

Inclusief verslag intern toezicht

Inhoudsopgave

1

Voorwoord	3
1. De schoolorganisatie	5
1.1 Profiel	5
1.2 Organisatie	7
2. Verantwoording van het beleid	16
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	16
2.2 Personeel & Professionalisering	25
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	37
2.4 Financieel beleid	40
2.5 Continuïteitsparagraaf	47
3. Verantwoording van de financiën	50
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	50
3.2 Staat van baten en lasten en balans	51
3.3 Financiële positie	55
Verslag intern toezicht	60
4. Financieel jaarverslag 2024	65

Voorwoord

'In kleinschalige fysieke ontmoetingen brengen mensen empathie, nieuwsgierigheid en geduld in de praktijk. Al die plekken zijn een klein verhaal. Samen vormen ze een groot verhaal van een gemeenschap van gemeenschappen. Hierin worden ook waarden als sociaal vertrouwen, verbinding en tolerantie geproduceerd, zonder welke de democratie op grote schaal niet kan functioneren.'

In november 2024 hield schrijfster Marcia Luijten tijdens de Multatulilezing in de Grote Kerk in Breda een indrukwekkend pleidooi voor de maatschappelijke democratie, waarin mensen samen dingen regelen. Op school, in de wijk, bij de vereniging, als vrijwilliger.

In een tijd waarin velen vastzitten in hun eigen informatiebubbel, sprekend in hun eigen harde taal zonder oog en oor te hebben voor de ander, is het alsof het grotere verhaal verdwijnt, niet meer mag bestaan.

Met haar motto Ik ben, omdat wij zijn zegt INOS dat iedere medewerker, als uniek individu, deel uitmaakt van een groter geheel. Een collectief dat handelt naar de waarden verbindend, verantwoordelijk en authentiek. Hoe wij ons daaraan committeren hebben wij opgeschreven in ons koersplan Samen het verschil maken. Onze gids waarin het woord samen als kernbegrip van onze democratie zo'n belangrijke rol speelt.

Samen nemen we de verantwoordelijkheid extra stappen te zetten om ervoor te zorgen dat ieder kind in Breda kansen krijgt én kan nemen om te worden wie het wil zijn. In een fijne en veilige buurt naar school gaan om te leren en met elkaar op te groeien.

Het woord samen willen wij niet los zien van een ander woord: luisteren. Alleen als je de ander écht hoort, is contact tussen mensen van waarde. Als organisatie investeren wij dan ook in scholing in verbindende communicatie voor al onze medewerkers.

Zonder samen geen fijne scholen en wijken waarin kinderen kunnen oefenen om samen te leven. Zonder samen geen INOS. En als wij de kunst van het luisteren verliezen, horen wij alleen de harde stem van de grote mond die zijn gelijk opeist. Ieder mens heeft er baat bij zo nu en dan de kritische vraag te stellen: zie ik de ander écht, en hoor ik hem ook? Die veeleisende ouder, het kind met complex gedrag, de collega die ik misschien kan helpen?

Alleen door verbinding ontstaat ruimte voor begrip, herkenning en erkenning. En ruimte voor leren en ontwikkeling. Want een veilig pedagogisch klimaat en een stevige basis op de kernvakken en op sociaal-emotionele ontwikkeling zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ook dat is Ik ben, omdat wij zijn: een stevige basis voor groei.

We prijzen ons gelukkig met onze steeds inclusievere organisatie. De betrokken en persoonlijke verhalen van collega's die we hoorden tijdens de INOS Onderwijsdag in november 2024, illustreren hoe wij op weg zijn om kinderen in onze scholen de beste kans op groei en geluk te bieden, naast en met anderen.

Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om flexibiliteit en veerkracht. We zien dat onrust in de wereld zijn weerslag heeft op onze scholen en op iedereen die er leert en werkt. Dat is een uitdaging voor ons allemaal. Juist dan is het belangrijk verhalen te delen hoe wij onze steeds inclusievere 'gemeenschap van gemeenschappen' -zoals Marcia Luijten het zo mooi omschrijft- samen vormen, waar iedereen zichzelf mag zijn en we verschillen niet uit de weg gaan, maar omarmen.

Samen dingen regelen. Niet ieder voor zich. Vastberaden zijn we om onze weg te vervolgen. Samen met ouders, leerlingen, directeurs, leerkrachten en partners blijven we werken aan gelijke kansen en inclusie in een verbeterd Breda, waarbij solidariteit het uitgangspunt is. Delen en samen leren, voor het grote geheel van onze mini-maatschappijen: 29 scholen, ruim 1.200 medewerkers en bijna tienduizend kinderen en hun ouders in onze stad.

Een mooiere opgave kunnen wij ons niet voorstellen.

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

Ik kreeg een kind te leen

Ik kreeg een kind te leen en wilde ervoor zorgen. Maar het kind

smeet met bestek, met gore woorden. Het had geen lichaam

*dat aan armen was gewend. Ik smeerde brood dat het
niet wilde eten, het huilde 's nachts.*

*Ik kreeg een kind te leen. Het was nog niets vergeten. Soms schoot een visje van een
glimlach langs, een flard bestaan dat het
nooit had gekend. Niet echt. Het raakte voorzichtig
gewend, groeide in mijn vreemde kamers.*

Zong een liedje. Liep niet weg.

*Ik kreeg een kind te leen en wilde ervoor zorgen. Soms mocht ik
kusjes geven als het pijn had. Meestal niet. Dan zweeg het lang,
alsof het weg was. Soms vroeg het kind waar het zou blijven.*

*Het schopte ergens tegen, gooide glazen in
of maakte speelgoed stuk.*

*Ik kreeg een kind te leen. Het zou me zoveel geven
dat ik bijna omviel. En ik noemde dat: geluk.*

Esther Naomi Perquin

1. De schoolorganisatie

1.1 PROFIEL

Missie, visie en kernactiviteiten

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.

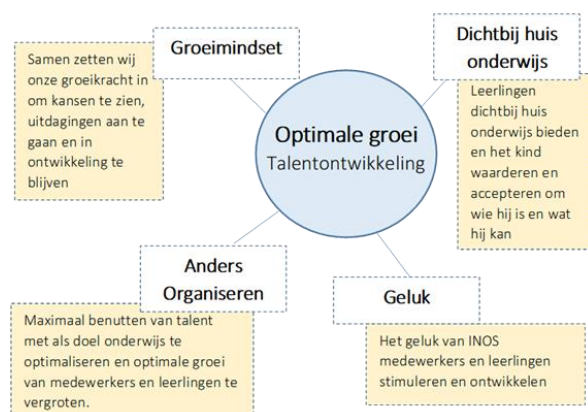
Alle leerlingen, medewerkers, ouders en partners die zijn verbonden aan INOS zijn onderdeel van dit grotere geheel. Samen vormen we een hechte en sterke gemeenschap die hetzelfde doel nastreeft: Alle leerlingen écht zien, vanuit vertrouwen en optimisme, zodat ieder kind kan blijven leren en groeien.

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 22-26 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](#)). Vanuit het koersplan zijn in de koersplan periode diverse projecten opgestart. Het project werkgeluk is afgerond, er vindt nu een jaarlijkse Klassewerkplek meting plaats en een permanente scholing voor directeuren op dit onderwerp. Ook Groeimindset is een gegeven binnen onze organisatie. Wat we doen, zeggen of schrijven gebeurt zoveel mogelijk groeiericht. Vanuit het project Dichtbij huis, tenzij is onze visie op Inclusief Onderwijs ontstaan en wordt hier uitvoering aan gegeven samen met het RSV PO Breda e.o. Het project Anders Organiseren is meer een continu proces geworden. In onderstaand figuur is deze samenhang binnen INOS weergegeven met een centrale focus op optimale groei en talentontwikkeling.



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 29^e school van INOS.
- Het bestuursbureau

In totaal verzorgen ongeveer 1.250 medewerkers onderwijs aan ruim 9.000 leerlingen.

Contactgegevens

Naam: INOS Stichting katholiek onderwijs Breda

Bestuursnummer: 41407

KvK-nummer: 41102508

Adres: Reditlaan 31, 4814 DC Breda

Telefoonnummer: 076-5611688

E-mail: info@inos.nl

Website: 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 (onbezoldigd) Ambassadeur en trainer Brood en Rozen (onbezoldigd)	Onderwijs en kwaliteit, ontwikkeling van personeel, beleid en scholing, managementdevelopment, opleiden in de school (Onderwijsregio). 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.

Scholen

Klik [hier](#) voor onze scholen.

Organisatiestructuur

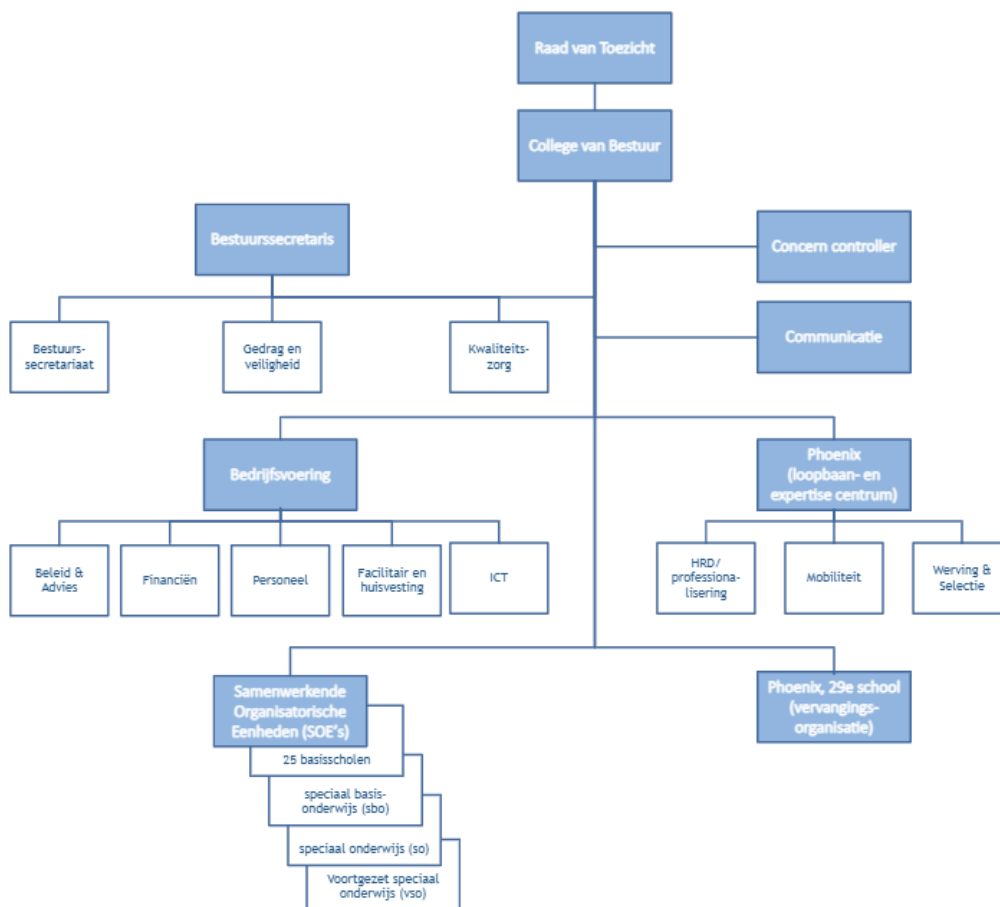
Bij de stichting INOS werken zo'n 1250 professionals om het leerproces van ruim 9.000 leerlingen mogelijk te maken. De meeste van deze collega's werken op de scholen in de klas of daar direct omheen zoals conciërges, directeuren en specialisten op verschillende terreinen van de leerlingenzorg voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben om tot het beste leerresultaat te komen. 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 toegangskloet 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. Binnen de huisacademie

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 INOS



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 [via deze link](#) op de website van INOS.

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
Landelijk	
Verenigingscommissie Arbeidsmarkt en Arbeidszaken (VCAA) van de PO-raad	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 Arbeidsvoorwaarden-commissie. 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 onderhandelars-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 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.
Regionaal	
Onderwijsregio	Het lerarentekort wordt gezien als de moeder van alle tekorten. Ondanks alle inspanningen en verschillende regelingen tot nu toe is er op dit moment onvoldoende personeel om de kwaliteit van onderwijs te borgen voor alle leerlingen. Dit verschilt per regio. Helaas bleek er in sommige regio's nog onvoldoende bereidheid tot samenwerken. De overheid heeft bepaald dat er meer sturing moet komen op het oplossen van arbeidsmarkt tekorten binnen het onderwijs. Die sturing vindt plaats via de lijn van verplichte samenwerking én bundeling van middelen. Om dit te monitoren is een realisatie eenheid opgericht door de overheid. In 2023 zijn er een aantal onderwijsregio's als voorlopers gestart waarin schoolbesturen, opleiders en de beroepsgroep samenwerken op het gebied van werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel. Vanaf 2025 is het de bedoeling dat er zoveel mogelijk andere regio's gevormd worden. Hiervoor is een nieuwe subsidieregeling opgesteld. Per 1 januari 2026 moeten alle schoolbesturen deelnemer zijn van een onderwijsregio. Onze regio heeft besloten om per 1 januari 2025 toe te treden. Wij kennen al een jarenlange geschiedenis van samenwerken op dit gebied (Opleiden in de School, Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP), Leswerk). In de 2 ^e helft van 2024 heeft er een

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	intensief proces plaatsgevonden voor de totstandkoming van de onderwijsregio. INOS heeft hier als penvoerder een belangrijke rol in vervuld.
Partnerschap Samen Opleiden Regio West-Brabant (OIDS)	INOS maakt deel uit van het Partnerschap Samen opleiden Regio West-Brabant (PSOrWB), een samenwerking tussen 21 school-besturen 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 werkplekleren. 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 mede-penvoerder en stuurgroeplid 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 opleidings-school 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.
Regionale Aanpak Personeelstekort RAP – RAP voor de Klas	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. INOS is penvoerder van deze samenwerking en neemt deel aan de stuurgroep. De directeur Phoenix is ook hier gedelegeerd bestuurlijk vertegenwoordiger.
Leswerk	Leswerk is in 2016 ontstaan door het samengaan van twee vervangingsorganisaties, het Centrum Personeelsvoorziening West-Brabant (CPV) en Matchpoint (INOS). De twee vervangings-organisaties 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 basisorganisatie. De directeur Phoenix neemt deel aan het Algemeen Bestuur.
Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda e.o.	In het kader van passend onderwijs werken 26 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

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	INOS alle onderwijstypen 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 is dit samenwerkingsverband overgegaan naar het raad-van-toezicht-model en neemt de voorzitter CvB deel aan de ALV. INOS is in 2023 een groot leer-ontwikkelingstraject naar inclusief onderwijs gestart.
Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Breda e.o.	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.
Lokaal	
Verbeter Breda	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. 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. In Pact II zijn de drie bouwstenen van het programma beschreven 1. Een leefbaar inkomen 2. Een goede woning in een veilige buurt 3. Worden wie je wilt zijn 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. 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 directeurs 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.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
BreedSaam	De belofte van Verbeter Breda sluit naadloos aan bij die van INOS. De gemeente Breda heeft de middelen voor huisvesting door gedecentraliseerd naar de schoolbesturen voor Primair Onderwijs. 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. Het jaar 2024 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.
Bredase Besturen Kinderopvang en Onderwijs (B.B.K.O) <i>Een rechtspersoon waarin alle besturen PO, VO en Kinderopvang van de stad verenigd zijn om de gezamenlijke krachten te bundelen als het gaat om de strategische onderwijsagenda, het onderwijs-achterstandenbeleid inhoudelijke agenda 0-18 jaar, de overgang PO-VO en ontwikkelingen rondom o.a. cultuur, taal en techniek</i>	Het B.B.K.O. 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 KO/PO-kamer. In die hoedanigheid participeert zij namens het gehele Bredase onderwijs maandelijks aan het Waardenetwerk Kansrijke Jeugd (een bestuurlijke tafel van 30 organisaties van kinderopvang, welzijn- en onderwijsorganisaties) voor het ontwerpen van beleid en het monitoren van de lijnen in de uitvoeringsagenda van het Waardenetwerk van de partners in de gemeente Breda en de samenhang met andere strategische agenda's zoals de onderwijsvisie en de hervormingsagenda Jeugd. 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 onderwijsachterstandenbeleid (OAB), waarbij een verrijkt taal- en talentontwikkelingsaanbod wordt georganiseerd voor alle kinderen van de scholen in de Verbeter Breda-wijken. Het principe van solidariteit en ongelijk verdelen voor gelijke kansen krijgt hier vorm. Eens in de twee maanden vindt overleg tussen de wethouder en het DB plaats.
Waardenetwerk Kansrijke Jeugd	Vanaf april 2023 is het Waardenetwerk Kansrijke Jeugd opgericht en neemt de voorzitter van het CvB hieraan deel (voorheen Thematafel Leert). 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 in haar rol als lid van het DB van het B.B.K.O. lid van deze groep. Het waardenetwerk is er in geslaagd in 2024 een breed gedragen uitvoeringsplan te schrijven en dit te vertalen naar activiteiten inclusief bijbehorende bekostiging. In tijden van krapte van middelen in het sociaal domein is dit een prestatie van het collectief.
Rijke schooldag (programma School & Omgeving)	Binnen het programma School en Omgeving van OC&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. De Bredase coalitie van INOS, gemeente Breda, Surplus Welzijn, Nieuwe Veste en Breda Actief is voorloper en heeft het volgende doel vastgesteld voor 2022-2025: Alle leerlingen van de deelnemende scholen krijgen een extra aanbod brede ontwikkeling

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	van 3-4 uur per week op locatie van de school. Dit aanbod bestrijkt vier blokken van negen weken. Domeinen: techniek, duurzaamheid/natuur, sport & bewegen, cultuur. 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 voorloperstraject. 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 & Omgeving vanuit OC&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. In 2024 is Kbs John F Kennedy van INOS gaan deelnemen aan de extra tranche binnen School en Omgeving. De laatste maanden van het jaar is de coalitie in voorbereiding geweest om met ingang van de regeling 2025-2028 alle scholen in de Verbeter Breda wijken te laten deelnemen. Daarnaast is de coalitie bezig om het naschools aanbod van Ontdek Je Talent dat nu nog losstaat van het aanbod binnen de Rijke Schooldag te integreren in de kwaliteitsaanpak en in het programma van de Rijke Schooldag zodat we optimaal gebruik maken van de middelen en de mensen voor de doelgroep kinderen die dit het hardst nodig hebben.
Stuurgroep Sterk Techniek Onderwijs/Junior Techniek College	In het kader van de subsidieregeling Sterk Techniek Onderwijs 2020-2023 heeft OC&W de regio Breda een vierjarige subsidie toegekend voor haar regiovisie en activiteitenplan om de instroom, doorstroom en kwaliteit van de harde techniekopleidingen te versterken. INOS is naast het VO, MBO en bedrijfsleven één van de consortiumpartners. 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 uitstroom-profiel VMBO waarin zij kennis maken met de (harde) profielen techniek. INOS neemt deel aan de stuurgroep (lid College van Bestuur) en levert de projectleider. In 2024 heeft het consortium de aanvraag voor de nieuwe planperiode voorbereid en deze is eind van het jaar samen met de aanvraag voor het Techkwadraat ingediend. Het grote verschil met de eerste periode is dat nu alle besturen voor PO en VO in Breda de aanvraag hebben onder-tekend en zullen meewerken aan de uitvoering.
Playing for Success	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.
Regiegroep Nieuwkomers	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

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	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 regiegroep die voor zichzelf in deze opvang- en wooncrisis een opgave ziet voor de komende jaren. In 2024 heeft de regiegroep vooral aandacht besteed aan de doorstroom van de leerlingen vanuit de nieuwkomersvoorzieningen naar de reguliere scholen.

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.

In 2024-2025 hebben het proces rondom de INOS-leerlingenraad geprofessionaliseerd. Dit zodat we de stem van onze leerlingen de komende jaren nog beter kunnen laten doorklinken in het proces rondom besluitvorming. Een van de wijzigingen betreft de selectie van leerlingen. In de praktijk zien we dat deelname in sommige gevallen als vrijblijvend wordt ervaren. Ook is de mate van inbreng van de leerlingen wisselend. Om ervoor te zorgen dat iedere school goed wordt vertegenwoordigd hebben we een vacaturetekst opgesteld met een aantal eigenschappen waaraan een lid van de INOS-leerlingenraad moet voldoen om in aanmerking te komen voor de positie.

De leerlingenraad van schooljaar 2023-2024 heeft in verslagjaar 2024 meegedacht over bijvoorbeeld sociale veiligheid en over inclusief onderwijs. Er is feedback gegeven op het mobiele telefoonbeleid die in onze scholen wordt gebruikt en de leerlingenraad heeft een INOS-editie van het magazine Chatime gemaakt over de school van de toekomst.

De leerlingenraad van schooljaar 2024-2025 heeft in 2024 bepaald dat het goede doel van INOS dit schooljaar het KWF is. Tijdens de nieuwjaarsmarkt voor alle medewerkers is er gelegenheid geweest voor de medewerker om een donatie hiervoor te doen van hun eigen nieuwjaars-geschenk. De input die het CvB krijgt van de leerlingenraad is verfrissend, origineel, wijs en daarmee erg waardevol. De leerlingenraad is daardoor een belangrijke gesprekspartner.

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.

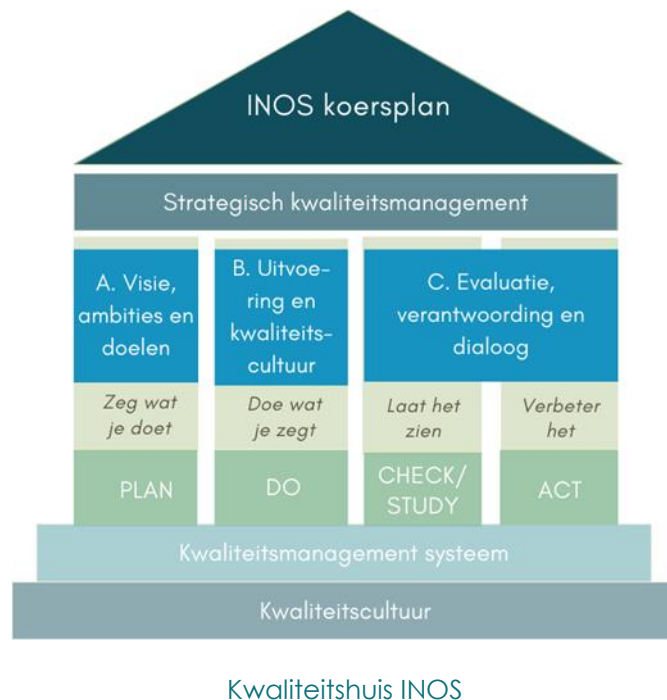
2. Verantwoording van het beleid

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

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, de voorzitter van het IB-netwerk 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 die zijn 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 die 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 2024 is de online applicatie INOS kwaliteitskaart opgeleverd. Deze applicatie is op dezelfde manier ingedeeld als het vernieuwde INOS kwaliteitsbeleid 23-26 dat in januari 2024 is vastgesteld. Het doel van de 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. Verbeterplannen van interne en INOS audits worden besproken bij de halfjaarlijkse gesprekken tussen CvB en directeuren. In schooljaar 2025-2026 worden ook thema onderzoeken op de INOS scholen ingepland. Het INOS auditteam beschrijft de sociale veiligheid en het onderwijs aan meer- en hoogbegaafde leerlingen. Op deze manier brengt INOS op bestuursniveau de kwaliteit in kaart en kan INOS sturen op ontwikkelingen.

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 h t verschil maken, worden zij vanuit eigenaarschap betrokken bij deze doorontwikkeling.

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 als 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 2024 is de basis voor de opbouw van de management informatie op bestuursniveau verder uitgewerkt.
Ontwikkelen INOS auditproces	Continu proces	Zowel in schooljaar 2023/2024 als in 2024/2025 zijn op tien scholen INOS audits uitgevoerd. Einde van het schooljaar wordt het proces geëvalueerd samen met de INOS auditoren, collega-directeur auditoren en de directeuren van de scholen waar de INOS audits hebben plaatsgevonden.
INOS kwaliteitskaart	Gereed	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	Gereed	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).
--	---

Lopende 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.

In 2024 is verder uitvoering gegeven aan de verkregen subsidie Rijke Schooldag vanuit het programma School en Omgeving. Het doel van deze regeling is kinderen meer kansen te bieden op het gebied van brede talentontwikkeling.

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 (JeugdOntbijt Breda initiatief). Zij zorgen ervoor dat waar nodig er wekelijks een ontbijtbox voor zeven gezonde ontbijten voor kinderen worden thuisbezorgd.

Eind 2023 heeft de Gemeente Breda in het kader van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid een verleningsbeschikking gekregen SPUK 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.

Om kansengelijkheid van alle leerlingen van INOS scholen te bevorderen heeft INOS besloten dat vanaf schooljaar 2024-2025 geen vrijwillige ouderbijdrage meer wordt gevraagd aan ouders. Om te voorzien van activiteiten buiten het reguliere onderwijsprogramma zoals uitjes, vieringen en schoolkamp, stelt INOS centraal 40 euro per leerling per jaar beschikbaar aan de scholen. De keuze voor de activiteiten ligt bij de school in samenwerking met de ouderraad/oudervereniging.

Burgerschap

Leren omgaan met verschillen is de kern van burgerschap. Het vak Burgerschap is verplicht en vanaf 1 augustus 2024 is dit een kernstandaard van het onderzoekskader van de Inspectie. Bij INOS is burgerschap onlosmakelijk verbonden met ons motto 'Ik ben, omdat wij zijn' met onze visie op inclusief onderwijs: we zien onze scholen en kindcentra als oefenplaats voor samenleven. Wij stimuleren burgerschap op basis van vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit. Vanuit maatschappelijke betrokkenheid, met aandacht voor elkaar én met een scherp oog voor de diversiteit en complexiteit van de samenleving. Bij INOS zien we elkaar. Al onze scholen hebben op basis van onze overkoepelende visie een eigen beleidsplan en activiteitenkalender gemaakt. In 2024 hebben alle scholen van de werkgroep Burgerschap feedback ontvangen op dit beleid. In dialoog met de andere directeurs van de samenwerkende organisatorische eenheid is deze feedback besproken.

In januari 2024 is één van de studiedagen voor de directies gewijd aan Burgerschap. Na de inleiding brachten collega's een bezoekje aan de Burgerschap Informatiemarkt. Bevlogen collega's vertelden over hoe zij Burgerschap op hun school vorm hebben gegeven en levend houden. Zo leren wij van en met elkaar, ook op dit thema.

Passend onderwijs – inclusief onderwijs (zie ook onze [website](#))

In 2023 hebben wij 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 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.

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.

We hebben een stuurgroep van een brede vertegenwoordiging directeurs van scholen, de voorzitter van de commissie Inclusief Onderwijs en de voorzitter CvB. We leren van de goede dingen die gebeuren en proberen hier generaliseerbare elementen uit te halen voor alle scholen op het gebied van pedagogisch klimaat, didactiek en expertise zodat we kinderen zo thuisnabij mogelijk naar school kunnen laten gaan. De commissie inclusief onderwijs kijkt met scholen hoe we leerlingen de best passende ondersteuning kunnen bieden of, wanneer dat niet lukt, hoe we die best passende plek dan samen met ouders en de leerling zelf kunnen vinden. De commissie heeft in aanvulling op het INOS huis 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 'Samen op weg naar inclusiever onderwijs' 2024-2027. Daarnaast wordt met de routekaart helder gemaakt hoe en wanneer de commissie Inclusief Onderwijs betrokken wordt zodat voor leerlingen de beste plek wordt gevonden. Ook zijn we bezig om het geboden onderwijsaanbod op school per samenwerkende organisatorische eenheid (SOE) inzichtelijk te maken zodat er verder toegewerkt kan worden naar een complementair aanbod in de buurt. Dit draagt bij aan kansengelijkheid voor elk kind.

Samen rondom kind en gezin voor kansengelijkheid en thuisnabij onderwijs

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 groepsarrangementen zware ondersteuning, de Rijke schooldag, JOBi jeugdombij Breda, de brugfunctionarissen. Het zoeken van samenwerking met ouders, andere schoolbesturen, gemeente en andere betrokken partners is voor ons een vanzelfsprekend onderdeel van de invulling van deze maatschappelijke opgave. Externe partners herkennen dit en waarderen INOS als initiatiefnemer en drijvende kracht achter veel lokale samenwerkingsverbanden die gericht zijn op inclusief onderwijs en kansengelijkheid van kinderen. Wij horen terug dat wij niet alleen in woorden maar ook in ons handelen zichtbaar gaan voor het grotere geheel en daarbij ons eigen belang kunnen overstijgen omdat het ons gaat om alle kinderen in de stad en het samenwerkingsverband.

Binnen ons samenwerkingsverband lukt het ons nog onvoldoende om kinderen thuis nabij onderwijs te bieden. Er zijn nog teveel kinderen aangewezen op zware ondersteuning in de gespecialiseerde scholen en dan met name in de hoogste categorie (zorg en onderwijs). Alhoewel ons verwijzingspercentage voor het SBO goed daalt en met 1,9 % onder het landelijk gemiddelde ligt, worden er op dit moment ongeveer 2,8% van onze leerlingen doorverwezen naar een SO-school wat ruim boven het landelijk gemiddelde ligt en hebben we relatief veel thuiszitters in de regio. Vanuit onze eigen verantwoordelijkheid als INOS, bieden wij aan steeds meer leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte een passende plaats bij één van de scholen in de wijk. De komst van groepsarrangementen zware ondersteuning is hierin een positieve ontwikkeling. Hierbij ontvangen de scholen een hogere en structurelere groepsgerichte bekostiging van het samenwerkingsverband voor leerlingen die anders aangewezen zijn op het speciaal onderwijs. Dit is momenteel van toepassing bij vier van onze scholen. Daarnaast hebben wij door onze groei mindset en pedagogisch klimaat steeds meer scholen die op het niveau van het SBO aanbod bieden. Zo'n tien scholen doet dit binnen een dekkend netwerk van voorzieningen voor. In 2024 kregen deze scholen daar een eenmalige impuls op vanuit het samenwerkingsverband onder de voorwaarde dat zij dit ook duurzaam blijven doen. Met ingang van 2025-2026 stapt INOS over op het ongelijk verdelen van de lichte ondersteuningsmiddelen vanuit het RSV zodat wij deze scholen ook een aanvullende bekostiging kunnen geven voor hun inclusieve aanbod op dit ondersteuningsniveau. Door de hoge deelname in de SO scholen kent het samenwerkingsverband grote financiële uitdagingen. Dit heeft vanaf het schooljaar directe impact gehad op de plaatsingscapaciteit en het verder ontwikkelen van thuis nabij groepsarrangementen. Dit vraagt om een extra stap van besturen die nog onvoldoende tegemoet komen aan de inclusieve opgave en een collectief andere manier van organiseren en financieren van de middelen van het samenwerkingsverband samen met gemeenten.

Meer- en hoogbegaafdheid

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. In schooljaar 2023-2024 hebben alle scholen feedback gekregen over het MHB beleid van de school. Dit initiatief is uitgevoerd door leden van de werkgroep professionalisering.

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. Een themaonderzoek naar de begeleiding en het onderwijs aanbod aan MHB leerlingen op de scholen is in ontwikkeling en zal naar verwachting in schooljaar 2025/2026 afgenomen worden.

Brugfunctionarissen

In september 2024 is er met de komst van een vijftal brugfunctionarissen een flinke extra stap gezet in de samenwerking rond kind en gezin. De brugfunctionarissen zijn een belangrijke schakel tussen ouders, leerlingen en school door een brug te slaan tussen verschillende perspectieven en mensen met elkaar te verbinden.

De brugfunctionarissen staan laagdrempelig klaar voor ouders en leerlingen om zorgen en vragen op te vangen die buiten het onderwijs vallen. Zij werken nauw samen met de regisseur Jeugd binnen INOS. Zo worden problemen thuis preventief aangepakt, kunnen de collega's op school zich beter op hun kerntaken richten en krijgen leerlingen de ruimte om beter te leren en zich te ontwikkelen.

Onderwijs aan nieuwkomers

Tot het uitbreken van de oorlog in Oekraïne verzorgden de scholen van INOS alleen nieuwkomers-onderwijs 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 de 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 2024 is de voorzieningenkaart Passend Nieuwkomersonderwijs gevolgd bij het bieden van een passende onderwijsplek voor alle leerplichtige nieuwkomers. 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 2024-2025 ook ingezet op passend onderwijs voor nieuwkomers en traumasensitief werken in het onderwijs. INOS is initiatiefnemer van de opleiding Specialist Nieuwkomersonderwijs. Deze opleiding is opengesteld voor medewerkers voor alle Bredase onderwijsbesturen van het primair onderwijs (Partnerschap). Om kennis te delen en te borgen start in het voorjaar van 2025 een lerend netwerk Nieuwkomers-onderwijs. Dit lerend netwerk wordt door een externe taalspecialist begeleid.

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. Bij complexe vervangingsvraagstukken wordt vanuit meerdere disciplines meegedacht met de directeur, daarnaast wordt ingezet op preventief anders organiseren.

(Werk)Geluk

In januari 2024 is aan alle scholen de mogelijkheid geboden om opnieuw een Klassewerkplek werkgelukmeting uit te laten voeren nadat dit in 2023 voor de eerste keer voor alle scholen werd gedaan. Vanaf januari 2025 is dit jaarlijks verplicht. Van de scholen die hiervoor hebben gekozen, was het voornaamste argument dat zij graag de effecten van de ingezette interventies wilden meten. De directeurs van onze scholen bespreken de resultaten van de klassewerkplek meting met hun team en zetten indien nodig gerichte interventies in.

De resultaten van de Klassewerkplek meting is onderwerp van gesprek bij de jaarlijkse directeurendag en de halfjaarlijkse (marap) gesprekken tussen CvB en directeurs. Ook voor het thema werkgeluk geldt dat we deze meting gebruiken om met elkaar te leren. We voeren de dialoog over de resultaten en zien dit niet als een beoordelingsinstrument. We kiezen er dan ook bewust voor om niet mee te doen met de jaarlijkse ranking / publicatie van Klassewerkplekken vanuit de landelijke organisatie.

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 leer- en ontwikkelijn.** INOS is in 2024 gestart om de samenwerking met Kober (organisatie voor kinderopvang, lid BMK) verder te intensiveren.
- **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 per jaar ongeveer 30 leerlingen 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.
- **INOS legt de nadruk op kwaliteit van basisvaardigheden.** Dat doen we in onze reguliere kwaliteitscyclus op school, SOE en INOS niveau maar ook in professionalisering. Tijdens de studiedag voor de directie in november 2024 is de kamerbrief over aanstaande herstelplan basisvaardigheden funderend onderwijs uitvoerig besproken. Ook nam Pedro de Bruyckere de INOS directeurs mee in de wereld van onderzoek waarbij hij dieper inzoomde op evidence informed werken. Dit wordt waarschijnlijk één van de wettelijke vereisten van het herstelplan basisvaardigheden. Vanuit de werkgroep IKZ hebben de directeurs een toelichting ontvangen over hoe leden van de werkgroep IKZ te werk gaan als een school net even wat extra ondersteuning op het gebied van de basisvaardigheden nodig heeft.

Inspectie van het Onderwijs

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. In de tussentijdse jaren is er geen enkel risico gericht kwaliteitsonderzoek geweest op basis van de monitoring van de inspectie op de resultaten of andere kwaliteitsindicatoren.

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](#). Een volgende bestuurlijke visitatie zal mogelijk eind 2027, een jaar na invoering van het nieuwe koersplan plaatsvinden.

Onderwijsresultaten

Zie scholenopdekaart.nl voor de onderwijsresultaten van onze scholen.

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 (VVTO).

Lerende netwerken

Bij INOS is een lerende aanpak de standaard voor als ons handelen. Dit zien we onder andere terug in:

- hoe we vormgeven aan kwaliteitszorg, met eigen audits waarin ook het waarderend onderzoek een belangrijke plek inneemt;
- onze lerende netwerken, die vraag gestuurd werken en ingaan op leerbehoeften van leerkrachten wat betreft hun gedeelde affiniteit en belangstelling voor een onderwerp dat leeft binnen de eigen school of groep. De inhoud van de bijeenkomsten is gericht op praktijkkennis. Leerkrachten bevragen elkaar op schoolontwikkeling, benoemen praktijkvoorbeelden en betrekken elkaar bij de leervragen van de eigen school. Voorbeelden van lerende netwerken voor collega's zijn: meer- en hoogbegaafdheid, taal coördinatoren en reken coördinatoren.
- de thema-onderzoeken, o.a. meer- en hoogbegaafdheid;
- de begeleiding van onze meer dan 20 LIO-stagiairs bij hun onderzoeken die zijn gebaseerd op onze praktijkvragen.
- De periodieke intervisie tussen directeuren en intern begeleiders binnen de organisatorische eenheid over de onderwijsresultaten (leren van data).

Voor alle INOS scholen geldt:

- inzet van bovenschoolse ICT-onderwijscoaches, digitale middelen en bijbehorende inhoudelijke ondersteuning om maatwerk mogelijk te maken;
- extra taalaanbod voor leerlingen die vanaf groep 4 een extra risico lopen op onderwijsachterstand (vanuit de OAB middelen van het waardenetwerk kansrijke jeugd);
- de beschikbaarheid van een regisseur jeugd, een bovenschoolse gedragsspecialist en gedragswetenschapper om scholen en leerkrachten te ondersteunen in de groep of bij een bepaald vraagstuk of interventie;
- professionalisering en collegiale consultatie voor de IB'ers in het bovenschoolse IB-netwerk;
- de pedagogische standaard van INOS als leidraad voor het handelen van leerlingen, ouders en school. Scholen kunnen hierbij vanuit bovenschools ondersteund worden.

Nationaal Programma Onderwijs

Over de inzet van het Nationaal Programma Onderwijs doen wij verslag in paragraaf 2.4.

Klachten(procedure)

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 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 sinds 2023 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 2024 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 2024 blijft de trend zichtbaar, zoals in 2023 lijkt ingezet, dat bij onvrede van ouders direct contact gezocht wordt 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 het moeilijk accepteren als ze niet krijgen wat ze voor ogen hebben. Onderliggend is vaak (het gebrek aan) communicatie de oorzaak van de klacht en ligt daar de sleutel tot de oplossing.

Waar er in 2023 achttien formele klachten binnen kwamen via de mailbox van INOS, is dat er in 2024 eentje minder. Dat maakt een totaal van zeventien klachten. Het valt op dat de behandeling van de klachten veel tijd en zorgvuldigheid vereist en niet altijd het gewenste resultaat oplevert in de ogen van de klager. Vooral wanneer het gaat om een gevoel van onveiligheid dat veroorzaakt zou worden door externaliserend gedrag van leerlingen. Desondanks zijn de klachten van 2024, op twee na, zorgvuldig en naar tevredenheid afgerond in dit kalenderjaar. De lopende zaak vanuit 2023 die tijdens een hoorzitting van 2024 werd afgehandeld bij de Landelijke Klachtencommissie, werd ook daar als ongegrond verklaard.

De klachten zijn onder te verdelen in verschillende categorieën:

- Drie van de zeventien klachten ontstonden doordat ouders het niet eens waren met een getroffen maatregel zoals een schorsing, verwijdering en/of een schoolpleinverbod.
- Opvallend was dit jaar dat twee klachten uit verschillende wijken zijn geuit door buurtbewoners t.a.v. geluids- en parkeeroverlast in de buurt van de school.
- Net als vorig jaar leidde onvrede over de aanmeldprocedure/wachttijst hantering van de school naar keuze ook tot klachten. Hier overheerst vooral teleurstelling van het niet kunnen inschrijven bij de school naar keuze vanwege postcodebeleid en/of wachttijst hantering.
- Dit jaar waren er vijf klachten vanuit ouders die aangeven dat de sfeer in de klas onveilig is. Enerzijds veroorzaakt in hun ogen door onbekwame leerkrachten en anderzijds wordt het gevoel van onveiligheid veroorzaakt door externaliserend gedrag van klasgenoten en onvoldoende ingrijpen. In dat soort situaties zien ouders het liefst dat leerlingen verwijderd worden, wat uiteraard niet gemakkelijk is en ook niet de beste oplossing in het kader van passend onderwijs.
- De overige klachten waren op zichzelf staande klachten die alle naar ieders tevredenheid zijn opgelost.
- Twee klachten van eind 2024 lopen nog door in het volgende kalenderjaar. Bij één van die zaken is een externe klachtenfunctionaris betrokken die onderzoek heeft gedaan en een advies zal geven aan het College van Bestuur. De andere klacht verloopt moeizaam doordat ouders niet in gesprek willen, ook niet met onze Regisseur Jeugd. Dit zal in het kalenderjaar 2025 verder uitgediept worden.
- Naast bovenstaande formele klachten zijn er, net als voorgaande jaren, 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](#).

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 herhalings training.

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. In schooljaar 2024-2025 is gestart met de voorbereidingen voor het thema onderzoek sociale veiligheid. Hiervoor zijn eerst criteria uit de INOS Kwaliteitswijzer geselecteerd. Vervolgens heeft een werkgroep m.b.v. deze criteria alle schoolveiligheidsplannen doorgelezen met als doel een goed beeld te krijgen wat er op INOS niveau voor dit thema nodig is en de criteria voor het thema onderzoek aan te scherpen. De verwachting is dat in schooljaar 2025-2026 gestart wordt met dit thema onderzoek.

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 werkelijkheid.

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.’¹

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.

De INOS Academie² is hét platform binnen INOS waar professionalisering van al onze medewerkers wordt gefaciliteerd en medewerkers samen kennis creëren en met elkaar uitwisselen.

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.

¹ Samen het verschil maken, Koersplan 2022-2026. p.21

² Met de lancering van een nieuw digitaal leer- en ontwikkelplatform op de INOS onderwijsdag van 4 november 2024 is Ontwikkelen@Phoenix overgegaan in de INOS Academie.

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. Na afronding en borging van het thema Groeimindset in 2023 hebben we in plaats van een nieuw breed scholingsthema te kiezen voor alle medewerkers, voor 2024 gekozen om ons dit jaar te richten op het versterken en verdiepen van wat er is vanuit het thema Onderwijs van vandaag, voor morgen met als focus: inclusief onderwijs, anders organiseren, versterken basisvaardigheden, doorontwikkeling (werk)geluk, kwaliteitszorg en burgerschap en communicatie intern- en extern

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 2024 was opnieuw een jaar vol ontwikkelingen die impact hebben op onze samenleving en daarmee ook op ons onderwijs. De voortwoedende oorlog in Oekraïne, het aanhoudende conflict in het Midden-Oosten, de opvang van vluchtelingen en de voortdurende economische onzekerheid door inflatie en stijgende kosten blijven voelbaar. Daarnaast zien we een verdere toename van maatschappelijke polarisatie en verharding, wat invloed heeft op ons dagelijks leven en ons werk in het onderwijs.

Ook op de arbeidsmarkt blijven de uitdagingen groot. Niet alleen binnen het onderwijs, maar in veel sectoren blijft de krapte voelbaar. Dit maakt het steeds moeilijker om vacatures en vervangingsvraagstukken gedurende het schooljaar tijdig in te vullen.

Ondanks deze omstandigheden hebben onze medewerkers opnieuw laten zien hoe wendbaar en veerkrachtig zij zijn. Het is bewonderenswaardig hoe zij zich in 2024, onder soms complexe omstandigheden, wederom volledig hebben ingezet om kwalitatief goed onderwijs te bieden en het welzijn van zowel collega's als leerlingen centraal te stellen. De extra stap werd zichtbaar gezet.

Als organisatie erkennen we onze verantwoordelijkheid om óók die extra stap te zetten voor het welbevinden van onze medewerkers. Nabijheid, oprechte aandacht, waardering en ontwikkelmogelijkheden in een prettige en veilige werkomgeving vormen hiervoor de basis. In 2024 hebben we alle beschikbare middelen maximaal ingezet en zijn we doorgegaan met het programma *Aandacht voor jou!*, waarin we onder meer workshops aanboden, bijvoorbeeld rondom een thema als de kracht van ademhaling.

Daarnaast blijven we investeren in vernieuwende oplossingen voor het vervangingsvraagstuk, onder meer door samen te werken met maatschappelijke partnerorganisaties en niet-onderwijsprofessionals, zoals kunstenaars in de klas, de inzet van INOS-Klasbakken en het onderwijs anders organiseren.

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 2024 hebben we voor de tweede keer deelgenomen aan de werkgelukmeting van Klassewerkplek. Dit jaar was deelname aan de optioneel. Van de 29 scholen hebben 18 scholen deelgenomen aan de Klassewerkplekmeting. Met de Klassewerkplekmeting hebben scholen meer inzicht gekregen in welke factoren bijdragen aan het werkgeluk en behoud van medewerkers en welke groeiomgankelijkheden een school heeft.

Vanaf 2025 wordt de meting standaard jaarlijks afgenomen binnen INOS.

Doelen en resultaten

Doel/thema	Status	Toelichting
Het ontwikkelen en implementeren van een ondersteunende digitale structuur voor de	Doel is behaald	Na in 2023 uitgebreid onderzoek te hebben verricht naar verschillende ontwikkelplatforms, is in 2024 gewerkt aan de

huisacademie die het leren van medewerkers optimaal faciliteert en aantrekkelijk maakt. Dit platform zorgt voor verbeterde zichtbaarheid en toegankelijkheid van leeractiviteiten, ondersteunt samen leren, biedt gestructureerde leerpaden per functiegroep en koppelt professionaliseringsactiviteiten aan strategische thema's en het INOS-koersplan, waardoor borging en bestendiging van kennis en ontwikkeling binnen de organisatie gewaarborgd worden.		ontwikkeling van een nieuw digitaal ontwikkelplatform. Dit platform is tijdens de INOS-onderwijsdag op 4 november gelanceerd. Vanaf dat moment is ook de naam van de huisacademie over gegaan van Ontwikkelen@Phoenix in INOS Academie. Bij de ontwikkeling van de INOS Academie is een aantal uitgangspunten gehanteerd: • De INOS Academie is gebruiksvriendelijk, toegankelijk en duidelijk. • De content sluit aan bij de verschillende behoeften van collega's (waarbij rekening gehouden wordt met o.a. functie, leeftijd). • Nieuwe content wordt toegevoegd op basis van de van belang zijnde thema's binnen INOS (afgeleid van het koersplan van de organisatie) en de actuele ontwikkelbehoeften (zie hierboven). • Er wordt gewerkt met een blended aanbod (combinatie van online en offline. • De kwaliteit van de content staat voorop. De content op het digitale leerplatform bestaat uit een gevarieerd aanbod aan: • klassikale trainingen, workshops en opleidingen • e-learnings • podcasts • video's • documenten • coaching en begeleiding
Het bevorderen van wederzijds begrip, empathie en een constructieve dialoog door middel van Verbindende Communicatie. Non Violent Communication biedt directeuren, leerkrachten, onderwijsassistenten en andere professionals handvatten voor effectieve en respectvolle communicatie, waardoor misverstanden en conflicten beter kunnen worden voorkomen en opgelost.	Proces loopt	Om de verbinding en het wederzijds te versterken, is INOS gestart met een leergang <i>Verbindende Communicatie</i> (Non Violent Communication). In een tijd van toenemende polarisatie biedt deze methode handvatten voor respectvolle en heldere communicatie, waarbij misverstanden en conflicten beter kunnen worden voorkomen en opgelost. In 2024 is een basistraining Verbindende Communicatie aangeboden zowel voor directeuren als voor leerkrachten, onderwijsassistenten en andere professionals. Deze training is onderdeel van een tweejarige leergang, bestaande uit: • Basistraining • Verdiepende training • Terugkommomenten Deze aanpak helpt medewerkers om in uitdagende situaties in verbinding te blijven met leerlingen, ouders, collega's en partners.
De INOS Academie faciliteert en ondersteunt de professionele ontwikkeling van medewerkers door een breed en toegankelijk	Doel is behaald	In 2024 zijn onderstaande opleidingen, trainingen en workshops aangeboden, verplicht of facultatief en deels bovenschools gefinancierd: • Opleiding Interne EDI-coach (facultatief)

professionaliseringsaanbod aan te bieden. Dit aanbod sluit aan bij zowel de organisatiedoelen uit het INOS koersplan als de individuele ontwikkelbehoeften van medewerkers, waardoor hun groei en impact binnen de organisatie worden versterkt.

- **Basistraining EDI** (facultatief)
- **Incompany Opleiding Specialist Nieuwkomersonderwijs** (post-Hbo) (verplicht; elke school dient minimaal 1 specialist nieuwkomersonderwijs te hebben)
- **Incompany Opleiding Master Educational Needs** (Master EN) (verplicht voor IB'ers die nog geen mastergraad behaald hebben)
- **Incompany Module Master Educational Needs**: module Interprofessioneel samenwerken (facultatief)
- **Basistraining Traumasensitief Werken** (facultatief)
- **Workshop Traumasensitief werken** (facultatief)
- **Basistraining Verbindende communicatie** (facultatief)
- **Workshop Verbindende communicatie** (facultatief)
- **Leergang Interne GroepsAnalist** (verplicht voor scholen die nog niet over twee groepsanalisten beschikken)
- **Training de-escalerend werken en omgaan met agressie** (facultatief)
- **Training Meesterschap – Sterk voor de groep** (facultatief)
- **Expertklas Groeibewust kleuteronderwijs GKO** (facultatief)
- **Verdieping Groeibewust kleuteronderwijs – Rijke leeromgeving** (facultatief)
- **Basistraining Mediawijsheid i.r.t. sociale veiligheid** (verplicht voor CSV'ers en ICT-Coördinatoren)
- **Basistraining Meer- en Hoogbegaafdheid** is aangeboden aan nieuwe leerkrachten (verplicht)
- **Module Meer- en Hoogbegaafdheid I**, Passend onderwijsaanbod (facultatief)
- **Basistraining Groeimindset B** is aangeboden aan alle INOS-medewerkers.
- **Basistraining Groeimindset A** is aangeboden aan nieuwe medewerkers (verplicht).
- **Training Interne auditoren** (verplicht)
- **Training Pedagogische standaard** voor de CSV'ers (verplicht)
- **Incompany mentorentrainingen** (verplicht voor aspirantopleidingsscholen)
- **Kanjertraining** (facultatief)
- **Voorlichting Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling** (facultatief)
- **Workshop Kracht van ademhaling** (facultatief)
- **Vervolgworkshop De Kracht van ademhaling** (facultatief)

		• Masterclass Vertrouwenswerk (verplicht) • Workshop Groeigerichte feedback (facultatief) • Workshop Rouw op de werkvloer voor directeuren (facultatief) • Cursus Wet medezeggenschap op scholen voor directeuren (facultatief) • Online trainingen E-WISE (facultatief aanbod en verplicht daar waar modules gekoppeld zijn aan andere trainingen) • Online trainingen Schoolupdate (9 modules verplicht én een facultatief aanbod)
Het verkrijgen van accreditatie voor het Leiderschapsprogramma gericht op werkgeluk en vitaliteit bij het Schoolleidersregister, zodat directeuren deelname aan dit traject kunnen inzetten voor de registratie of herregistratie bij het Schoolleidersregister en directeuren erkende professionaliseringsactiviteiten kunnen volgen die bijdragen aan hun welzijn, duurzame inzetbaarheid en effectief leiderschap binnen het onderwijs.	Doel behaald	Het incompany professionaliseringstraject Leiderschapsontwikkeling gericht op leidinggeven aan en sturen op werkgeluk en vitaliteit omvat een periode van ruim 1,5 jaar en bestaat uit meerdere dagen en dagdelen die afgewisseld worden met begeleide intervisie. Vraagstukken op het gebied van geluk in organisaties zijn vanuit verschillende perspectieven benaderd, waaronder een bedrijfseconomisch perspectief, een wetenschappelijk filosofisch/theologisch perspectief en maatschappelijk en sociologisch perspectief. 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. Het professionaliseringstraject is geaccrediteerd in juli 2024 door het Schoolleidersregister voor 90 punten op basis van: • studiebelasting van 147 uur; • aanbod dat gebaseerd is op onderzoek; • docenten die aantoonbaar beschikken over uitmuntende inhoudelijke expertise; • dat met het volgen van het aanbod deelnemers ontwikkeleniveau 4 van Shulman bereiken.
Professionalisering van directeuren richt zich op het versterken en verdiepen van dat wat er is, met als uitgangspunt het thema <i>Onderwijs van vandaag, voor morgen</i>. Door middel van gerichte ontwikkeling en leren van en met elkaar op de thema's inclusief onderwijs, anders organiseren, versterking van basisvaardigheden, werkgeluk, kwaliteitszorg, burgerschap en communicatie, worden	Doel behaald	Professionalisering van directeuren is in 2024 gericht op het versterken van wat er is vanuit het thema <i>Onderwijs van vandaag, voor morgen</i> met als focus: • Inclusief onderwijs • Anders Organiseren • Versterken basisvaardigheden • Doorontwikkeling (werk)geluk • Kwaliteitszorg en Burgerschap • Communicatie intern- en extern Directeuren hebben deelgenomen aan meerdere directiedagen, waarbij het inspireren, kennisdelen en leren van en met elkaar centraal staan. Naast de verplichte scholingsdagen voor directeuren.

directeuren toegerust om toekomstbestendig onderwijs te waarborgen en duurzame verbeteringen binnen hun scholen en binnen INOS als geheel te realiseren.		Elke directeur neemt deel aan begeleide intervisie met mede-directieleden. Deze vorm van intercollegiaal leren wordt gecontinueerd in 2024. (verplicht) Een groot aantal directeuren maakt gebruik van het E-WISE aanbod voor schoolleiders (facultatief). Basisaanbod trainingen: Capisci, VABO, Normjaartaak & Cupella, Mobiliteit, Werving & selectie, Verzuim, Phoenix, Onboarding, Spend Cloud (verplicht voor nieuwe directeuren, facultatief voor zittende directeuren).
Het realiseren van 100% erkende opleidingsscholen binnen INOS wat bijdraagt aan de kwaliteitsverbetering van de pabo, de professionele groei van (toekomstige) leerkrachten en de structurele verbinding tussen opleiding en praktijk.	Doel behaald	Bij de start van het kalenderjaar 2024 had INOS 19 erkende opleidingsscholen en 9 aspirant-opleidingsscholen In de loop van 2024 hebben alle 9 aspirant-opleidingsscholen een intensief toetredingsproces doorlopen. Tijdens dit proces hebben zij aangetoond te voldoen aan de vereiste basiskwaliteit op het gebied van de vier kwaliteitswaarborgen. Met de toetreding van deze 9 scholen zijn nu alle scholen van INOS erkend als opleidingsschool. Hiermee is het doel 100% erkende opleidingsscholen zoals geformuleerd is in het INOS Koersplan bereikt. Professionalisering op het gebied van Samen Opleiden wordt gegeven door interne collega's die zijn opgeleid middel een Train-de-trainerprogramma om de Incompany mentorentrainings te geven op de verschillende scholen.
Leergemeenschappen	Proces loopt nog	Via leergemeenschappen, waaronder de Expertisegroepen Pedagogisch handelen en Onderzoekend en Ontwerpend leren en de Lerende netwerken Rekenen, Taal, Meer- en Hoogbegaafdheid en Groeimindset leren leerkrachten en andere professionals van en met elkaar. De leergemeenschappen zijn een van de professionaliseringsmogelijkheden die INOS initieert en faciliteert.
Begeleiding & coaching	Continue proces	We hebben een intern begeleidingsteam bestaande uit een vaste kern van coaches met daarnaast 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 2024 is in totaal € **263.248** betaald aan ontslagvergoedingen, bestaande uit transitievergoedingen op basis van een vaststellingsovereenkomst (€ **37.019**), transitievergoedingen in verband met beëindiging van tijdelijke (vervangings-) contracten (€ **5.747**) en transitievergoedingen op basis van ontslag vanwege arbeidsongeschiktheid (€ **220.483**).

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.

Conform de besturingsfilosofie heeft interne besluitvorming plaatsgevonden, waar medezeggenschapsraad onderdeel van uitmaakt.

VOG's in 2024

VOG's in 2024	Geldige VOG op 1 ^e dag in dienst	Geldige VOG te laat aanwezig	Geen geldige VOG
Nieuwe medewerkers in loondienst	213	0	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting	0	0	0

Ons indiensttredingproces is er op gericht dat alle medewerkers voor aanvang van hun werkzaamheden en dienstverband een geldig VOG kunnen overhandigen. Wij hebben onze accountant niet de opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2024 uit te voeren.

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 gesprekencyclus 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.

Het beleid rondom de gesprekencyclus is in 2023 verrijkt met groeitaal. Daarnaast zijn persoonlijke en professionele rubrics, die zijn voortgekomen uit het INOS-brede professionaliseringstraject Groeimindset, gekoppeld aan de gesprekencyclus 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. In 2024 zijn op meerdere scholen pilots uitgevoerd met de inzet van de rubrics in de gesprekencyclus.

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 het merendeel van de reguliere vacatures in te vullen, een permanente doorstroom van Phoenix naar scholen te realiseren en om medewerkers te behouden in deze tijden van krapte.

De arbeidsmarktcommunicatie is in 2024 grotendeels 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. In 2024 hebben we de zichtbaarheid en herkenbaarheid van INOS vergroot door onder meer binnen de grid van de arbeidsmarktcampagne te werken met een diversiteit aan communicatie uitingen, waaronder filmpjes, tekstonly posts, combinaties van tekst en beeld waardoor we een diversere tijdlijn op de socials krijgen.

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 2023-2024 heeft dit geresulteerd in ruim 122 Pabo-stagiaires waarvan 27 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).
- INOS heeft in het schooljaar 2023-2024 ruim 73 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.
- In 2024 heeft met de schoolbesturen en opleidingen in West-Brabant een intensieve verkenning plaatsgevonden naar mogelijkheden om regionaal samen te werken rondom arbeidsmarkttekorten in het primair onderwijs, tegen de achtergrond van de landelijke ontwikkeling van de vorming van onderwijsregio's. Deze verkenning heeft geresulteerd in de vorming van de Onderwijsregio West-Brabant Oost, waar de Regionale Aanpak Personeelstekort en het Samen Opleiden & Professionaliseren in ondergebracht gaan worden. In oktober heeft INOS als penvoerder van Onderwijsregio West-Brabant Oost een subsidie-aanvraag ingediend voor de Onderwijsregio. Naast penvoerder van de Onderwijsregio West-Brabant Oost is INOS ook administrateur van het Partnerschap Samen Opleiden regio West-Brabant, waar scholen vanuit meerder onderwijsregio's aan deelnemen.
- 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 aanbrengen 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 jaarcycli met het MTO (Management Team Overleg INOS), beleidsnetwerk P&O, GMR en RvT.

Banenafsprak

In het sociaal akkoord van april 2013 hebben het kabinet en sociale partners (werkgevers en werknemers) afgesproken dat ze banen gaan creëren bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking. In totaal gaat het om 125.000 extra banen (ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013). 100.000 banen in de marktsector die in 2026 gerealiseerd moeten zijn en 25.000 banen bij de overheid die in 2024 gerealiseerd moeten zijn. Als één baan wordt geteld een baan van 25,5 verloonde uren per week. Banen groter of kleiner dan 25,5 uur per week tellen naar rato mee.

De banenafsprak is een landelijke afspraak. Op landelijk niveau wordt gekeken of de werkgevers in de sector overheid en de werkgevers in de sector markt de aantallen hebben gerealiseerd die voor hun sector gelden. Dat geldt ook voor werkgevers in het onderwijs.

De doelgroep voor de extra banen is:

- Mensen die onder de [Participatiewet](#) vallen en die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- (Voormalige) leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs (pro) die zich schriftelijk hebben aangemeld bij UWV;
- Mensen met een Wsw-indicatie (sociale werkvoorziening);
- [Wajongers](#) met arbeidsvermogen. Arbeidsvermogen is dat iemand bijvoorbeeld 4 uur per dag kan werken.
- Mensen die op een Wiw-baan of ID-baan werken. Dit zijn banen die via oude regelingen tot stand zijn gekomen. De Wiw en ID-baan waren bedoeld voor bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Mensen die een medische beperking kregen vóór hun 18e verjaardag of tijdens hun studie. En die dankzij de banenafsprak het Wettelijke Minimumloon kunnen verdienen.

Op dit moment heeft INOS 5 medewerkers in dienst die geregistreerd zijn in, of vallen onder het doelgroep register, die samen 2,65 wtf vormen (zie overzicht).

Funcie	wtf
Algemeen medewerker	1,48
Conciërge/ onderhoudsmedewerker A	0,40
Leraarondersteuner	0,43
Onderwijsassistent B	0,35
Eindtotaal	2,65

Om te voldoen aan het quotumpercentage in 2024 zouden er gemiddeld **39 banen** voor mensen uit de doelgroep banenafsprak van 25,5 uur per week moeten zijn gerealiseerd. Dit komt overeen met **51.667 verloonde uren** van mensen uit de doelgroep banenafsprak.

Jaar	Quotumpercentage (%)	Ingevulde aantal fe	Banen van 25,5 uur per week	Verloonde uren per jaar
Te behalen 2024	2.76	900	39	51667
Te behalen 2025	2.68	900	37,8	50170

Als het aantal banen voor mensen met een arbeidsbeperking achterblijft, kon de werkgever een boete krijgen: de quotumheffing. Er ligt nu een wetsvoorstel met een nieuw systeem van heffingen en bonussen, de quotumregeling. Het wetsvoorstel waarmee vereenvoudiging van de wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten geregeld moet gaan worden, is unaniem aangenomen door de leden van de Tweede Kamer; het wetsvoorstel ligt bij de Eerste Kamer.

Diversiteit en inclusiviteit zijn belangrijke doelstellingen voor goed werkgeverschap waar INOS voor staat. Daarom omarmt INOS de doelstellingen van de participatiewet. Zeker aan de inhoudelijke doelstelling om meer kansen op een baan voor leerlingen uit het voortgezet (speciaal) onderwijs te bieden, wil INOS een actieve bijdrage leveren.

Er voor zorgen dat die kansen groter worden, kan op meerdere manieren, namelijk door:

1. het creëren van functies
2. het toegankelijker maken van bestaande functies
3. (inkoop) afspraken met leveranciers

Het primair onderwijs kent maar een zeer klein percentage (3%) voor ondersteunende functies. Dat maakt de realisatie van de banenafpraak extra moeilijk. De banenafpraak houdt ook geen rekening met de kleinschaligheid van de sector. Daarnaast zijn scholen terughoudend met de banenafpraak vanwege eerdere ervaringen met mogelijkheden om extra ondersteuning in te zetten, die na enige tijd weer stopte. De inhoudelijke doelstelling, meer kansen op een baan voor andere leerlingen uit het (speciaal) voortgezet onderwijs, is wel belangrijk voor de sector.

Er wordt door INOS met name ingezet op sociale inkoop. In 2024 is het inkoopbeleid volledig herzien waarbij de doelstelling is dat we rechtmatig, doelmatig, en maatschappelijk verantwoord inkopen. Zo kopen we o.a. in bij diverse leveranciers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten om werkzaamheden te verrichten.

Ook hiermee draagt INOS bij aan (verlengd) inclusief werkgeverschap en het kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (oud leerlingen).

Werkdrukmiddelen

In het verslagjaar 2024 zijn werkdrukmiddelen ontvangen van OC&W. Deze middelen zijn verkregen om de werkdruk te reduceren.

Het	Schooljaar	Bedrag per leerling	Aantal leerlingen
	2023-2024 (jan-juli '24)	€ 274,90 (BAO) € 412,35 (SBO) € 549,80 (V)SO	Per 1-2-2023: 8.381 BAO leerlingen, 270 SBO leerlingen en 714 (V)SO leerlingen
	2024-2025 (aug-dec '24)	€ 289,37 (BAO) € 434,06 (SBO) € 578,74 (V)SO	Per 1-2-2024: 8.166 BAO leerlingen, 241 SBO leerlingen en 713 (V)SO leerlingen

aandeel voor kalenderjaar 2024 bedraagt daarmee € 2.838.002 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 2024 ca. 99% waarvan 95% eigen personeel en 4% externe inhuur. Binnen deze categorie zijn verschillende oplossingen gekozen. Het vaakst komt de uitbreiding van de personeelsformatie voor in de vorm van de functie onderwijsassistent of door het inlenen van een vakleerkracht bewegingsonderwijs. Daarnaast is op enkele scholen gekozen voor inzet van extra IB, gedragsspecialist, conciërge of administratief medewerker.

Keuze voor inzet van personeel is in eerste instantie gedaan met behulp van tijdelijke uitbreidingen/contracten of inhuur omdat dit flexibiliteit geeft. De schoolteams en P-MR kunnen in theorie elk jaar andere keuzes maken. Uiteraard is aan de scholen geadviseerd om hierin een duurzaam beleid te voeren wanneer de kosten een structureel karakter hebben en dus tot financiële risico's leidt. Soms is gekozen om een deel van de beschikbare middelen in te zetten voor teambuilding en professionalisering, of uitbreiding van de hoeveelheid leermiddelen.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag (kalenderjaar)
Personeel	€ 2.829.462
Overige (teambuilding, professionalisering, leermiddelen)	€ 8.540

Naast de genoemde zaken die rechtstreeks uit de werkdrukmiddelen 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 scholing, speciaal gericht op het primair onderwijs.

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Doelen en resultaten

Doel/Beleidsvoornemen	Status	Toelichting
Nieuwbouw Kbs De Weerijis	Proces loopt nog	De nieuwbouw van Kbs De Weerijis is in 2023 in de ontwerpfasen gekomen en in 2024 werd daadwerkelijk gestart met de renovatie. In het plan, waar duurzaamheid van het gebouw een prominente plaats krijgt, staat de renovatie van 9 lokalen met daarbij integratie van kinderopvang in alle vormen door Kober. Eind 2025 zal het gebouw weer in gebruik genomen worden.
Nieuwbouw Kbs De Rosmolen	Proces loopt nog	De kick-off van de definitiefase m.b.t. de nieuwbouw van Kbs De Rosmolen is in 09-2024 van start gegaan. In 10-2025 zal daadwerkelijk gestart worden met de bouw. In het plan, dat in het teken staat van duurzaamheid, zien en het binnenlaten van groen, staat de bouw van 9 lokalen met daarbij integratie van kinderopvang in alle vormen door Kober. Per 12-2026 zal het nieuwe gebouw in gebruik genomen worden.
Inkoopproces scholen en bestuursbureau	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
Europese aanbesteding OLM	Proces afgerond in 12-2024	Voor de hernieuwde aanbesteding OLM (OnderwijsLeermiddelen) heeft INOS wederom de samenwerking gezocht met drie schoolbesturen uit Tilburg. Dit om meer inkoopvolume te genereren waarbij een hoger inkoopvoordeel behaald kan worden. Ook konden de kosten voor begeleiding naar rato verdeeld worden.
Europese aanbesteding Meubilair	Proces afgerond in 09-2024	INOS heeft voor de inkoop van al haar meubilair de aanbestedingsopdracht gegund aan drie leveranciers. Scholen zijn vrij in hun keuze tussen deze drie leveranciers bij de aanschaf van nieuw meubilair mits dit een jaarlijks bedrag van € 50.000 niet overstijgt. In dat geval zal er een minicompetitie tussen de drie leveranciers uitgezet worden om opnieuw inkoopvoordeel te behalen.
Europese aanbesteding Touchscreens	Proces in 12-2024 opgestart en loopt nog	Voor de hernieuwde aanbesteding Touchscreens is INOS de samenwerking aangegaan met Stichting OBO uit Roosendaal. Dit om meer inkoopvolume te genereren waarbij een hoger inkoopvoordeel behaald kan worden en de kosten voor begeleiding gedeeld worden.
Europese aanbesteding Afval	Proces in 10-2024 opgestart en loopt nog	Het huidige contract met de leverancier voor afvalverwerking loopt op 31 maart 2025 ten einde. Gelet op deze datum is het proces eind 2024 gestart.
Meervoudig Onderhandse Aanbesteding Telefonie	Proces in 12-2024 afgerond	De diverse CPV-codes zijn samengevoegd wat tot een MOA leidde. Zowel de mobiele als vaste telefonie en telefooncentrale zijn hierin samengevoegd. Dit met het doel om zo min mogelijk verstoringen in de organisatie en dus op de scholen, te laten ontstaan. Uiteindelijk is de opdracht gegund aan Allinco, onze huidige leverancier.

Contractregistratie	Proces wordt jaarlijks gecontinueerd	In 2023 is een contractenregister ingericht waarin alle lopende en nieuw af te sluiten contracten (bovenschools en op het bestuursbureau) worden opgenomen. Het doel hiervan is om inzichtelijk te hebben welke contracten er zijn om tijdig een signaal te ontvangen wanneer een actie verwacht wordt (opzeggen of verlengen).
Nieuwe apparaten medewerkers	Deel is afgerond februari 24	1100 Chromebooks van medewerkers vernieuwd. Afgerond in Q1 van 2024.
Vernieuwen Windows laptops medewerkers	Loopt	Vervanging van de kleine groep Windows laptops heeft vertraging opgelopen en zal in 2025 uitgevoerd worden na vaststelling welke rollen/personen nog een dergelijk apparaat moeten krijgen. Inmiddels is wel al de nieuwe standaard vastgesteld qua apparaat, inrichting en garantiecondities.
Nieuwe printers/multifunctionals	Afgerond	In de periode maart 24 hebben alle locaties nieuwe printapparatuur geleverd gekregen. Overgang van leverancier Xerox naar CANON na Europese aanbesteding. De maandkosten zijn totaal lager (lease apparaten iets hoger en de prijs per afdruk flink lager).
Licenties Google Workspace	Doel behaald december 2024	We zijn voor al onze gebruikers naar de Google Workspace Premium licenties. Doel was nog meer veiligheid en extra functionaliteit. Het besluit hiertoe is in 2023 al genomen, realisatie was technisch nu pas mogelijk. Over prijs is onderhandeld met Google en enkele leveranciers. Resultaat: INOS bespaart over 3 jaar 20.000 euro op de landelijk gecommuniceerde (SIVON) aanbiedingsprijs.
Mediawijsheid en digitale geletterdheid	Proces loopt	Scholing door ICT onderwijscoaches in samenwerking met de gemeente Breda georganiseerd voor sociale veiligheidscoördinatoren en ICT coördinatoren. In 2024 hebben alle scholen een eerste sessie gevolgd. In 2025 wordt een vervolgsessie georganiseerd.
Aanscherpen beveiliging: Uitbreiding gebruik 2 FA /MFA, meer beheerde veilige apparaten toegang eigen minder veilige apparaten beperken	Proces loopt door in 2025	2FA op ParnasSys uitgebreid naar alle medewerkersrollen. Ook uitbreiding afgedwongen MFA op INOSplein (Microsoft omgeving) naar alle Windows laptop gebruikers. Zoveel mogelijk nieuwe medewerkers op een veiligere beheerde Chromebook. Ontmoediging toegang tot INOS Cloud omgevingen via eigen onbeheerde apparaten en/of vanuit "onveilige" landen.
Informatiebeveiliging en privacy; speerpunten jaarplan 24/25 en evaluatieverslag 23/24	Proces wordt jaarlijks gecontinueerd	Verslag samen met de Functionaris Gegevensbescherming gemaakt t.b.v. CvB en RvT. Met daarin opgenomen de incidenten en gerealiseerde maatregelen. Belangrijkste ontwikkelingen en resultaten zoals de toetsing aan de 11 basismaatregelen van het landelijk programma Digitaal Veilig Onderwijs (normenkader IBP). Bestendigen van kennis en kunde in de organisatie middels de inzet van interne experts op het gebied van ICT gebruik, informatiebeveiliging en privacy. In 2024 is voortdurend aandacht besteed aan de veiligheid van het leerling volgsysteem en zal in 2025 er ook een DPIA op AFAS worden uitgevoerd.
Koppelingen IM	Afgerond	Identity management koppeling tussen AFAS en onze Google omgeving is uitgebreid. Resultaat: meer mogelijkheden en minder handmatig werk in INOSweb. Daardoor ook veiliger.

Koppeling IM	Proces loopt, afronding verwacht in Q2 2025	Nieuwe IM koppeling tussen AFAS en Microsoft omgeving in gang gezet. Koppeling zal Q2 2025 worden opgeleverd. Noodzaak ontstond doordat huidige leverancier op nieuw systeem overgaat en dan onze huidige koppeling niet meer kan ondersteunen tegen de huidige condities en prijs. Nieuwe koppeling gaat meer uniformiteit opleveren (zelfde maker als onze Google AFAS ParnasSys koppeling). Prijs nieuwe koppeling is aanzienlijk lager dan de oude.
Koppeling onderwijs academie	Afgerond	Koppeling AFAS/ Google/ Onderwijsacademie gerealiseerd.
Ziggo contract geüpdatet	Afgerond januari 2025	Ziggo contract voor periode 2025 tot 2027 vastgelegd. Maandkosten gaan na uitrol Ziggo van technische update omlaag, functionaliteit omhoog. Uitrol Q1/Q2 2025
Meervoudig onderhandse aanbesteding telefonie en uitrol nieuwe telefoons	Contract afgerond, uitrol loopt	Contracten van de verschillende telefonie onderdelen vernieuwd. Drie partijen uitgevraagd. Resultaat: de huidige leverancier blijft. Maandlasten gaan omlaag, apparatuur wordt waar nodig vernieuwd (zit in de maandelijkse kosten).
Vernieuwde firewalls	Afgerond mei 24	Alle scholen hebben nieuwe up to date firewalls gekregen. Kosten per apparaat zijn verwerkt in de vaste maandprijs. Deze is bij het updaten van het contract omlaag gegaan.
Touchscreen trainingsruimte 'Vuur' vervangen	Afgerond	Prowise Touchscreen in Vuur is vervangen door een nieuw exemplaar. Oude versie was niet stuk of versleten maar leverde nogal eens problemen op bij het vlot verbinden met externe apparaten. De nieuwste generatie van dit bord gaat hier beter en sneller mee om. In goed onderling overleg heeft de directie van Prowise besloten geen kosten in rekening te brengen voor dit nieuwe bord.
Gynzy licenties scholen	Afgerond	Met Gynzy zijn afspraken gemaakt m.b.t. inkoop licenties op scholen. Hierdoor kunnen scholen flexibeler zelf de aantallen bepalen en daarmee een prijsvoordeel halen.

Toekomstige ontwikkelingen

In december 2024 zijn tussen de gemeente Breda en BreedSaam nieuwe afspraken gemaakt voor de komende jaren. De gemeente Breda investeert 13 miljoen euro extra om de kwaliteit van onderwijshuisvesting te verbeteren. Dankzij die investering kan BreedSaam maximaal 70 miljoen euro lenen om schoolgebouwen te (ver)bouwen en is het mogelijk om de plannen voor (ver)bouw en verduurzaming de komende 8 jaren te realiseren. Daarbij is al een start gemaakt voor grootscheepse renovatie op Kbs De Weerijds en nieuwbouw voor Kbs De Rosmolen. Daarbij start ook de nieuwbouw voor Kbs John F. Kennedy en later, indien mogelijk, nog het Breda College. Tot slot staat verbetering van het binnenklimaat van scholen onder regie van BreedSaam centraal.

INOS wil goed inkopen hetgeen 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 2024-2028 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 hebben alle medewerkers die betrokken zijn bij de inkoop, hierover instructies ontvangen.

2.4 FINANCIËEL BELEID

Doelen en resultaten

INOS is een financieel gezonde stichting met een solvabiliteit van meer dan 60% en een liquiditeitsratio van 1,0. Er ligt een degelijk financieel fundament dat ingezet zal worden om te komen tot een beleidsrijk strategisch plan voor de komende jaren. De begroting en meerjarenbegroting zijn opgesteld volgens het principe dat inkomsten en uitgaven in balans moeten zijn. Dit betekent dat we verwachten dat alle kosten gedekt worden door de inkomsten. Structurele kosten worden betaald met structurele inkomsten, en incidentele kosten met incidentele inkomsten. Daarnaast past INOS het principe van integrale afweging toe bij de verdeling van middelen over de verschillende organisatieonderdelen en beleidsterreinen. Om budgetten duidelijk inzichtelijk te maken, hanteert INOS een terughoudend beleid ten aanzien van specifieke interne financiële regelingen en analyseert en bespreekt het afwijkingen met de resultaatverantwoordelijke. Deze opbrengsten dragen bij aan een solide financieel beleid op hoofdlijnen voor alle scholen.

Deze ontwikkeling heeft in 2024 geresulteerd in:

- 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 en lasten voor specifieke doelgroepen of incidentele regelingen;
- vroegtijdige samenstelling van schoolbegrotingen en daarmee rust en ruimte voor gedragen begrotingen en meerjarenbegroting op stichtingsniveau;
- ruimte voor (bij)sturing op nieuwe ontwikkelingen (doorontwikkeling) omdat de financiële basis stabiel en in control is (beheersing).
- bewuste keuze voor een negatieve begroting in 2024. Hiermee zijn middelen beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de strategische agenda van onze stichting.

Het bovenstaande resulteert uiteindelijk in een negatief begrotingsresultaat van ruim -€ 600K voor het jaar 2024.

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

Doel/thema	Status	Toelichting
Voeren van het goede gesprek	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 komt dit goed tot uiting. Met als doel 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. De steeds veranderende (financiële) middelen vragen om blijvende aandacht voor dit thema.
Beleidsrijk begroten	Lopende	In 2024 heeft iedere financieel verantwoordelijke eenheid binnen INOS een meerjarenbegroting opgesteld. De koppeling met de inhoudelijke thema's uit het koersplan en benodigde (financiële) impulsen hebben een groter aandeel gekregen op stichtingsniveau. Het doel is om de financiële begroting nog beter te verbinden aan het schoolkoersplan en het spanningsveld om tijdelijke middelen in te zetten op duurzame veranderingen te blijven monitoren.
Bewust bij-sturen	Proces loopt	In 2023 is in de kaderbrief aangegeven dat organisatie-breed risicobewustzijn een aandachtspunt is en dat de investeringsruimte binnen ons eigen vermogen bepaald 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 in 2024 met

		verschillende gremia gedeeld en in 2025 wordt de implementatie afgerond.
Betalingsbeheer (kas & pas)	Afgerond	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, overzicht en inzicht voor de organisatie. De pilot op vier scholen en het bestuursbureau is succesvol afgerond. De verdere uitrol voor heel INOS heeft in 2024 plaats gevonden.
Inkoopbeleid	Afgerond	Sinds 2024 is een nieuw inkoopbeleid van kracht dat de organisatie in staat stelt de juiste afweging bij inkopen te maken. Belangrijkste betrokkenen op de scholen zijn geïnformeerd over de belangrijkste wijzingen. Zij ontvangen daar waar nodig ondersteuning vanuit het bestuursbureau van INOS.
ERP (Enterprise Resource Planning)	Lopende	We streven naar een voortdurende verbetering van ons ERP systeem. Dit omvat het optimaliseren van de financiële dagboeken, het implementeren van de module voor verkoopfacturen, het stroomlijnen van contractbeheer en het verminderen van administratieve handelingen voor collega's.

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 2024.

In de meerjarenbegroting is 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 kansengelijkheid) 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 kansengelijkheid 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 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 het koersplan:
 - Dichtbij huis, tenzij
 - Anders organiseren
- Koersplan ontwikkeling door inzet interne medewerkers en projectleiders.
- 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.
- Doorontwikkeling andere onderwijsconcepten.
- Inzet op potentials/opleiden tot schoolleider.
- Kansengelijkheid
 - Beschikbaar stellen schoolfruit (vanuit gelijke kansen en op verzoek INOS leerlingenraad).
 - Compensatie voor niet meer innen vrijwillige ouderbijdragen. Beleid is voor alle kinderen op alle scholen hetzelfde.

Toekomstige ontwikkelingen

Voor 2025 benoemen we de thema's en onderwerpen vanuit het koersplan die een extra financiële investering vragen vanuit de algemene reserve. Wij hebben met elkaar gekozen voor vier thema's waar we samen verder aan willen werken. Net als in 2024 is het thema 'Onderwijs van vandaag, voor morgen' een belangrijke inhoudelijke ontwikkeling voor INOS.

Inclusief onderwijs

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 sinds 2024 een commissie inclusief onderwijs opgericht waardoor een impuls gegeven wordt om de benodigde deskundigheid te verkrijgen.

Anders organiseren

Dit betreft het vehicle om de pijlers vanuit het koersplan georganiseerd te krijgen en behelst onder andere de aanpak tegen de krapte op de arbeidsmarkt, het creëren van meer diversiteit en deskundigheid.

De andere thema's uit het koersplan 'Geluk', Partnerschap' en 'Bewust omgaan met je omgeving' hebben een extra financiële inzet op onderstaande punten in 2025.

- Inzet op werkgeluk, i.r.t. tot groei van medewerkers (lancering en ondersteuning INOS Academie);
- Schoolfruit vanuit gelijke kansen en op verzoek INOS leerlingenraad;
- INOS streeft naar gelijke kansen voor alle kinderen ongeacht school, afkomst of achtergrond. Met ingang van schooljaar 2024-2025 wordt € 40 per leerling beschikbaar gesteld voor alle extra activiteiten buiten het verplichte lesprogramma, georganiseerd door of in opdracht van de school. De vrijwillige bijdrage voor ouders vervalt daarmee volledig;
- Doorontwikkeling andere onderwijsconcepten;
- Gespecialiseerde inzet op onderwijsinhoud door incidenteel in te zetten op versterking.

Het benodigde strategische budget wordt in 2025 vrijgemaakt vanuit het eigen vermogen van INOS, waarmee het niet drukt op de exploitatie van onze scholen. De controller bewaakt in overleg met de directeur bedrijfsvoering deze ontwikkelprojecten.

Investeringsbeleid

INOS hanteert een afschrijvingslast van rond de € 2,0 mln. per jaar en (2,0% afschrijvingen ten opzichte van de baten, maximaal INOS-beleid is 2,5%). INOS behoudt naar de toekomst toe voldoende vermogenspositie om investeringen te doen. De investeringslasten zijn een integraal onderdeel van de deelbegrotingen.

Treasury

INOS heeft een treasurystatuut waarin 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. In 2024 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 2024 was de marktwaarde van de obligaties ca. € 13,59 mln. In 2024 zijn er obligaties gekocht voor € 5 mln. De looptijd van de beleggingen bedragen tussen de 1 en 10 jaar en bieden onze organisatie voldoende flexibiliteit om het geld tijdig liquide te maken.

Zie hieronder een overzicht van de obligatieportefeuille per balansdatum.

Omschrijving obligaties	Aantal	Koers	Waarde 2024	Waarde 2023
ABN AMRO 2017/2032 1,125%	300.000	89,564%	€ 268.692,00	€ 176.668,00
Allianz Finance 2017/2027 0,875%	500.000	95,638%	€ 478.190,00	€ 187.550,00
BFCM 2017/2027 1,25%	300.000	96,228%	€ 288.684,00	€ 187.382,00
BNG Bank 2021/2033 0,125%	500.000	80,273%	€ 401.365,00	€ 236.940,00
BNG bank 2021/2031 0%	500.000	85,132%	€ 425.660,00	€ 0,00
BPCE SFH 2016/2028 1%	300.000	93,195%	€ 279.585,00	€ 182.532,00
Comp de Finance Foncier 2010/2025 4%	500.000	101,092%	€ 505.460,00	€ 254.382,50
Credit Agricole 2020/2031 0,01%	300.000	82,26%	€ 246.780,00	€ 160.132,00
DNB Boligkrediet 2021/2031 0.01%	300.000	84,849%	€ 254.547,00	€ 164.370,00
Duitsland 2015/2025 0,5%	1.000.000	99,736%	€ 997.360,00	€ 973.940,00
Duitsland 2020/2025 0%	1.000.000	99,26%	€ 992.600,00	€ 966.050,00
Duitsland 2023/2025 3,1%	1.000.000	100,481%	€ 1.004.810,00	€ 0,00
Duitsland 2023/2024 0%	200.000	98,666%	€ 0,00	€ 197.332,00
Duitsland 2023/2024 0%	1.180.000	98,94%	€ 0,00	€ 1.167.492,00
Duitsland 2023/2024 0%	1.000.000	97,35%	€ 0,00	€ 973.500,00
European Union 2014/2029 1,375%	500.000	95,223%	€ 476.115,00	€ 0,00
Finland 2020/2030 0%	500.000	86,795%	€ 433.975,00	€ 0,00
Finland 2020/2036 0,125%	500.000	73,474%	€ 367.370,00	€ 0,00
Frankrijk 2017/2028 0,75%	500.000	93,36%	€ 466.800,00	€ 233.025,00
Frankrijk 2010/2026 3,5%	500.000	101,56%	€ 507.800,00	€ 0,00
KFW 2018/2033 1,125%	500.000	88,709%	€ 443.545,00	€ 220.292,50
Ned Waterschapsbank 2021/2031 0%	500.000	83,799%	€ 418.995,00	€ 0,00
Ned Waterschapsbank 2022/2032 0,25%	500.000	84,178%	€ 420.890,00	€ 0,00
Nederland 1998/2028 5,5%	400.000	109,01%	€ 436.040,00	€ 282.575,00
Nederland 2015/2025 0,25%	1.250.000	98,78%	€ 1.234.750,00	€ 1.206.500,00
Nordea Bank 2017/2027 1,125%	300.000	95,817%	€ 287.451,00	€ 188.652,00
Oostenrijk 2013/2034 2,4%	500.000	96,95%	€ 484.750,00	€ 244.000,00
Oostenrijk 2020/2030 0%	500.000	88,20%	€ 441.000,00	€ 0,00
OP Corp bank 2020/2027 0,1%	500.000	92,584%	€ 462.920,00	€ 200.178,00
Svenska Handelsbanken 2021/2028 0,05%	300.000	90,606%	€ 271.818,00	€ 0,00
Van Lanschot Bankiers 2017/2027 0,875%	300.000	96,446%	€ 289.338,00	€ 0,00
Totaal obligaties			€ 13.587.290,00	€ 8.403.493,00

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, opgesteld 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.

Er zijn in 2024 geen aanvullende NPO middelen ontvangen. De kosten NPO bedroegen in 2024 € 2,76 miljoen. De overgebleven NPO middelen worden voor 31 juli 2025 besteed.

Allocatie van middelen

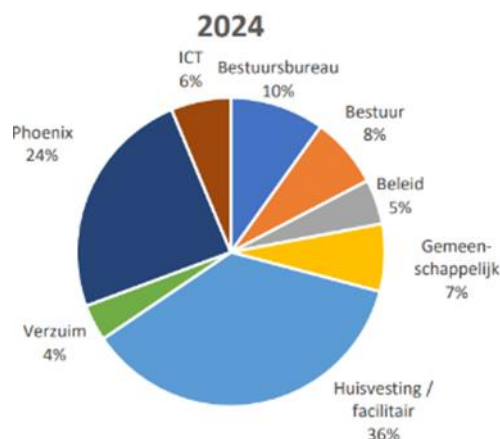
De uitgangspunten rond de verdeling van de financiële middelen krijgen vorm in de planning & controlcyclus door middel van een jaarlijks opgestelde kaderbrief die wordt goedgekeurd door het CvB en informatief wordt gedeeld met de medezeggenschapsorgaan en het netwerk Bedrijfsvoering. De kaderbrief is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

Verdeling afdracht

Het afdrachtpercentage is in 2024 berekend op basis van alle middelen binnen de rijksbijdragen die gericht zijn op de doelgroep. Hiermee komt een zo zuiver mogelijke verdeling van kosten tot stand die passend is bij een solidair systeem als dat van INOS. In de grondslag vallen de volgende inkomstensoorten:

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

Ter dekking van de gemeenschappelijke budgetten wordt door alle scholen naar rato van genoemde inkomstensoorten afgedragen aan de bovenschoolse kostenplaatsen. In kalenderjaar 2024 wordt in totaal ca. € 16,73 mln. afgedragen (ten opzichte van € 15,86 mln. in 2023):



	2024	2023
• Bestuursbureau	1,74 mln	1,66 mln
• Bestuur	1,17 mln	1,24 mln
• Beleid	0,97 mln	0,79 mln
• Gem. kost	1,69 mln	1,18 mln
• Huisvesting/facilitair	4,82 mln	6,09 mln
• Verzuim	0,72 mln	0,64 mln
• Phoenix	3,93 mln	4,08 mln
• ICT	0,82 mln	1,05 mln
Totaal	16,73 mln	15,86 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 onderwijsachterstanden beleid - naast haar individuele verantwoordelijkheid - nauw samen met de andere schoolbesturen en kinderopvang in Breda (B.B.K.O.).

Uit dit samenwerkingsverband komen in overleg met de gemeente Breda gezamenlijke uitvoeringsplannen tot stand voor de besteding van gemeentelijke subsidies voor onderwijs-achterstanden. 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^e door in de begroting T+1.

Vanuit stichtingsniveau wordt ingezet om in juni 2025 op basis van de meerjarenraming te komen tot een gedragen Kaderbrief 2026. De kaderbrief biedt houvast en is richtinggevend aan directeuren 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 2024 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 (arbeidsmarktkrapte, onvoorziene kosten, ziekteverzuim), organisatierisico's (schadeclaims, aansprakelijkheid, uitvalrisico's), informatieveiligheidsrisico's, virusaanvallen en risico's op het gebied van gebouwen en inventaris. In de begrotingscyclus worden de beheersmaatregelen aangeduid die per 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 elk verzoek tot officiële besluitvorming voorzien is van een onafhankelijke toets met advies van de adviseurs.

In 2023 is een uitgebreide risico-inventarisatie uitgevoerd. De implementatie van de uitkomsten is gestart in 2024 en wordt in 2025 ingebed in de reguliere rapportagevoering. 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 2025 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

In 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.

Veranderingen in wet- en regelgeving

Onderwijs is onderhevig aan veranderingen in wet- en regelgeving, wat kan leiden tot extra administratieve lasten en/of onzekerheid. Het is belangrijk om op de hoogte te blijven van deze veranderingen en daar waar noodzakelijk hierop te anticiperen en wendbaar te blijven. Met behulp van de adviseurs en experts op de verschillende relevante onderwerpen anticiperen wij proactief op eventuele veranderingen.

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 Participatie-fonds. 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. 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 samenwerking in de Onderwijsregio West-Brabant Oost, die zich richt op het boeien en binden van startende leerkrachten, imago-sterking 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 2024 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 daarmee de aantrekkelijkheid behoud en vergroot voor leerlingen.

Ziekteverzuim

INOS besteedt aan ziekteverzuim bewust aandacht 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. INOS laat ten opzichte van de sector een gemiddeld lager verzuim zien op jaarbasis.

Beëindiging van detacheringsovereenkomsten RSV

INOS heeft ca. 10,0 fte gedetacheerd aan het regionaal samenwerkingsverband (RSV). De meeste detacheringsovereenkomsten kennen een korte looptijd. Als deze detacheringsovereenkomsten 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 opgenomen.

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 schoolspreekuren 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 en huisvesting

De indexatie van de materiële bekostiging voor energiekosten, onderhoud, schoonmaak e.d. is de afgelopen jaren forse gestegen. Ook in 2025 verwachten we hogere kosten voor energie en huisvesting. De verwachting is dat de inflatie van de materiële kosten voor de komende jaren hoger zal zijn dan de te ontvangen materiële bekostiging.

Toenemende digitalisering

Het toenemende gebruik van digitale middelen in het onderwijs brengt risico's met zich mee op het gebied van cyberveiligheid, zoals datalekken, cyberaanvallen en privacyvraagstukken. Het beschermen van gevoelige leerling- en medewerker gegevens en het waarborgen van een veilige digitale leeromgeving is essentieel.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

Zie hoofdstuk 2.3.

3. Verantwoording van de financiën

3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Aantal leerlingen

	Vorig jaar 2023	Verslagjaar 2024	2025	2026	2027
Aantal leerlingen	9.238	9.128	8.995	9.076	9.067

Op grond van bovenstaande leerlingenprognose is de meerjarenraming opgesteld. De leerlingenprognose is een samentelling van de verwachting van de schooldirecteuren per school. De aantallen zijn per 1 februari geprognosticeerd. Op basis van de prognose kent het leerlingaantal tussen 2023 en 2025 een afname. Vanaf 2025 is de verwachting dat het leerlingaantal licht stijgt en daarna stabiliseert.

Aantal FTE

Aantal FTE	Vorig jaar 2023	Verslagjaar 2024	2025	2026	2027
Bestuur / management	32,97	34,71	34,62	34,62	34,62
Personeel primair proces / docerend personeel	626,42	621,18	624,41	603,33	595,26
Ondersteunend personeel / overige deelnemers	256,05	250,32	259,45	245,43	235,21
Stagiaires	14,07	16,75	16,25	16,25	16,25
Totaal	929,51	922,96	934,73	899,63	881,34

Ondanks de leerlingenkrimp stijgt de formatie in 2025 t.o.v. 2024 vanwege de inzet van de nog beschikbare NPO middelen, subsidie basisvaardigheden en inzet SPUK subsidie. In 2026 zal het aantal fte dalen vanwege het wegvallen van de NPO subsidie en het wegvallen van de subsidie basisvaardigheden op een aantal scholen. Wel is de kans aanwezig dat bepaalde scholen in 2025 ook de subsidie basisvaardigheden toegekend krijgen, waardoor de daling van het aantal fte weer getemperd gaat worden. Het blijft daardoor belangrijk dat INOS de benodigde 'basis' formatie vanuit reguliere lesvraag in het formatieplanningsproces blijft volgen en onderscheidt van de formatie-inzet op incidentele middelen.

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

De afgelopen jaren was het uitgangspunt om te werken met een sluitende meerjarenbegroting met als doel uit te komen op een eigen vermogen dat in lijn ligt met het normatief eigen vermogen (op basis van definitie van onderwijsinspectie bijna € 17 miljoen in 2025). Het exploitatieresultaat van 2024 laat een groot negatief resultaat zien met name door het uitgesteld besteden van de NPO middelen. Een negatief resultaat in 2024 is conform de meerjaren-begroting, maar valt minder negatief uit dan oorspronkelijk begroot. 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 jaren additionele middelen vrij te maken om ook die verlengde maatschappelijke opdracht mogelijk te maken. Zo is de vrijwillige ouderbijdrage afgeschaft en compenseren we de scholen financieel met het beschikbaar stellen van schoolfruit. Ter invulling van onze strategische koers alloceren wij ieder jaar € 500K in onze begroting en verlaten we hiermee tijdelijk het uitgangspunt van de sluitende begroting.

Staat van baten en lasten

	2023	Begroting verslagjaar (2024)	Realisatie verslagjaar (2024)	2025 mln.€	2026 mln.€	2027 mln.€	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	89,57	80.981.935	89.767.872	88,99	87,37	87,99	8.785.937	194.523
Overige overheids-bijdrage en subsidies	1,03	943.674	1.347.937	1,68	1,56	1,01	404.263	318.973
Overige baten	2,99	2.503.248	3.006.257	3,42	3,41	3,41	503.009	19.732
TOTAAL BATEN	93,59	84.428.857	94.122.066	94,09	92,34	92,41	9.693.209	533.228
LASTEN								
Personeelslasten	78,37	73.362.980	81.724.371	80,78	78,52	77,54	8.361.391	3.349.733
Afschrijvingen	1,83	1.872.375	1.783.299	1,97	1,99	1,99	-89.076	-42.518
Huisvestingslasten	6,18	6.753.367	6.327.317	7,12	7,12	7,12	-426.050	143.382
Overige lasten	6,85	6.277.494	6.964.112	6,7	6,51	6,51	686.618	114.507
TOTAAL LASTEN	93,23	88.266.216	96.799.099	96,57	94,14	93,16	8.532.883	3.565.104
SALDO								
Saldo baten en lasten	0,36	-3.837.359	-2.677.033	-2,48	-1,80	-0,75	1.160.326	-3.031.876
Saldo financiële baten en lasten	0,18	202.030	357.807	0,25	0,25	0,25	155.777	174.598
TOTAAL RESULTAAT	0,54	-3.635.329	-2.319.226	-2,22	-1,54	-0,50	1.316.103	-2.857.278

In 2023 en in 2024 hebben er grote wijzigingen in de CAO plaatsgevonden (per 1 juli 10% loonsverhoging en per 1 oktober 2024 4,9%) wat effect had op de rijksbijdragen en de personeelslasten.

Verschil resultaat verslagjaar en begroting 2024

Het resultaat over 2024 is € 1,3 mln hoger dan begroot. De totale baten 2024 zijn € 9,7 mln hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 7,9 mln Indexatie personele bekostiging n.a.v. CAO-ontwikkeling
- + € 0,5 mln Arbeidsmarkttoelage

+ € 0,2 mln	Subsidie basisvaardigheden
+ € 0,1 mln	Subsidie school & omgeving
+ € 0,1 mln	Subsidie asielzoekers, zij-instroom, studieverlof
+ € 0,3 mln	Extra detacheringsofbrengsten door verhoogd opslagtarief vanwege loonkostenstijging CAO 2023 en 2024, overige baten en hogere gemeentelijke subsidies (o.a. gymzaal)
+ € 0,4 mln	Gemeentelijke subsidies (o.a. SPUK 0,2 mln)
+ € 0,2 mln	Overige baten

De totale lasten over 2024 zijn € 8,5 mln hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

+ € 8,0 mln	Loonstijging t.g.v. CAO-stijging
+ € 0,5 mln	Arbeidsmarkttoelage
- € 0,4 mln	Loonkosten door lagere fte-inzet
- € 0,3 mln	Hogere inkomsten UWV (zwangerschap/ouderschapsverlof/geboorteverlof)
+ € 0,6 mln	Hogere overige personeelslasten (dotatie personele voorzieningen, extern personeel (Qrabb))
- € 0,4 mln	Lagere kosten energie (o.a. teruggaaf Engie) en lagere bijdrage aan BreedSaam (indexatie lager dan begroot)
+ € 0,7 mln	Hogere kosten lesmateriaal en busvervoer

Verskil resultaat verslagjaar en resultaat 2023

Het resultaat over 2024 is € 2,9 mln lager dan het resultaat in 2023.

De totale baten over 2024 zijn € 0,5 mln hoger dan in 2023. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

+ € 3,4 mln	Indexatie personele bekostiging (CAO ontwikkeling)
- € 3,9 mln	Lagere NPO-opbrengsten
+ € 0,6 mln	Subsidie basisvaardigheden
+ € 0,3 mln	Hogere opbrengsten gemeente (SPUK)
+ € 0,3 mln	Hogere opbrengsten RSV inzake groepsarrangementen
- € 0,4 mln	Diversen o.a.: lagere ouderbijdragen
+ € 0,2 mln	Hogere overige baten (verhuur, detachering)

De totale lasten over 2024 zijn € 3,6 mln hoger dan in 2023. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

+ € 3,9 mln	Indexatie personele kosten t.g.v. CAO PO
- € 0,3 mln	Lagere kosten participatiefonds
- € 0,6 mln	Lagere Fte-inzet (vervangingen)
- € 0,2 mln	Hogere opbrengsten UWV uitkeringen
+ € 0,2 mln	Hogere overige personeelskosten (extern personeel inzet Qrabb)
+ € 0,3 mln	Hogere dotaties personele voorzieningen (jubilea, langdurig zieken)
+ € 0,1 mln	Hogere huisvestingslasten (schoonmaak)
+ € 0,1 mln	Hogere overige lasten (met name lesmateriaal)

Een toelichting op kernpunten meerjarige exploitatie-ontwikkeling:

- Het uitgangspunt is om de komende jaren te werken met een negatief exploitatieresultaat. Dit zal gebeuren door het beschikbaar stellen van budget voor het verder vorm geven van onze strategische koers. Het huidige eigen vermogen stelt de organisatie in staat om ook na afname van het eigen vermogen gezonde financiële kengetallen te blijven behouden en eventuele risico's op te vangen.
- De ontwikkeling van de rijksbijdragen is berekend aan de hand van de op dit moment bekende bekostigingstarieven en het verloop van leerlingenprognoses per school. De leerlingenkrimp heeft als gevolg dat de rijksbijdragen jaarlijks afnemen.
- Uitgangspunt is dat indexatie op de loonkosten volledig gecompenseerd wordt door bijstelling van het bekostigingstarief.
- Voor de sturing op resultaat is het belangrijk dat het verantwoordelijke management binnen de financiële kaders blijft. Incidentele baten worden niet aangewend voor reguliere activiteiten. Met dit principe borgen wij de financiële continuïteit.
- De huisvestingslasten zijn stabiel gehouden, vanwege kosteninflexibiliteit bij krimp.
- INOS hanteert een afschrijvingslast van rond de € 2,0 mln. per jaar en (2,0% afschrijvingen ten opzichte van de baten, maximaal INOS-beleid is 2,5%). De investeringslasten zijn een integraal onderdeel van de deelbegrotingen.
- Op basis van huidige planvorming wordt ervan uitgegaan dat alle NPO middelen in 2025 besteed zullen zijn.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie vorig jaar (2023)	Realisatie verslagjaar (2024)	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	10.340.391	10.238.206	12.445.153	12.445.153	12.445.153
Financiële vaste activa	8.403.493	13.587.290	8.485.873	8.485.873	8.485.873
Totaal vaste activa	18.743.884	23.825.496	20.931.026	20.931.026	20.931.026
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden	0	0	0	0	0
Vorderingen	1.772.399	1.453.013	1.998.593	1.998.593	1.998.593
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0
Liquide middelen	18.777.909	11.753.101	11.566.229	10.024.695	9.524.695
Totaal vlottende activa	20.550.308	13.206.114	13.564.822	12.023.288	11.523.288
TOTAAL ACTIVA	39.294.192	37.031.609	34.495.848	32.954.314	32.454.314
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	16.319.529	16.874.392	17.578.733	16.037.199	15.537.199
Bestemmingsreserves	7.166.758	4.292.668	339.174	339.174	339.174
Overige reserves en fondsen	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	23.486.286	21.167.060	17.917.907	16.376.373	15.876.373
VOORZIENINGEN	2.040.486	2.266.856	2.190.486	2.190.486	2.190.486
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	13.767.419	13.597.693	14.387.455	14.387.455	14.387.455
TOTAAL PASSIVA	39.294.192	37.031.609	34.495.848	32.954.314	32.454.314

Materiële vaste activa

De boekwaarde van de MVA is € 0,1 mln gedaald. Er is in 2024 voor € 1,7 mln aan investeringen gedaan waaronder voor € 0,4 mln meubilair, € 0,5 mln ICT (€ 0,4 mln leerling chromebooks), € 0,2 mln digiborden (in plaats van lease), € 0,3 mln inrichting schoolplein/gymzaal, € 0,3 mln inventaris en leermethoden. De totale afschrijvingen zijn € 1,8 mln, waardoor de boekwaarde met € 0,1 mln daalt.

Financiële vaste activa

De waardeinstijging van de financiële vaste activa ad. € 5,2 mln is te verklaren door aankoop van nieuwe obligaties ad. € 7,4 mln. Daar tegenover staat de verkoop van obligaties ad. € 2,4 mln. De waarde van de obligaties is in 2024 met € 0,2 mln gestegen.

Vorderingen

De vorderingen zijn met € 0,3 mln gedaald ten opzichte van 2023. De overige vorderingen zijn met € 0,2 mln gestegen (met name voorgeschoten kosten inzake MFA). De vooruitbetaalde bedragen zijn met € 0,5 mln gedaald doordat de premie werknemersverzekering over 2024 pas in 2025 betaalbaar is gesteld.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn met € 7,0 mln afgenomen ten opzichte van 2023. Belangrijkste oorzaak voor de daling van de liquide middelen is de aankoop van obligaties en de verdere besteding van de NPO middelen (€ 2,3 mln).

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is met € 2,3 mln afgenomen. Er is vanuit het resultaat € 2,8 mln onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO en er is € 0,1 mln onttrokken uit de bestemmingsreserve DI (oude BAPO). De algemene reserve is met € 0,6 mln gestegen door het resultaat 2024.

Voorzieningen

De stand van de voorzieningen is met € 0,2 mln gestegen. Er is € 0,2 mln gedoteerd aan de voorziening PDI, de voorziening transitievergoeding is met € 0,1 mln gedaald, de voorziening jubilea is met 0,1 mln gestegen.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn met € 0,1 mln gedaald ten opzichte van 2023. Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn, stijging nog te betalen premies 0,2 mln (belasting etc. t.g.v. CAO), vooruitontvangen subsidie verbetering basisvaardigheden en subsidie RSV voor groepsarrangementen tot in 2026 € 0,9 mln. Verder is de reservering vakantiegeld € 0,2 mln gestegen. De crediteuren zijn € 1,3 mln lager (vorig jaar hadden we nog te betalen chromebooks voor medewerkers en nog te betalen kosten participatiefonds).

Een toelichting op kernpunten meerjarige balansontwikkeling:

- De boekwaarde van de MVA gelijk gehouden. Uitgegaan wordt van het ideaalcomplex, 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%).
- In 2024 is gedurende het verslagjaar gekozen om € 5 miljoen extra obligaties aan te schaffen. In de eerder vastgestelde meerjarenraming is dit effect nog niet verwerkt.
- Het begrote investeringsvolume en de nog uit te geven vooruitontvangen subsidies (NPO, RSV, verbetering basisvaardigheden) leiden meerjarig tot een afname van de liquide middelen;
- De voorzieningen stijgen licht (met name PDI 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 2023 en 2024 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 en de subsidie basisvaardigheden is er een uitloop naar 2026.

3.3 FINANCIËLE POSITIE

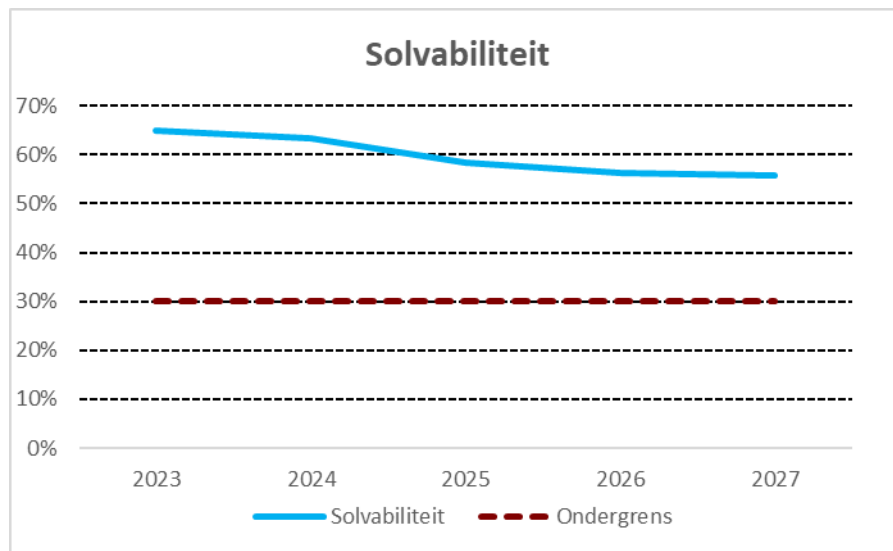
Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (2023)	Realisatie Verslag-jaar (2024)	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Signaleringswaarde
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	65%	63%	58%	56%	56%	Ondergrens: < 0,3
Signaleringswaarde	30%	30%	30%	30%	30%	
Weerstandvermogen (Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	25%	25%	19%	18%	17%	Ondergrens: < 0,05
Signaleringswaarde	5%	5%	5%	5%	5%	
Liquiditeit Vlottende activa / Kortlopende schulden	1,5	1,0	0,9	0,8	0,8	Ondergrens: 1.5 (bij totale baten meer € 3 mln), 1.0 (bij totale baten tussen € 3 mln en € 12 mln), 0.75 (bij totale baten boven € 12 mln), 0,5 (bij totale baten meer dan 25 mln)
Signaleringswaarde	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
Rentabiliteit Resultaat / totale baten (incl. financiële baten) * 100%	0,6%	-2,5%	-2,4%	-1,7%	-0,5%	Afhankelijk van de financiële positie
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW) (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek eigen vermogen) / totale baten	0,10	0,07	0,01	0,00	-0,01	Bovengrens[1]: > 0

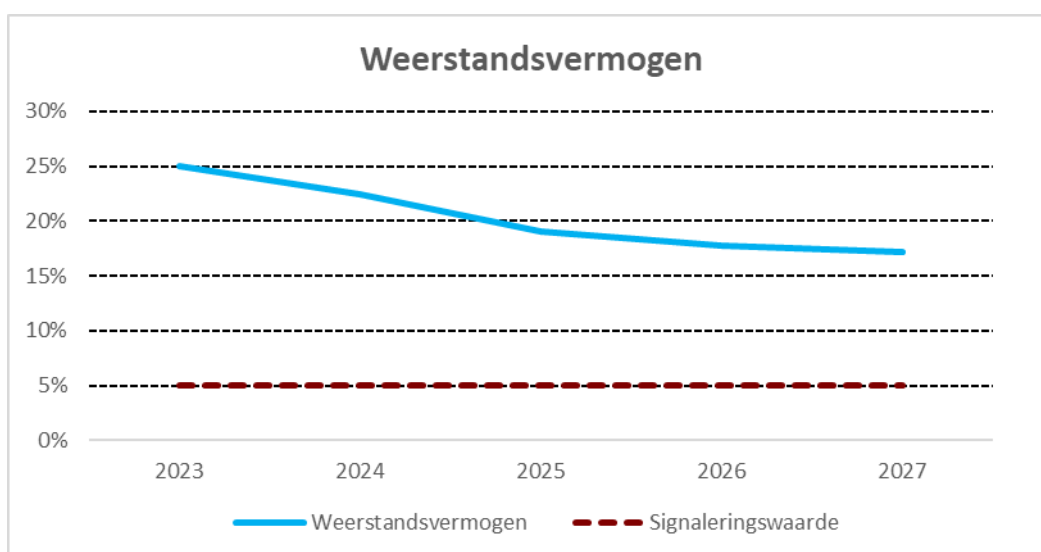
Toelichting op de financiële positie

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

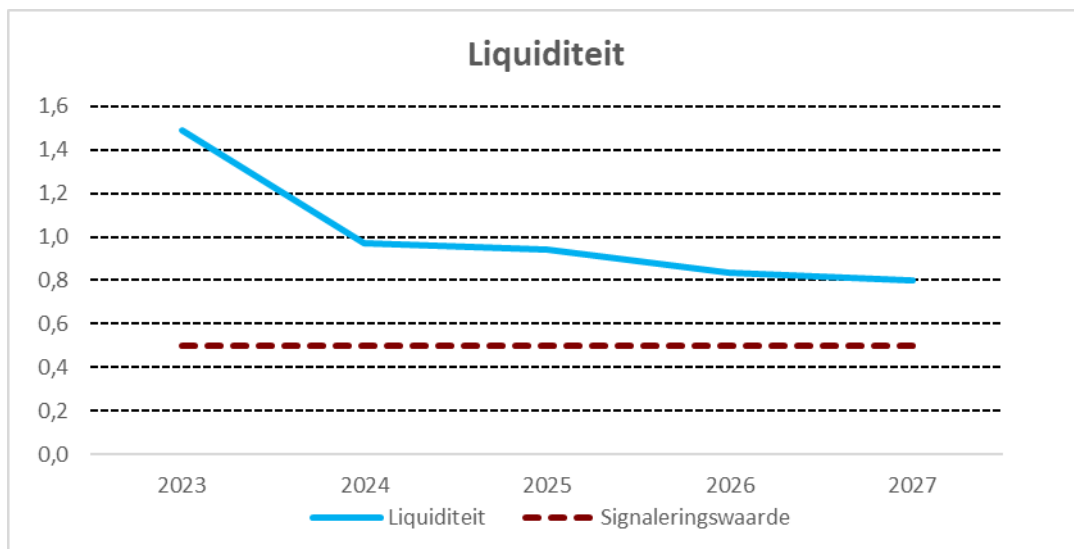
De solvabiliteit geeft aan hoe het gesteld is met de mate waarin de organisatie op de lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteit van INOS blijft meerjarig ruim boven de signaleringsgrens van 30%. Voor onderwijsinstellingen wordt een solvabiliteit tussen de 30% en 60% als gezond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



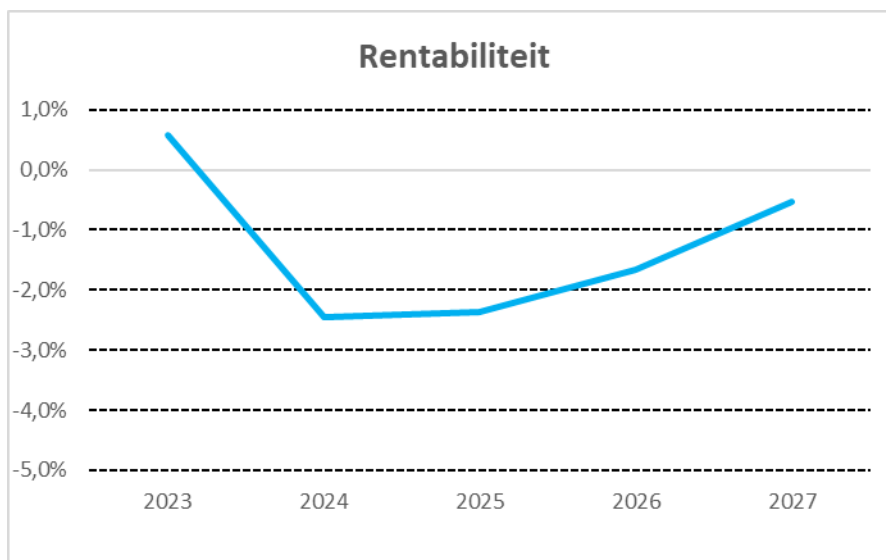
Het weerstandsvermogen meet het verband tussen het aanwezige eigen vermogen en de totale inkomsten en is bedoeld om eventuele calamiteiten financieel op te vangen. Het weerstandsvermogen van INOS laat in 2024 een trendbreuk zien vanwege de inzet van de bestemmings-reserve NPO. In de jaren daarna laat 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.



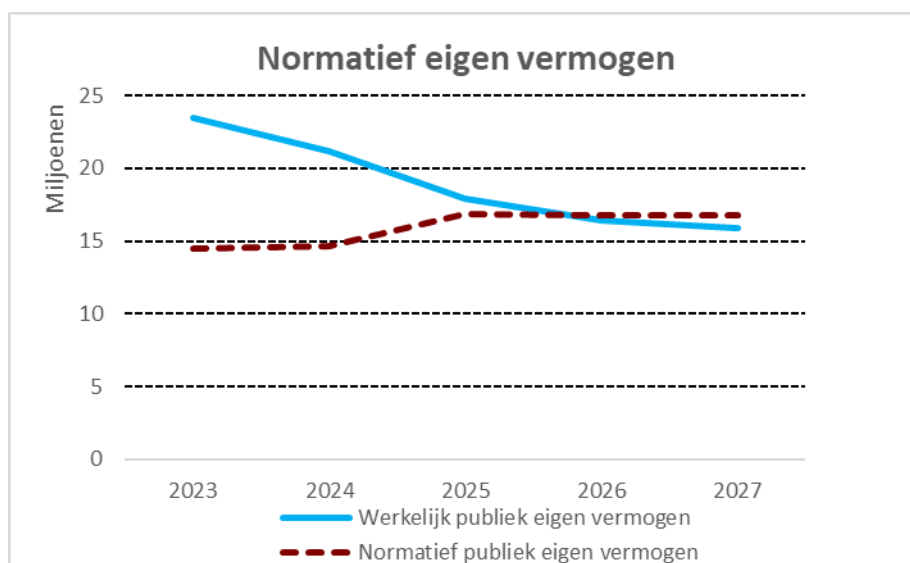
De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling kan voldoen aan haar verplichtingen op korte termijn. Een liquiditeit tussen de 0,5 en 1,75 wordt binnen het onderwijs doorgaans als voldoende gekwalificeerd. De current ratio blijft de komende jaren ruim voldoende. Door de beschikbare budgetten jaarlijks volledig te benutten in combinatie met voldoende investerings-budget 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 2025 tot -2,4% daalt vanwege de inzet van de bestemmingsreserve NPO die leidt tot een negatief resultaat van € - 2,22 mln. De ontwikkeling van de rentabiliteit is sterk afhankelijk van de effectuering van het beleid en de keuzes die daarin gemaakt worden. 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 tot en met 2026 gezond blijft en het publiek eigen vermogen zich boven de richtlijn van het normatief publiek eigen vermogen ontwikkelt. In 2027 komt INOS, bij ongewijzigd beleid, iets onder de grens van het normatief eigen vermogen. In onderstaande grafiek wordt deze ontwikkeling weergegeven.



Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een financieel gezonde uitgangspositie van waaruit de komende jaren gewerkt kan worden aan de continuering van goede onderwijskwaliteit en een bijdrage leveren aan gelijkere kansen.

Ondertekening door bestuur

Nicole van Son

Anneke van der Zee

Voorzitter College van Bestuur

Lid College van Bestuur

Breda, juni 2025

Verslag intern toezicht

Verslag van de Raad van Toezicht 2024

De Raad van Toezicht controleert het beleid van het College van Bestuur, adviseert en houdt toezicht zoals beschreven in de Code Goed Bestuur INOS. Deze code is gebaseerd op de uitgangspunten die zijn geformuleerd in de statuten en in de Code Goed Bestuur van de PO-Raad.

Daarnaast voldoet INOS ook aan het Verenigingsconvenant van de VTOI-NVTK dat sinds september 2021 van kracht is. Op basis van de 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. Gedurende het jaar heeft de Raad van Toezicht zich al nadrukkelijk geconfirmeerd aan de 'Aanscherping van de Bestuurscode van de PO-Raad'. De Raad van Toezicht fungeert tevens 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 2024 zijn deze taken uitgevoerd. De accountant van INOS is, sinds 2022, Flynth Accountants.

Afgelopen jaar heeft de Raad van Toezicht afscheid genomen van twee van haar leden. Per 1 april 2024 is mevrouw Simone Jonker, vicevoorzitter, teruggetreden wegens afloop van haar tweede, verlengde, termijn. Tevens per 1 april 2024 is de heer Cor Clarijs, voorzitter, teruggetreden wegens afloop van zijn tweede termijn van vier jaar. Beiden hebben veel betekend voor INOS de afgelopen jaren. Zij hebben een belangrijke rol gespeeld tijdens de woelige tijd die achter INOS ligt in de beginjaren van hun toezichthouderschap. Met het vertrek van beiden raakt de Raad van Toezicht een schat aan ervaring kwijt en twee zeer bevoegen, originele, betrokken en bekwame toezichthouders. De overige leden van de RvT zijn dankbaar voor hun inzet en de enorme bijdrage die zij beiden hebben geleverd aan het daar brengen van INOS waar het nu staat.

Na een gedegen wervingsprocedure zijn per 1 februari 2024 Eipie Bonnema en Eveline Schurink in de Raad van Toezicht benoemd. Zij brengen vooral kennis en ervaring op het gebied van HR, organisatieontwikkeling, zorg en (onderwijs) kwaliteit. Met deze twee benoemingen is de Raad van toezicht (weer) op volle sterkte en klaar voor de komende jaren.

De Raad van Toezicht heeft 3 commissies ingesteld:

- de Remuneratiecommissie, met als taak benoeming, ontwikkeling, beoordeling en bezoldiging van de leden van het College van Bestuur en leden van de RvT.
- de Auditcommissie, met als taak financiële zaken, risicomanagement en – beheersing, tevens het door de Raad van Toezicht benoemen van de accountant en het proces van begroting en jaarrekening.
- de Onderwijskwaliteit commissie, met als taak de gehele Raad van Toezicht te informeren en adviseren over onderwijskwaliteit en onderwijs thema's.

Deze commissies bereiden de bespreking en besluitvorming door de Raad van Toezicht op de genoemde terreinen voor.

Van alle commissies volgt hier een korte toelichting.

De remuneratie- en benoemingscommissie is in 2024 van samenstelling gewisseld en bestaat per 1 februari 2024 uit mevrouw Eipie Bonnema (voorzitter) en de heer Raymond Kriekaard (lid).

In 2024 hebben in het voor- en najaar gesprekken plaatsgevonden met de individuele leden van het College van Bestuur ten aanzien van functioneren en ontwikkelen. Tevens zijn hernieuwde afspraken gemaakt over de vorm en inhoud van de gesprekkencyclus tussen de Raad van Toezicht (remuneratiecommissie) en het College van Bestuur.

De auditcommissie wordt gevormd door de heren Raymond Kriekaard (voorzitter tot 1 april 2024 en daarna lid van de auditcommissie) en Kees Veenhof (lid tot 1 april 2024 en daarna voorzitter van de auditcommissie). Bij de drie vergaderingen in 2024 waren de portefeuillehouder van het College van Bestuur (Anneke van der Zee), de directeur bedrijfsvoering (Anne-Will van Dijk) en de concern

controller (ad interim) Egon Houben aanwezig. De auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag, de jaarrekening 2023 en de meerjarenbegroting. Daarnaast heeft de auditcommissie de Raad van Toezicht geadviseerd over de goedkeuring van een stelselwijziging met betrekking tot de voorziening groot onderhoud. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie in haar vergadering besproken en overgenomen.

Specifieke gespreksonderwerpen in 2024 waren huisvesting en daarnaast is de rapportage over informatiebeveiliging en privacy besproken. De auditcommissie heeft er expliciet op toegezien dat de beschikbare middelen worden ingezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit en heeft geconstateerd dat het College van Bestuur dit in zijn handelen en bij besluitvorming steeds zorgvuldig afweegt.

Sinds 2018 functioneert binnen INOS de onderwijscommissie, die in 2024 bestond uit de heer Yaşar Sazak (voorzitter) en mevrouw Eveline Schurink (lid). De onderwijscommissie heeft als doel enerzijds de inhoudelijke evaluatie van de onderwijsopbrengsten en anderzijds het sparren met betrokkenen over innovatieve onderwijsthema's. Daarnaast verkent de commissie verdiepende onderwerpen en ontwikkelt samen met betrokkenen nieuwe inzichten die bijdragen aan de doorontwikkeling van het onderwijs. Ook de GMR kent een onderwijscommissie, en beide commissies komen parallel bijeen aan de hand van dezelfde thema's.

In 2024 is de onderwijscommissie driemaal bijeengekomen. De onderwerpen die in deze bijeenkomsten zijn besproken, waren:

- Inclusief onderwijs
- Collective teacher efficacy
- INOS kwaliteitsbeleid en leren van data
- Burgerschap
- Pedagogisch klimaat
- Schooladviezen en eindresultaten schooljaar 2023-2024

Door deze bijeenkomsten biedt de onderwijscommissie een waardevol platform voor reflectie en advies over de continue verbetering van het onderwijs binnen INOS. De commissie volgt zowel de opbrengsten als de innovatieve ontwikkelingen die de onderwijskwaliteit versterken en fungeert als sparringpartner bij het formuleren van beleidsadviezen en concrete verbeterpunten voor duurzame onderwijskwaliteit.

De Raad van Toezicht heeft vijf keer een reguliere vergadering gehad in 2024, twee gesprekken met de GMR en er hebben een schoolbezoek en een themadag plaats gevonden. Daarnaast de zijn de diverse commissies, zoals boven vermeld, alle enige keren bijeen geweest, samen met CvB en andere inhoudelijk betrokkenen.

De reguliere vergaderingen worden voorbereid door de voorzitter CvB, de bestuurssecretaris en de voorzitter van de Raad van Toezicht. De vergaderingen verlopen volgens een vast stramien. Er heeft vooroverleg met de Raad onderling plaats, er is een verdiepend programma, waarin CvB en Raad van Toezicht samen, soms met specialisten uit de organisatie, extra aandacht aan een bepaald thema besteden. Tijdens één van deze verdiepende dialogen is ook gesproken met Marie-Louise De Groot van het Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda e.o. Tenslotte is er de reguliere vergadering, ook altijd in aanwezigheid van het CvB en de bestuurssecretaris.

Tijdens deze vergaderingen, maar ook bij tussentijdse contacten wordt altijd stilgestaan bij de invulling van ons motto 'Ik ben omdat wij zijn'. Het wel en wee van eigen leden van de Raad, gesprekspartners, leerlingen en medewerkers, het samen doen en het erbij horen vindt de Raad de basis van haar functioneren.

Gedurende het jaar is aan een aantal zaken goedkeuring verleend door de Raad van Toezicht. Het jaarverslag 2023, de begroting 2025 en de meerjarenbegroting 2025-2028, het herbenoemen van de accountant, beloningsbeleid voor College van Bestuur en van de Raad van Toezicht zelf en de aanpassing voorziening groot onderhoud. Verder is aan een groot aantal zaken aandacht besteed tijdens en buiten de vergaderingen. De Raad van Toezicht wordt hierover geïnformeerd, maar neemt ook haar rol als adviseur en sparringpartner. Een aantal onderwerpen zoals, maar niet uitputtend:

- Informatie beveiliging en privacy
- Addendum BreedSaam
- Voorbereiding Onderwijsregio's
- Kwaliteitsbeleid en burgerschap
- Strategische scholen portfolio
- Vrijwillige ouderbijdrage
- Resultaten Doorstroomtoets
- Verzuim en preventie
- Vitaliteitsbeleid
- Thuisnabij onderwijs

- Inclusief onderwijs
- Rijke Schooldag

Er hebben twee gesprekken plaats gevonden met de GMR. In maart en in november 2024. Tijdens deze bijeenkomsten is verder kennis gemaakt (een aantal leden in beide raden waren nieuw), uitleg gegeven over de rol van de Raad van Toezicht en uitgebreid gesproken over hoe om te gaan met de vrijwillige ouderbijdrage, inclusiever onderwijs en de betekenis van de vorming van de Onderwijsregio's.

In het voorjaar heeft een schoolbezoek plaats gevonden bij Kbs De Parel, waar de verrijkte schooldag en inclusief onderwijs onderwerp van gesprek waren. In het najaar was er voor de Raad van Toezicht een bijeenkomst met alle directeuren, waar we in gesprek gingen aan de hand van thematafels. Beide zeer waardevolle bezoeken.

Als gevolg van de samenstelling van de Raad, de wisselingen die eerder in 2024 plaats vonden, is er voor gekozen om de zelfevaluatie niet eind 2024, maar begin 2025 plaats te laten vinden. Op het moment van het schrijven van dit verslag heeft de zelfevaluatie plaats gevonden, in gedeeltelijke aanwezigheid van het College van Bestuur en de bestuurssecretaris. Op basis van de vragenlijst 'Handreiking evaluatiecyclus toezicht' van de VTOI-NVTK zijn de leden van de Raad van Toezicht met elkaar het gesprek aangegaan met betrekking tot het functioneren op de gebieden 'hebben we de basis op orde', 'werken we effectief' en 'is ons toezicht waarden gedreven'. Het geschetste beeld is overwegend positief.

Ontwikkeling en opleiding, het vast de op de agenda houden van compliance en informatie beschikbaarheid zijn punten waar de Raad van Toezicht in 2025 verdere aandacht aan wil besteden.

Samenstelling intern toezicht

De RvT was gedurende het jaar 2024 als volgt samengesteld:

Naam en functie	Overige (hoofd) activiteiten	Benoeming	Aftredend
Cor Clarijs, voorzitter tot 1-4-2024	Zelfstandig adviseur, voorzitter Raad van Advies Fontys sporthogeschool, voorzitter Dongemond college Raamsdonksveer, lid GCBO.	1-4-2016 (herbenoemd 1-4-2020)	1-4-2024
Simone Jonker, vice voorzitter en voorzitter remuneratiecommissie tot 1-4-2024	DGA Change To Grow, Lid bestuur VNO-NCW Rotterdam & Rijnmond, lid Raad van Toezicht Rotterdam Sportsupport.	1-4-2015 (herbenoemd 1-4-2019)	1-4-2024
Kees Veenhof, vanaf 1-4-2024 voorzitter auditcommissie	COO ARAG Rechtsbijstand, lid commissie Integriteit Waterschap Limburg.	1-11-2022	1-11-2026 (herbenoembaar)
Yasar Sazak, voorzitter onderwijscommissie	Programma manager Gemeente 's-Hertogenbosch	1-11-2023	1-11-2027 (herbenoembaar)
Raymond Kriekaard, voorzitter auditcommissie tot 1-4-2024, vanaf 1-4-2024 voorzitter RvT.	Voorzitter Raad van Toezicht SKH Kinderopvang Haarlemmermeer, lid Raad van Toezicht stichting Pontis VO Schagen, penningmeester stichting Storytelling Center Amsterdam, lid Raad van Advies Boekhandel Van Kemenade & Hollaers te Breda.	1-4-2019 (herbenoemd 1-4-2023)	1-4-2027 (niet herbenoembaar)
Eipie Bonnema	Manager HR beleid en organisatieontwikkeling Koninklijke Kentalis.	1-2-2024	1-2-2028 (herbenoembaar)
Eveline Schurink	Directeur Publieke Gezondheid en Algemeen Directeur Dienst Gezondheid en Jeugd Zuid-Holland zuid.	1-2-2024	1-2-2028 (herbenoembaar)

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor de vervulling van hun functie een vergoeding, te weten € 8.865 per jaar. Voor de voorzitter geldt een opslag van 50%. De Raad van Toezicht volgt hierbij de richtlijnen van de 'Adviesregeling honorering toezichthouders onderwijs – kinderopvang' van de VTOI-NVTK en hanteert als intern beleid een vergoeding van 45% van 10% van het WNT-maximum categorie E. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen reis- of onkostenvergoeding. Ofschoon nog niet heel gestructureerd en gecoördineerd, hebben meerdere leden van de Raad van Toezicht diverse opleidingen in het kader van Permanente Educatie gevolgd.

Kees Veenhof: opleiding Essentials goed toezicht

Eipie Bonnema: opleiding Werkgeverstaken RvT

Raymond Kriekaard: deelname panel/interview Board in Balance; Intervisie voorzitters

RvT/RvC bij 'De Erkende Toezichthouder'

Eveline Schurink: webinars Toezien op onderwijskwaliteit en Waarden gedreven toezicht

De Raad van Toezicht besluit dit verslag met het uitspreken van haar waardering voor de grote inzet en toewijding die het bestuur en de vele INOS medewerkers iedere dag weer geven aan de kinderen, hun ouders en verzorgers en hun eigen collega's. Uiteindelijk allemaal voor de kinderen.

Ondertekening door toezichthouder

Raymond Kriekaard

Voorzitter Raad van Toezicht INOS

4. Financieel jaarverslag 2024

Inhoudsopgave

	Pagina
Balans per 31 december 2024	67
Staat van baten en lasten 2024	68
Kasstroomoverzicht 2024	69
Grondslagen	70
Toelichting op de balans	76
Toelichting op de staat van baten en lasten	80
Niet uit balans blijvende verplichtingen	83
Verbonden partijen	85
Model G: verantwoording subsidies	86
WNT en toezichthouders	88
Overige gegevens	91
Ondertekening	92

Balans per 31-12-2024

(na resultaatbestemming)

	31-12-2024		31-12-2023
	€		€
1. ACTIVA			
1.1. Vaste activa			
1.1.2. Materiële vaste activa	10.238.206		10.340.391
1.1.3. Financiële vaste activa	<u>13.587.290</u>		<u>8.403.493</u>
	23.825.496		18.743.884
1.2. Vlottende activa			
1.2.2. Vorderingen	1.453.013		1.772.399
1.2.4. Liquide middelen	<u>11.753.101</u>		<u>18.777.909</u>
	<u>13.206.114</u>		<u>20.550.308</u>
Totaal Activa	<u>37.031.609</u>		<u>39.294.192</u>
2. PASSIVA			
2.1. Eigen vermogen	21.167.060		23.486.286
2.2. Voorzieningen	2.266.856		2.040.486
2.4. Kortlopende schulden	<u>13.597.693</u>		<u>13.767.419</u>
Totaal Passiva	<u>37.031.609</u>		<u>39.294.192</u>

Staat van baten lasten over 2024

	2024 Realisatie €	2024 Begroting €	2023 Realisatie €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	89.767.872	80.981.935	89.573.349
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.347.937	943.674	1.028.964
3.5. Overige baten	3.006.257	2.503.248	2.986.525
<u>Totaal baten</u>	94.122.066	84.428.857	93.588.839
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	81.724.371	73.362.980	78.374.638
4.2. Afschrijvingen	1.783.299	1.872.375	1.825.817
4.3. Huisvestingslasten	6.327.317	6.753.367	6.183.935
4.4. Overige lasten	6.964.112	6.277.494	6.849.605
<u>Totaal lasten</u>	96.799.099	88.266.217	93.233.994
Saldo baten en lasten	-2.677.033	-3.837.360	354.845
6. Financiële baten en lasten	357.807	202.030	183.209
Nettoresultaat	-2.319.226	-3.635.330	538.054

Kasstroomoverzicht 2024

	2024 €	2023 €
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
	-2.677.033	354.845
	-2.677.033	354.845
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	1.783.299	1.825.817
Mutatie voorzieningen	226.370	-48.084
	2.009.671	1.777.734
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen (-/-)	319.386	504.996
Schulden	-169.726	3.889.132
	149.661	4.394.128
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>	-517.703	6.526.705
Financiële baten	477.673	222.146
Financiële lasten (-/-)	-119.866	-38.936
	357.807	183.209
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>	-159.896	6.709.915
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
Mutatie in materiële vaste activa	-1.681.114	-2.666.292
Mutatie in financiële vaste activa	-5.183.797	-5.818.574
Desinvestering in materiële vaste activa	0	5.759
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	-6.864.911	-8.479.107
<u>Mutatie liquide middelen</u>	-7.024.808	-1.769.193
<u>Verloop geldmiddelen</u>		
Stand per begin boekjaar	18.777.909	20.547.102
Mutaties in boekjaar	-7.024.808	-1.769.193
Stand per eind boekjaar	<u>11.753.101</u>	<u>18.777.909</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 2024 € 21.167.060 positief. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

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:

Aantal jaar

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 € 255.865 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.

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 2024 is hieraan € 2.761.729 onttrokken.

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 2024 hebben de overige bestemmingsreserves betrekking op door het bevoegd gezag goedkeurende projecten.

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 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 2,6% (2023: 2,3%).

De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde.

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 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.

Kortlopende schulden

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

4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

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

Rijksbijdragen

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

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

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

Overige overheidsbijdragen

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

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

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

De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2024 is 111,9%. Per ultimo 2023 was deze 110,5%.
(bron: website www.abp.nl)

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

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

Huisvestingslasten

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

Overige lasten

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

Financiële baten en lasten

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

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

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

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Marktrisico

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

Kredietrisico

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Liquiditeitsrisico

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

Toelichting op de balans

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwe n en terreinen	1.1.2.3. Inventaris en apparatu ur	1.1.2.4. Overige materiële vaste	Totaal
	€	€	€	€
Stand 1 januari 2024				
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 1 januari 2024	859.095	7.075.502	2.405.793	10.340.391
Investeringsen	48.139	1.151.093	481.882	1.681.114
Desinvesteringen	0	-4.218.932	0	-4.218.932
Afschrijvingen	-142.291	-1.280.493	-360.515	-1.783.299
Afschrijvingen desinvesteringen	0	4.218.932	0	4.218.932
Saldo mutaties	-94.152	-129.400	121.367	-102.185
Stand 31 december 2024				
Aanschaffingswaarde	3.103.680	22.436.718	8.088.681	33.629.078
Cumulatieve afschrijvingen	-2.338.738	-15.490.615	-5.561.521	-23.390.873
Boekwaarden 31 december 2024	764.943	6.946.103	2.527.160	10.238.206

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

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

De desinvesteringen en afschrijving desinvesteringen zijn verwerkt als een cumulatieve wijziging i.v.m. het in het verleden buitengebruik gestelde MVA.

In 2024 is er voor € 445K aanschaf leerlingen chromebooks aangeschaft, € 379K meubilair, € 102K inventaris, € 190K touchscreens, € 335K inrichting schoolpleinen en € 145K leermethoden.

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 31-12-2024 €	Saldo 31-12-2023 €
13.587.290	8.403.493
8.403.493	2.584.920
7.409.535	6.228.361
-2.380.000	-550.000
0	0
154.262	140.212
13.587.290	8.403.493

1.2. Vlottende activa

1.2.2. Vorderingen

1.2.2.1. Debiteuren algemeen

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 31-12-2024 €	Saldo 31-12-2023 €
144.322	86.488
735.567	516.834
572.613	1.133.990
510	0
0	35.087
1.453.013	1.772.399

1.2.2.10 Overige vorderingen

Bankgaranties

Fietsplan en fitness

Overig

63.326	63.326
59.582	53.405
612.659	400.103
735.567	516.834

1.2.4. Liquide middelen

1.2.4.1. Kasmiddelen

1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen

Saldo 31-12-2024 €	Saldo 31-12-2023 €
3.204	5.630
11.749.897	18.772.280
11.753.101	18.777.909

Alle tegoeden op bankrekeningen worden aangehouden bij de huisbankier Rabobank.

2. PASSIVA

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€
2.1.1.1. Algemene reserve	16.319.529	554.864	0	16.874.393
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	7.166.758	-2.874.090	0	4.292.668
	23.486.287	-2.319.226	0	21.167.060

	Stand per 1-1-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek				
Eerste waardering	4.591	-2.443	0	2.148
Nationaal programma onderwijs	6.713.075	-2.761.729	0	3.951.346
Duurzame inzetbaarheid	449.092	-109.918	0	339.174
	7.166.758	-2.874.090	0	4.292.668

2.2. Voorzieningen

	Stand per 1- 1-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2024
	€	€	€	€	€
2.2.1. Personele voorzieningen	1.544.588	281.712	-196.582	96.167	1.725.885
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	495.898	45.073	0	0	540.971
	2.040.486	326.785	-196.582	96.167	2.266.856

2.2.1. Personele voorzieningen					
2.2.1.1. Voorziening sociaal beleid	75.000	0	-75.000	0	0
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	748.362	75.000	-121.582	96.167	797.947
2.2.1.6. Langdurig zieken	224.748	38.528	0	0	263.276
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen	496.478	168.184	0	0	664.662
	1.544.588	281.712	-196.582	96.167	1.725.885

Onder de overige personele voorzieningen valt de post PDI.

	Kortlopend deel < 1 jaar	Middel- lopend deel 1 - 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1. Personele voorzieningen	0	927.938	797.947
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	15.234	162.389	363.348
	15.234	1.090.327	1.161.295

2.4. Kortlopende schulden

	Saldo 31-12-2024	Saldo 31-12-2023
	€	€
2.4.8. Crediteuren	1.601.044	2.918.442
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.939.759	3.749.308
2.4.10. Pensioenen	1.032.880	1.031.141
2.4.12. Overige kortlopende schulden	328.037	444.790
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW	1.779.344	912.837
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	1.526.325	1.755.793
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	2.677.707	2.610.691

2.4.19	Overige overlopende passiva	<u>712.598</u>	<u>344.417</u>
		13.597.693	13.767.419

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

2.4.19	Overige overlopende passiva		
	Gemeente / Ventilatie gebouwen	24.852	24.852
	Overig	<u>687.746</u>	<u>319.565</u>
		712.598	344.417

Toelichting op Staat van baten en lasten

	2024 Realisatie €	2024 Begroting €	2023 Realisatie €
3.1. <u>Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	85.567.507	76.873.897	82.181.049
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	2.156.114	2.053.983	5.675.311
3.1.3.3. Ontv. Doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	2.044.252	2.054.055	1.716.991
	<u>89.767.872</u>	<u>80.981.935</u>	<u>89.573.349</u>
3.2. <u>Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR bijdragen en subsidies	1.347.937	943.674	1.028.964
	<u>1.347.937</u>	<u>943.674</u>	<u>1.028.964</u>
3.5. <u>Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	402.032	403.571	376.823
3.5.2. Detachering personeel	1.495.253	1.228.405	1.418.954
3.5.4. Sponsoring	23.356	1.500	27.372
3.5.5. Ouderbijdragen (POVO)	22.358	76.360	49.686
3.5.10 Overige	1.063.259	793.412	1.113.692
	<u>3.006.257</u>	<u>2.503.248</u>	<u>2.986.525</u>
<u>3.5.10 Overige</u>			
Tussenschoolse opvang	546.000	314.100	506.465
Schoolreis / kamp	1.739	90.530	124.977
Overige baten	515.520	388.782	482.250
	<u>1.063.259</u>	<u>793.412</u>	<u>1.113.692</u>
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	78.894.883	71.153.947	76.022.569
4.1.2. Overige personele lasten	3.905.850	2.950.766	3.203.665
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	-1.076.363	-741.733	-851.596
	<u>81.724.371</u>	<u>73.362.980</u>	<u>78.374.638</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	60.823.096	56.752.410	58.162.348
4.1.1.2. Sociale lasten	8.458.642	5.902.410	7.891.088
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	968.726	1.136.231	1.258.906
4.1.1.5. Pensioenlasten	8.644.419	7.362.895	8.710.227
	<u>78.894.883</u>	<u>71.153.947</u>	<u>76.022.569</u>
4.1.2. <u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	402.878	100.000	111.505
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	1.013.178	669.062	795.788
4.1.2.3. Overige	2.489.794	2.181.704	2.296.371
	<u>3.905.850</u>	<u>2.950.766</u>	<u>3.203.665</u>

Het aantal ingezette FTE bedroeg ultimo 2024 en 2023 respectievelijk 923 FTE en 930 FTE.
 2024: Directie: 35 FTE, OP: 621 FTE en OOP: 267 FTE & 2023: Directie: 33 FTE, OP: 627 FTE en OOP: 270 FTE.

	2024 Realisatie €	2024 Begroting €	2023 Realisatie €
<u>4.1.2.3. Overige</u>			
Personeelskantine	175.791	159.300	182.033
Cursuskosten	397.947	554.250	276.992
Werving personeel	1.473	25.000	51.667
Bedrijfsgezondheidszorg	73.631	53.000	68.089
Personele verzekeringen	551.140	500.000	533.790
Werkkostenregeling	552.069	450.474	515.576
Overige personeelslasten	737.742	439.680	668.224
	<u>2.489.794</u>	<u>2.181.704</u>	<u>2.296.371</u>
<u>4.2. Afschrijvingen</u>			
4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	142.291	146.162	156.414
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	1.280.493	1.355.582	1.285.775
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	360.515	370.633	383.627
	<u>1.783.299</u>	<u>1.872.377</u>	<u>1.825.817</u>
<u>4.3. Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	210.715	218.500	227.638
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.998.055	2.079.000	1.971.402
4.3.4. Energie en water	1.693.114	2.030.000	1.675.982
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.974.124	1.907.722	1.803.634
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	113.368	134.695	111.628
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	45.073	80.000	78.448
4.3.8. Overige huisvestingslasten	292.870	303.450	315.204
	<u>6.327.318</u>	<u>6.753.367</u>	<u>6.183.935</u>
<u>4.4. Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	867.879	883.327	965.998
4.4.2. Inventaris en apparatuur	1.905.028	1.808.643	2.023.652
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	1.790.773	1.406.977	1.597.506
4.4.5. Overige	2.400.432	2.178.547	2.262.451
	<u>6.964.113</u>	<u>6.277.494</u>	<u>6.849.605</u>
<u>4.4.5. Overige</u>			
Contributies	190.853	158.350	162.074
Culturele vorming / levensbeschouwing	221.575	150.134	203.247
Sportdagen en vieringen	103.853	89.330	109.438
Testen en toetsen	73.190	68.980	67.714
Uitgaven tussenschoolse opvang	541.751	529.487	527.458
Uitgaven ouderbijdrage	88.553	172.772	55.485
Uitgaven schoolreis / kamp	206.283	148.940	188.499
Overige	974.374	860.554	948.536
	<u>2.400.432</u>	<u>2.178.547</u>	<u>2.262.451</u>

	2024 <u>Realisatie</u> €	2024 <u>Begroting</u> €	2023 <u>Realisatie</u> €
<u>Accountantslasten</u>			
Onderzoek jaarrekening	55.935	50.000	52.591
Onderzoek jaarrekening (vorig jaar)		0	21.780
Andere controle opdrachten	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>7.579</u>
	<u>55.935</u>	<u>50.000</u>	<u>81.950</u>
 6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	176.992	202.030	31.822
6.1.3. Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	300.681	0	190.324
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-19.320	0	-19.228
6.2.2. Waardeverminderingen financiële vaste activa en effecten	<u>-100.547</u>	<u>0</u>	<u>-19.709</u>
	<u>357.807</u>	<u>202.030</u>	<u>183.209</u>

Niet uit balans blijvende verplichtingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2024 de volgende meerjarige financiële verplichtingen:

Naam	Looptijd	Verplichting per jaar
N.V. Stadsherstel huur Reduitlaan	tot 30 september 2029	154.440
KV07 huur Hoornwerkstraat	tot 31 augustus 2027	43.000
Canon	tot 31 maart 2028	200.000
Asito schoonmaak en glasbewassing	tot 31 mei 2026	845.383
CSU schoonmaak en glasbewassing	tot 31 mei 2026	651.620
Breedzaam binnen- & buitenonderhoud	onbepaalde tijd	1.992.972
IJK personeel & salarisadministratie	tot 31 december 2037	157.000
E-Wise	tot 4 oktober 2026	204.205
Loyalis schade	tot 31 december 2025	515.709
Qrabbl	tot 31 oktober 2025	50.720

Toelichting beroepsprocedure

Per 1 januari 2023 is de bekostiging van het primair onderwijs na wetswijziging vereenvoudigd. Daarmee is de bekostigingssystematiek gewijzigd.

Bij de overgang van de oude naar de nieuwe bekostigingssystematiek zijn schoolbesturen door de regelgeving en besluitvorming van de minister met een groot materieel probleem geconfronteerd. Waar de schoolbesturen in een (school)jaar normaal gesproken 100% aan bekostiging ontvangen, was dat in de overgang naar de nieuwe bekostigingssystematiek circa 93% voor het schooljaar 2022/2023.

Schoolbesturen in het primair onderwijs werden daardoor in de periode augustus tot en met december 2022 door de minister met circa 7% gekort op hun bekostiging. Dit komt voor ons schoolbestuur neer op € 3.580.356. Dit bedrag is - evenals vorig jaar - niet als vordering op de balans per 31 december 2024 opgenomen.

De minister stelt zich op het standpunt dat dit materieel grote probleem voor het schoolbestuur slechts 'een boekhoud-technische correctie [is] aangezien de totale bekostiging van het Rijk naar scholen niet wijzigt door de vereenvoudiging'. De overgang van een oude naar een nieuwe bekostigingssystematiek is echter niet louter een papieren exercitie; de keuzes die daarbij worden gemaakt hebben werkelijk een negatief effect op het onderwijsproces. De keuze van de minister om de schoolbesturen in 2022 fors minder bekostiging toe te kennen heeft reële consequenties.

INOS heeft met 221 andere schoolorganisaties, juridisch begeleid door advocatenkantoor Stibbe en gecoördineerd vanuit de PO-Raad, gezamenlijk bezwaar gemaakt tegen de beschikkingen voor de laatste vijf maanden van 2022. Dit bezwaar is op 30 november 2022 door de minister ongegrond verklaard. De financiële belangen en de relevante juridische vragen naar aanleiding van de beslissing op bezwaar van de minister waren het volgens INOS waard om de kwestie aan een onafhankelijke partij, zijnde de bestuursrechter, voor te leggen. Daarom heeft INOS gezamenlijk met 221 andere schoolorganisaties beroep bij de rechtbank Midden-Nederland ingesteld tegen de beslissing op bezwaar van de minister.

De rechtbank heeft op 21 juni 2024 het beroep van 222 schoolorganisaties gegrond verklaard. Zij zijn onderwijsbekostiging misgelopen in de overgangperiode (augustus – december 2022) voorafgaand aan de vereenvoudiging van de bekostiging in het primair onderwijs. De rechtbank gaf de schoolbesturen gelijk en oordeelde dat de staatssecretaris het tekort moet aanvullen. De staatssecretaris is tegen die uitspraak in hoger beroep gegaan. Op het moment van schrijven loopt de hogerberoepsprocedure nog. De zitting staat gepland voor het najaar van 2025.

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 2024 bedraagt € 2.319.226 negatief.

Aan de algemene reserve wordt € 554.864 toegevoegd, aan de bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid (voorheen BAPO) wordt € 109.918 onttrokken.

Aan de bestemmingsreserve eerste waardering wordt € 2.443 onttrokken.

Aan de bestemmingsreserve Nationaal programma onderwijs is € 2.761.729 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 31-12-2024	n.b.	n.b.
Resultaat jaar 2024	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	226539981	22-9-2022	20.000	20.000	Ja
Subsidie zij-instroom	213939996	19-5-2022	20.000	20.000	Ja
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 zij-instroom	1418931	17-9-2024	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1418920	17-9-2024	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1419001	17-9-2024	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1444709	18-10-2024	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1349426	17-7-2023	10.347	10.347	Ja
Subsidie voor studieverlof	1349359	17-7-2023	12.746	12.746	Ja
Subsidie voor studieverlof	1349397	17-7-2023	12.746	12.746	Ja
Subsidie voor studieverlof	1350522	17-7-2023	18.162	18.162	Ja
Subsidie voor studieverlof	1350545	17-7-2023	12.746	12.746	Ja
Subsidie voor studieverlof	1350208	17-7-2023	20.393	20.393	Ja
Subsidie voor studieverlof	1350630	17-7-2023	21.946	21.946	Ja
Subsidie voor studieverlof	1350703	17-7-2023	10.196	10.196	Ja
Subsidie voor studieverlof	1350474	17-7-2023	12.746	12.746	Ja
Subsidie voor studieverlof	1349698	17-7-2023	10.515	10.515	Ja
Subsidie voor studieverlof	1349749	17-7-2023	21.030	21.030	Ja
Subsidie voor studieverlof	1350164	17-7-2023	26.701	26.701	Ja
Subsidie voor studieverlof	1414039	19-7-2024	13.350	13.350	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414213	19-7-2024	28.359	28.359	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414263	19-7-2024	7.647	7.647	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414288	19-7-2024	12.746	12.746	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414316	19-7-2024	7.329	7.329	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414428	19-7-2024	20.393	20.393	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414576	19-7-2024	22.783	22.783	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1415225	19-7-2024	31.227	31.227	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1415098	19-7-2024	597	597	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414868	19-7-2024	81.107	81.107	Onderhanden
School en omgeving (rijke schooldag)	RSO23306	21-12-2023	241.010	241.010	Onderhanden
School en omgeving (rijke schooldag)	RSO24076	6-8-2024	96.760	96.760	Onderhanden
School en omgeving (rijke schooldag)	RSO23303	21-12-2023	95.185	95.185	Onderhanden
School en omgeving (rijke schooldag)	RSO23298	21-12-2023	103.838	103.838	Onderhanden
School en omgeving (rijke schooldag)	RSO-COA23077	21-12-2023	10.000	10.000	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3380	31-5-2023	412.000	412.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-2892	31-5-2023	312.000	312.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3550	31-5-2023	98.000	98.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3787	31-5-2023	165.000	165.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-5149	31-5-2023	302.000	302.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0282	18-6-2024	443.000	105.434	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0821	18-6-2024	293.000	69.734	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-2800	18-6-2024	451.000	107.338	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0367	18-6-2024	120.000	28.560	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0763	18-6-2024	143.000	34.034	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1927	18-6-2024	176.000	41.888	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0088	18-6-2024	529.000	125.902	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0721	18-6-2024	176.000	41.888	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1040	18-6-2024	243.000	57.834	Onderhanden

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum			
			€	€	
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0681	18-6-2024	160.000	38.080	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1920	18-6-2024	155.000	36.890	Onderhanden
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	1352048	5-9-2023	299.200	299.200	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	OWR230077	30-1-2024	714.065	714.065	Ja
Subsidie RAP	RAP23023	2-8-2023	120.313	120.313	Ja
Subsidie RAP	OWR230087	30-1-2024	288.750	288.750	Ja
Brugfunctionaris	BRF-242392	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242385	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242420	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242421	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242379	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242415	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242374	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242488	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242453	8-5-2024	120.000	40.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO24264	7-10-2024	20.000	20.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLPO24357	7-10-2024	20.000	20.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23456	13-12-2023	20.000	10.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23430	1-12-2023	20.000	10.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23432	13-12-2023	20.000	10.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23426	1-12-2023	20.000	10.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL22553	29-3-2023	20.000	10.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL210295	3-3-2022	20.000	15.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL22512	11-11-2022	20.000	15.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL22513	6-12-2022	20.000	15.000	Onderhanden
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO23161	14-9-2023	124.000	62.000	Ja
Totaal			<u>8.281.932</u>	<u>5.233.514</u>	

G2. VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES MET VERREKENINGSCLAUSULE

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

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

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag Toewijzing	Saldo 31-12-2024	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in Verslagjaar	Totale kosten 31-12-2024	Saldo nog te
	Kenmerk	Datum						
			€		€	€	€	€
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 2024 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 € 197.000. 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 2024

bedragen x €	N.W. van Son- van Emmerik	A. van der Zee
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	168.392	155.040
Beloningen betaalbaar op termijn	23.891	23.687
<i>Subtotaal</i>	192.283	178.727
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	197.000	197.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging 2024	192.283	178.727
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.

bedragen x €	N.W. van Son- van Emmerik	A. van der Zee
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Gegevens 2023		
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	160.983	128.607
Beloningen betaalbaar op termijn	<u>22.958</u>	<u>21.826</u>
<i>Subtotaal</i>	183.941	150.433
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
Totaal bezoldiging 2023	<u><u>183.941</u></u>	<u><u>150.433</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

Er zijn in 2024 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest bij INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024 bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	S.A. Jonker	R. Kriekaard	C.H.N. Veenhof	Y. Sazak	E.S. Schurink	E.J. Bonnema Spinhoven
Functiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/03	01/01 - 31/03	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/02 - 31/12	01/02 - 31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	€ 3.305	€ 2.242	€ 12.713	€ 9.389	€ 9.389	€ 8.605	€ 8.605
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 7.347	€ 4.898	€ 29.550	€ 19.700	€ 19.700	€ 18.031	€ 18.031
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
	€ 3.305	€ 2.242	€ 12.713	€ 9.389	€ 9.389	€ 8.605	€ 8.605
Bezoldiging							
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	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Gegevens 2023 bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	S.A. Jonker	R. Kriekaard	C.H.N. Veenhof	C. Verhees	Y. Sazak	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12	01/01 - 01/11	01/11 - 31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging	€ 12.897	€ 8.780	€ 8.780	€ 8.780	€ 5.944	€ 1.464	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 28.350	€ 18.900	€ 18.900	€ 18.900	€ 15.793	€ 3.159	

In de hier gepresenteerde bezoldiging is ook de premie voor de bestuurders aansprakelijkheidsverzekering opgenomen. De individueel toepasselijke bezoldiging is 45% van het maximum in de jaren 2023 en 2024.

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 2024 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Overige gegevens

Ondertekening

Het College van Bestuur verklaart hierbij de jaarrekening over de periode 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024 te hebben vastgesteld.

Breda, 19 juni 2025

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 2024 tot en met 31 december 2024 te hebben goedgekeurd.

Breda, 19 juni 2025

De heer R.C. Kriekaard
Voorzitter Raad van Toezicht

Mevrouw E.J. Bonnema-
Spathoven Lid Raad van
Toezicht

Mevrouw E.S.
Schurink Lid
Raad van
Toezicht

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

De heer Y. Sazak
Lid Raad van Toezicht

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; 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 2024 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 2024 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 2024 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 2024 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 2024.

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 2024.

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 fraude of fouten.

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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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 2024, 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 fraude of fouten;
 - 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, 19 juni 2025

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

Flynth Audit B.V.

R.L. van Oosterhout MSc RA EMITA CISA