktheid (€ 82.335,85).

### Aanpak werkdruk

In het verslagjaar 2023 zijn werkdrukkiddelen ontvangen van OC&W. Deze middelen zijn verkregen om de werkdruk te reduceren.

	<b>Schooljaar</b>	<b>Bedrag per leerling</b>	<b>Aantal leerlingen</b>	
Het deel derjaar draagt	2022-2023 (jan-juli '23)	€ 260,76 (BAO) € 391,14 (SBO) € 521,52 (V)SO	Per 1-10-2021: 8.095 BAO leerlingen, 257 SBO leerlingen en 700 (V)SO leerlingen	aan- voor kalen- 2023 be-
	2023-2024 (aug-dec '23)	€ 274,90 (BAO) € 412,35 (SBO) € 549,80 (V)SO	Per 1-2-2022: 8.381 BAO leerlingen, 270 SBO leerlingen en 714 (V)SO leerlingen	

daarmee € 2.711.416 in totaal. Elke school heeft een school specifiek plan opgesteld dat ter instemming is voorgelegd aan de leden van de P-MR van de school. Bij de meeste scholen is deze instemming 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 2023 ca. 99% waarvan 98% eigen personeel en 1% 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, gedragspecialist, 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.

<b>Bestedingscategorie</b>	<b>Besteed bedrag (kalenderjaar)</b>
Personeel	€ 2.698.627
Overige (teambuilding, professionalisering, leermiddelen)	€ 12.789

Naast de genoemde zaken die rechtstreeks uit de werkdrukkiddelen worden bekostigd, wordt er eveneens

gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, verzuimpreventie en professionalisering. Met het e-learning programma E-Wise krijgen medewerkers onbeperkt toegang tot een ruim aanbod kwalitatieve online cursussen, speciaal gericht op het primair onderwijs.

## Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

Uitvoering van deze regeling valt onder Phoenix, het loopbaan- en expertisecentrum van INOS en maakt integraal onderdeel uit van de afdrachtssystematiek van de scholen naar Phoenix en het bestuur. Phoenix voert de regie over het management development en de begeleiding van starters:

- Management development trajecten;
- Coaching voor startende en ervaren directeuren;
- Begeleide intervisie directeuren;
- Aanvulling op individuele scholingsbudgetten;
- Toegevoegd directieleden/kweekvijver;
- Opleidingen voor toegevoegd directieleden;
- Talentontwikkeling - scouten;
- Inductieprogramma: begeleiding starters, begeleide intervisie en workshops en trainingen;
- Startersteam - ontwikkeldag voor startende leerkrachten.

## Strategisch personeelsbeleid

In het koersplan van INOS staat het blijvend leren centraal, zowel van onze leerlingen als van medewerkers. Daarbij 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.



### Elementen van de lerende organisatie

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 gesprekkencyclus 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 van de individuele medewerkers. Zo vindt leren op alle niveaus in samenhang plaats.

Om het leren en ontwikkelen van medewerkers optimaal te ondersteunen heeft INOS een huisacademie – Ontwikkelen@Phoenix - die het leven lang leren van medewerkers ondersteunt. De afgelopen jaren hebben we vanuit een gedeelde visie op leren en ontwikkelen gebouwd aan deze huisacademie. Er zijn mooie stappen gezet en we komen nu in een volgende fase waarin we voor de doorontwikkeling van de huisacademie behoefte hebben aan een ondersteunende digitale infrastructuur die het leren van medewerkers optimaal faciliteert en daarmee aantrekkelijk maakt.

Hiermee beogen we:

- de zichtbaarheid en vindbaarheid te vergroten;
- activiteiten beter toegankelijk te maken door alle activiteiten vanuit 1 plek aan te bieden;
- het samen leren van en met elkaar te ondersteunen;
- leerpaden per functiegroep in te richten en beschikbaar te stellen;
- professionaliseringsactiviteiten te koppelen aan voor INOS belangrijke thema's en het koersplan;
- borging en bestendiging van recente (afgeronde) thema's.

In 2023 hebben we onderzoek verricht naar verschillende ontwikkelplatforms en zijn we tot een keuze gekomen voor een externe partij die ons gaat ondersteunen in het bouwen van het ontwikkelplatform in de periode februari tot en met juli 2024 zodat bij aanvang van het nieuwe schooljaar het ontwikkelplatform gelanceerd kan worden. Het implementeren van dit ontwikkelplatform draagt mede bij aan het verder uitdragen van het INOS koersplan binnen de huisacademie.

Het beleid rondom de gesprekkencyclus is verrijkt met groeitaal. Daarnaast zijn persoonlijke en professionele rubrics, die zijn voortgekomen uit het INOS-brede professionaliseringstraject Groeimindset, gekoppeld aan de gesprekkencyclus als een van de mogelijkheden die kunnen worden ingezet in de cyclus. De rubrics bieden een houvast om te blijven reflecteren op vaardigheden met betrekking tot groeimindset. Hiermee borgen we het hanteren van groeitaal binnen onze organisatie en passen we deze toe in onze dagelijkse omgang met collega's en leerlingen.

INOS investeert veel in werving en selectie waarbij Phoenix hét loket is van waaruit alle vacatures uitgezet worden en reacties binnenkomen. Zo kunnen we optimaal 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 ten aanzien van mobiliteit. 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.

De arbeidsmarktcommunicatie is in dezelfde lijn als de arbeidsmarktcampagne van 2022 voortgezet. De thema's vanuit ons Koersplan komen telkens terug in de posts op de social kanalen: Geluk, Partnerschap, Bewust omgaan met je omgeving en Onderwijs van vandaag voor morgen. Zo dragen we een consistent beeld uit waardoor we het merk INOS verstevigen en via de social kanalen actief communiceren en daardoor het bezoek aan de landingspagina verhogen. De volgende stap die we in 2023 hebben ingezet is de onboarding van nieuwe medewerkers.

Het onboardingsbeleid is ontwikkeld en vormgegeven in een medewerkersreis 'Een warm welkom bij INOS'. We beogen hiermee dat nieuwe collega's:

- zich welkom en gezien voelen;
- zich onderdeel voelen van INOS en van het team;
- zich veilig en vertrouwd voelen op de werkplek;
- collega's leren kennen en wegwijs raken binnen de organisatie;
- bekend raken met de visie, koers en afspraken van de school en INOS;
- voldoende en op een prettige wijze worden begeleid en ondersteund, zodat ze zich als professional optimaal kunnen inzetten en verder kunnen ontwikkelen.

Naast aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en het nieuwe onboardingsbeleid (Een warm welkom bij INOS) geven we 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 erkend opleidingspartner van Avans Hogeschool in het samen opleiden en ook penvoerder van het Partnerschap Samen Opleiden regio West-Brabant. Dat betekent dat het Ministerie van OC&W INOS erkent als geaccrediteerd opleider en daardoor ontvangen wij meer studenten en middelen om deze opleidingsfunctie te vervullen. We werken hierin samen met 20 andere besturen uit de regio. In 2022-2023 heeft dit geresulteerd in ruim 145 Pabo-stagiaires waarvan 24 vierdejaars studenten. Het is mooi om te constateren dat het merendeel van de vierdejaars studenten elk jaar bij ons in dienst wil blijven.
- 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 tegelijkertijd in dienst zijn en worden opgeleid.
- INOS leidt, met gebruikmaking van de subsidieregeling, jaarlijks drie onderwijsassistenten op tot leerkracht.
- INOS maakt actief gebruik van de mijlpalenregeling waarbij taakbekwame pabo-studenten versneld voor de klas kunnen (flexibele opleidingsroute).
- In 2023 hebben 19 onderwijsassistenten de incompany opleiding tot leraarondersteuner succesvol afgerond.
- INOS heeft in het schooljaar 2022-2023 ruim 30 studenten van de opleiding MBO-4 onderwijsassistent een stageplek aangeboden.
- INOS is penvoerder van de Regionale Aanpak Personeelstekort – RAP voor de klas - en werkt samen met zestien andere besturen uit de regio Breda en omstreken aan het gezamenlijk tegengaan van het personeelstekort in deze regio. Dit doen we onder meer door de begeleiding van startende leerkrachten te intensiveren en gezamenlijk te werken aan het imago van het beroep van leraar basisonderwijs en de instroom in de opleiding te verhogen.
- Binnen INOS krijgt elke medewerker bij goed functioneren na één jaar een vast dienstverband; we werken met een onboardingsbeleid waarin in het eerste jaar veel aandacht is voor begeleiding en het landen binnen de organisatie. 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 INOS ongeveer een half miljoen van haar totale baten in extra professionalisering van haar medewerkers boven op de middelen uit de CAO.
- We werken met een bonus voor het aanbrenge van een nieuwe collega.

- We zoeken actief naar alternatieven voor de invulling van vervangingen. Dit doen we door de inzet van andere professionals op het gebied van kunst en cultuur en sport en bewegen en door de inzet van INOS-klasbakken. INOS Klasbakken is een pool met creatieve INOS-leerkrachten die naast hun werk op een school, incidenteel of meer structureel extra willen werken door een volledige dag een eigen programma te draaien. Hiermee werken we enerzijds aan het vervangingstekort en anderzijds geven we collega's de ruimte om vanuit hun talenten en passie te werken.

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
<b>Nieuwbouw Kbs De Griffioen</b>	Proces loopt nog	De nieuwbouw van Kbs De Griffioen is in 2021 in de ontwerp-fase gekomen en in 2022 werd daadwerkelijk gestart met de bouw. Fase 1 is medio 2023 afgerond, fase 2 volgt in 2024. 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.
<b>Nieuwbouw Breda College</b>	Proces loopt nog	De nieuwbouw van het Breda College is er een van de lange adem. Enige geschikte locatie blijft de landschappelijke driehoek (naast JEKA). Opstartfase is gestart. Nog veel stappen nodig om te kunnen/mogen starten op deze locatie.
<b>Inkoopproces scholen en bestuursbureau</b>	Proces loopt nog	Onderzoeksfase om inkopen via een centraal systeem te laten verlopen. Dit kan mogelijk zorgen voor een efficiëntieslag bij FZ. Doel is o.a. het sneller verwerken van facturen en kostenbesparing door centrale inkoop
<b>Herschrijven Inkoopbeleid</b>	Proces afgerond in december 2023	Inkoopbeleid had een geldigheidsduur t/m 2023. Beleid herschreven naar anno 2024 met nieuwe drempelbedragen (Europese) aanbestedingen. Doel is om doelmatig en rechtmatig in te kopen, Maatschappelijk verantwoord in te kopen, een professionele opdrachtgever te zijn, zo min mogelijk administratieve lasten te hebben en inkoop op de scholen zoveel mogelijk te vereenvoudigen. Dit alles binnen de huidige wet- en regelgeving.
<b>Contractregistratie</b>	Proces loopt nog	In 2023 is een contractenregister ingericht om alle lopende en nieuw af te sluiten contracten (bovenschools en op het bestuursbureau) op te nemen. Het doel hiervan is om inzichtelijk te hebben welke contracten er zijn om zodoende tijdig een signaal te ontvangen wanneer een actie verwacht wordt (opzeggen of verlengen).

<b>Administratie MFA</b>	Proces loopt nog	Haalbaarheidsonderzoek om te kijken of de administratieve last van de MFA's weggehaald kan worden bij de betreffende scholen. Opties zijn terug naar de gemeente, extern, binnen INOS bestuursbureau of laten zoals het nu gaat.
<b>Aanbesteding schoonmaak</b>	Proces afgerond in november 2023	Zowel bij Asito als bij CSU kenbaar gemaakt dat INOS gebruik wil maken van de eerste verlenging van 2 jaar m.i.v. 01-06-2024 om de continuïteit te waarborgen en geen extra kosten op zich te nemen.
<b>Nieuwe chromebooks medewerkers</b>	Doel is afgerond februari 2024	Onze medewerkers apparaten zijn in hun 5e gebruiksjaar. Ze worden begin 2024 vervangen voor een nieuw device. Eerst onze 1100 Chromebooks. De Windows laptop gebruikers kunnen eerst nog doorwerken op hun oude apparaat. Bestelling nieuwe Chromebooks is in 2023 afgerond. Oude nog goede exemplaren zullen worden opgeschoond en gebruikt worden voor mensen met kortdurende dienstverbanden zoals LIO en invallers en als reserve apparaten per school. Daarmee kan het aantal aan te schaffen nieuwe apparaten fiks omlaag t.o.v. de aantallen van 5 jaar geleden.
<b>Vervanging 202 touchscreens</b>	Afgerond	202 touchscreens van het type Proline plus zijn in overleg met de leverancier iets vervroegd vervangen door een nieuwer type. Het ging hier om een omruilactie i.v.m. een defect waarvoor geen reserveonderdelen meer beschikbaar waren. Samen met de afdeling financiën zijn de voor- en nadelen afgewogen en is besloten om tot omruilen over te gaan. Op de nieuwe exemplaren hebben we 1000 euro korting per touchscreen gekregen.
<b>Aanbesteding en aanschaf nieuwe multifunctionals/ printers</b>	Aanbesteding afgerond, bestelling gedaan	Aanbesteding is afgerond. Oude contract loopt door tot 1 april 2024. Bestelling nieuwe apparaten is gedaan. Levering zal in maart 2024 plaatsvinden. Voordien eerst een pilotopstelling in februari 2024.
<b>Verplichte scholing op basisvaardigheden digitale geletterdheid</b>	Project afgerond	Voor alle (lesgevende) INOS medewerkers zijn de afgelopen 2 jaar zeven digitale cursussen via Schoolupdate verplicht gesteld. Deze zeven modules lagen allemaal op het terrein van instrumentele vaardigheden. Dit project is eind 2023 afgerond.
<b>Scholing onderwijscoaches: expert digitale geletterdheid</b>	Doel behaald	Vanaf augustus 2023 hebben alle scholen een ICT Onderwijscoach. Ook de laatst gestarte coaches hebben hun bijbehorende scholing in mei 2023 met succes afgerond.
<b>Mediawijsheid en digitale geletterdheid</b>	Proces loopt	Scholing voor sociale veiligheidscoördinatoren en ICT coördinatoren georganiseerd. Communicatie opgezet samen met de afdeling communicatie rond nut en noodzaak digitale geletterdheid en promoten opgezette leerlijn.
<b>Aanscherpen beveiliging: Uitbreiding gebruik 2 FA /MFA, meer beheerde veilige apparaten toegang eigen minder veilige apparaten beperken</b>	Proces loopt door in 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2FA op ParnasSys uitgebreid naar alle medewerkersrollen.</li> <li>Ook uitbreiding afgedwongen MFA op INOSplein (Microsoft omgeving) naar alle Windows laptop gebruikers.</li> <li>- zoveel mogelijk nieuwe medewerkers op een veiligere beheerde Chromebook</li> <li>- ontmoediging toegang tot INOS cloudomgevingen via eigen onbeheerde apparaten en/of vanuit "onveilige" landen.</li> </ul>
<b>Informatiebeveiliging en privacy; speerpunten jaarplan 23/24 en evaluatieverslag 22/23 vastleggen</b>	Proces afgerond	Verslag samen met de Functionaris Gegevensbescherming gemaakt en aan CvB en RvT aangeboden.
<b>2e data-verbinding als backup voor bestuursbureau</b>	Afgerond januari 2024	Opdracht loopt via Allinco / Delta Fiber. Uitvoering eind 2023. Inmiddels afgerond. 2e lijn is als backuplijn gerealiseerd. Na een testperiode zal deze verbinding mogelijk als hoofdverbinding gebruikt gaan worden.
<b>Vernieuwing website</b>	Afgerond op 1 school na. Laatste school Q1 2024	INOS heeft 2 jaar geleden besloten alle websites te laten vernieuwen. Naast de nieuwe look and feel is daarbij de veiligheid een uitgangspunt geweest. Scholen konden in dit

		proces zelf binnen de kaders hun keuzes en afspraken maken. Verschil in tempo daarin heeft ervoor gezorgd dat het proces eind 2023 (op 1 school na) is afgerond.
--	--	--

Op het gebied van huisvesting staan verdere aandacht voor verduurzaming van panden en aandacht voor verbetering van het binnenklimaat van scholen onder regie van BreedSaam centraal.

Een Integraal Huisvestingsplan (IHP) is door BreedSaam vastgesteld en ligt ter goedkeuring bij de Gemeente Breda. Hierin staat welke Bredase PO-scholen in aanmerking gaan komen voor nieuwbouw of levensduur verlengende renovatie. Een IHP geeft een doorkijk tot 16 jaar na het moment van opstellen van het plan. Het IHP wordt elke vier jaar herijkt. Naar verwachting worden in 2024 de eerste vier jaren voorzien van een budgetkader dat goedgekeurd moet worden door de gemeenteraad.

INOS wil goed inkopen. Dat betekent dat we de juiste middelen en diensten inkopen en er voor zorgen dat die op het juiste moment aanwezig zijn, maar niet tegen elke prijs. We willen zo optimaal mogelijk gebruik maken van ons budget zodat het onderwijs dat wij bieden, hier maximaal profijt van heeft. In het nieuwe inkoopbeleid wordt ook het inkoopproces inzichtelijk en transparant gemaakt door de doelstellingen, uitgangspunten en kaders te schetsen waarbinnen inkoop bij INOS plaatsvindt. Omdat bewustwording van dit beleid op de scholen essentieel is voor het succes daarvan zullen alle medewerkers die betrokken zijn bij de inkoop, hierover geïnstrueerd worden.

## 2.4 FINANCIËEL BELEID

### Doelen en resultaten

INOS is een financieel gezonde stichting met een solvabiliteit van meer dan 60% en een liquiditeitsratio van 1,49. Er ligt een degelijk financieel fundament dat ingezet zal worden 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.

INOS hanteert daarnaast het principe van integrale afweging bij de verdeling van middelen over de diverse organisatieonderdelen en beleidsterreinen binnen de organisatie. De lijn uit 2022 is doorgezet om budgetten duidelijk inzichtelijk te maken, terughoudend om te gaan met specifieke interne financiële regelingen (potjes) en afwijkingen te analyseren en bespreekbaar te maken. Die opbrengsten vormen een volgende stap naar een meer solide financieel beleid op hoofdlijnen voor alle scholen (met verbijzondering naar onderwijskansscholen en speciaal onderwijs).

Deze ontwikkeling heeft in 2023 geresulteerd in een situatie van:

- sluitende schoolbegrotingen per schooljaar (m.u.v. drie scholen) en daarmee per boekjaar;
- opvang van pieken en mee- en tegenvallers uit landelijk beleid op bovenschools niveau;
- een herkenbare beleidslijn voor reguliere onderwijsuitvoering (op basis van kengetallen);
- verbijzonderde baten voor specifieke doelgroepen of regelingen;
- vroegtijdige samenstelling van schoolbegrotingen en daarmee rust en ruimte voor begrotingen en meer-jarenramingen op stichtingsniveau (van micro naar macro denken);
- ruimte voor (bij)sturing op nieuwe ontwikkelingen (doorontwikkeling) omdat de basis stabiel en in control is (beheersing).
- bewust gekozen voor een negatieve begroting in 2023 om extra budget vrij te maken voor de uitvoering van de strategische agenda, en daarmee wordt ook boventallig eigenvermogen afgebouwd.

Het bovenstaande resulteert uiteindelijk in een negatief begrotingsresultaat van -€ 600K voor het jaar 2023.

Doelen die INOS heeft gesteld t.a.v. de financieel beleid en efficiënte bedrijfsvoering zijn:

Doel/thema	Status	Toelichting
<b>Voeren van het goede gesprek</b>	Lopende	Cijfers en beleid krijgen waarde als gesproken wordt over de koers van de stichting en de individuele school en de daarbij horende kansen en uitdagingen. In de tweemaandelijke financiële gesprekkencyclus maken we hierin goede stappen. Maar het doel is te groeien tot het niveau dat het gesprek wordt gevoerd over de ontwikkeling van de organisatie, de school, het onderwijs en onze leerlingen en minder over afwijkingen op kostenposten.
<b>Beleidsrijk begroten</b>	Lopende	In 2023 heeft iedere financieel verantwoordelijke eenheid binnen INOS een meerjarenbegroting opgesteld. De koppeling met thema's uit het nieuwe koersplan kan nog beter naar voren komen in de schoolbegrotingen en is daarom nog een ontwikkelpunt. Het doel is om de financiële begroting te verbinden aan het schoolkoersplan.
<b>Bewust bij-sturen</b>	Proces loopt	In 2023 is in de kaderbrief aangegeven dat organisatiebreed risicobewustzijn een aandachtspunt is en dat de investeringsruimte binnen ons eigen vermogen bepaalt dient te worden vanuit de risico's die de organisatie voorziet. In 2023 is gestart met een stichtingsbrede risico-inventarisatie en duiding. De uitkomsten zijn met verschillende gremia gedeeld en in 2024 start de implementatie. Daarnaast zal een tussentijdse terugkoppeling worden gegeven via de trimester-rapportage of anderszins.
<b>Betalingsbeheer (kas &amp; pas)</b>	Proces loopt nog	Dit betreft de invoering van slimme betaalpassen waarmee teams en medewerkers betalingen kunnen verrichten. Deze passen zijn volledig door de organisatie zelf te beheren. Dit betekent gemak voor de medewerkers, en controle en overzicht voor de organisatie. De pilot op vier scholen en het bestuursbureau is succesvol afgerond. De verdere uitrol binnen INOS vindt plaats in 2024.
<b>Inkoopbeleid herschrijven</b>	Proces loopt	In 2023 is het herschrijven van het inkoopbeleid nagenoeg afgerond. Het zal van kracht worden met ingang van 1 januari 2024. Verder is een externe partij gevonden (Inkoopmeesters) die INOS gaat begeleiden bij aanbestedingen.



## Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

Voor 2024 t/m 2027 is het uitgangspunt om te komen tot een kostendekkende exploitatie (nul begroting) op stichtingsniveau losgelaten. Het door INOS gevoerde beleid past daarmee in de landelijke discussie over besteding van reserves. Dit ligt vast in de kaderbrief waarin 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 die we gehanteerd hebben ten tijde van de begrotingsconstructie 2023.

In de meerjarenbegroting is wederom extra aandacht voor de inzet van de NPO-middelen die uiterlijk in juli 2025 moeten zijn besteed. Het is duidelijk dat het opvangen van de effecten (m.n. de vergrote kansongelijkheid) niet alleen inspanning op de korte termijn vergt maar ook een zaak van langere adem is. Vanuit het strategisch budget is daarom aanvullend extra budget vrijgemaakt ter bevordering van kansgelijkheid op onze scholen.

Beleidsmatig staat de meerjarenbegroting in het teken van een gezonde en duurzame toekomst en in het teken van het 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.

Vanuit het financieel beleid is daarom ruimte beschikbaar gesteld voor de speerpunten uit ons Koersplan die voor de komende jaren op de strategische agenda staan.

Het begrotingsproces heeft geresulteerd in het maken van keuzes omdat niet alles (financieel) haalbaar is gebleken. In eerste aanleg zijn de volgende keuzes gemaakt (waarvoor ook budget gereserveerd staat):

- Projecten vanuit koersplan:
- Groeimindset
- Dichtbij huis, tenzij
- Anders organiseren
- Project Geluk
- Koersplan inzet interne medewerkers en projectleiders.
- Werkgroep vanuit verzuim om impulsen te creëren voor preventieve gezondheid, vitaliteitscoach/ maatschappelijk werker.
- Bovenschoolse voorziening voor hoogbegaafde leerlingen (laatste trap HB ladder).
- Strategische communicatie en PR, waaronder sociale verslaglegging en optimaal gebruik van verschillende communicatiekanalen.
- Verduurzaming en verbetering schoolgebouwen op het vlak van het klimaat.
- Schoolfruit (vanuit gelijke kansen en op verzoek INOS leerlingenraad).
- Groene schoolpleinen (eventueel in combinatie met oppakken participatiebanen).
- Compensatie voor niet meer innen vrijwillige ouderbijdragen.
- Doorontwikkeling andere onderwijsconcepten.

## Toekomstige ontwikkelingen

In 2024 zijn de belangrijkste aandachtspunten:

- Vanuit het koersplan de projecten Dichtbij huis tenzij en Anders organiseren.  
Dicht bij huis tenzij: hieronder vallen activiteiten in het kader van inclusief onderwijs die worden uitgevoerd vanuit de beleidsopdracht om op alle scholen inclusief onderwijs te realiseren. Hiervoor is een impuls nodig om de benodigde deskundigheid te verkrijgen. Dit wordt tijdelijk gedekt vanuit de algemene reserve. In de toekomst zal naar verwachting subsidie via het RSV beschikbaar zijn.  
Anders organiseren betreft het vehicle om de pijlers vanuit het koersplan georganiseerd te krijgen en behelst o.a. de aanpak van het tekort aan leerkrachten, het creëren van meer diversiteit en deskundigheid.
- Inzet interne medewerkers ten behoeve van Koersplan + projectleiders;
- Bovenschoolse voorziening voor hoogbegaafde leerlingen (laatste trap HB-ladder);
- Strategische communicatie en PR, waaronder sociale verslaglegging en optimaal gebruik maken van verschillende communicatiekanalen;
- Verduurzaming en verbetering schoolgebouwen t.b.v. het klimaat;
- Doorontwikkeling andere onderwijsconcepten;

- Kansengelijkheid
  - Schoolfruit (vanuit gelijke kansen en op verzoek INOS-leerlingenraad)
  - Compensatie voor niet meer innen vrijwillige ouderbijdragen (overgangsjaar > ouders 10 euro aangevuld tot 40 euro per leerling centraal). Beleid alle kinderen op alle scholen hetzelfde;
- Inzet op potentials / opleiden tot schoolleider;
- Inzet op onderwijsinhoud door het versterken van brede basisvaardigheden (bekostigd uit eigen begroting, of gedurende het jaar via budgetaanvraag);
- Inzet op werkgeluk in relatie tot groei van medewerkers (toegankelijk gemaakt via het ontwikkelplatform).

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' en 'Wordt het geheel beter dan datgene dat we hebben?'. De controller bewaakt in overleg met de directeur bedrijfsvoering deze ontwikkelprojecten en de uiteindelijke kwaliteit van de deelproducten.

### Investeringsbeleid

INOS hanteert een investeringsvolume van rond de € 2,0 mln. per jaar en 2,1% afschrijvingen ten opzichte van de baten (max. INOS-beleid is 2,5%). Het opstellen van een meerjaren investeringsplan is nog steeds een actueel punt van aandacht. INOS behoudt naar de toekomst toe voldoende vermogenspositie om diepte-investeringen te doen. In 2024 is o.a. gericht budget gereserveerd ten behoeve van investeringen in de verbetering van het binnenklimaat van onze schoolgebouwen. Het gaat om een bedrag van circa € 100K dat op basis van een meerjarig investeringsplan bovenop eventueel aanvullende subsidies wordt ingezet om kleinschalige maar effectieve modificaties te realiseren om het binnenklimaat voor onze leerlingen en medewerkers aangener te maken. INOS spant zich in om - binnen het toelaatbare van vigerende wet- en regelgeving over 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 overtollige middelen. Overeenkomstig het treasurystatuut wordt een voorzichtig beleid gevoerd voor de beschikbare geldmiddelen. INOS voldoet daarmee aan de OC&W-richtlijnen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016, evenals aan de hierop gewijzigde regelgeving in 2018 en 2022. In 2023 zijn geen leningen verstrekt of opgenomen en INOS maakt geen gebruik van derivaten. Daarnaast is er geen gebruik gemaakt van renteswaps.

Met de huisbankier Rabobank is een overeenkomst afgesloten voor het beheer van de bestaande obligatie portefeuille. 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.

## Beleggingen

INOS heeft beleggingen in obligaties. Ultimo 2023 was de marktwaarde van de obligaties ca. € 8,40 mln. In 2023 zijn er obligaties verkocht voor € 0,5 mln. Vanwege de positievere renteontwikkelingen in 2023 zijn er voor € 6,22 mln obligaties aangekocht. Zie hieronder een overzicht van de obligatieportefeuille per balansdatum.

Omschrijving obligaties	Aantal	Koers	Waarde 2023	Waarde 2022
ABN AMRO 2017/2032 1,125%	200.000	88,334%	€ 176.668,00	
ABN AMRO 2013/2023 2.5%	550.000	99,805%	€ 0	€ 548.927,50
Allianz Finance 2017/2027 0,875%	200.000	93,775%	€ 187.550,00	€ 177.608,00
BFCM 2017/2027 1,25%	200.000	93,691%	€ 187.382,00	€ 179.560,00
BNG Bank 2021/2033 0,125%	300.000	78,98%	€ 236.940,00	€ 218.814,00
BPCE SFH 2016/2028 1%	200.000	91,266%	€ 182.532,00	€ 171.778,00
Comp de Finance Foncier 2010/2025 4%	250.000	101,753%	€ 254.382,50	€ 254.097,50
Credit Agricole 2020/2031 0,01%	200.000	80,066%	€ 160.132,00	€ 0
DNB Boligkrediet 2021/2031 0.01%	200.000	82,185%	€ 164.370,00	€ 0
Duitsland 2015/2025 0,5%	1.000.000	97,394%	€ 973.940,00	€ 0
Duitsland 2020/2025 0%	1.000.000	96,605%	€ 966.050,00	€ 0
Duitsland 2023/2024 0%	200.000	98,666%	€ 197.332,00	€ 0
Duitsland 2023/2024 0%	1.180.000	98,94%	€ 1.167.492,00	€ 0
Duitsland 2023/2024 0%	1.000.000	97,35%	€ 973.500,00	€ 0
Frankrijk 2017/2028 0,75%	250.000	93,21%	€ 233.025,00	€ 133.005,00
KFW 2018/2033 1,125%	250.000	88,117%	€ 220.292,50	€ 205.667,50
Nederland 1998/2028 5,5%	250.000	113,03%	€ 282.575,00	€ 282.525,00
Nederland 2015/2025 0,25%	1.250.000	96,52%	€ 1.206.500,00	€ 235.075,00
Nordea Bank 2017/2027 1,125%	200.000	94,326%	€ 188.652,00	€ 179.788,00
Oostenrijk 2013/2034 2,4%	250.000	97,60%	€ 244.000,00	€ 0
OP Corp bank 2020/2027 0,1%	225.000	88,968%	€ 200.178,00	€ 0
<b>Totaal obligaties</b>			<b>€ 8.403.493,00</b>	<b>€ 2.586.845,50</b>

## Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Binnen INOS is vanaf de start in maart 2022 een NPO denktank gevormd bestaande uit de bestuurssecretaris, de directeur bedrijfsvoering, de beleidsadviseur kwaliteit en enkele schooldirecteuren. 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. 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 en lopen uiterlijk af in juli 2025. Dan moeten de ontvangen middelen besteed zijn.

In 2022 werd bekend gemaakt dat de looptijd van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO met twee schooljaren zou worden verlengd. Scholen ontvangen middelen voor schooljaar 22/23 en kunnen die (samen met eventuele restanten uit 21/22) tot en met 24/25 besteden aan de interventies op de menukaart. Het basisbedrag per leerling in het primair onderwijs ligt in het tweede jaar van het NPO (22/23) lager dan in het eerste jaar (21/22). Overigens zijn er geen extra middelen beschikbaar gekomen voor dit programma, er is alleen meer tijd om de middelen in te zetten. Scholen hebben in 2023 hun plannen rondom NPO herijkt op basis van nieuwe inzichten en vanuit de verdere verdeling van beschikbare middelen. Er is in 2023 in totaal € 3,8 miljoen aan NPO middelen ontvangen. De kosten NPO bedroegen € 348K minder. De overgebleven NPO middelen worden voor 31 juli 2025 besteed.

## 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. In het 2e jaar is vanuit de middelen van 22/23 geen extra reservering gedaan voor de afdekking van financiële risico's bovenop al gedane reservering. Ook is vanuit de middelen 22/23 geen apart bovenschools budget gevormd in het kader van duurzame verbetering van het onderwijs, aangezien nog budget resteert vanuit schooljaar 21/22. Het bovenschoolse NPO budget in 2024 wordt volledig besteed. Daarmee is eind 2024 het bovenschoolse budget geheel benut.

## Inzet personeel niet in loondienst (PNIL)

Van de daadwerkelijk ingezette NPO-middelen in 2023 (3,0 mln.) is ca. 3,7% (=0,112 mln.) besteed aan de inzet van PNIL.

## 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 medezeggenschapsgrémia. De kaderbrief is de basis voor het begrotingsproces waarin de middelen verdeeld worden.

Met ingang van het kalenderjaar 2023 is ervoor gekozen om de solidariteitsgedachte binnen INOS als het gaat om de afdracht-systematiek in de meest pure vorm toe te passen. Dat betekent dat we alle middelen die bedoeld zijn voor onderwijs en ondersteuning aan onze leerlingen als grondslag nemen voor de afdracht. Vanuit de solidariteitsgedachte betekent dit dat - mocht een school om moverende redenen (tijdelijk) extra middelen nodig hebben voor het onderwijs - er hiervoor onderbouwd een aanvraag bij het CvB ingediend mag worden via het bestuurlijke besluitvormingsproces. Deze toekenning komt dan altijd uit de bovenschoolse begroting waaraan iedereen heeft bijgedragen met het oog op solidariteit: 'ongelijk verdelen waar nodig voor gelijke kansen'. Dit moet te allen tijde uitlegbaar zijn. Jaarlijks wordt een overzicht gemaakt ten behoeve van de interne horizontale verantwoording.

## Verdeling afdracht

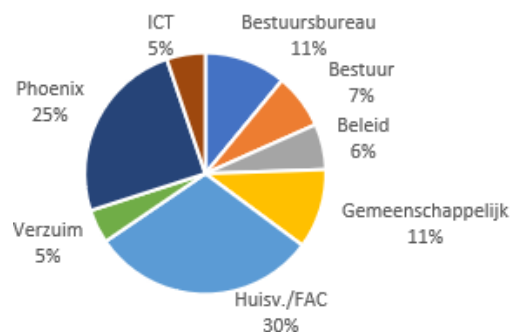
Het afdrachtpercentage wordt vanaf 2023 berekend op basis van alle middelen binnen de rijksbijdragen die gericht zijn op de doelgroep. Hiermee komt een zuivere verdeling van kosten tot stand die passend is bij een solidair systeem als dat van INOS. In de grondslag vallen de volgende inkomstsoorten:

1. Lumpsum
2. PAB gelden excl. werkdrummiddelen
3. OAB gelden
4. Lichte ondersteuningsmiddelen

Ter dekking van de gemeenschappelijke budgetten wordt door alle scholen naar rato van genoemde inkomstsoorten afgedragen aan de bovenschoolse kostenplaatsen.

In kalenderjaar 2023 wordt in totaal ca. € 15,86 mln. afgedragen (ten opzichte van € 15,08 mln. in 2022):

	2022	2023
• Bestuursbureau	1,77 mln	1,74 mln
• Bestuur	1,18 mln	1,17 mln
• Beleid	0,67 mln	0,97 mln
• Gem. kost	1,46 mln	1,69 mln
• Huisvesting/facilitair	4,63 mln	4,82 mln
• Verzuim	0,68 mln	0,72 mln
• Phoenix	3,84 mln	3,93 mln
• ICT	0,85 mln	0,82 mln



## Onderwijsachterstandsmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen worden toegekend op basis van de parameters die OC&W hanteert. De scholen mogen zelf bepalen op welke manier de middelen in hun specifieke situatie zo optimaal mogelijk worden ingezet. Duidelijke voorbeelden daarvan zijn klassenverkleining en inzet van extra onderwijsassistenten. Daarnaast werkt INOS voor het onderwijsachterstandenbeleid - naast haar individuele verantwoordelijkheid - nauw samen met de andere schoolbesturen in Breda (B.O.B.).

Uit dit samenwerkingsverband komen in overleg met de gemeente Breda gezamenlijke uitvoeringsplannen tot stand voor de besteding van gemeentelijke subsidies voor 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.

## Planning- en controlcyclus

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 met name 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).

In 2024 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; richtlijnen en kaders vanuit stichtingsperspectief dienen hierop aan te sluiten. De keuzes die scholen maken per 1 augustus (start nieuwe schooljaar) werken daarna ook voor 7/12<sup>e</sup> door in de begroting T+1.

Vanuit stichtingsniveau wordt ingezet om in mei 2024 te komen met een beleidsrijke meerjarenraming met daaropvolgend in juni de Kaderbrief 2025. De kaderbrief biedt dan houvast aan directeuren om rekening mee te houden bij het opstellen van de begroting en het formatieplan voor het nieuwe schooljaar.

## 2.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

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

- Prognose voor medewerkers en leerlingen en de toelichting daarop 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 2023 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 het CvB wordt opgesteld en ter fiattering aan de Raad van Toezicht 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. Als 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 15%.

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.

In 2023 is een uitgebreid risico-inventarisatie uitgevoerd. De implementatie van de uitkomsten start in 2024. De ambitie is om jaarlijks de integrale risicoanalyse te actualiseren en de financiële risicoanalyse als basis te gebruiken ten behoeve van de bepaling van de hoogte van het noodzakelijke buffervermogen. In 2024 zullen eventuele bestemmingsreserves mede bepaald worden in het licht van het 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 die 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 Gemeente. Bij beleidswijzigingen binnen deze subsidieverstrekkingen 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 is beperkt in relatie tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen. Ook in het komende jaar zal de krapte extra worden versterkt door het NPO. Hierdoor kan permanente spanning op de bezetting van de scholen ontstaan en komt ook het huidige tekort aan vervangende leerkrachten tot uiting waardoor uitval niet of nauwelijks kan worden opgevangen. Naast leerkrachten is daar nog de doelgroep schoolleiders bijgekomen. Dit risico wordt beheerst via deelname aan de regionale aanpak personeelstekort (RAP), die zich richt op het boeien en binden van startende leerkrachten, imagooversterking van het leraarschap, opleiding en begeleiding van zij-instromers en bestuurlijke samenwerking. Daarnaast biedt Phoenix startende leerkrachten een aantrekkelijke inductiefase (4 dagen invallen, 1 dag recuperatietijd), investeren we extra middelen in professionalisering en coaching en zijn we partner in de erkende opleidingsschool. Daarbij is het belangrijker dan ooit om als werkgever de identiteit van de organisatie uit te dragen (corporate identity) en welke waarden en doelen we als organisatie nastreven.

#### Leerlingenkrimp

De meest recente leerlingenprognose laat - in tegenstelling tot voorspellingen vorig jaar - zien dat INOS vanaf 2023 te maken heeft met een stabiele ontwikkeling van leerlingaantallen. 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, om zo de beste leerkrachten te blijven boeien en binden om voor ons te komen werken. De aanname is dat dit leidt tot verdere kwaliteitsverhoging van de scholen en dat daarmee het imago versterkt. In het kader van beheersing van leerlingenkrimp wordt ingezet op de doorontwikkeling van andere onderwijsconcepten (waaronder FONK) en een bredere uitrol hiervan.

#### Ziekteverzuim

INOS heeft aan ziekteverzuim bewust aandacht besteed 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.

#### Beëindiging van detacheringsovereenkomsten RSV

INOS heeft ca. 10,0 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.

#### Verruwing en polarisatie in de samenleving

Maatschappelijke onrust en tweedeling heeft invloed op de opvoeding van kinderen en de context waarin zij opgroeien. Deze ontwikkeling heeft al geleid tot aangiftes en aantijgen richting onze leerkrachten en brengt een verhoogd risico met zich mee als het gaat om juridische vraagstukken en rechtszaken. Door deze tendens zien we ook handelingsverlegenheid ontstaan en ervaren we de negatieve effecten op onder andere het verzuim, de sociale veiligheid en de beveiligingskosten. Beheersmaatregelen zijn deskundigheidsbevordering op gebied van weerbaarheid, samenwerking met de Gemeente en de inzet van schoolmaatschappelijk werkers. Daarnaast worden schoolsprekuren gehouden voor leerlingen over vormen van criminaliteit als vandalisme, wapenbezit en geweld. Ook hier is het uitdragen van onze identiteit van groot belang en laten we zien waar we voor staan als het gaat om normen en waarden die horen bij goed burgerschap.

#### Energiekosten

De indexatie van de materiële bekostiging voor energiekosten, onderhoud, schoonmaak e.d. is door forse stijgingen in 2023 niet voldoende gebleken. Er vindt ook geen extra (achteraf) compensatie voor plaats. Met andere woorden, de stijging van de kosten heeft een dempend effect op het jaarresultaat 2023 van INOS gehad. De verwachting is dat de inflatie van de materiële kosten voor de komende jaren hoger zal zijn dan de te ontvangen materiële bekostiging en dat INOS de meerkosten zelf op zal moeten

# 3. Verantwoording van de financiën

## 3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

### Aantal leerlingen

	Vorig jaar 2022	Verslagjaar 2023	2024	2025	2026
Aantal leerlingen	9.378	9.238	9.128	9.119	9.120

Op grond van bovenstaande leerlingenprognose is de meerjarenraming opgesteld. De leerlingenprognose is mede gebaseerd op de verwachting van de schooldirecteuren per school. De aantallen zijn per 1 februari geprognosticeerd aangezien de februari-telling vanaf 2022 de nieuwe peildatum is voor de bepaling van de Rijksbekostiging in het opvolgende jaar. Op basis van de prognose kent het leerlingaantal tussen 2023 en 2025 een afname. Vanaf 2025 is de verwachting dat het leerlingaantal stabiliseert.

### Aantal FTE

Aantal FTE	Vorig jaar 2022	Verslagjaar 2023	2024	2025	2026
Bestuur / management	31,80	32,97	34,91	34,67	34,42
Personeel primair proces / docerend personeel	642,40	626,42	635,76	604,59	593,78
Ondersteunend personeel / overige deelnemers	257,60	256,05	240,77	232,51	228,11
Stagiaires	8,15	14,07	16,85	16,85	16,85
Totaal	940,00	929,53	928,29	888,62	873,16

Ondanks de leerlingenkrimp blijft de formatie in 2023 en 2024 nagenoeg gelijk vanwege de inzet van de nog beschikbare NPO-middelen. In 2022 werd een toename van het aantal fte voorspeld maar door het grote aantal openstaande vacatures is de formatie in het primair proces gelijk gebleven. Vanwege het aflopen van de bestedingsperiode NPO en de subsidie basisvaardigheden wordt in 2025 een aanzienlijke afname van de formatie verwacht, tenzij bepaalde subsidie gecontinueerd worden. Het is daarom van uiterst belang dat INOS de benodigde 'basis' formatie vanuit reguliere lesvraag in het formatie-planningsproces blijft volgen en onderscheidt van de formatie-inzet op incidentele middelen.



## 3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

De afgelopen jaren was ons uitgangspunt om te werken met een sluitende meerjarenbegroting met als doel om eind 2025 uit te komen op een eigen vermogen dat in lijn ligt met de wettelijke vereisten. Het exploitatieresultaat van 2023 laat net als het jaar daarvoor een groot positief resultaat zien. Op dit moment ligt ons eigen vermogen ruim boven de ambitienorm. Wij hebben als INOS nadrukkelijk in onze koers 'samen het verschil maken' onszelf een opdracht gegeven om ook zichtbaar en merkbaar te investeren in meer kansengelijkheid. Dat gaat verder dan alleen het bieden van kwalitatief goed en uitdagend onderwijs. Dit gaat over het creëren van omstandigheden waarin er voor iedere leerling een kansrijke leeromgeving geboden wordt. Gezien ons eigen vermogen, kiezen wij er bewust voor om de komende drie jaar additionele middelen vrij te maken om ook die verlengde maatschappelijke opdracht mogelijk te maken. Te denken valt aan het opheffen en bovenschools compenseren van de vrijwillige ouderbijdrage of aan het bieden van gratis maaltijden op school. Als opmaat naar de beleidsrijke keuzes op het gebied van kansengelijkheid, alloceren wij ieder jaar 500.000 euro in onze begroting en verlaten we hiermee tijdelijk het uitgangspunt van de sluitende begroting.

### Staat van baten en lasten

	2022	Begroting verslagjaar (2023)	Realisatie verslagjaar (2023)	2024 mln. €	2025 mln. €	2026 mln. €	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
<b>BATEN</b>								
Rijksbijdragen	85,4	85.315.672	89.573.350	80,98	79,56	79,39	4.257.678	4.157.207
Overige overheids-bijdrage en subsidies	1,08	872.200	1.028.964	0,94	0,92	0,98	156.764	-52.704
Overige baten	3,12	2.430.872	2.986.525	2,50	2,40	2,40	555.653	-135.590
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>89,6</b>	<b>88.618.744</b>	<b>93.588.839</b>	<b>84,42</b>	<b>82,88</b>	<b>82,77</b>	<b>4.970.095</b>	<b>3.968.913</b>
<b>LASTEN</b>								
Personeelslasten	73,6	75.525.546	78.374.638	73,36	71,05	69,38	2.849.092	4.792.614
Afschrijvingen	1,84	1.791.420	1.825.817	1,87	1,85	1,79	34.397	-17.373
Huisvestingslasten	5,16	5.485.471	6.183.935	6,75	6,74	6,74	698.464	1.026.783
Overige lasten	7,20	6.349.994	6.849.605	6,27	5,58	5,56	499.611	-346.851
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>87,8</b>	<b>89.152.431</b>	<b>93.233.995</b>	<b>88,25</b>	<b>85,22</b>	<b>83,47</b>	<b>4.081.564</b>	<b>5.455.173</b>
<b>SALDO</b>								
Saldo baten en lasten	1,84	-533.687	354.844	-3,83	-2,34	-0,70	888.531	-1.486.260
Saldo financiële baten en lasten	-0,39	-43.880	183.209	0,20	0,20	0,20	227.089	570.646
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>1,45</b>	<b>-577.567</b>	<b>538.054</b>	<b>-3,63</b>	<b>-2,14</b>	<b>-0,50</b>	<b>1.115.621</b>	<b>-915.613</b>

In het jaar 2023 heeft er een grote wijziging in de CAO plaatsgevonden (per 1 juli 10% loonsverhoging) wat effect heeft op de rijksbijdragen en de personeelslasten. Daarnaast zijn de onderhoudskosten en energielasten in 2023 fors gestegen.



## Vershil resultaat verslagjaar en begroting 2023

Het resultaat over 2023 is € 1,3 mln hoger dan begroot. De totale baten 2023 zijn € 5,0 mln hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

+ € 3,9 mln	Indexatie personele bekostiging n.a.v. CAO-ontwikkeling
+ € 0,6 mln	Arbeidsmarkttoelage
- € 0,5 mln	Minder NPO inkomsten door uitgestelde NPO uitgaven (tot 31-7-2025) vd scholen
+ € 0,5 mln	Subsidie asielzoekers, zij-instroom, studieverlof
- € 0,3 mln	RSV groeibekostiging en groepsarrangementen
+ € 0,5 mln	Extra detacheringsofbrengsten door verhoogd opslagtariet vanwege loonkostenstijging CAO 2023, overige baten en hogere gemeentelijke subsidies (o.a. gymzaal)
+ € 0,3 mln	Subsidiebijdrage Rijke schooldag

De totale lasten over 2023 zijn € 4,1 mln hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken zijn:

+ € 3,6 mln	Loonstijging t.g.v. CAO-stijging
+ € 0,6 mln	Arbeidsmarkttoelage
- € 0,9 mln	Loonkosten door lagere Fte-inzet
- € 0,3 mln	Hogere inkomsten UWV (zwangerschap/ouderschapsverlof/geboorteverlof)
- € 0,2 mln	Lagere overige personeelkosten (dotatie voorziening jubilea, studiekosten)
+ € 0,7 mln	Hogere kosten onderhoud, energie en dotatie voorziening groot onderhoud
+ € 0,1 mln	Hogere kosten lesmateriaal
+ € 0,2 mln	Dotatie voorziening langdurig zieken
+ € 0,3 mln	Inzet Rijke schooldag

## Vershil resultaat verslagjaar en resultaat 2022

Het resultaat over 2023 is € 0,5 mln lager dan het resultaat in 2022.

De totale baten over 2023 zijn € 3,6 mln hoger dan in 2022. De belangrijkste oorzaken zijn:

+ € 8,1 mln	Indexatie personele bekostiging (CAO ontwikkeling)
- € 3,4 mln	Lagere NPO-opbrengsten
- € 0,7 mln	Lagere opbrengsten RSV inzake groeibekostiging (V)SO en arrangementen
- € 0,4 mln	Diversen o.a.: lagere ouderbijdragen

De totale lasten over 2023 zijn € 4,8 mln hoger dan in 2022. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

+ € 5,9 mln	Indexatie personele kosten t.g.v. CAO PO
+ € 0,5 mln	Hogere kosten participatiefonds
- € 0,8 mln	Lagere Fte-inzet (vervangingen)
- € 0,3 mln	Hogere opbrengsten UWV-uitkeringen
- € 0,7 mln	Lagere dotaties personele voorzieningen (jubilea, transitie, DI)
+ € 1,0 mln	Hogere huisvestingslasten (energie, dotatie voorziening GO, schoonmaak en onderhoud BreedSaam)
- € 0,8 mln	Doorstorting RAP via tussenrekening, geen aanschaf CO2 meters in 2023 en minder uitgaven ouderbijdragen

Een toelichting op kernpunten meerjarige exploitatie-ontwikkeling:

- Het uitgangspunt is om de komende vier jaar te werken met een negatief resultaat. De financiële positie van INOS laat het toe om eigen vermogen aan te wenden. Dit zal gebeuren in de vorm van strategisch budget, dat ingezet gaat worden ter bevordering van gelijkere kansen.
- De ontwikkeling van de rijksbijdragen is berekend aan de hand van de op dit moment bekende bekostigingstarieven en het verloop van bovenstaande leerlingenprognose. De leerlingenkrimpe heeft als gevolg dat de rijksbijdragen jaarlijks afnemen.
- Uitgangspunt is dat indexatie op de loonkosten volledig gecompenseerd wordt door bijstelling van het bekostigingstarief.
- De ontwikkelingen binnen de lasten zijn berekend op basis van een vaste verhouding baten/lasten. Door dit stelsel meerjarig te hanteren blijft INOS kostendekkend werken.
- De huisvestingslasten zijn stabiel gehouden, vanwege kosteninflexibiliteit bij krimp.
- Voor de afschrijvingslasten wordt uitgegaan van het ideaalcomplex.
- Op basis van huidige planvorming wordt ervan uitgegaan dat alle NPO-middelen in 2025 besteed zullen zijn.
- We verwachten op het gebied van huisvestingsbeleid geen financiële wijzigingen in de komende jaren. Diverse bouwprojecten, zoals de verbouwing van De Weerij, worden gefinancierd door BreedSaam.
- De financieringsstructuur wordt door OC&W momenteel onder de loep genomen. Er zijn te veel losse subsidiestromen die men wil bundelen in een nieuw op te zetten bekostiging. Hieronder komt onder andere de subsidie basisvaardigheden te vallen. Hoe dit eruit komt te zien is op dit moment nog niet duidelijk.

### Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie vorig jaar (2022)	Realisatie verslagjaar (2023)	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>ACTIVA</b>					
<b>VASTE ACTIVA</b>					
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	9.505.673	10.340.391	11.523.835	11.523.835	11.523.835
Financiële vaste activa	2.584.919	8.403.493	7.913.829	7.913.829	7.913.829
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>12.090.592</b>	<b>18.743.884</b>	<b>19.437.664</b>	<b>19.437.664</b>	<b>19.437.664</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>					
Voorraden	0	0	0	0	0
Vorderingen	2.277.395	1.772.399	1.903.623	1.903.623	1.903.623
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0
Liquide middelen	20.547.102	18.777.909	10.193.071	8.056.488	7.556.488
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>22.824.497</b>	<b>20.550.308</b>	<b>12.096.694</b>	<b>9.960.111</b>	<b>9.460.111</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>34.915.089</b>	<b>39.294.192</b>	<b>31.534.358</b>	<b>29.397.775</b>	<b>28.897.775</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>EIGEN VERMOGEN</b>					
Algemene reserve	15.918.623	16.319.529	12.740.533	10.603.950	10.103.950
Bestemmingsreserves	7.147.545	7.166.757	6.499.419	6.499.419	6.499.419
Overige reserves en fondsen	85.463	0	0	0	0
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>23.151.630</b>	<b>23.486.286</b>	<b>19.239.952</b>	<b>17.103.369</b>	<b>16.603.369</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>	<b>1.885.172</b>	<b>2.040.486</b>	<b>1.956.694</b>	<b>1.956.694</b>	<b>1.956.694</b>
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>9.878.287</b>	<b>13.767.420</b>	<b>10.337.712</b>	<b>10.337.712</b>	<b>10.337.712</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>34.915.089</b>	<b>39.294.192</b>	<b>31.534.358</b>	<b>29.397.775</b>	<b>28.897.775</b>

### Materiële vaste activa

De boekwaarde van de MVA is € 0,8 mln gestegen. Er is in 2023 voor € 2,6 mln aan investeringen gedaan waaronder voor € 0,7 mln meubilair, € 0,8 mln ICT (€ 0,3 mln leerling Chromebooks), € 0,6 mln digiborden (i.p.v. lease), € 0,3 mln inrichting schoolplein/gymzaal, € 0,2 mln inventaris en leermethoden. De totale afschrijvingen zijn € 1,8 mln, waardoor de boekwaarde met € 0,8 mln stijgt.

### Financiële vaste activa

De waardestijging van de financiële vaste activa ad. € 5,8 mln is te verklaren door aankoop in het najaar van nieuwe obligaties ad. € 6,3 mln. Daar tegenover staat de verkoop van obligaties ad. € 0,5 mln.

### Vorderingen

De vorderingen zijn met € 0,4 mln gedaald ten opzichte van 2022. De debiteuren zijn met € 0,9 mln gedaald (vordering op Kober, RSV en BreedSaam) en de overige vorderingen met € 0,5 mln gestegen (met name vooruitbetaalde bedragen voor 2024 zoals de premie Loyalis).

## Liquide middelen

De liquide middelen zijn met € 1,8 mln afgenomen ten opzichte van 2022. Belangrijkste oorzaak voor de daling van de liquide middelen is de aankoop van obligaties.

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen is met € 0,3 mln toegenomen door het gerealiseerde resultaat. Er is vanuit het resultaat € 0,3 mln toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO en € 0,2 mln onttrokken uit de bestemmingsreserve doorontwikkeling van Het Kasteel. Daarnaast is € 0,1 mln onttrokken uit de bestemmingsreserve DI (oude BAPO). De algemene reserve is met € 0,5 mln gestegen door het resultaat 2023 en met € 0,2 mln gedaald door de stelsel-wijziging met betrekking tot de voorziening groot onderhoud. Het bestemmingsfonds privaat is met 0,1 mln afgenomen doordat alle bankrekeningen met private gelden uit de administratie van INOS zijn gehaald.

## Voorzieningen

De stand van de voorzieningen is met € 0,1 mln gedaald. Er is € 0,2 mln gedoteerd aan de voorziening DI, de voorziening transitievergoeding is met € 0,1 mln gedaald, de voorziening jubilea is met 0,4 mln gedaald door andere systematiek en nieuwe berekeningsmodel (PO-raad). De voorziening groot onderhoud is met € 0,2 mln gestegen door hantering van de componentenmethode volgens OC&W.

## Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn met € 3,9 mln gestegen ten opzichte van 2022.

Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn, stijging nog te betalen premies 0,5 mln (CAO), vooruitontvangen subsidie verbetering basisvaardigheden en subsidie RSV voor groepsarrangementen tot in 2026 € 1,4 mln. Verder is de reservering vakantiegeld € 0,2 mln gestegen. De crediteuren zijn € 1,8 mln hoger (Participatiefonds, Loyalis, Signpost (aanschaf chromebooks medewerkers, CSU/Asito).

Een toelichting op kernpunten meerjarige balansontwikkeling:

- De boekwaarde van de MVA is gelijk gehouden. Uitgegaan wordt van het ideaal-complex, waarbij de som van de afzonderlijke waardeverminderingen gelijk is aan de waarde van de aanschaf. INOS hanteert een investeringsvolume van rond de € 2,0 mln per jaar en 2,0% afschrijvingen ten opzichte van de baten (max. INOS-beleid is 2,5%).
- Het opstellen van een meerjaren investeringsplan is nog steeds een actueel punt van aandacht.
- Het Financieel Vast Actief is in 2023 flink gestegen. Vanaf 2024 blijft de obligatieportefeuille op een hoog niveau.
- Het begrote investeringsvolume en de nog uit te geven vooruitontvangen subsidies (NPO, RSV, verbetering basisvaardigheden) middelen leiden meerjarig tot een afname van de liquide middelen.
- De voorzieningen stijgen licht (met name DI doordat er meer gespaard wordt). Jaarlijks met het opstellen van de jaarrekening worden de voorzieningen nader bepaald voor de middellange termijn (3 tot 5-jarig perspectief).
- Het eigen vermogen en de liquide middelen bevatten in de jaren 2022 en 2023 resultaten vanuit niet bestemde NPO-middelen, RSV middelen en vooruitontvangen subsidie basisvaardigheden. De insteek van INOS is om te komen tot volledige benutting van de beschikbare gelden. Op basis van de huidige plannen zal dat in 2025 zijn, voor RSV is er een uitloop naar 2026.

## 3.3 FINANCIËLE POSITIE

### Kengetallen<sup>23</sup>

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (2022)	Realisatie Verslag-jaar (2023)	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Signaleringswaarde
<b>Solvabiliteit 2</b> (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	72%	65%	67%	65%	64%	Ondergrens: < 0,3
Signaleringswaarde	30%	30%	30%	30%	30%	
<b>Weerstandsvermogen</b> (Eigen vermogen / totale baten ( incl. financiële baten)	26%	27%	21%	21%	19%	Ondergrens: < 0,05
Signaleringswaarde	5%	5%	5%	5%	5%	
<b>Liquiditeit</b> Vlottende activa / Kortlopende schulden	2,3	1,5	1,2	1,0	0,9	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)
Signaleringswaarde	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
<b>Rentabiliteit</b> Resultaat / totale baten (incl. financiële baten) * 100%	1,6%	0,6%	-4,3%	-2,6%	-0,6%	Afhankelijk van de financiële positie
<b>Reservepositie</b> (o.b.v. signaleringswaarde OCW) (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek eigen vermogen) / totale baten	0,11	0,09	0,05	0,02	0,01	Bovengrens[1]: > 0

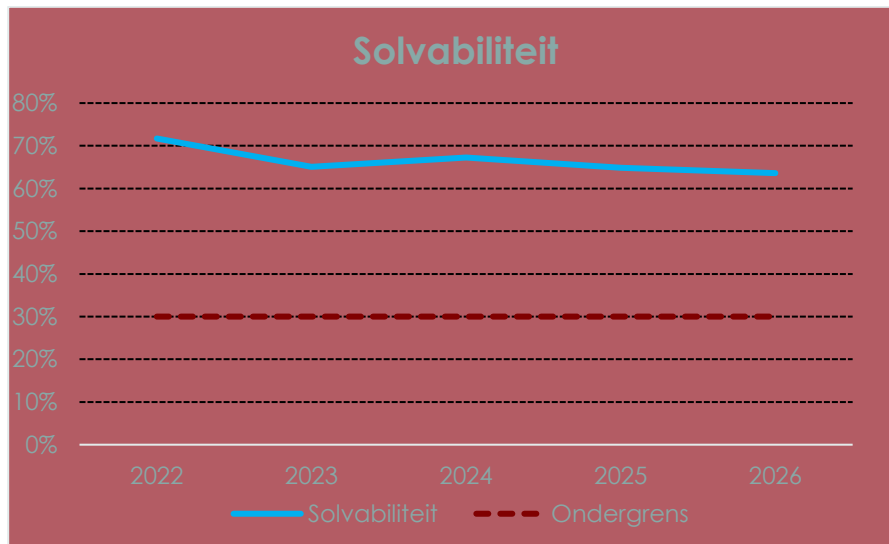
<sup>2</sup> <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/risico-indicatoren-en-signaleringswaarden-financieel-conti-nuïteitstoezicht>

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

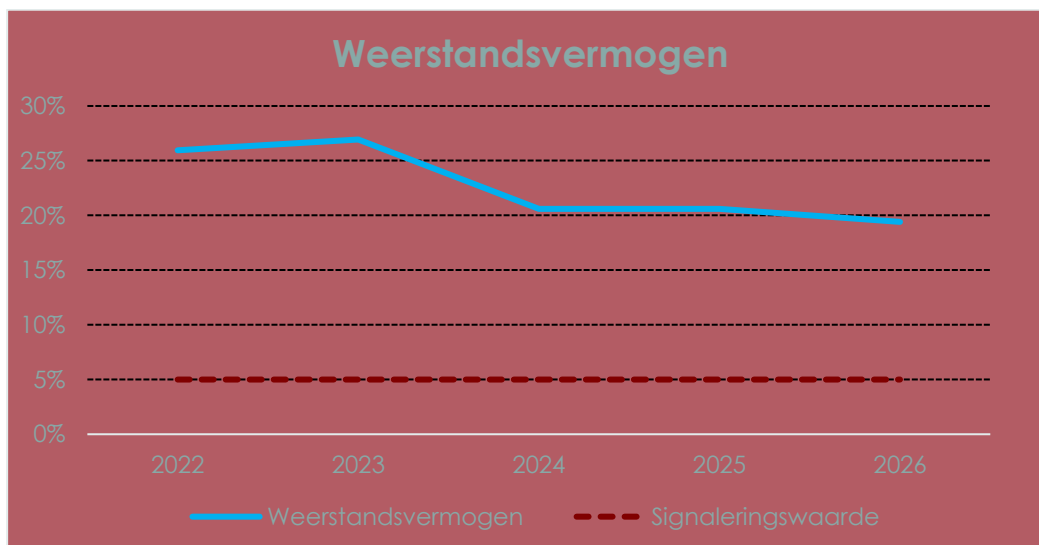
## Toelichting op de financiële positie

In deze paragraaf wordt de meerjarige ontwikkeling van de financiële kengetallen behandeld.

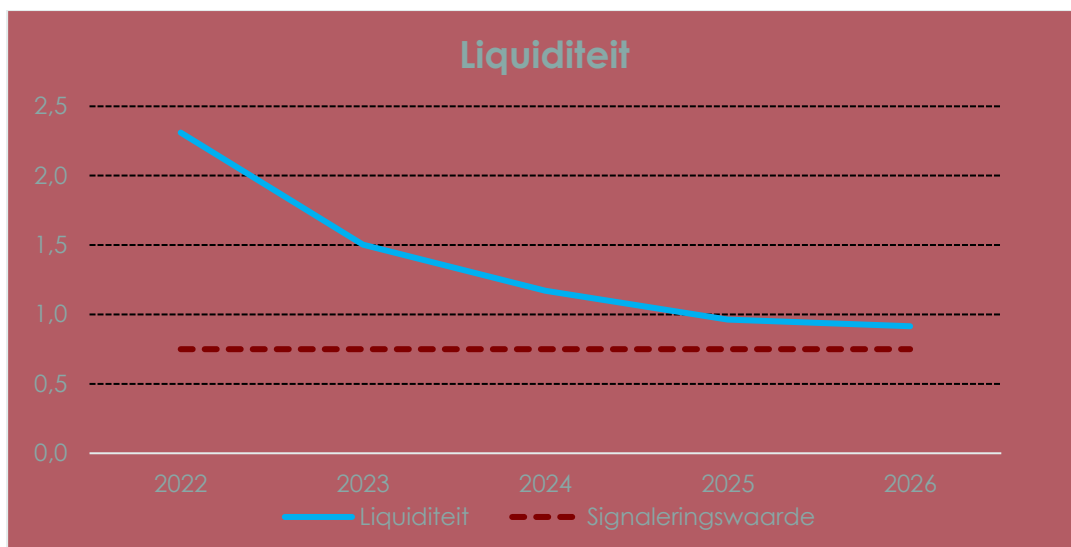
De solvabiliteit geeft aan hoe het gesteld is met de mate waarin de organisatie op de lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteit van INOS blijft meerjarig ruim boven de signaleringsgrens van 30%. Voor onderwijsinstellingen wordt een solvabiliteit tussen de 30% en 60% als gezond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



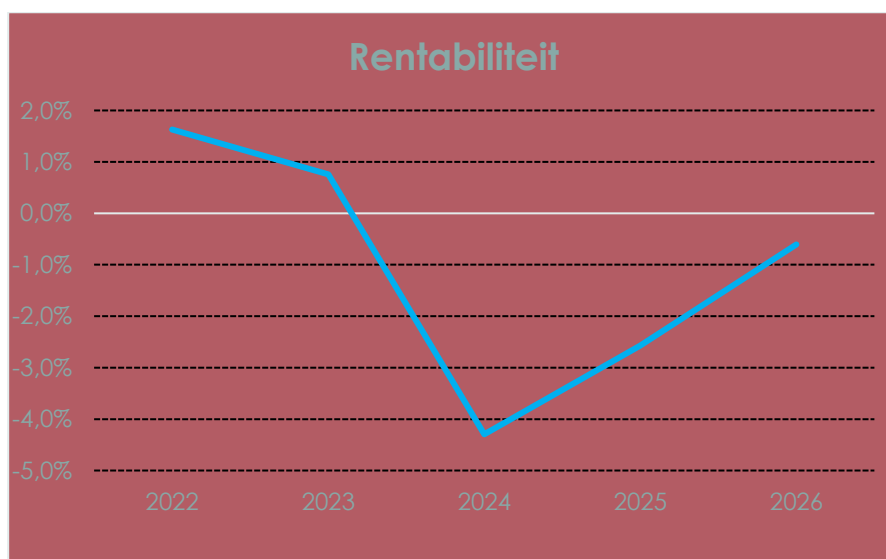
Het weerstandsvermogen meet het verband tussen het aanwezige eigen vermogen en de totale inkomsten en is bedoeld om eventuele calamiteiten financieel op te vangen. Het weerstandsvermogen van INOS laat in 2024 een trendbreuk zien vanwege de inzet van de bestemmingsreserve NPO. In de jaren daarna laat het weerstandsvermogen een stabiele ontwikkeling zien. Het weerstandsvermogen blijft de komende jaren ruim boven de signaleringsgrens van 5%. De inspectie zal echter het kengetal weerstandsvermogen met de invoering van de nieuwe bekostigingssystematiek loslaten.



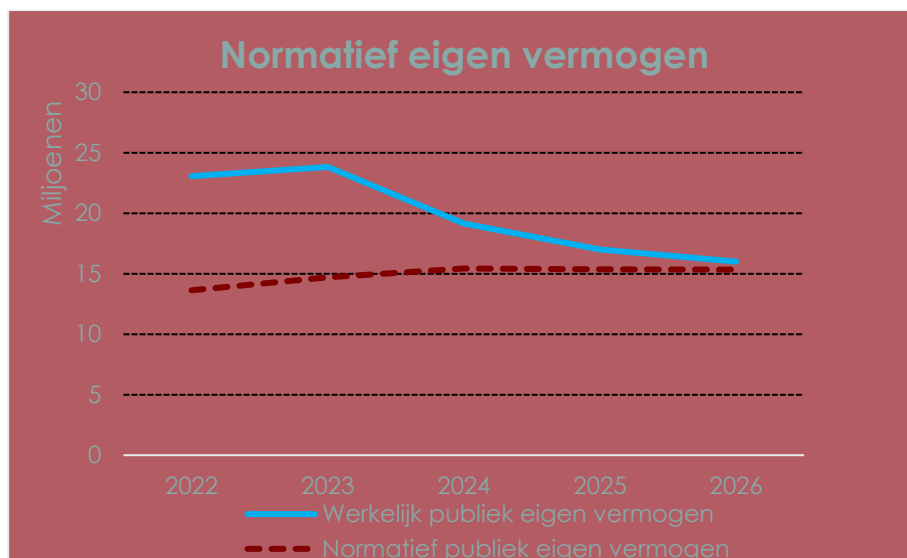
De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling kan voldoen aan haar verplichtingen op korte termijn. Een liquiditeit tussen de 0,75 en 1,75 wordt binnen het onderwijs doorgaans als voldoende gekwalificeerd. De current ratio blijft de komende jaren ruim voldoende. Door de beschikbare budgetten jaarlijks volledig te benutten in combinatie met voldoende investeringsbudget zorgen we ervoor dat de liquiditeit zich niet bovenmatig ontwikkelt.



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 2024 tot -5,3% daalt vanwege de inzet van de bestemmingsreserve NPO die leidt tot een negatief resultaat van € -4,42 mln. De ontwikkeling van de rentabiliteit is sterk afhankelijk van de effectivering van de taakstellingen die zijn opgenomen in 2023. Onderstaande tabel geeft de waarden van de rentabiliteit weer.



INOS heeft een ruime vermogenspositie. Het huidige uitgangspunt is om te werken met een negatieve meerjarenbegroting. Op basis van 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 in de jaren 2022 en 2023 een overschot van NPO-middelen meegenomen (op basis van de bestaande NPO-plannen). Er wordt van uitgegaan dat INOS uiteindelijk de NPO-middelen in 2024 volledig heeft ingezet, waardoor het publiek eigen vermogen in de jaren 2024 t/m 2026 lager uitkomt. In onderstaande grafiek wordt deze ontwikkeling weergegeven. Dit neemt het beeld niet weg dat INOS beschikt over een bovenmatige vermogenspositie ten opzichte van de richtlijn normatief publiek eigen vermogen.



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

	2022	2023	2024	2025	2026
Normatief publiek eigen vermogen	€ 13.629.771	€ 14.706.263	€ 15.431.708	€ 15.354.296	€ 15.348.650
Werkelijk Publiek eigen vermogen	€ 23.049.880	€ 23.486.286	€ 19.239.952	€ 17.103.369	€ 16.103.369
Vershil	€ -9.420.109	€ -8.780.023	€ -3.808.244	€ -1.749.073	€ -754.719

Het bovenmatig eigenvermogen wordt de komende jaren afgebouwd. In 2024 en in januari tot en met juli 2025 worden de overgebleven NPO middelen ingezet vanuit de bestemmingsreserve NPO (€ 6.7 miljoen). Vanaf augustus 2025 halen we jaarlijks € 500.000 uit de algemene reserve voor projecten zoals kansengelijkheid.

# 4. Verslag intern toezicht

## SAMENSTELLING INTERN TOEZICHT

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/of commissies*
De heer Cor Clarijs	Voorzitter tot en met maart 2024, Lid remuneratiecie, Lid onderwijscie.	Zelfstandig adviseur	Voorzitter Raad van Advies Fontys Sporthogeschool Eindhoven; Voorzitter RVT Dongemond college te Raamsdonksveer; Lid Landelijke Klachtencommissie Bij- zonder Onderwijs (GCBO).
Mevrouw Simone Astrid Jonker	Vicevoorzitter, Voorzitter remuneratie- cie.	Directeur/ Eigenaar Change To Grow.	Lid RvT en voorzitter remuneratie- commissie van STC-group tot 1 juli; Lid bestuur VNO NCW Rotterdam & regio Rijnmond en voorzitter HRM expert netwerk. Lid RvT en voorzitter remuneratie- commissie Rotterdam Sportsupport
De heer Corné Verhees	Voorzitter onderwijscie tot september 2023	Directeur HAS green academy.	Voorzitter RvT Stichting Samenwijs Opvang en Onderwijs
De heer Raymond Kriek- aard	Voorzitter vanaf april 2024, Voorzitter audit cie.	Voormalig ondernemer en CFO.	Lid RvT Pontis Onderwijsgroep in Heerhugowaard/Schagen, voorzit- ter auditcie; Voorzitter van de RvC SKH Stichting Kinderop- vang Haarlemmermeer in Nieuw- Vennep, lid auditcie; Lid RvA van Boekhandel Van Keme- nade & Hollaers in Breda, portefeuille financiën en bedrijfsvoe- ring. Bestuurslid Stichting Storytelling Cen- tre in Amsterdam.
De heer Kees Veenhof	Lid Auditcie vanaf no- vember 2022	COO / ARAG Rechtsbijstand	Lid Commissie Integriteit, Water- schap Limburg.
De heer Yasar Sazak	Voorzitter Onderwijscie vanaf november 2023	Programmamanager Gemeente 's- Hertogenbosch	

## 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 in het primair onderwijs van de PO-Raad. Deze code sluit aan bij de uitgangspunten die zijn geformuleerd in onze statuten. U vindt hier de [Code Goed Bestuur](#) en andere governance documenten zoals de RvT-reglementen. Daarnaast voldoet INOS ook aan het Verenigingsconvenant van de VTOI-NVTK dat sinds september 2021 van kracht is. Op basis van de 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 ook als werkgever van en 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 2023 zijn deze taken uitgevoerd. Als accountant is, met ingang van de controle over 2022, Flynth Accountants aangewezen.

De Raad van Toezicht is in 2023 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De Raad heeft in 2023 eenmaal een werkbezoek op scholen afgelegd. Op 8 mei vond het werkbezoek plaats op Kbs De Boomgaard en werd de RvT door de bestuurssecretaris, Anita van der Aa, en door Carolien de Hoon geïnformeerd over het thema Kwaliteitszorg. Ook is gesproken over het Waarderend Onderzoek dat werd toegelicht door Marijke Ebben en Ashley de Meulder. Aanvullende informatie over Kwaliteitszorg werd verzorgd door Hilda Delacourt en Bart van den Muijsenberg. Het tweede werkbezoek dat stond gepland voor november/december 2023 is verplaatst naar januari 2024 omdat dan ook de nieuwe RvT leden erbij konden zijn.

In 2023 hadden Raad van Toezicht en GMR tweemaal een gezamenlijke vergadering. De bijeenkomst in maart 2023 kende de volgende onderwerpen ter bespreking: het Koersplan – Ontwikkelingen binnen de scholen; Samenwerking in het nieuwe CvB; de Katholieke identiteit binnen de dagelijkse praktijk; ontwikkelingen binnen BreedSaam.

Op 14 november 2023 was de tweede GMR-RvT-bijeenkomst. Op de agenda stonden: verhouding RvT-CvB en RvT-GMR; Inclusief onderwijs; Vrijwillige Ouderbijdrage en ontwikkelingen binnen BreedSaam.

### Remuneratiecommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestond in 2023 uit mevrouw Simone Jonker (voorzitter) en de heer Cor Clarijs (lid).

In de eerste maanden van 2023 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 naar wederzijdse tevredenheid gevoerd.

### Auditcommissie

De auditcommissie wordt gevormd door de heren Raymond Kriekaard (voorzitter) en Kees Veenhof. In 2023 kwam de commissie drie maal bijeen. Bij de vergaderingen waren de portefeuillehouder binnen het College van Bestuur, de directeur bedrijfsvoering en de interim controller aanwezig. Beide laatstgenoemde functies werden in de loop van 2023 door nieuwe functionarissen vervuld. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuurs-verslag en de jaarrekening 2022 en de (meerjaren) begroting 2024. Ook heeft de auditcommissie de RvT geadviseerd over de goedkeuring van het Treasurystatuut. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie in haar vergadering besproken en aansluitend overgenomen.

Specifieke aandachtspunten in 2023 waren risico analyse en risicomanagement. Er is uitgebreid gesproken over digitalisering en privacy en met name ook veiligheid op deze gebieden. De auditcommissie heeft aandacht besteed aan de nieuwe accountant, diens eerste management letter en het accountantsverslag. Huisvesting en 'BreedSaam' zijn vaste agendapunten. 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 afwegingen tussen basis op orde en innovatie worden zoveel mogelijk middelen naar het primair proces geleid. Onderwijskwaliteit is daarbij het uitgangspunt.

### Onderwijscommissie

Sinds 2018 functioneert binnen INOS de onderwijscommissie die in 2023 bestond uit de heer Corné Verhees (voorzitter) en de heer Cor Clarijs (lid). Vanaf 1 november 2023 is het nieuwe lid van de Raad van Toezicht, de heer Yasar Sazak, de nieuwe voorzitter. Het doel van de onderwijscommissie is tweeledig: enerzijds inhoudelijke evaluatie van de opbrengsten en anderzijds met de betrokkenen sparren over één of meerdere innovatieve onderwijsthema's. Ook de GMR kent een onderwijscommissie en beide commissies komen parallel bijeen aan de hand van dezelfde thema's.

In 2023 kwam de onderwijscommissie tweemaal bijeen geweest, in februari en juni.

Onderwerpen die in deze bijeenkomsten zijn besproken, waren:

- Analyse eindresultaten schooljaar 2021/2022;
- Concept structuur managementinformatie 'INOS in Beeld';
- Rapportage verwijzingen versus referentieniveaus;
- Overzicht INOS audits;
- Leren van data, stand van zaken 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 eigen (individuele) functioneren), 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 strategie en beleid wil leggen en de verschillende interacties met directies en stakeholders. Daarnaast wordt in de evaluatie ook gekeken naar de werkwijze en effectiviteit van de verschillende commissies. De evaluatie is uitgevoerd 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 bijeenkomst van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van februari 2023 besproken.

## Scholing RvT in 2023

In onderstaande tabel is te zien welke scholing de leden van de RvT in 2023 hebben gevolgd.

Naam	Kalenderjaar 2023
S. Jonker	Congres VTOI
R. Kriekaard	Training voorzitterschap toezichthouder (Instituut 'De Erkende Toezichthouder') Congres VTOI Jaarlijkse deelname panel/interview Grant Thornton "BoardInBalance".
K. Veenhof	Toeziën op onderwijskwaliteit (1 dag) Toeziën op huisvesting (1 dag)
C. Verhees	Waardegedreven toezicht (online) Toeziën op onderwijskwaliteit (online)
C. Clarijs	Waardegedreven toezicht (online) Congres VTO

## Beloningsbeleid Raad van Toezicht

De honorering van de Raad is gebaseerd op de transparante richtlijnen van de VTOI. De vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht in 2023 was 45% van de norm die de VTOI hanteert voor een organisatie als INOS. De voorzitter ontvangt een toeslag op de vergoeding van een regulier lid.

## 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, die 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.

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. Per casus wordt beoordeeld of er sprake is van belangenverstremgeling. De uitkomst hiervan wordt vastgelegd in het verslag van de vergadering.

Mevrouw Simone Jonker heeft op verzoek van de Raad van Toezicht haar termijn met één jaar verlengd. De einddatum van haar tweede termijn eindigt daarmee op 1 april 2024.

De heer Corné Verhees heeft per 1 september 2023 de RvT verlaten in verband met het aanvaarden van een bestuurdersrol in het PO. Zijn opvolger de heer Yasar Sazak is per 1 november 2023 het nieuwe lid van de RvT en tevens ook de voorzitter van de Onderwijscommissie.

## TOELICHTING OP HET HANDELEN VAN DE RVT

De belangrijkste onderwerpen waarover de Raad van Toezicht zich in 2023 heeft gebogen, waar nodig goedkeuring heeft afgegeven en toezicht op heeft gehouden, zijn:

- Toezichtkader INOS
- Scholingsoverzicht leden RvT
- Vergoedingen leden RvT voor 2023
- Ervaringen 'Eerste 100 dagen' van het nieuwe lid CvB
- Nieuw Rooster van Aftreden RvT

- INOS Integriteitscode
- De 'Rijke schooldag'
- Verzuim en preventieanalyses
- Project 'Verbeter Breda'
- Presentatie Arbeidsmarkt landschap Breda
- De Bestuurlijke Visitatie in april 2023
- Treasurystatuut
- Managementletter 2023
- Visie op Inclusief Onderwijs
- Werkwijze en methodiek Klassewerkplek
- Jaarverslag 2022
- Ontwikkeling Kindcentra binnen INOS;
- Begroting 2024 en meerjarenbegroting;
- Stand van zaken binnen RSV en BreedSaam.
- Terugkoppeling dialoog CvB met directeuren over 'Bewust bij-sturen'
- Profielschets en vacatures leden voor de RvT
- Thema 'Vrijwillige Ouderbijdrage'
- Kaderbrief 2024
- Resultaten INOS-audits
- Verzuimrapportages, leerlingenaantallen;
- Werkdruk, krapte op de arbeidsmarkt;
- NPO: Nationaal Programma Onderwijs;

Projecten vanuit INOS Koersplan 2022-2026, zoals

- Dichtbij huis, tenzij;
- Burgerschap;
- Anders organiseren;
- Groeimindset;
- Geluk.

## Verticale en horizontale dialoog

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. Een RvT-delegatie van INOS heeft een speciale bijeenkomst voor MR-en en RvT's uit Breda bijgewoond die over de ontwikkelingen binnen BreedSaam ging.
- In het kader van passend onderwijs werken de schoolbesturen uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o. (RSV). Nicole van Son, voorzitter CvB INOS, is lid van de ALV van het RSV. Anneke van der Zee, lid CvB, vertegenwoordigt INOS in het toezicht houdend deel van het RSV. Omdat INOS alle onderwijstypen heeft, raakt passend onderwijs al onze leerlingen. Wij vinden het van belang dat, ook gezien onze omvang, 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 kansgelijkheid (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 voorzitter namens het PO.
- Beide leden van het CvB en de bestuurssecretaris nemen deel aan de bestuurlijke visitatiecommissie van de PO-Raad.
- 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 in de regio. Dit partnerschap is door het Ministerie van OC&W erkend als opleidingsschool. Dit betekent dat het samenwerkingsverband voldoet aan de standaarden voor het partnerschap, kwaliteit van begeleiding, het werkplekleren en de 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 jaar heeft verricht. Weer een jaar waarin bedreigingen, beperkingen en grote onzekerheid over de toekomst leefden bij veel mensen. 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-, aanpassings- en doorzettings-vermogen.

De Raad van Toezicht spreekt grote dank uit naar alle medewerkers in het hart van het onderwijs in het algemeen en die van INOS in het bijzonder. 2023 was net als 2022 met recht wederom een zeer bijzonder en enerverend jaar! Hopelijk wordt 2024 weer een bijzonder jaar met veel perspectief voor alle betrokkenen met hopelijk heel veel werkgeluk.

### **Ondertekening door toezichthouder**

Namens de Raad van Toezicht,  
R. Kriekaard

Voorzitter

Breda, juni 2024

## 5. Financieel jaarverslag 2023



*Ik ben, omdat wij zijn!*

## **Inhoudsopgave**

	<b>Pagina</b>
Balans per 31 december 2023	55
Staat van baten en lasten 2023	56
Kasstroomoverzicht 2023	57
Grondslagen	58
Toelichting op de balans	68
Toelichting op de staat van baten en lasten	72
Niet uit balans blijvende verplichtingen	75
Verbonden partijen	76
Model G: verantwoording subsidies	77
WNT en toezichthouders	80
Overige gegevens	83
Ondertekening	84

## **Balans per 31-12-2023**

(na resultaatbestemming)

	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
<b>1. ACTIVA</b>		
<b>1.1. Vaste activa</b>		
1.1.2. Materiële vaste activa	10.340.391	9.505.673
1.1.3. Financiële vaste activa	<u>8.403.493</u>	<u>2.584.919</u>
	18.743.884	12.090.593
<b>1.2. Vlottende activa</b>		
1.2.2. Vorderingen	1.772.399	2.277.395
1.2.4. Liquide middelen	<u>18.777.909</u>	<u>20.547.102</u>
	<u>20.550.308</u>	<u>22.824.497</u>
<b>Totaal Activa</b>	<b><u><u>39.294.192</u></u></b>	<b><u><u>34.915.089</u></u></b>
<b>2. PASSIVA</b>		
<b>2.1. Eigen vermogen</b>	23.486.286	23.151.630
<b>2.2. Voorzieningen</b>	2.040.486	1.885.172
<b>2.4. Kortlopende schulden</b>	<u>13.767.419</u>	<u>9.878.287</u>
<b>Totaal Passiva</b>	<b><u><u>39.294.192</u></u></b>	<b><u><u>34.915.089</u></u></b>

## Staat van baten lasten over 2023

	2023 Realisatie €	2023 Be- groting €	2022 Realisatie €
<b>3. Baten</b>			
3.1. Rijksbijdragen	89.573.349	85.315.672	85.416.143
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.028.964	872.200	1.081.668
3.5. Overige baten	2.986.525	2.430.872	3.122.115
<u>Totaal baten</u>	<u>93.588.839</u>	<u>88.618.744</u>	<u>89.619.926</u>
<b>4. Lasten</b>			
4.1. Personeelslasten	78.374.638	75.525.546	73.582.024
4.2. Afschrijvingen	1.825.817	1.791.420	1.843.190
4.3. Huisvestingslasten	6.183.935	5.485.471	5.157.152
4.4. Overige lasten	6.849.605	6.349.994	7.196.456
<u>Totaal lasten</u>	<u>93.233.994</u>	<u>89.152.431</u>	<u>87.778.822</u>
<b>Saldo baten en lasten</b>	354.845	-533.687	1.841.104
6. Financiële baten en lasten	183.209	-43.880	-387.437
<b>Nettoresultaat</b>	<u>538.054</u>	<u>-577.567</u>	<u>1.453.667</u>



## Kasstroomoverzicht 2023

	2023		2022	
	€		€	
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>				
	354.845	354.845	1.841.104	1.841.104
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen	1.825.817		1.843.190	
Mutatie voorzieningen	-48.084		468.093	
		1.777.734		2.311.284
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>				
Vorderingen (-/-)	504.996		2.723.171	
Schulden	3.889.132		915.197	
		4.394.128		3.638.368
<b><u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u></b>		<b>6.526.705</b>		<b>7.790.755</b>
Financiële baten	222.146		51.752	
Financiële lasten (-/-)	-38.936		-439.189	
		183.209		-387.437
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>		<b>6.709.915</b>		<b>7.403.318</b>
<b><u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>				
Mutatie in materiële vaste activa	-2.666.292		-2.333.929	
Mutatie in financiële vaste activa	-5.818.574		-540.096	
Desinvestering in materiële vaste activa	5.761		0	
<b><u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>		<b>-8.479.105</b>		<b>-2.874.025</b>
<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>		<b>-1.769.190</b>		<b>4.529.292</b>
<b><u>Verloop geldmiddelen</u></b>				
Stand per begin boekjaar		20.547.102		16.017.809
Mutaties in boekjaar		-1.769.190		4.529.292
Stand per eind boekjaar		<u>18.777.912</u>		<u>20.547.102</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 2023 € 23.486.287 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 2023 heeft er zich een stelselwijziging voorgedaan i.v.m. de voorziening groot onderhoud.

#### Schattingswijziging

In 2023 heeft er zich een schattingswijziging voorgedaan i.v.m. de voorziening jubilea.

#### 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</u> <u>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	4

#### 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 € 135.170 inzake MFA.

#### 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 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.

In 2023 is hieraan € 348.006 toegevoegd.

#### 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 2023 is hieraan € 192.266 onttrokken zodat de bestemmingsreserve per 31 december 2023 € 0 is.

#### 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 2023 hebben de overige bestemmingsreserves betrekking op door het bevoegd gezag goedkeurende projecten.

In 2023 is er geen verplichting meer m.b.t. de bestemmingsreserve privaat. Om deze reden is er € 16.288 vrijgevallen.

#### Bestemmingsfonds privaat:

Bestemmingsfondsen zijn gevormd voor de nog niet bestede middelen waaraan een beperkte bestedingsmogelijkheid is toegekend en waarbij die beperking is opgelegd door derden.

In 2023 is er geen verplichting meer m.b.t. dit fonds. Om deze reden is er € 85.463 vrijgevallen.

#### 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 sociaal beleid:

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 jubileauitkeringen gevormd. Voor de berekening is uitgegaan van de datum van indiensttreding van de medewerker in het onderwijs. Vanaf deze datum bouwt de medewerker aanspraken op voor een te ontvangen jubileum-gratificatie bij 25-jarig en 40-jarig dienstverband. Daarbij wordt rekening gehouden met een variabele blijfkans en een discontovoet van 2,3% (2022: 1%).

De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde.

Er is in 2023 gebruikt gemaakt van PORAAD model voor de berekening van de voorziening jubilea. Door gebruik te maken van dit model is de blijfkans ten opzichte van vorig jaar gewijzigd.

Hierdoor valt de voorziening +/- € 365.000 lager uit ten opzichte van het 'oude' model. Door de hogere disconteringsvoet is het verschil in het oude model € 115.000.

per saldo is het verschil € 250.000.

#### Voorziening langdurig zieken:

De voorziening langdurig zieken is opgenomen ter dekking van toekomstige loonkosten van personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend, geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De waardering is tegen de nominale waarde van de toekomstige uitbetalingen omdat, vanwege de omvang van de voorziening, het kortlopende karakter (looptijd) en de disconteringsvoet, het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is.

#### Voorziening groot onderhoud:

De stichting heeft per 1 januari 2023 een stelselwijziging doorgevoerd in de waardering van de voorziening groot onderhoud. De waarderingsgrondslag van de voorziening groot onderhoud is gewijzigd van de egalisatie methode naar de componentenmethode. De reden voor het doorvoeren van deze stelselwijziging betreft een wijziging in de wet- en regelgeving. De effecten van de stelselwijziging zijn rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen. De invloed van de stelselwijziging op het eigen vermogen bedraagt € - 203.398.

De stelselwijziging heeft betrekking op het onderhoud voor de 4 MFA's.

#### 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 geormerkte OCW subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geormerkte OCW subsidies met een vrij 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. Geormerkte 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 middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden 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 2023 is 110,5%. Per ultimo 2022 was deze 110,9%. (bron: website [www.abp.nl](http://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 2023				
Aanschaffingswaarde	3.017.837	19.050.425	7.220.542	29.288.803
Cumulatieve afschrijvingen	-2.040.033	-12.924.347	-4.818.751	-19.783.131
Boekwaarden 1 januari 2023	977.804	6.126.078	2.401.791	9.505.673
Investerings	37.705	2.235.197	393.390	2.666.292
Desinvesteringen	0	0	-7.134	-7.134
Afschrijvingen	-156.414	-1.285.775	-383.628	-1.825.817
Afschrijvingen desinvesteringen	0	0	1.373	1.373
Saldo mutaties	-118.709	949.422	4.001	834.714
Stand 31 december 2023				
Aanschaffingswaarde	3.055.542	21.285.625	7.606.798	31.947.964
Cumulatieve afschrijvingen	-2.196.447	-14.210.122	-5.201.005	-21.607.574
Boekwaarden 31 december 2023	859.095	7.075.502	2.405.793	10.340.391

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 Accomodaties (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 2023 is voor € 539K ICT hardware aangeschaft. Voor € 268K aanschaf chromebooks voor leerlingen, € 654K meubilair en € 138K inventaris.

### 1.1.3. Financiële vaste activa

#### 1.1.3.7. Effecten

1.1.3.7.2 Nederlandse staatsobligaties  
Stand per 1 januari  
Aankopen boekjaar  
Aflossing boekjaar  
Ongerealiseerd koersresultaat  
Gerealiseerd koersresultaat

	Saldo 31-12-2023 €	Saldo 31-12-2022 €
	<u>8.403.493</u>	<u>2.584.920</u>
	2.584.920	2.044.823
	6.228.361	894.225
	-550.000	0
	0	0
	<u>140.212</u>	<u>-354.128</u>
	<u>8.403.493</u>	<u>2.584.920</u>

### **1.2. Vlottende activa**

#### 1.2.2. Vorderingen

1.2.2.1. Debiteuren algemeen  
1.2.2.2. Vorderingen op OCW  
1.2.2.10 Overige vorderingen  
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten  
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten  
1.2.2.15 Overlopende activa overig

	Saldo 31-12-2023 €	Saldo 31-12-2022 €
	86.488	991.608
	0	315.063
	516.834	389.848
	1.133.990	509.604
	0	-290
	<u>35.087</u>	<u>71.561</u>
	<u>1.772.399</u>	<u>2.277.395</u>

#### 1.2.2.10 Overige vorderingen

Bankgaranties  
Fietsplan en fitness  
Overig

	63.326	63.326
	53.405	43.600
	<u>400.103</u>	<u>282.922</u>
	516.834	<u>389.848</u>

#### 1.2.4. Liquide middelen

1.2.4.1. Kasmiddelen  
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen

	Saldo 31-12-2023 €	Saldo 31-12-2022 €
	5.630	4.841
	<u>18.772.280</u>	<u>20.542.261</u>
	<u>18.777.909</u>	<u>20.547.102</u>

Alle tegoeden op bankrekeningen worden aangehouden bij de huisbankier Rabobank.

## 2. PASSIVA

### 2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2023 €	Stelsel- wijziging €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2023 €
2.1.1.1. Algemene reserve	15.918.623	-203.398	604.304	0	16.319.529
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	7.131.257	0	35.501	0	7.166.758
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat	16.288	0	-16.288	0	0
2.1.1.5. Bestemmingsfondsen privaat	85.463	0	-85.463	0	0
	<b>23.151.632</b>	<b>-203.398</b>	<b>538.054</b>	<b>0</b>	<b>23.486.287</b>

#### 2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek

	Stand per 1-1-2023 €	Stelsel- wijziging €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2023 €
Eerste waardering	7.034	0	-2.443	0	4.591
Nationaal programma onderwijs	6.365.069	0	348.006	0	6.713.075
Doorontwikkeling Kasteel	192.266	0	-192.266	0	0
Duurzame inzetbaarheid	566.888	0	-117.796	0	449.092
	<b>7.131.257</b>	<b>0</b>	<b>35.501</b>	<b>0</b>	<b>7.166.758</b>

### 2.2. Voorzieningen

	Stand per 1- 1-2023 €	Stelsel- wijziging €	Do- taties €	Onttrekkingen €	Vrijval €	31-12-2023 €
2.2.1. Personele voorzieningen	1.607.299	0	519.502	-193.742	-388.471	1.544.588
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	277.873	203.398	78.448	-63.821	0	495.898
	<b>1.885.172</b>	<b>203.398</b>	<b>597.950</b>	<b>-257.563</b>	<b>-388.471</b>	<b>2.040.486</b>

#### 2.2.1. Personele voorzieningen

2.2.1.1. Voorziening sociaal beleid	159.690	0	0	-84.690	0	75.000
2.2.1.2. Verlofsparen	10.310	0	0	-10.310	0	0
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	1.170.574	0	65.000	-98.742	-388.470	748.362
2.2.1.6. Langdurig zieken	0	0	224.748	0	0	224.748
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen	266.724	0	229.754	0	0	496.477
	<b>1.607.299</b>	<b>0</b>	<b>519.502</b>	<b>-193.742</b>	<b>-388.470</b>	<b>1.544.588</b>

	Kortlopend deel < 1 jaar	Middel- lo- pend deel 1 - 5 jaar	Langlo- pend deel > 5 jaar
2.2.1. Personele voorzieningen	118.383	727.604	473.854
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	24.888	181.217	289.793
	<b>143.271</b>	<b>908.821</b>	<b>763.647</b>

	Saldo 31-12-2023 €	Saldo 31-12-2022 €
--	--------------------------	--------------------------

### 2.4. Kortlopende schulden

2.4.8. Crediteuren	2.918.442	1.124.275
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.749.308	3.277.323
2.4.10. Pensioenen	1.031.141	910.785
2.4.12. Overige kortlopende schulden	444.790	479.429
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW	912.837	597.404
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	720.104	682.096
2.4.16.b. Vooruitontvangen bedragen vanuit verbonden partijen	1.035.689	0
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	2.610.691	2.389.093
2.4.19. Overige overlopende passiva	344.417	417.883
	<b>13.767.419</b>	<b>9.878.287</b>

Onder de kortlopende schulden opgenomen bedragen zijn overwegend korter dan één jaar.

Onder de kortlopende schulden zijn voor € 416.687 schulden opgenomen met een looptijd langer dan één jaar.

2.4.19 Overige overlopende passiva  
Gemeente / Ventilatie gebouwen  
Kober  
Overig

24.852	24.852
0	0
<u>319.565</u>	<u>393.031</u>
344.417	<u>417.883</u>

## Toelichting op Staat van baten en lasten

	2023	2023	2022
	<u>Realisatie</u>	<u>Begroting</u>	<u>Realisatie</u>
	€	€	€
3.1. <u>Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	82.181.049	77.679.505	74.085.136
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	5.675.311	5.099.200	8.964.937
3.1.3.3. Ontv. Doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	1.716.991	2.036.966	2.366.071
	<u>89.573.349</u>	<u>84.815.671</u>	<u>85.416.143</u>
3.2. <u>Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR bijdragen en subsidies	1.028.964	872.200	991.827
3.2.2.3. Overige overheden	0	0	89.841
	<u>1.028.964</u>	<u>872.200</u>	<u>1.081.668</u>
3.5. <u>Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	376.823	350.170	405.008
3.5.2. Detachering personeel	1.418.954	1.034.392	1.357.536
3.5.4. Sponsoring	27.372	1.750	27.608
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	49.686	70.213	117.390
3.5.10 Overige	<u>1.113.692</u>	<u>1.474.347</u>	<u>1.214.573</u>
	<u>2.986.525</u>	<u>2.930.872</u>	<u>3.122.115</u>
<u>3.5.10 Overige</u>			
Tussenschoolse opvang	506.465	314.100	544.832
Schoolreis / kamp	124.977	90.530	131.291
Overige baten	<u>482.250</u>	<u>1.069.717</u>	<u>538.450</u>
	<u>1.113.692</u>	<u>1.474.347</u>	<u>1.214.573</u>
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	76.022.569	72.868.790	70.386.712
4.1.2. Overige personele lasten	3.203.665	3.186.756	3.767.559
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	<u>-851.596</u>	<u>-530.000</u>	<u>-572.247</u>
	<u>78.374.638</u>	<u>75.525.546</u>	<u>73.582.024</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	58.162.348	58.375.322	54.223.990
4.1.1.2. Sociale lasten	7.891.088	5.957.368	7.404.310
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	1.258.906	0	749.362
4.1.1.5. Pensioenlasten	<u>8.710.227</u>	<u>8.536.099</u>	<u>8.009.050</u>
	<u>76.022.569</u>	<u>72.868.790</u>	<u>70.386.712</u>
4.1.2. <u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	111.505	55.783	473.114
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	795.788	693.120	979.585
4.1.2.3. Overige	<u>2.296.371</u>	<u>2.437.853</u>	<u>2.314.860</u>
	<u>3.203.665</u>	<u>3.186.756</u>	<u>3.767.559</u>

Het aantal ingezette FTE bedroeg ultimo 2023 en 2022 respectievelijk 930 FTE en 932 FTE.  
 2023: Directie: 33 FTE, OP: 627 FTE en OOP: 270 FTE & 2022: Directie: 32 FTE, OP: 642 FTE  
 en OOP: 258 FTE.



	2023 <u>Realisatie</u> €	2023 <u>Begroting</u> €	2022 <u>Realisatie</u> €
<u>4.1.2.3. Overige</u>			
Personeelskantine	182.033	111.300	161.820
Cursuskosten	276.992	601.140	517.886
Werving personeel	51.667	2.500	80.412
Bedrijfsgezondheidszorg	68.089	66.000	53.872
Personele verzekeringen	533.790	429.000	416.814
Werkkostenregeling	515.576	368.750	585.027
Overige personeelslasten	<u>668.224</u>	<u>858.893</u>	<u>499.029</u>
	<u>2.296.371</u>	<u>2.437.583</u>	<u>2.314.860</u>
<u>4.2. Afschrijvingen</u>			
4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	156.414	149.512	155.402
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	1.285.775	1.251.878	1.290.566
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	<u>383.627</u>	<u>390.032</u>	<u>397.222</u>
	<u>1.825.817</u>	<u>1.791.422</u>	<u>1.843.190</u>
<u>4.3. Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	227.638	226.050	226.149
4.3.2. Verzekeringslasten	0	0	0
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.971.402	1.756.750	1.781.047
4.3.4. Energie en water	1.675.982	1.274.800	1.043.544
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.803.634	1.848.600	1.632.747
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	111.628	64.831	122.012
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	78.448	80.000	79.391
4.3.8. Overige huisvestingslasten	<u>315.204</u>	<u>234.440</u>	<u>272.263</u>
	<u>6.183.935</u>	<u>5.485.471</u>	<u>5.157.152</u>
<u>4.4. Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	965.998	755.743	1.355.066
4.4.2. Inventaris en apparatuur	2.023.652	1.852.800	2.298.316
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	1.597.506	1.374.275	1.545.603
4.4.5. Overige	<u>2.262.451</u>	<u>2.367.176</u>	<u>1.997.472</u>
	<u>6.849.605</u>	<u>6.349.994</u>	<u>7.196.456</u>
<u>4.4.5. Overige</u>			
Contributies	162.074	151.295	173.424
Culturele vorming / levensbeschouwing	203.247	141.182	241.438
Sportdagen en vieringen	109.438	71.300	166.925
Testen en toetsen	67.714	82.050	55.607
Uitgaven tussenschoolse opvang	527.458	543.992	536.356
Uitgaven ouderbijdrage	55.485	66.488	91.855
Uitgaven schoolreis / kamp	188.499	174.270	217.101
Overige	<u>948.536</u>	<u>1.136.599</u>	<u>514.766</u>
	<u>2.262.451</u>	<u>2.367.176</u>	<u>1.997.472</u>

	2023 <u>Realisatie</u> €	2023 <u>Begroting</u> €	2022 <u>Realisatie</u> €
<u>Accountantslasten</u>			
Onderzoek jaarrekening	52.591	50.000	58.473
Onderzoek jaarrekening (vorig jaar)	21.780	0	22.554
Andere controle opdrachten	<u>7.579</u>	<u>0</u>	<u>1.527</u>
	<u>81.950</u>	<u>50.000</u>	<u>82.554</u>
6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31.822	0	0
6.1.3. Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	190.324	0	51.752
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-19.228	-43.880	-58.110
6.2.2. Waardeverminderingen financiële vaste activa en effecten_	<u>19.709</u>	<u>0</u>	<u>-381.079</u>
	183.209	-43.880	-387.437

## Niet uit balans blijvende verplichtingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Meerjarige financiële verplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2023 de volgende meerjarige financiële verplichtingen:

<b>Naam</b>	<b>Looptijd</b>	<b>Verplichting per jaar</b>
N.V. Stadsherstel huur Reduitlaan	tot 1 oktober 2024	149.646
KV07 huur Hoornwerkstraat	tot 1 augustus 2027	42.170
Veenman kopieerapparatuur	tot 31 december 2023	97.444
Canon kopieerapparatuur	tot maart 2028	200.000
Rabobank leasecontract digiborden	tot 1 juli 2024	150.808
Asito schoonmaak en glasbewassing	tot 30 juni 2026	845.383
CSU schoonmaak en glasbewassing	tot 30 juni 2026	599.087
Breedzaam binnen- & buitenonderhoud	onbepaalde tijd	1.802.312
IJK personeel & salarisadministratie	tot 31 december 2037	156.000
Loyalis schade	tot 31 december 2025	431.774

## 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 2023 bedraagt € 538.054 positief.

Aan de algemene reserve wordt € 604.304 toegevoegd, aan de bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid wordt € 117.796 onttrokken, aan de bestemmingsreserve doorontwikkeling Kasteel is € 192.266 onttrokken en aan de bestemmingsreserve eerste waardering wordt € 2.443 onttrokken. Aan de bestemmingsreserve Nationaal programma onderwijs is € 348.006 toegevoegd.

Aan het bestemmingsreserve privaat is € 16.288 onttrokken en aan het bestemmingsfonds privaat is € 85.463 onttrokken.

## Verbonden partijen

Naam	Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o.	Breedzaam Huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda
Juridische vorm	Stichting	Coöperatie u.a.
Statutaire zetel	Breda	Breda
Code activiteiten	4	3
Eigen vermogen 31-12-2023	n.b.	n.b.
Resultaat jaar 2023	n.b.	n.b.
Art 2: 403 BW	n.v.t	n.v.t
Deelname %	n.v.t	n.v.t
Consolidatie %	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	107839995	21-5-2021	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	107839996	21-5-2021	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	107839997	21-5-2021	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	226539981	22-9-2022	20.000	20.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	213939996	19-5-2022	20.000	20.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1382232	20-11-2023	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1335664	20-4-2023	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1373654	19-10-2023	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1382274	20-11-2023	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1340350	23-5-2023	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1335610	20-4-2023	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1373661	19-10-2023	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1349426	17-7-2023	10.347	10.347	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1349359	17-7-2023	12.746	12.746	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1349397	17-7-2023	12.746	12.746	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1350522	17-7-2023	18.162	18.162	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1350545	17-7-2023	12.746	12.746	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1350208	17-7-2023	20.393	20.393	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1350630	17-7-2023	21.946	21.946	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1350703	17-7-2023	10.196	10.196	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1350474	17-7-2023	12.746	12.746	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1349698	17-7-2023	10.515	10.515	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1349749	17-7-2023	21.030	21.030	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1350164	17-7-2023	26.701	26.701	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1278091	20-7-2022	33.372	33.372	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278243	20-7-2022	12.374	12.374	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278242	20-7-2022	18.517	18.517	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278601	20-7-2022	12.374	12.374	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278755	20-7-2022	7.115	7.115	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278885	20-7-2022	24.749	24.749	Ja
Subsidie voor studieverlof	1279120	20-7-2022	9.900	9.900	Ja
Subsidie voor studieverlof	1279125	20-7-2022	9.281	9.281	Ja
Subsidie voor studieverlof	1277566	20-7-2022	11.137	11.137	Ja
Subsidie voor studieverlof	1277664	20-7-2022	6.187	6.187	Ja
Subsidie voor studieverlof	1277687	20-7-2022	16.589	16.589	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278037	20-7-2022	10.209	10.209	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278039	20-7-2022	8.043	8.043	Ja
Subsidie voor studieverlof	1278524	20-7-2022	31.104	31.104	Ja
School en omgeving (rijke schooldag)	RSOV22025	5-12-2022	599.318	599.318	Onderhanden
School en omgeving (rijke schooldag)	RSO23306	21-12-2023	241.010	241.010	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3380	31-5-2023	412.000	206.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-2892	31-5-2023	312.000	156.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3550	31-5-2023	98.000	49.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3787	31-5-2023	165.000	82.500	Onderhanden

Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-5149	31-5-2023	302.000	151.000	Onderhanden
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	1183827	9-11-2021	375.230	375.230	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	1284299	6-10-2022	522.110	522.110	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	1352048 handen	5-9-2023	299.200	299.200	Onderhanden
Subsidie RAP	RAP220053	28-7-2022	288.750	288.750	Ja
Subsidie RAP	RAP23023	2-8-2023	120.313	120.313	Onderhanden
Subsidie IIB	IIB210321	13-12-2021	61.922	61.922	Ja
Subsidie GKO	GKO22020	8-12-2021	100.000	100.000	Ja
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO23161	14-9-2023	124.000	62.000	Nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO22019	28-7-2022	124.000	124.000	Ja
Totaal			<u>4.821.078</u>	<u>4.114.578</u>	

## 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	Ken- merk	Toewijzing Datum	Bedrag Toewijzing	Saldo 31-12-2023	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in Verslagjaar	Totale kosten 31-12-2023	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	8
- Gemiddeld aantal studenten	3
- Gewogen aantal onderwijssoorten	4
- Totaal aantal complexiteitspunten	15

Het bezoldigingsmaximum in 2023 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 € 189.000. 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 2023

bedragen x € 1	N.W. van Son- van Emmerik	R.C. Lucier	A. van der Zee
Functiegegevens	Voorzitter College van Be- stuur		Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000		1,000
Dienstbetrekking?	ja		ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	160.983		128.607
Beloningen betaalbaar op termijn	22.958		21.826
<i>Subtotaal</i>	183.941		150.433
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.000		189.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.		N.v.t.
<b>Totaal bezoldiging 2023</b>	<b>183.941</b>		<b>150.433</b>
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 Be- stuur	Lid Col- lege van Bestuur	Lid College van Bestuur
<b>Gegevens 2022</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/08	1/10 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	0,963	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.340	95.569	28.842
Beloningen betaalbaar op termijn	23.073	14.971	5.566
<i>Subtotaal</i>	<u>171.413</u>	<u>110.540</u>	<u>34.408</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	183.000	117.264	46.126
<b>Totaal bezoldiging 2022</b>	<b><u>171.413</u></b>	<b><u>110.540</u></b>	<b><u>34.408</u></b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.

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

Er zijn in 2023 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest bij INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

<b>Gegevens 2023 bedragen x € 1</b>	<b>N.C.M. Clarijs</b>	<b>S.A. Jonker</b>	<b>R. Kriekaard</b>	<b>C.H. Verhees</b>	<b>C.H.N. Veenhof</b>	<b>Y. Sazak</b>
<b>Funciegegevens</b>	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 01/11	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	€ 12.897	€ 8.780	€ 8.780	€ 5.944	€ 8.780	€ 1.464
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 28.350	€ 18.900	€ 18.900	€ 15.793	€ 18.900	€ 3.159
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terug- ontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
	<b>€ 12.897</b>	<b>€ 8.780</b>	<b>€ 8.780</b>	<b>€ 5.944</b>	<b>€ 8.780</b>	<b>€ 1.464</b>
<b>Bezoldiging</b>						
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onver- schuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t

<b>Gegevens 2022 bedragen x € 1</b>	<b>N.C.M. Clarijs</b>	<b>S.A. Jonker</b>	<b>R. Kriekaard</b>	<b>C.H. Verhees</b>	<b>C.H.N. Veenhof</b>
<b>Funciegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	€ 12.493	€ 8.510	€ 8.510	€ 8.510	€ 1.419
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 27.450	€ 18.300	€ 18.300	€ 18.300	€ 18.300

In de hier gepresenteerde bezoldiging is ook de premie voor de toezichthoudende topfunctionarissen opgenomen. De individueel toepasselijke bezoldiging is 45% van het maximum in de jaren 2022 en 2023.

**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 2023 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

## **Ondertekening**

Het College van Bestuur verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023 te hebben vastgesteld.

Breda, 20 juni 2024

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

Mevrouw A. van der Zee  
*Lid College van Bestuur*

De Raad van Toezicht verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023 te hebben goedgekeurd.

Breda, 20 juni 2024

De heer R.C. Kriekaard  
*Voorzitter Raad van Toezicht*

Mevrouw E. Bonnema  
*Lid Raad van Toezicht*

Mevrouw E. Schurink  
*Lid Raad van Toezicht*

De heer C.H.N. Veenhof  
*Lid Raad van Toezicht*

De heer Y. Sazak  
*Lid Raad van Toezicht*

## Overige gegevens

## **CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

*Aan de raad van toezicht van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda*

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2023 van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda te Breda gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- bestuursverslag;
- overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### **Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Venlo, 20 juni 2024  
Flynth Audit B.V.

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

R.L. van Oosterhout MSc RA EMITA CISA