

Jaarverslag INOS 2025

Inclusief handreiking verslag intern toezicht



GELUK

ONDERWIJS VAN
VANDAAG, VOOR MORGEN

PARTNERSCHAP

BEWUST OMGAAN
MET JE OMGEVING

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. De schoolorganisatie	4
1.1 Profiel	4
1.2 Organisatie	6
2. Verantwoording van het beleid	15
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	15
2.2 Personeel & Professionalisering	26
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	38
2.4 Financieel beleid	41
2.5 Continuïteitsparagraaf	45
3. Verantwoording van de financiën	49
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	49
3.2 Staat van baten en lasten en balans	50
3.3 Financiële positie	54
4. Verslag intern toezicht	59
5. Financieel jaarverslag 2025	64



Voorwoord

We kijken terug op een jaar waarin harde stemmen de overhand leken te hebben. Een jaar van korte lontjes en lange tenen, van toenemende verharding in de wereld, én een jaar waarin het Sinterklaasjournaal opnieuw veel emoties oproep, ook bij ouders. Er was veel 'paniek, paniek!'

Het is bijzonder dat de volwassen mens zich zo kan verliezen in een vrolijke fantasie, een kinderverhaal zoals het Sinterklaasjournaal. Je zou ieder klein én groot kind in de wereld gunnen dat het openstaat voor het perspectief, de relativering en de geruststelling van een met humor geschreven verhaal.

Ook voor een lerende organisatie als INOS is het belangrijk verhalen te delen. Er gebeurt zoveel moois op onze scholen. En al die goede voorbeelden maken zichtbaar dat het ons steeds vaker lukt een kind écht te zien en te horen, zonder dat er vooraf een labeltje op is geplakt.

'Zie hem als Otis, niet als uitzondering' was de hartenkreet van de ouders van een leerling op een van onze scholen. Otis heeft een speciale ondersteuningsbehoefte. Dankzij optimale samenwerking tussen school, team en ouders heeft hij zijn eigen plek in de groep verworven. Otis hoort erbij en doet mee.

INOS omarmt verschillen. In ons INOS magazine beschrijven we regelmatig de stappen die we zetten om welkom te zeggen tegen ieder kind, en hoe we voor dit kind het verschil kunnen maken, ongeacht zijn of haar behoeften. Steeds beter zien we hoe we elkaar versterken. *'Ik ben, omdat wij zijn.'*

2025 was ook een móói jaar. We bouwen -letterlijk en figuurlijk- verder aan nieuwe scholen en aan de kwaliteit van ons onderwijs. We vierden 20 jaar INOS. In november 2026 verschijnt ons nieuwe Koersplan. Dat maken we mét elkaar en met vele partners in de stad. We beschrijven wie we willen zijn en hoe we dit vertalen in onze koers voor de komende jaren. In het belang van de kinderen in Breda.

De kracht van INOS is dat wij altijd met elkaar in verbinding staan. We vormen een collectief van ruim 1.250 vaste en flexibele individuen die het verschil willen maken voor ruim 9.000 kinderen die aan ons zijn toevertrouwd. En als wij er mét elkaar voor zorgen dat ieder kind zich welkom voelt, dan delen wij de ruimte in ons hart.

Een van onze directeuren ontving een brief van een ouder, nadat diens jongste kind de school had verlaten.

'Mijn kinderen zijn allemaal door uw deuren gelopen, hebben in uw klaslokalen geleerd en zijn onder uw hoede gegroeid. Uw school is meer geweest dan een school; het is een tweede thuis geweest, een koesterende gemeenschap en een hoeksteen bij het vormgeven van het leven van mijn kinderen.

In mijn cultuur hebben we de heilige overtuiging dat leraren tweede ouders zijn. In de eerste jaren van het leven van een kind leggen ouders en leraren de basis voor wie het zal worden. Jullie hebben hun het vertrouwen gegeven om de wereld onder ogen te zien.

Deze woorden vormen het hart van onze gezamenlijke opdracht. Wij staan mede aan de basis van de toekomst van het kind. Wij doen er -samen met anderen- alles aan dit kind vol vertrouwen zijn eigen, unieke plaats in de wereld in te laten nemen.

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

'The children are always ours, every single one of them, all over the globe.'

James Baldwin

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 directeurs op dit onderwerp. Ook Groeimindset is een gegeven binnen onze organisatie. Wat we doen, zeggen of schrijven gebeurt zoveel mogelijk groeigericht. 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.



Samenhang in projectdoelstellingen INOS Strategisch koersplan

Toegankelijkheid & toelating

Alle INOS scholen zijn toegankelijk voor leerlingen van alle gezindten. Wij zijn een groot 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 Breda

Bestuursnummer: 41407

KvK-nummer: 41102508

Adres: Reduitlaan 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). Tot 1 april 2025. 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). Tot 1 oktober 2025. Ambassadeur en trainer Brood en Rozen (onbezoldigd).	Bedrijfsvoering: financiën, ICT, huisvesting en management van personeel. Anneke vertegenwoordigt INOS in lokale, regionale en landelijke gremia.

Scholen

Klik [hier](#) voor onze scholen.

Juridische structuur

De rechtsvorm van INOS is een stichting.

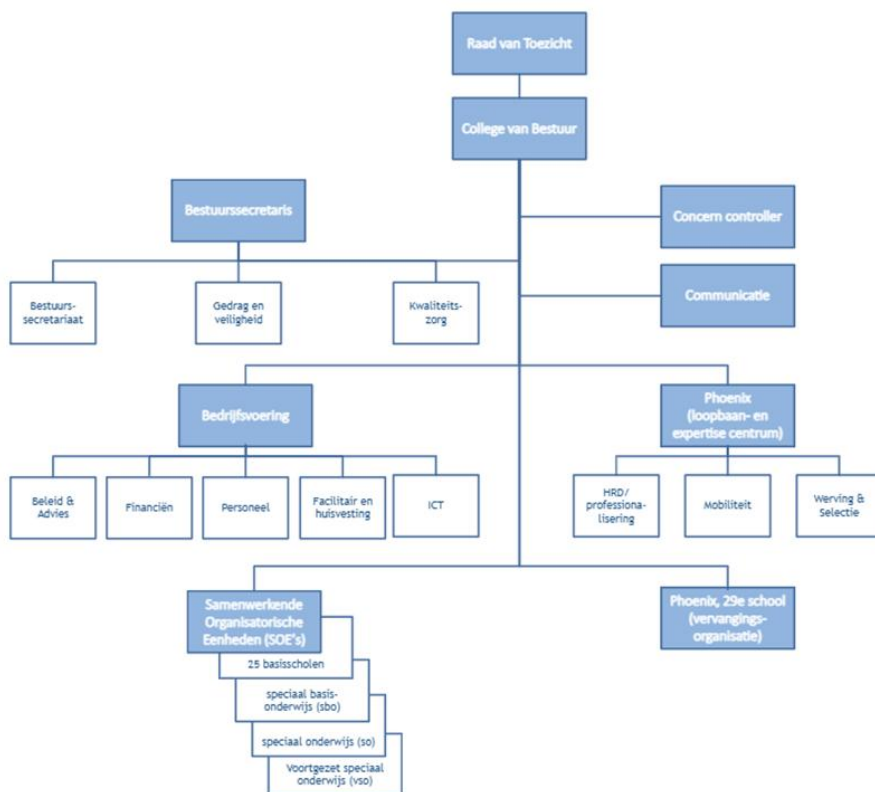
Organisatiestructuur

Bij de stichting INOS werken zo'n 1250 professionals en 200 studenten 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 toegangskloket 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 INOS 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.

Organigram



De gemeenschappelijke medezeggenschap

Zoals het CvB zich verantwoordt aan de GMR, kent elke INOS school haar eigen MR. Deze overleggen periodiek met elkaar, afwisselend met en zonder bestuurder/directeur. De relatie tussen de GMR - CvB kan opnieuw worden gekenmerkt als kritisch constructief. De werkgroep financiën van de GMR wordt door de directeur bedrijfsvoering 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.

Binnen de schoolorganisatie

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
GMR en RvT	<p>Gremia waarmee het CvB 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.</p>
Gemeenschappelijke leerlingenraad	<p>Naast de GMR en de RvT leveren ook leerlingen een belangrijke bijdrage aan de verticale dialoog binnen INOS. Op schoolniveau beschikken scholen al jarenlang over een leerlingenraad. Sinds schooljaar 2021-2022 is er ook een leerlingenraad op stichtingsniveau, waarin iedere school wordt vertegenwoordigd door een leerling uit groep 7 of 8.</p> <p>In het schooljaar 2024–2025 is het proces rondom de INOS-leerlingenraad verder geprofessionaliseerd, met als doel de stem van leerlingen nog beter en structureler te laten doorklinken in de besluitvorming. Zo is de selectieprocedure aangescherpt. In de praktijk bleek dat deelname soms als vrijblijvend werd ervaren en dat de mate van inbreng kon verschillen. Om de betrokkenheid en representativiteit te vergroten, is een vacaturetekst opgesteld met duidelijke criteria voor deelname.</p> <p>De motivatiebrieven van de deelnemers aan de leerlingenraad in 2024–2025 lieten een duidelijke rode draad zien: iedere leerling heeft recht op een fijne en veilige schoolomgeving. Vanuit dit uitgangspunt adviseerde de leerlingenraad INOS over het belang van een zichtbaar anti-pestbeleid, de aanwezigheid van vertrouwenspersonen en het bieden van tijdige aandacht wanneer het minder goed gaat met een leerling. Deze betrokkenheid kreeg ook concreet vorm. Zo ontwikkelden de leerlingen een speciale editie van het kindertijdschrift ChaTime rond het thema sociale veiligheid, die is verspreid onder alle leerlingen van groep 5 tot en met 8.</p> <p>Daarnaast leverde de INOS-leerlingenraad een actieve bijdrage aan de voorbereiding van het koersplan 2027–2030. Tijdens de laatste bijeenkomst spraken zij hun wensen uit voor wat zij alle leerlingen op hun school én binnen INOS gunnen. Deze wensen zijn vastgelegd in een sfeervolle video, die tijdens de INOS Onderwijsdag door alle scholen is bekeken en als inspiratie diende om binnen de eigen schoolteams met het nieuwe koersplan aan de slag te gaan. Daarmee klonk de stem van leerlingen ook dit schooljaar zichtbaar en betekenisvol door binnen de organisatie.</p> <p>De leerlingenraad levert verfrissende en originele inzichten die het College van Bestuur helpt bij het nemen van beslissingen door niet allen over leerlingen te praten, maar mét leerlingen. Daarmee is de INOS-leerlingenraad een belangrijke en serieuze gesprekspartner binnen INOS.</p>

Buiten de schoolorganisatie

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Verenigingscommissie Arbeidsmarkt en Arbeidszaken (VCAA) van de PO-raad	<p>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 onderhandelaarsakkoord 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.</p>
Onderwijsregio West-Brabant Oost	<p>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, matches, 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.</p> <p>Alle scholen van INOS zijn erkende opleidingsscholen en voldoen daarmee aan het landelijke kwaliteitskader Samen Opleiden in de onderwijsregio. Dit betekent dat wij een door de NVAO geaccrediteerde professionele infrastructuur hebben voor het opleiden van aanstaande leerkrachten en voor de inductiefase met o.a. gecertificeerde schoolopleiders en opgeleide mentoren. Wij doen in het partnerschap aan continue kwaliteitsontwikkeling van werkpleklers. Wij dragen gezamenlijk bij aan de ontwikkeling van het curriculum van de Pabo, leveren veldassessoren en docerend personeel (eigen middelen). Hiermee nemen we niet alleen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de opleiding en kwaliteit van toekomstig personeel, maar zetten we opleiden op de werkvloer ook in als motor voor de verdere ontwikkeling van medewerkers, teams en de school als geheel. In 2024-2025 heeft dit geresulteerd in ruim 122 Pabo-stagiaires. Het is mooi om te constateren dat een groot deel van de vierdejaars studenten doorstroomt naar een vacature op een van de scholen of deelneemt aan het startersteam van Phoenix.</p> <p>De directeur van Phoenix is bestuurlijk gedelegeerd vertegenwoordiger in de Onderwijsregio West-Brabant Oost.</p>

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Leswerk	<p>Leswerk is in 2016 ontstaan door het samengaan van twee vervangingsorganisaties, het Centrum Personeelsvoorziening West-Brabant (CPV) en Matchpoint (INOS). De twee vervangingsorganisaties werkten tot die tijd naast elkaar. Door de krachten te bundelen streeft Leswerk naar een slagvaardige organisatie die door samenwerkingen de tekorten in het primair onderwijs mee helpt te verkleinen. Inmiddels werkt Leswerk voor 16 schoolbesturen in het primair onderwijs regio West-Brabant. Alhoewel INOS een eigen vervangingsorganisatie kent met ruim 75 medewerkers blijven wij participeren in dit collectief vanuit ons motto en omdat onze (financiële) bijdrage door onze omvang belangrijk is voor het voortbestaan van de basisorganisatie. De directeur Phoenix neemt deel aan het Algemeen Bestuur.</p>
Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda e.o.	<p>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 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.</p>
Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Breda e.o.	<p>In het kader van passend onderwijs werken ook acht schoolbesturen voor voortgezet (speciaal) onderwijs uit de regio samen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda Passend Onderwijs e.o. om ervoor te zorgen dat alle leerlingen in de regio de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. De Governance in deze samenwerking is zo ingericht dat alle besturen het intern toezichthoudend orgaan vormen (ITO). Hierin participeert het lid College van Bestuur van INOS als portefeuillehouder van het Breda College.</p>
Verbeter Breda	<p>Verbeter Breda is onderdeel van het Nationaal programma Leefbaarheid en Veiligheid voor gebieden/wijken waar problemen op het gebied van onderwijs, armoede, gezondheid, werk, wonen en veiligheid zich opstapelen. Breda-Noord is een focusgebied. In onze stad Breda is er sprake van een groeiende tweedeling. Tweedeling wordt gezien als het symptoom van kansenongelijkheid en een 'ziek' systeem. Inmiddels zijn er zestien buurten in Breda waar de leefbaarheid en veiligheid niet goed genoeg zijn. Verbeter Breda gaat over een verbonden Breda. Pact I is het resultaat van honderden gesprekken met bewoners. Hieruit zijn principes gekomen hoe we als stad de tweedeling willen opheffen en die altijd leidend zijn: samen met bewoners, preventie, buurt-, wijk-, stadsgericht en meerjarige aanpak.</p>

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	<p>In Pact II zijn de drie bouwstenen van het programma beschreven</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Een leefbaar inkomen 2. Een goede woning in een veilige buurt 3. Worden wie je wilt zijn <p>Elke bouwsteen heeft doelen voor 2040, waaronder de Rijke Schooldag. De grootste uitdaging is: van en met bewoners aansluiting vinden bij de samenleving en deze verbeteren door met lef het anders te doen zodat het werkt. De voorzitter CvB was lid van het programmateam dat uiteindelijk in april het Pact III "Aan de slag" heeft opgeleverd. Deze uitvoeringsagenda vraagt partijen zich echt te committeren aan de gezamenlijke opgave: werken aan gelijke kansen. In 2040 moet iedereen in Breda voldoende kansen kunnen pakken om zelf zijn leven waardevol in te richten. Daarbij staan wonen, school en inkomen centraal.</p> <p>Vanaf april 2023 is de voorzitter CvB van INOS toegetreden tot het bestuur van Verbeter Breda voor het domein onderwijs en jeugd. Het bestuur houdt toezicht op de voortgang, is werkgever van de directeuren Verbeter Breda, verzorgt de verbinding naar het eigen domein en treedt op als brede ambassadeur. Net als in andere focussteden, wordt het bestuur voorgezeten door de burgemeester en zitten er in het bestuur bestuurlijke vertegenwoordigers van verschillende domeinen. In Breda hebben we expliciet gekozen voor vier bewoner-bestuurders.</p> <p>De belofte van Verbeter Breda sluit naadloos aan bij die van INOS.</p>
BreedSaam	<p>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.</p> <p>De middelen zijn beperkt, terwijl de onderwijshuisvestingsopgave in Breda groot is. Dat maakt voortdurende afstemming en intensief overleg noodzakelijk.</p>
Bredase Besturen Kinderopvang en Onderwijs (B.B.K.O) 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	<p>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.</p>

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
<p>Waardenetwerk Kansrijke Jeugd</p>	<p>Vanaf april 2023 is het Waardenetwerk Kansrijke Jeugd opgericht en neemt de voorzitter van het CvB hieraan deel (voorheen Thematafel Leert).</p> <p>In de waardenetwerken wordt gewerkt en genetwerkt rondom de inwonergroepen, inwonerdoelen en collectieve doelen. Dat betekent voor het waardenetwerk Kansrijke Jeugd dat de thematafels Leert, Voortijdig schoolverlaten (VSV) en Opgroeien vanaf nu samengaan. Vanuit een en dezelfde visie voor kinderen, jongeren en gezinnen in Breda werken jeugdhulp, jeugdgezondheidszorg, kinderopvang, onderwijs en maatschappelijke partners samen binnen het sociaal domein. Doel: "Alle kinderen en jongeren in Breda groeien gezond en veilig op, krijgen dezelfde kansen en zijn goed voorbereid op de toekomst: thuis, in de buurt, op school, online en op het werk." De samenvoeging van de thematafels en subsidies en het gezamenlijk komen tot een gedragen meerjaren-uitvoeringsplan is een complex proces. Hiervoor is een initiatiefgroep/regiegroep ingericht over de domeinen heen. De voorzitter CvB is in haar rol als lid van het DB van het B.B.K.O. lid van deze groep. Het waardenetwerk is er in geslaagd 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.</p>
<p>Breda ontdekt! (Programma school en omgeving)</p>	<p>Binnen het programma School en Omgeving van OC&W zijn 45 voorlopers aan de slag om 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 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.</p> <p>De overheid veranderde in juli 2023 de regeling tussentijds met grote gevolgen voor het aanbod (verdubbeling) en financiering. Dit heeft door de tijdsdruk als gevolg gehad dat voor de tweede periode (1 januari 2024 t/m juli 2025) nog maar drie PO-scholen deelnemen aan het 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 én Ontdek Je Talent. INOS is penvoerder, de voorzitter CvB geeft leiding aan de projectleiders en zit de coalitie voor. Breda Ontdekt! is integraal onderdeel van het Pact III van Verbeter Breda.</p> <p>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 Breda ontdekt! te integreren in de kwaliteitsaanpak en in het programma van Breda Ontdekt! zodat we optimaal gebruik maken van de middelen en de mensen voor de doelgroep kinderen die dit het hardst nodig hebben.</p>

Organisatie of groep	Beknorte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
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 ondertekend 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 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. De regiegroep heeft vooral aandacht besteed aan de doorstroom van de leerlingen vanuit de nieuwkomersvoorzieningen naar de reguliere scholen.
INOS - Kober label	INOS en samenwerkingspartner Kober kinderopvang delen de visie om een veilige, inclusieve en doorlopende leer- en ontwikkellijn te creëren voor kinderen van 0-13 jaar. Door intensieve samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang bieden we een omgeving waarin elk kind zich in zijn eigen tempo kan ontwikkelen. We stimuleren natuurlijke nieuwsgierigheid, zelfstandigheid en sociale vaardigheden in het kindcentrum. Samen met ouders/verzorgers creëren we ontwikkelkansen voor ieder kind, ongeacht achtergrond of mogelijkheden. Deze samenwerking biedt onze medewerkers mogelijkheid om samen te groeien in ontwikkeling. In het achterliggende jaar hebben we met behulp van zogenaamde "Praatbord-sessies" (een dynamisch instrument om de dialoog voor de ontwikkeling van kindcentra te faciliteren) de stand van zaken in deze samenwerking op veel van onze locaties in kaart gebracht. Daarnaast

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog en samenwerking en de ontwikkelingen hierin
	zijn er bestuurlijke gesprekken tussen beide organisaties gevoerd om de formalisatie in een samenwerkingsovereenkomst voor te bereiden.
Aansluiting Jeugdhulp – Onderwijs	In dit kader participeert de voorzitter CvB zowel namens INOS als vanuit haar rol als voorzitter van BBKO, in diverse gremia rondom de aansluiting jeugdhulp-onderwijs en rondom de inkoop van jeugdhulp.

Verticale dialoog

INOS werkt sinds augustus 2017 volgens haar besturingsfilosofie met tien samenwerkende organisatorische eenheden (SOE), elk onder leiding van een voorzittend directeur. De voorzittend directeurs vormen samen met het College van Bestuur, de bestuurssecretaris, de directeur Phoenix en de directeur bedrijfsvoering het Managementteam Onderwijs (MTO), dat wordt voorgezeten door de voorzitter van het College van Bestuur. Het MTO heeft een beleidsvoorbereidend karakter en vormt een belangrijk platform voor afstemming en dialoog tussen bestuur en organisatie.

Aanvullend werkt INOS met netwerken op het gebied van Onderwijs & Kwaliteit, Personeel en Bedrijfsvoering. Deze netwerken vervullen, afhankelijk van de aard van de vraagstukken, een beleidsvoorbereidende en adviserende rol, dan wel een klankbordfunctie voor het College van Bestuur en de organisatie als geheel. Hiermee wordt de verbinding tussen strategische sturing en de uitvoering in de organisatie versterkt.

Governance

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).

Governancecode Funderend Onderwijs

Goed bestuur vormt een essentiële voorwaarde voor het realiseren en versterken van de onderwijskwaliteit. Om die reden hebben de leden van de PO-Raad de Governancecode Funderend Onderwijs ontwikkeld en vastgesteld, waarin de uitgangspunten voor goed bestuur zijn vastgelegd. INOS, als lid van de PO-Raad, onderschrijft deze code en hanteert deze als leidraad bij de inrichting van de organisatie en het handelen binnen de bestuurlijke praktijk.

Functiescheiding

Binnen de governancestructuur van de organisatie is sprake van een organieke scheiding (two-tier model), waarbij het College van Bestuur belast is met het bestuur en de Raad van Toezicht integraal toezicht houdt op het beleid en de algemene gang van zaken. De Raad van Toezicht vervult hierbij ook de rol van werkgever van het College van Bestuur en fungeert als klankbord en adviseur. Daarnaast is de Raad verantwoordelijk voor de beoordeling van het eigen functioneren.

2. Verantwoording van het beleid

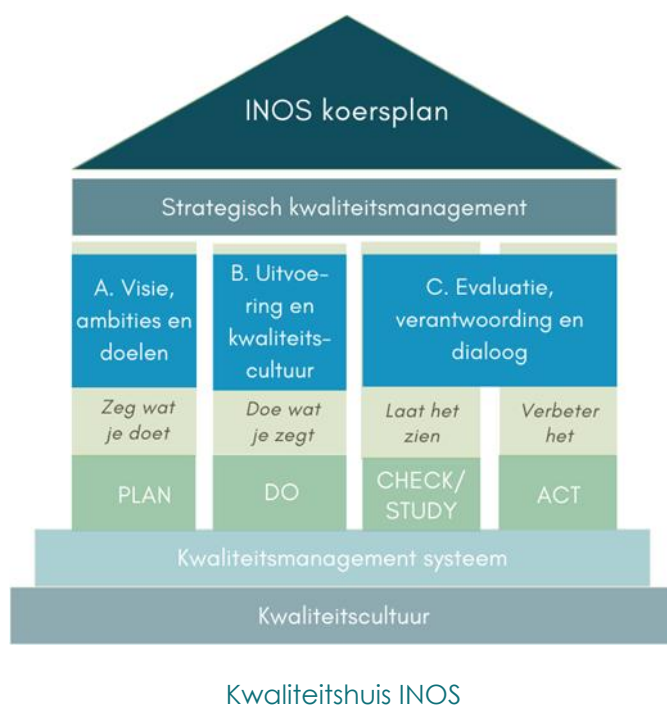
2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

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 betreft de onderwerpen 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 hét verschil maken, worden zij vanuit eigenaarschap betrokken bij deze doorontwikkeling.

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 bestaande uit een brede vertegenwoordiging directeuren 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 thuis nabij 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 jeugdontbijt 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 zet INOS zich samen met andere onderwijsinstellingen, gemeenten en partners in om inclusiever onderwijs mogelijk te maken. Ons streven is om zoveel mogelijk leerlingen, ook wanneer er sprake is van een zware ondersteuningsbehoefte, thuisnabij onderwijs te bieden. Om dit te bereiken, werkt het samenwerkingsverband aan een dekkend netwerk van faciliteiten voor alle leerlingen in onze regio. INOS levert een grote bijdrage aan dit netwerk door vanuit onze eigen verantwoordelijkheid aan steeds meer leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte een passende plaats te bieden bij één van de scholen in de wijk. Daarom zijn verspreid over de stad op vier van onze scholen thuisnabije groepsarrangementen zware ondersteuning ingericht voor leerlingen die anders aangewezen zouden zijn op het gespecialiseerde onderwijs bij SO Het Kasteel of bij een van de scholen van Koraal Onderwijs. Daarnaast zijn er tien scholen die een geclusterd aanbod hebben op het gebied van lichte ondersteuning voor leerlingen die anders aangewezen zouden zijn op het speciaal basisonderwijs (Ons sbo). Met de komst in 2025 en 2026 van drie inclusieve Jonge Kindcentra die verspreid liggen over de stad en die intern nauw samenwerken met SO Het Kasteel en Ons sbo, maken we ons thuisnabije inclusieve aanbod voor de jongste kinderen compleet. 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 thuisnabije groepsarrangementen.

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 2026/2027 afgenomen worden.

Brugfunctionarissen

In september 2024 is er met de komst van de 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. Zij staan laagdrempelig klaar voor ouders en leerlingen om zorgen en vragen op te vangen die niet direct te maken hebben met onderwijs en werken nauw samen met de regisseur Jeugd binnen INOS. De brugfunctionarissen kijken ook naar kansen: wat is nodig zodat leerlingen hun talenten en ontwikkelkansen kunnen benutten. Zo hebben ouders iemand die naast hen staat, worden leraren en begeleiders op school ontlast en komen leerlingen beter aan leren toe. Door signalen op tijd te zien, er wat aan te doen en door ouders te betrekken bij de school, krijgen kinderen beter de kans om zich goed te ontwikkelen.

Anders organiseren

Om het onderwijs toekomstbestendig, kwalitatief en flexibel in te richten, wordt binnen INOS structureel gewerkt aan het thema Anders organiseren. Waar dit in april 2022 startte als een project, heeft het inmiddels een vaste plek gekregen binnen de organisatie.

Het thema is verankerd in beleid én praktijk. Zo is er een team Anders organiseren dat zich zowel op casuïstiek als projecten/pilots richt, is er een stuurgroep ingericht waarin ook Kober participeert, en staat het onderwerp structureel op de agenda van het MTO. Daarnaast zijn op alle scholen gesprekken gevoerd om kansen en ontwikkelrichtingen in kaart te brengen.

In de afgelopen periode zijn, mede geïnitieerd vanuit de Onderwijsregio West-Brabant Oost, meerdere pilots uitgevoerd op verschillende scholen, onder andere gericht op complementair werken. Ook zijn inspiratiesessies georganiseerd en wordt casuïstiek multidisciplinair verkend, waarbij het team Anders organiseren actief meedenkt bij complexe (vervangings)vraagstukken. Naast deze activiteiten is een Team Brede Ontwikkeling geformeerd waarin vanuit verschillende perspectieven: kansengelijkheid, anders organiseren en vervangingen gewerkt wordt. Hiermee wordt niet alleen ingespeeld op actuele uitdagingen zoals personeelstekorten en inclusief onderwijs, maar ook op duurzame ontwikkeling van leerlingen en medewerkers. Op onderstaande INOS-scholen zijn pilots gestart.

Op **Kindcentrum De Wisselaar** ontstond het complementair werken vanuit noodzaak: krimp en formatiedruk vroegen om een andere organisatie. In de bovenbouw geven leerkrachten groepsdoorbrekend les vanuit hun expertise, ondersteund door een leraarondersteuner. Dit versterkt samenwerking en pedagogische samenhang en maakt instructie beter passend. Tegelijk vragen het overzicht houden en de overdracht extra aandacht. Het team ervaart sterk eigenaarschap en collegiale steun.

Kbs Weilust organiseerde groep 8 anders om krimp op te vangen zonder combinatiegroepen. Twee leerkrachten en een leraarondersteuner begeleiden dynamische subgroepen. Leerlingen profiteren van expertise, variatie en sociale verbreding. Het team werkt zelfstandig en voelt eigenaarschap, terwijl de schoolleiding faciliteert en bewaakt. Praktische afstemming en structurele evaluatie blijven aandachtspunten.

Kbs Jacinta ontwikkelde een peuter-kleuterteam waarin pedagogisch medewerkers en leerkrachten samenwerken om de overgang tussen opvang en school te versoepelen. Kinderen leren in een doorgaande ontwikkellijn, minder leeftijdsgebonden. De samenwerking verrijkt het pedagogisch aanbod maar vraagt afstemming over rollen en expertise. Flexibiliteit is essentieel.

SO Het Kasteel werkt met gespecialiseerde complementaire teams in het speciaal onderwijs om maatwerk en werktevredenheid te vergroten. Leerkrachten, onderwijsassistenten en leraarondersteuners stemmen hun inzet nauw af rond leerlingbehoeften. De aanpak versterkt samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid maar vraagt duidelijke taakafbakening en continue communicatie.

WerkGeluk

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 directeuren 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 tijdens een directiedag en de halfjaarlijkse (marap) gesprekken tussen CvB en directeuren. Ook voor het thema werkgeluk geldt dat we deze meting gebruiken om met elkaar te leren. Tijdens de studiedag met directeuren is in maart 2025 middels intervisie een uitdaging voor directeuren n.a.v. de resultaten besproken. We voeren de dialoog over de resultaten en uitdagingen en zien Klassewerkplek 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.

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 vraaggestuurd 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- en rekencoördinatoren.
- de thema-onderzoeken, o.a. sociale veiligheid meer- en hoogbegaafdheid;
- de begeleiding van 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 (samen 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 gedragspecialist en gedragswetenschapper om scholen en leerkrachten te ondersteunen in de groep of bij een bepaald vraagstuk of interventie;
- professionalisering en collegiale consultatie voor de IB'ers in het bovenschoolse IB-netwerk;
- de pedagogische standaard van INOS als leidraad voor het handelen van leerlingen, ouders en school. Scholen kunnen hierbij vanuit bovenschools ondersteund worden.

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Onder de basis op orde verstaat INOS dat elk kind de basisvaardigheden beheerst die nodig zijn voor een kansrijke toekomst. Hiervoor heeft INOS geïnvesteerd in het opleiden van EDI-coaches. Ook wordt het leerlingvolgsysteem gebruikt om te monitoren van de behaalde resultaten. De toetsresultaten en uitgezette acties worden geëvalueerd in het Samen Leren van Data-document. De startende intern begeleiders (korter dan twee jaar bij INOS) hebben scholing gehad over referentie- en ambitieniveaus. Deze scholing wordt jaarlijks herhaald. De intern begeleiders zijn tijdens de netwerken geschoold in het maken van keuzes uit effectieve interventies die nodig zijn om de basis op orde te behouden en ambities na te streven. Ook binnen de netwerken van taal- en rekencoördinatoren worden interventies besproken en met literatuur onderbouwd. Om de onderwijskwaliteit verder te verhogen, werken we toe naar een organisatie waarin beslissingen steeds vaker datagedreven worden onderbouwd. Deze manier van werken wordt ondersteund door data-analyses, de ontwikkeling van dashboards en het versterken van de vaardigheden van onze collega's. We streven naar het versterken van de collective team efficacy en willen feedbackprocessen systematisch inrichten, zodat de feedback daadwerkelijk gebruikt kan worden om te leren en de onderwijskwaliteit te verhogen. De structuur voor deze dialoog moet gecreëerd en ondersteund worden.

In het netwerk Onderwijs en Kwaliteit presenteren groepjes directeuren de nieuwe kerndoelen. De directeuren onderzoeken of hun huidige methodes nog aansluiten bij deze nieuwe kerndoelen. Ook de netwerken van taal- en reken coördinatoren zijn hiermee aan de slag gegaan. Binnen INOS zijn de collega's bewust bezig met de samenhang tussen de verschillende vakken en het integreren van taalonderwijs binnen wereldoriëntatie.

Op de website van INOS staat onder thema's een [toelichting over kwaliteitszorg](#).

Doelen en resultaten

Doel/thema	Status	Toelichting
Actualiseren KwaliteitWijzer. Dit instrument 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	Lopend	In 2024 is de basis voor de opbouw van de management informatie op bestuursniveau verder uitgewerkt. In 2025 is gestart met de ontwikkeling van een dashboard om de verschillende gegevens uit Ultimview samen te voegen en inzichtelijk te krijgen.
Ontwikkelen INOS auditproces	Continu proces	In schooljaar 2024/2025 zijn op tien scholen INOS audits uitgevoerd. Aan het 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. In schooljaar 2025 zijn de voorbereidingen gestart voor het doorontwikkelen naar maatwerkaudits (Waar maakt de school zich zorgen om?). Deze maatwerk audits sluiten aan bij de ontwikkelingsfase waarin de school zich bevindt. Door te differentiëren (scholen die alles goed op orde hebben) en de audits anders te organiseren werkt INOS effectiever aan de onderwijskwaliteit. Effectiever werken doet INOS ook door thema audits (bijvoorbeeld sociale veiligheid) af te nemen. Het team van collega directeur auditoren is uitgebreid met nieuwe collega directeur auditoren.
Samen Leren van data	Continu proces	Om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en te verhogen leest de feedbackcommissie de Samen Leren van Data documenten. Deze commissie bestaat uit directeuren, adviseur kwaliteitszorg en voorzitter IB netwerk, een intern begeleider en taalspecialist. De scholen ontvangen gerichte feedback en tijdens het inloopspreekuur kunnen scholen vragen stellen. De naam van het document is in de loop van 2025 aangepast naar Samen Leren van Data: het hele team is verantwoordelijk voor de behaalde resultaten en uitgezette acties. De dialoog

		over de resultaten en evaluatie van de acties draagt bij aan de verhoging van de onderwijskwaliteit.
IB netwerk	Continu proces	Voor startende IB-ers is een training geïnitieerd over referentieniveaus en het stellen van ambities. Deze training wordt jaarlijks herhaald.
Lerende organisatie	Continu proces	Vier collega's binnen INOS (bestuurssecretaris, directeur Phoenix, HRM adviseur en beleidsadviseur kwaliteitszorg) zijn in 2025 gestart met de leergang Lerende organisatie van de PO Raad. Met een tool is een analyse gemaakt waar INOS nu staat als lerende organisatie. Deze tool biedt handvatten om de volgende stap te zetten.

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 nemen deel aan de visitatiecommissie van de PO-Raad.
- Doorlopende leer- en ontwikkellijn. In 2025 is de samenwerking met Kober kinderopvang nog verder geïntensiveerd onder een INOS-Kober label.
- 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. Scholen hebben een plan gemaakt voor de subsidie basisvaardigheden. Alle ingediende aanvragen zijn goedgekeurd.

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 2025 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. Vanaf februari 2025 werken de gemeente Breda en het Jeugdeducatiefonds samen aan mogelijkheden vanuit ONYX (11 Bredase scholen, waarvan 9 INOS scholen) om vanuit armoedebeleid ouders te ondersteunen wanneer er geen middelen zijn voor bijvoorbeeld een bed of een bril. Ook kan ondersteuning geboden worden voor educatieve

uitstapjes of groeps/individuele vraagstukken rondom bijvoorbeeld dyslexie steeds met als doel te streven naar een goede en gelijke start op school. Dit wordt samen met de brugfunctionaris van de school goed gemonitord en op toegezien dat er de juiste (extra) ondersteuning wordt geboden. Vanuit het familieschool concept of het concept integraal kindcentrum vormt de extra ondersteuning steeds meer een samenhangend geheel als het gaat om kansengelijkheid.

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. Eén van de INOS scholen is gestart met een pilot: een lunch in de TSO.

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 programma-ondersteuning. INOS werkt nauw samen met de Gemeente Breda om de verschillende programmaliijnen 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 te vragen aan ouders. Om te voorzien in activiteiten buiten het reguliere onderwijsprogramma zoals uitjes, vieringen en schoolkamp, stelt INOS 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' en 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. De nieuwe conceptkerndoelen zijn aanleiding om de plannen aan te vullen. Hiervoor is eind 2025 gestart met het ontwikkelen van een prompt waarmee alle directeuren de plannen kunnen updaten conform de eisen van de onderwijsinspectie.

Studiedagen voor de directies

Het programma voor de directiedag in november had als titel: Basisvaardigheden. Inhoudelijk is de koppeling gemaakt met evidence informed werken, van cijfers tot inzicht en een voorbeeld hoe en waarmee je je schoolpopulatie kunt beschrijven.

Inspirerende voorbeelden over kansengelijkheid, een lezing van Milo van der Kamp over hoge verwachtingen en de doorgaande leer- en ontwikkelijn samen met kinderopvangpartner Kober waren de inhoud van de directiedag Kansengelijkheid in januari 2025.

Zingeving als job resource door Jacky van de Goor en interview n.a.v. van de resultaten van de enquête Klassewerkplek droegen bij aan het thema van de studiedag over Werkgeluk in maart.

In mei 2025 stond de studiedag in het teken van de INOS-identiteit en communicatie met de omgeving. Paul Depla, burgemeester van Breda, opende de dag met een lezing met de titel 'Het verhaal van Breda – de identiteit van een stad'. Vervolgens voerden de directeuren gesprekken over de identiteit van INOS en de beleving daarvan.

Scholing

Vanaf het schooljaar 2025-2026 is INOS gestart met een 2-jarige in company opleiding Associate Degree Pedagogisch Educatief Professionaal (Ad PEP). Deze opleiding biedt INOS aan aan collega's die werkzaam zijn als Onderwijsassistent A, B, C of Leraarondersteuner A. De adviseurs die op het bestuursbureau van INOS werken hebben een vierdaagse training gevolgd over Effectief adviseren. Het ontwikkelen van sterke adviesvaardigheden biedt een waardevolle kans om de impact van adviseurs te vergroten en samen de organisatie naar een hoger niveau te tillen.

Onderwijsresultaten

Zie scholenopdekaart.nl voor de onderwijsresultaten van onze scholen.

Onderwijs aan nieuwkomers

Tot het uitbreken van de oorlog in Oekraïne verzorgden de scholen van INOS alleen 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 gaan de leerlingen naar 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 Nieuwkomersonderwijs. Dit lerend netwerk wordt door een externe taalspecialist begeleid. In 2025 is de vervolgentraining voor de specialist nieuwkomersonderwijs geïnitieerd.

Internationalisering

Bij INOS zien we diversiteit als norm. Leerlingen van expats krijgen net als nieuwkomers een extra aanbod op taal en steeds meer scholen bieden vanuit de language-friendly aanpak een verrijkte schoolbieb met boeken in andere talen. Drie scholen van INOS hebben bewust gekozen voor Engels in het curriculum van groep 1 t/m 8 (VVTTO).

Onderzoek

Onderzoek zien we als een krachtig middel om samen te werken aan onderbouwde veranderingen in de school en aan het stimuleren van een onderzoekende houding van leerlingen, studenten en leerkrachten. Het praktijkonderzoek dat studenten tijdens het afstudeerjaar uitvoeren op de werkplek, draagt bij aan het creëren van een klimaat voor onderzoek en evidence informed werken. De activiteiten van Ontwikkelen@Phoenix richten zich op het opleiden, begeleiden, scholen en onderzoeken van de eigen onderwijspraktijk. Om de onderzoekende houding te stimuleren zijn binnen INOS lerende netwerken samengesteld. Dit stimuleren gaat aan de hand van casussen, ondersteund met literatuur van de Kennisrotonde.

In juni 2025 is een nieuwe collega bij INOS gestart als data-analist. Zij genereert en analyseert management-informatie op school- en bestuursniveau. Om meer richting te geven aan digitale innovatie en kunstmatige intelligentie heeft INOS ook een programmamanager Digitale innovatie en AI aangenomen. Deze collega ontwikkelt een visie, creëert draagvlak én zorgt voor de vertaling naar de praktijk en voor de verbinding tussen technologie en onderwijs.

In november 2025 is tijdens de directiedag voor directeuren aandacht besteed aan evidence informed werken. Door evidence informed te werken borgen en vergroten we de onderwijskwaliteit, verrijken we ons handelen, maken we gebruik van de affiniteit van collega's voor onderzoek en innovatie, vergroten we eigenaarschap en werken we een onderzoekscultuur binnen een lerende organisatie.

Klachten(procedure)

INOS beschikt over een interne klachtenregeling die ouders en verzorgers de mogelijkheid biedt om een klacht voor te leggen aan het College van Bestuur wanneer een geschil op schoolniveau niet wordt opgelost. Het college schakelt in dat geval een klachtencommissie in. Deze commissie wordt aangestuurd door de regisseur Jeugd en hoort zowel ouders, medewerkers als de schoolleiding. Op basis daarvan wordt een advies uitgebracht aan het College van Bestuur en gezocht naar een oplossing die voor alle betrokkenen aanvaardbaar is. Wanneer dit niet lukt, kunnen ouders zich wenden tot de landelijke geschillencommissie.

Elke school beschikt over een interne vertrouwenspersoon. Daarnaast zijn er twee externe vertrouwenspersonen aan INOS verbonden via www.vertrouwenswerk.nl. Zij staan ter beschikking van zowel ouders als medewerkers. Ook zijn twee medewerkers van het bestuursbureau opgeleid tot landelijk vertrouwenspersoon.

Dankzij hun kennis en ervaring in de praktijk kunnen zij signalen vroegtijdig oppakken en vaak al oplossen voordat deze uitmonden in een formele melding of klacht.

INOS kent daarnaast een klokkenluidersregeling onder de titel 'Meldingsregeling vermoeden van een misstand'. De rol van externe vertrouwenspersoon integriteit is ondergebracht bij de externe partner Vertrouwenswerk.

In 2025 was er, net als in voorgaande jaren, regelmatig contact tussen het bestuur, ouders en scholen over vaak complexe situaties waarin sprake was van uiteenlopende standpunten. In veel gevallen leidde dit tot oplossingen waar alle betrokken partijen zich in konden vinden. Opvallend is dat ouders relatief snel rechtstreeks contact opnemen met het bestuursbureau en dat onvrede steeds vaker direct wordt geformuleerd als een formele klacht. Het valt bovendien op dat ouders in toenemende mate gebruik maken van digitale hulpmiddelen, zoals AI, die zij inzetten als een soort juridisch adviseur bij het opstellen van hun klacht.

In veel van deze situaties blijkt dat een gebrek aan communicatie aan de basis ligt van de onvrede en ligt juist in het verbeteren van die communicatie vaak de sleutel tot een passende oplossing.

In 2025 bereikten twintig formele klachten de mailbox van INOS die kunnen worden onderverdeeld in verschillende categorieën.

- Drie van de twintig klachten hadden betrekking op onenigheid over het schooladvies. In deze gevallen is een externe klachtenfunctionaris ingeschakeld, die onderzoek heeft verricht en het College van Bestuur heeft geadviseerd. In deze drie situaties heeft dit niet geleid tot aanpassing van het schooladvies.
- Daarnaast zijn er vier klachten ingediend door ouders die de sfeer in de klas als onveilig ervaren door in hun ogen onvoldoende bekwaam handelen van leerkrachten en/of door externaliserend gedrag van medeleerlingen. In deze situaties vragen klagers vaak om het verwijderen van leerlingen. Dit is echter doorgaans niet de meest wenselijke oplossing en binnen het kader van passend onderwijs ook niet eenvoudig.
- Twee van de twintig klachten hadden betrekking op maatregelen waar ouders het niet mee eens waren, zoals een schorsing, verwijdering of een schoolpleinverbod.
- De overige klachten betroffen op zichzelf staande kwesties en zijn naar tevredenheid van de betrokkenen afgehandeld. Eén klacht uit 2025 loopt door in het volgende kalenderjaar.

Naast deze formele klachten zijn er, net als in voorgaande jaren, diverse telefonische meldingen binnengekomen bij het bestuursbureau van ouders of verzorgers. Deze meldingen zijn geregistreerd als 'voorgenomen klachten', waarbij een toename zichtbaar is. Door tijdig en adequaat optreden van de regisseur Jeugd is het, in afstemming met directie en ouders, in deze gevallen gelukt om tot

passende oplossingen te komen. Ouders zijn in de meeste gevallen ook weer in verbinding met school gekomen.

Op onze website vindt u onze [klokkenluidersregeling](#) en onze [klachtenregeling](#).

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 schooljaar 2025 heeft de onderwijsinspecteur drie scholen bezocht: Jacinta, De Rosmolen en Breda College.

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.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

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

Jaarlijks wordt op al onze scholen de sociale tevredenheidsmeting afgenomen. Er is een taakprofiel opgesteld voor de interne vertrouwenspersoon (IVP) en de coördinator Sociale Veiligheid (CSV). Nieuwe IVP'ers en CSV'ers zijn verplicht een basistraining te volgen. Zittende CSV'ers en IVP'ers volgen jaarlijks een herhalingstraining.

Daarnaast is een klachtenregeling Ongewenst Gedrag opgesteld en een hierbij behorende externe commissie ingericht. 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 voorbereidingen voor dit onderzoek zijn in schooljaar 2025-2026 gestart. Dit loopt door in schooljaar 2026-2027.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten

INOS is een ambitieuze onderwijsorganisatie in een continu veranderende (onderwijs)wereld. Om de ambities, zoals beschreven in het Koersplan, waar te kunnen maken en mee te kunnen bewegen in de continu veranderende omgeving, hecht INOS veel waarde aan de professionalisering van haar medewerkers.

INOS beoogt een lerende organisatie te zijn, waarbij de professionalisering van de medewerkers samenhangt met de doelen van de organisatie en de eigen school. Medewerkers vinden het vanzelfsprekend zich te blijven ontwikkelen en elkaar daarbij te inspireren, regie te voeren op de eigen ontwikkeling en te leren van en met elkaar dicht bij de werkrealiteit.

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

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

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

*'Om onderwijs te laten aansluiten op de behoeften van onze leerlingen, investeren wij voortdurend en aantoonbaar in onze eigen ontwikkeling. We vinden het vanzelfsprekend om onze eigen kennis te verrijken, ons te laten inspireren door anderen en onze eigen talenten te delen met anderen.'*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.

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

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?

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

In 2025 hebben we verder gebouwd op wat er al is. Vanuit de thema's Onderwijs van vandaag, voor morgen en Partnerschap lag de focus op inclusief onderwijs, het anders organiseren van onderwijs, het versterken van basisvaardigheden en verbindende communicatie. Ook werkten we aan een gedeelde pedagogische standaard, met aandacht voor liefdevol begrenzen (verbindend gezag en geweldloos verzet), de doorontwikkeling van (werk)geluk, kwaliteitszorg en burgerschap.

Binnen INOS werken we vanuit een op groei gerichte overtuiging. Die is voelbaar, merkbaar en zichtbaar in de manier waarop we kijken naar en spreken over de ontwikkeling van kinderen, jongeren en volwassenen. Onze basisscholen benutten aantoonbaar de mogelijkheden binnen de eigen school én in samenwerking met andere scholen en besturen om zoveel mogelijk leerlingen dichtbij huis, in hun eigen wijk, onderwijs te bieden.

Tegelijkertijd investeren we in het leren van en met elkaar. Professionals delen kennis en ervaring binnen hun eigen school en tussen onze scholen in het regulier en speciaal onderwijs. Daarnaast leren we samen met en van onze leerlingen, ouders, partners in de wijk, bedrijven en andere organisaties.

Tot slot werken we aan het anders organiseren van onderwijs, zodat we beter kunnen inspelen op ontwikkelingen zoals inclusief onderwijs, personeelstekorten en de optimale groei van zowel leerlingen als medewerkers.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

Ook in 2025 vonden er in de samenleving ontwikkelingen plaats die merkbaar zijn in ons onderwijs en in het werk van onze medewerkers. Internationale spanningen en conflicten, de opvang van vluchtelingen en aanhoudende economische onzekerheid blijven voelbaar. Daarnaast zien we een toename van maatschappelijke polarisatie en verharding, wat ook doorwerkt in het dagelijks leven op onze scholen.

Op de arbeidsmarkt blijven de uitdagingen groot. Niet alleen binnen het onderwijs, maar ook in andere sectoren blijft de krapte aanzienlijk. Hierdoor blijft het een opgave om vacatures en met name vervangingsvraagstukken gedurende het schooljaar tijdig en duurzaam in te vullen.

Tegen deze achtergrond hebben onze medewerkers opnieuw laten zien hoe wendbaar en veerkrachtig zij zijn. Onder soms complexe omstandigheden zetten zij zich dagelijks in voor goed onderwijs en het welzijn van hun leerlingen en collega's.

Als organisatie voelen wij de verantwoordelijkheid om ook voor onze medewerkers die extra stap te zetten. Nabijheid, oprechte aandacht, waardering en ruimte voor ontwikkeling in een prettige en veilige werkomgeving vormen daarbij het uitgangspunt. In 2025 hebben we daarom opnieuw geïnvesteerd in het welzijn en de vitaliteit van medewerkers, onder meer via het programma Aandacht voor jou!, met workshops en activiteiten rond bijvoorbeeld ontspanning en vitaliteit.

Daarnaast blijven we zoeken naar vernieuwende oplossingen voor het vervangingsvraagstuk, onder andere door de inzet van niet-onderwijsprofessionals, zoals Grabbl, anders bevoegden via het nieuwe team Brede Ontwikkeling en INOS-Klasbakken. Ook hebben we verkend hoe we het

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.

onderwijs anders kunnen organiseren door te werken met complementaire teams, zodat we beter kunnen inspelen op de huidige arbeidsmarktsituatie.

We willen een organisatie zijn waarin er oog is voor elkaar en voor verschillen, en waarin geluk en gezondheid een vanzelfsprekend onderdeel zijn van het gesprek over werken en ontwikkelen.

Vanaf 2025 nemen alle scholen binnen INOS jaarlijks deel aan de werkgelukmeting van Klassewerkplek. Deze meting biedt waardevolle inzichten in factoren die bijdragen aan werkgeluk, betrokkenheid en het behoud van medewerkers en helpt scholen gericht verder te ontwikkelen.

Doelen en resultaten

Doel	Status	Toelichting
Het implementeren van een ondersteunende digitale structuur voor 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 bestending van kennis en ontwikkeling binnen de organisatie gewaarborgd worden.	Doel (deels) behaald. Gestructureerde leerpaden per functiegroep worden meegenomen naar volgend kalenderjaar.	<p>In 2025 is verder gewerkt aan de implementatie van de INOS Academie. Het resultaat is een gebruiksvriendelijke, toegankelijke en overzichtelijke huisacademie. De content sluit aan bij de verschillende ontwikkelbehoeften van collega's, waarbij onder meer rekening wordt gehouden met functie en loopbaanfase.</p> <p>Nieuwe content wordt toegevoegd op basis van de relevante thema's binnen INOS, afgeleid van het koersplan van de organisatie, en actuele ontwikkelbehoeften van medewerkers. Daarbij werken we met een blended aanbod, waarin online en offline leren elkaar versterken. De kwaliteit van het aanbod staat daarbij voorop.</p> <p>We zien dat medewerkers de academie steeds beter weten te vinden en er in toenemende mate gebruik van maken.</p>
De INOS Academie faciliteert en ondersteunt de professionele ontwikkeling van medewerkers door een breed en toegankelijk 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.	Doel behaald	<ul style="list-style-type: none"> • In 2025 zijn onderstaande opleidingen, trainingen en workshops aangeboden, verplicht of facultatief en deels bovenschools gefinancierd: • Basistraining EDI (verplicht voor Phoenix collega's, facultatief voor collega's binnen de scholen) • Incompany Opleidingstraject Specialist Nieuwkomersonderwijs (post-Hbo) (verplicht; elke school dient minimaal 1 specialist nieuwkomersonderwijs te hebben), afronding tweede groep september 2025 • Aan de slag met nieuwkomersbeleid start najaar 2025 • Incompany Opleiding Master Educational Needs (Master EN) (verplicht voor IB'ers en leerkrachten LC binnen het gespecialiseerd onderwijs die nog geen mastergraad behaald hebben) • Tweejarig Incompany opleidingstraject Associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal (Ad Pep), start september 2025

- **Traumasesitief Werken Basistraining** (facultatief)
- **Traumasesitief Werken – Praktische verdieping** (facultatief)
- **Basistraining Verbindende communicatie** (facultatief)
- **Verdiepende training verbindende communicatie** (facultatief)
- **Training De-escalerend werken** (facultatief)
- **Opfristraining De-escalerend werken** (facultatief)
- **Training Sterk voor de groep** (facultatief)
- **Verdiepingstraining 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 A** is aangeboden aan alle INOS-medewerkers (verplicht)
- **Basistraining Groeimindset B** is aangeboden aan nieuwe medewerkers (verplicht)
- **Training Interne auditoren** (verplicht)
- **Mentorentraining | mentorentraining speciaal onderwijs** (verplicht voor mentoren die een student begeleiden)
- **Kanjertraining** (facultatief)
- **Voorlichting Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling** (facultatief)
- **Cursus geef me de 5 bij autisme** (facultatief)
- **Belevingscircuit neurodivers brein** (facultatief)
- **Workshop De Dialoogcirkel – gespreksmethodiek** (facultatief)
- **Workshop Geef je grenzen aan** (facultatief)
- **Workshop Anders kijken naar autisme** (facultatief)
- **Webinar Ontdek Google Vids voor het onderwijs** (facultatief)
- **Training mentale weerbaarheid & stressgerelateerde klachten** (facultatief voor directeuren)
- **Introductie ICT -AI en E-Wise voor nieuwe medewerkers** (facultatief)
- **Traject Samen effectief adviseren** (verplicht voor beleidsadviseurs) najaar 2025
- **Training Generatieve AI** (facultatief)
- **Basistraining executieve functies** (facultatief)

		<ul style="list-style-type: none"> • Training Pedagogisch conciërge & administratief medewerker (facultatief) • INOSweb (verdiepende) training (facultatief) • Training Geweldloos verzet – Verbindend gezag (facultatief voor directeuren) • Online trainingen E-WISE (facultatief aanbod en verplicht daar waar modules gekoppeld zijn aan andere trainingen) • Professionaliseringstraject Sociale Veiligheid en Omgaan met Pesten (verplicht voor Interne vertrouwenspersonen en coördinatoren sociale veiligheid)
<p>Professionalisering van directeuren richt zich op het versterken en verdiepen van dat wat er is, met als uitgangspunt de thema's Onderwijs van vandaag, voor morgen en Partnerschap. 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 directeuren toegerust om toekomstbestendig onderwijs te waarborgen en duurzame verbeteringen binnen hun scholen en binnen INOS als geheel te realiseren.</p>	<p>Doel behaald</p>	<p>Professionalisering van directeuren is in 2025 gericht op het versterken van wat er is vanuit de thema's Onderwijs van vandaag, voor morgen en Partnerschap met als focus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusief onderwijs • Anders Organiseren • Versterken basisvaardigheden • Verbindend Gezag, Geweldloos Verzet • Doorontwikkeling (werk)geluk • Kwaliteitszorg en Burgerschap • Communicatie intern- en extern • Werkgeluk <p>Directeuren hebben deelgenomen aan meerdere directiedagen, waarbij het inspireren, kennisdelen en leren van en met elkaar centraal staan. Naast de scholingsdagen voor directeuren met als thema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kansengelijkheid; • Werkgeluk: Zingeving als job resource (JDR-model); • INOS identiteit en communicatie met de omgeving; • Basisvaardigheden en Evidence Informed Werken; • Mentale weerbaarheid; <p>neemt elke directeur neemt deel aan begeleide intervisie met mede-directieleden. Deze vorm van intercollegiaal leren wordt gecontinueerd in 2025. (verplicht).</p> <p>Een groot aantal directeuren maakt gebruik van het E-WISE aanbod voor schoolleiders (facultatief).</p> <p>Bisaanbod trainingen: Capisci, VABO, Normjaartaak & Cupella, Mobiliteit, Werving & selectie, Verzuim, Phoenix, Onboarding, Spend Cloud (verplicht voor nieuwe directeuren, facultatief voor zittende directeuren).</p>

<p>Samen Opleiden: alle scholen zijn erkende opleidingsschool.</p>	<p>Doel behaald</p>	<p>Sinds 2024 hebben alle scholen de status van erkende opleidingsschool.</p>
<p>Samen Opleiden focussen op het integreren van de kwaliteitsontwikkeling in de reguliere planning- en controlcyclus en het professionaliseren van de (bovenschoolse) schoolopleider.</p> <p>Daarnaast wordt de zogenoemde 'mijlpalenregeling' als alternatief voor zij-instroom verder uitgewerkt en uitgerold.</p> <p>Verbreding samenwerking met opleidingsinstellingen, onder meer gericht op het behalen van een Associate Degree (zoals AD PEP).</p>	<p>Lopend</p>	<p>In samenwerking met Fontys Hogeschool is een incompanygroep gestart met de ADPEP;</p> <p>In 2025 is de kwaliteitscultuur binnen Samen Opleiden verder versterkt, met nadruk op collectief eigenaarschap en een continue verbetercyclus.</p> <p>Alle scholen binnen INOS zijn erkende opleidingsscholen. Schoolopleiders brengen periodiek de kwaliteit en effectiviteit van begeleiding en professionalisering in kaart via de scan/forms. De resultaten leiden tot ontwikkelpunten, verwerkt in het schooljaarplan.</p> <p>Tijdens SOE-overleggen en schoolopleiders-bijeenkomsten ligt de focus op toetsbare doelstellingen en de borging van kwaliteit. Rollen, taken en werkafspraken worden duidelijk gemaakt en het schoolteam wordt betrokken bij realisatie van de doelstellingen. De scan wordt eens per drie jaar uitgevoerd; het ontwikkelplan wordt jaarlijks geëvalueerd en opgenomen in de reguliere planning- en controlcyclus. Op stichtingsniveau bespreekt de projectgroep samen met de stuurgroep en partners de uitkomsten van evaluaties en peer reviews en stelt gezamenlijke vervolgstappen vast.</p> <p>Voor de langere termijn wordt een INOS-peerreview ontwikkeld om de kwaliteitsstructuur verder te versterken. Nu alle scholen erkende opleidingsscholen zijn, ligt de focus op het integreren van kwaliteitsontwikkeling in de reguliere processen en op de verdere professionalisering van (bovenschoolse) schoolopleiders.</p> <p>Op incidentele basis wordt de mijlpalenregeling / versneld voor de klas nu binnen INOS ingezet. Binnen de Onderwijsregio West-Brabant Oost wordt dit traject als alternatief voor de zij-instroom in beroep verder uitgewerkt.</p>

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 besproken met de medewerkers. Met medewerkers die niet voldoende functioneren wordt een verbetertraject ingezet, waarbij de medewerker intensief begeleid wordt door zijn of haar leidinggevende. Van instrumenten zoals een coach of een loopbaan-/outplacementtraject wordt daar waar nodig gebruik gemaakt. Door de

aanpassing in de bestedingsmogelijkheden van het PDI-budget uit de Cao, is dit zelfs toegenomen.

In 2025 is in totaal € 285.943 betaald aan ontslagvergoedingen, bestaande uit transitievergoedingen op basis van een vaststellingsovereenkomst: € 1.432, transitievergoedingen in verband met beëindiging van tijdelijke (vervangings-) contracten: € 17.322 en transitievergoedingen op basis van ontslag vanwege arbeidsongeschiktheid: € 267.187.

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.

In overeenstemming met de besturingsfilosofie heeft interne besluitvorming plaatsgevonden, waar medezeggenschapsraad onderdeel van uitmaakt.

VOG's in 2025

VOG's in 2025	Geldige VOG op 1 ^e dag in dienst	Geldige VOG te laat aanwezig	Geen geldige VOG
Nieuwe medewerkers in loondienst	189	0	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting	0	0	0

Ons indiensttredingproces is erop gericht dat alle medewerkers voor aanvang van hun werkzaamheden en dienstverband een geldig VOG kunnen overhandigen.

Wij hebben onze accountant geen specifieke opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol over de tijdige aanwezigheid van de VOG uit te voeren. Wel hebben wij voor de 16 nieuwe medewerkers voor wie wij in de periode 17 juli t/m 17 oktober een VOG hadden aangevraagd naar aanleiding van het advies van het ministerie van OCW een nieuwe VOG aangevraagd.

Goed en voldoende personeel & strategisch personeelsbeleid

In het koersplan van INOS staat het blijvend leren centraal, zowel van leerlingen als van medewerkers. Daarbij gaat het niet alleen om scholing, maar om de samenhang tussen professionalisering op alle niveaus en goed personeelsbeleid. In onderstaande figuur is de samenhang tussen de elementen die nodig zijn om een organisatie tot een lerende organisatie te maken, weergegeven.



Om een lerende organisatie te zijn, is meer nodig dan individuele ontwikkeling. Elke medewerker onderhoudt een eigen bekwaamheidsdossier, waarin hij of zij planmatig reflecteert op kennis, vaardigheden en groeimogelijkheden. In de gesprekkencyclus wordt besproken wat de medewerker bijdraagt aan de ontwikkeling van de school en van INOS, welke ondersteuning nodig is en welke verwachtingen de leidinggevende heeft. Zo wordt professionele ontwikkeling direct gekoppeld aan de strategie en keuzes van INOS en de scholen.

Het beleid rondom de gesprekkencyclus is verrijkt met groeitaal en rubrics uit het INOS-brede professionaliseringstraject Groeimindset. Deze bieden houvast om vaardigheden en groeimogelijkheden te monitoren en structureel toe te passen in de samenwerking met collega's en leerlingen.

Het loopbaan- en expertisecentrum Phoenix richt zich op vier pijlers: vervangingen, professionalisering, mobiliteit en werving & selectie en arbeidsmarktcommunicatie. Door deze pijlers te verbinden, zetten we in op het aantrekken, behouden en professionaliseren van personeel en onderzoeken we innovatieve manieren van onderwijs organiseren, ook bij tekorten. Elke school voert jaarlijks een mobiliteitsgesprek, waardoor samen met andere data op bestuursniveau een integraal beeld ontstaat dat sturing en bijsturing mogelijk maakt.

Werving en selectie verloopt via het centrale Phoenix-loket, waardoor zowel interne mobiliteit als het aantrekken van nieuwe collega's optimaal wordt gefaciliteerd. Talentontwikkeling wordt actief gestimuleerd via talentplekken voor potentiële schoolleiders en andere functies. Daarnaast is er aandacht voor duurzame inzetbaarheid, werkgeluk, leiderschapontwikkeling en inclusie.

Onze arbeidsmarktcommunicatie sluit direct aan bij de thema's van het Koersplan: Geluk, Partnerschap, Bewust omgaan met je omgeving en Onderwijs van vandaag, voor morgen. Door consistent en divers te communiceren via sociale kanalen versterken we het merk INOS en verhogen we de zichtbaarheid van onze organisatie voor zowel interne als externe doelgroepen.

Door deze integrale aanpak van professionalisering, talentontwikkeling, werving, behoud, werkgeluk en mobiliteit is het strategisch personeelsbeleid van INOS structureel verbonden met de onderwijskundige visie, de maatschappelijke opgave van onze scholen en de continue verbetering van kwaliteit en onderwijsresultaten.

Naast aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en het 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:

- INOS is penvoerder van de Onderwijsregio West-Brabant Oost. De Onderwijsregio West-Brabant Oost richt zich op het gezamenlijk versterken van de regionale onderwijsarbeidsmarkt en het voorzien in voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel in

de regio. In onze regio werken basisscholen, (speciaal)onderwijsbesturen, de pabo en andere partners samen aan thema's als werving, matchen, opleiden, begeleiden en professionalisering van leerkrachten en leren omgaan met de schaarste, met als doel personeelstekorten tegen te gaan en de kwaliteit van onderwijsopleidingen te versterken.

De regio omvat onder meer het gebied rondom Breda, Oosterhout, Geertruidenberg, Dongen, Zundert, Etten-Leur, Alphen-Chaam en Baarle-Nassau, waar de krapte op de arbeidsmarkt vooral speelt bij vervanging en in verschillende functiegroepen. De onderwijsregio zoekt samenwerking om deze uitdagingen gezamenlijk aan te pakken, onder andere via partnerschappen voor samen opleiden en professionalisering.

In oktober is de aanvraag voor een meerjarige subsidie (2026-2029) ingediend. Deze is inmiddels toegekend.

- Alle scholen van INOS zijn erkende opleidingsscholen en voldoen daarmee aan het landelijke kwaliteitskader Samen Opleiden in de onderwijsregio. Hiermee nemen we niet alleen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de opleiding en kwaliteit van toekomstig personeel, maar zetten we opleiden op de werkvloer ook in als motor voor de verdere ontwikkeling van medewerkers, teams en de school als geheel. In 2024-2025 heeft dit geresulteerd in ruim 122 Pabo-stagiaires. Het is mooi om te constateren dat een groot deel van de vierdejaars studenten doorstroomt naar een vacature op een van de scholen of deelneemt aan het startersteam van Phoenix.
- 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 tot vijf 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 2024-2025 ruim 78 studenten van de opleiding MBO-4 onderwijsassistent een stageplek aangeboden.
- 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 jaarlijks een deel van haar eigen middelen in het actueel houden van het aanbod in haar huisacademie.
- 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 via Qrabbl 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. In 2025 zijn we tevens gestart met het Team Brede Ontwikkeling. Dit is een team dat bestaat uit vakleerkrachten met verschillende vakdisciplines en werkt vanuit drie pijlers: vervanging, Anders organiseren en kansengelijkheid.

Voor al deze onderwerpen geldt dat wij ze afstemmen op ons Koersplan en de INOS visie.

We hebben het afgelopen jaar weer mooie stappen gezet in de consistentie en synergie tussen het beleidsterrein Personeel & Organisatie en onderwijs, met andere woorden met integraal sturen op onderwijskwaliteit en personeelsontwikkeling. Elk beleidsterrein werkt met een jaarplan waarin de onderwerpen, prioritering en samenhang afgestemd en geborgd zijn.

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

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

- KwaliteitWijzers
- tevredenheidsonderzoeken

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

Banenafpraak

Achtergrond en Doelstelling

In het Sociaal Akkoord van 2013 is vastgelegd dat het kabinet en sociale partners extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het landelijke doel is om tot en met 2026 in totaal 125.000 extra banen te realiseren ten opzichte van de peildatum in 2013.

- Marktsector: 100.000 banen (streefdatum 2026).
- Overheidssector (inclusief Onderwijs): 25.000 banen.

Eén 'baan' wordt gedefinieerd als een aanstelling van gemiddeld 25,5 verloonde uren per week. Kleinere of grotere aanstellingen tellen naar rato mee.

Wetgeving en Recente Wijzigingen (2024-2026)

De wetgeving rondom de banenafpraak is recent ingrijpend vereenvoudigd om de uitvoering voor werkgevers werkbaarder te maken. De belangrijkste wijzigingen zijn:

- Vervallen onderscheid Markt en Overheid: Sinds 2024 wordt het quotum niet meer per sector, maar via één landelijke doelstelling berekend. Dit neemt de druk weg bij specifieke sectoren die tegen fysieke grenzen aanlopen (zoals het onderwijs).
- Nieuwe Quotumregeling (Invoering 2025/2026): Het oude systeem van de 'quotumheffing' (een boete achteraf) wordt vervangen door een actiever systeem van heffingen en bonussen. Werkgevers die de doelstelling niet halen, betalen een heffing; werkgevers die boven het quotum presteren, kunnen een bonus ontvangen.
- Inclusieve Inkoop: Er is meer erkenning voor de 'indirecte' banenafpraak. Werkzaamheden die worden uitbesteed aan partijen die mensen uit de doelgroep inzetten (sociale inkoop), tellen onder strikte voorwaarden mee voor de realisatie.

De doelgroep: het doelgroepregister

De banenafpraak is specifiek bedoeld voor mensen die in het doelgroepregister (DGR) van het UWV staan. Dit betreft onder meer:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- (Voormalige) leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs (pro);
- Wajongers met arbeidsvermogen;
- Mensen met een Wsw-indicatie (sociale werkvoorziening).

Actuele Status INOS

Op dit moment heeft INOS 5 medewerkers in dienst die geregistreerd zijn in het doelgroepregister. Gezamenlijk vullen zij 2,65 fte (wtf) in.

Funcitie	wtf
Algemeen medewerker	1,475
Conciërge/ onderhoudsmedewerker A	0,4
Leraarondersteuner	0,425
Onderwijsassistent B	0,35
Eindtotaal	2,65

Naast de medewerkers die geregistreerd zijn in het doelgroepregister heeft INOS in 2025 twee zij-instromers (1,4 fte) aangenomen uit het programma Brood & Rozen in samenwerking met de afdeling sociale zaken van de gemeente Oosterhout en Roosendaal. Het gaat om vrouwen die vanuit een bijstandsuitkering bij ons de kans krijgen om via een jaarcontract werkervaring op te doen en om door te groeien naar een vaste baan. Tijdens dit traject krijgen zij de mogelijkheid om te starten met een BBL niveau 4 opleiding tot onderwijsassistent.

Strategie en uitdagingen voor INOS

De overgang naar de nieuwe quotumwetgeving (momenteel bij de Eerste Kamer) betekent dat de financiële prikkel voor werkgevers verschuift van een boete bij het niet behalen naar het stimuleren van het creëren van banen. INOS blijft zich inzetten om de sociale doelstelling te halen. Niet alleen om heffingen te voorkomen, maar vanuit de overtuiging dat een inclusieve organisatie bijdraagt aan de maatschappelijke opdracht van het onderwijs.

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. Een concreet voorbeeld hiervan is de lopende aanbesteding voor de schoonmaakdienstverlening voor de gehele organisatie. Onder de nieuwe richtlijnen worden afspraken met leveranciers niet vrijblijvend vastgelegd, maar periodiek gemonitord. De verwachting is dat de bijdrage van onze partners aan de banenafpraak ook daadwerkelijk meetbaar en zichtbaar zal worden in onze jaarverslaglegging. Ook hiermee draagt INOS bij aan (verlengd) inclusief werkgeverschap en het kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Werkdrukmiddelen

In het verslagjaar 2025 zijn werkdrukmiddelen ontvangen van OC&W. Deze middelen zijn verkregen om de werkdruk te reduceren.

Schooljaar	Bedrag per leerling	Aantal leerlingen
2024-2025 (jan-juli '25)	€ 335,72 (BAO)	Per 1-2-2024: 8.166 BAO leerlingen, 241 SBO leerlingen en 713 (V)SO leerlingen
	€ 503,58 (SBO)	
	€ 671,44 (V)SO)	
2025-2026 (aug-dec'25)	€ 335,72 (BAO)	Per 1-2-2025: 8.061 BAO leerlingen, 206 SBO leerlingen en 716 (V)SO leerlingen
	€ 503,58 (SBO)	
	€ 671,44 (V)SO)	

Het aandeel voor kalenderjaar 2025 bedraagt € 3.320.397 in totaal. Elke school heeft een schoolspecifiek plan opgesteld dat ter instemming is voorgelegd aan de leden van de P-MR van de school. Bij de meeste scholen is deze instemming 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 2025 ca. 99% waarvan 94% eigen personeel en 5% externe inhuur. Binnen deze categorie zijn verschillende oplossingen gekozen. Het vaakst komt de uitbreiding van de personeelsformatie voor in de vorm van de functie onderwijsassistent of door het inlenen van een vakleerkracht bewegingsonderwijs. Daarnaast is op enkele scholen gekozen voor inzet van extra IB, gedragspecialist, conciërge of administratief medewerker.

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

Bestedingscategorie	Besteed bedrag (kalenderjaar)
Personeel	€ 3.305.487
Overige (teambuilding, professionalisering, leermiddelen)	€ 14.910

Naast de genoemde zaken die rechtstreeks uit de werkdrukkiddelen worden bekostigd, wordt er eveneens gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, verzuimpreventie en professionalisering. Met het e-learning programma E-Wise krijgen medewerkers onbeperkt toegang tot een ruim aanbod kwalitatieve online scholing, speciaal gericht op het primair onderwijs.

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Doelen en resultaten

Doel/Beleidsvoornemen	Status	Toelichting
Renovatie schoolgebouw Kbs De Weerijis	Afgerond per 02-2026	In 2024 werd gestart met de renovatie van het schoolgebouw van Kbs De Weerijis. Duurzaamheid van het gebouw kreeg daarbij een prominente plaats. Onder andere werden negen lokalen gerenoveerd en kinderopvang geïntegreerd in het gebouw. Dit is opgeleverd, vanaf 23-02-2026 zijn de lessen weer op die locatie vervolgd.
Nieuwbouw schoolgebouw Kbs De Rosmolen	Lopend	De kick-off van de definitiefase m.b.t. de nieuwbouw van Kbs De Rosmolen is in 09-2024 van start gegaan. In het plan, dat in het teken staat van duurzaamheid, zien en het binnenlaten van groen, staat de nieuwbouw van de school met daarbij integratie van Kober kinderopvang, gepland in 2026. Per 02-2026 zijn de leerlingen tijdelijk ondergebracht in een schoolgebouw aan de Neubourgstraat 13 te Breda. De verwachting is dat ze in mei 2027 hun nieuwe gebouw gaan betrekken.
Inkoopproces scholen en bestuursbureau	Lopend	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
Aanbesteding WGA-ERD	Afgerond per 06-2025	M.i.v. 01-2026 is overeenstemming bereikt met dezelfde dienstverlener als voorheen, Loyalis. De overeenkomst liep op 31-12-2025 ten einde waardoor een nieuwe aanbesteding uitgezet moest worden.
Aanbesteding Energie & splitsing contracten	Afgerond per 10-2025	M.i.v. 01-2026 is de energieleverancier Engie de opdracht gegund voor de levering van elektriciteit en gas t/m 12-2028 (of t/m 12-2025 als de optie tot verlengen gelicht wordt). INOS is aangesloten bij Energie voor Scholen (het Inkoopcollectief voor scholen). Die aanbesteding liep op 12-2025 ten einde. Gelijktijdig heeft BreedSaam zelf bij EVS de aanbesteding ondergebracht voor al haar scholen. Dit met uitzondering van de MFA's en de 'bestuursgebouwen' van INOS. BreedSaam declareert maandelijks de energiekosten aan INOS.
Aanbesteding Touchscreens	Afgerond per 07-2025	Per 07-2025 is de aanbesteding afgerond. Deze is samen met schoolbestuur OBO uit Roosendaal gedaan. Daardoor zijn de aanbestedingskosten gedeeld. Aanbesteding is op bedrag gedaan waardoor we niet meer vastzitten aan een nieuwe aanbesteding over 4 of 5 jaar maar pas als het opgenomen bedrag is bereikt.
Aanbesteding Afval	Afgerond per 10-2025	Het contract met de leverancier voor afvalverwerking liep in 2025 ten einde. Gelet op deze datum is het proces eind 2024 gestart en is de opdracht per 11-2025 gegund aan Renewi.

Aanbesteding Schoonmaakdiensten en glasbewassing	Lopend	Op 12-03-2026 zal de opdracht gegund worden aan de nieuwe leveranciers die tijdens de consensusvergadering op 05-03-2026 gekozen worden. INOS kon nog een laatste keer voor een periode van twee jaren verlengen met beide huidige leveranciers maar dat zou voor één leverancier een te groot risico zijn. Na een goede afweging is uiteindelijk de keuze gemaakt om per 1-1-2025 een nieuwe Europese aanbesteding uit te schrijven
Contractregistratie	Continue proces	In 2023 is een contractenregister ingericht om alle lopende en nieuw af te sluiten contracten (bovenschools en op het bestuursbureau) op te nemen. Het doel hiervan is om inzichtelijk te hebben welke contracten er zijn om zodoende tijdig een signaal te ontvangen wanneer een actie verwacht wordt (opzeggen of verlengen).
Vernieuwen Windows laptops medewerkers	Loopt door in 2026	Vervanging van de kleine groep Windows laptops heeft vertraging opgelopen en zal in 2026 verder uitgevoerd worden na vaststelling welke rollen/personen nog een degelijk apparaat moeten krijgen. Inmiddels zijn de nieuwe apparaten binnen en worden deze samen met de leverancier ingericht volgens onze nieuwe veilige standaarden. Enkele apparaten zijn al uitgeleverd maar het proces behoeft nog finetuning.
Uitfaseren en vernieuwen switches	Uitfaseren afgerond, vernieuwen loopt door in 2026	In het kader van up-to-date houden van onze infra voorzieningen moeten verouderde switches vervangen worden. Veel fysieke aansluitingen zijn niet meer nodig omdat we veel draadloos zijn gaan werken. Daarom is het afgelopen jaar op alle scholen gestart met het verwijderen van overbodige switch capaciteit. De overgebleven switches worden geïnventariseerd op leeftijd. Nog jonge exemplaren blijven in gebruik, de rest is/wordt gefaseerd vervangen.
Mediawijsheid en digitale geletterdheid	Afgerond	Scholing door ICT onderwijscoaches samen met de gemeente Breda voor sociale veiligheidscoördinatoren en ICT coördinatoren. Nadat in 2024 alle scholen een eerste sessie hebben gevolgd, is in 2025 een vervolgsessie georganiseerd.
Aanscherpen beveiliging	Proces loopt door in 2026	<ul style="list-style-type: none"> - 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 vastleggen.	Continue proces	Verslag samen met de Functionaris Gegevensbescherming gemaakt en via directeur bedrijfsvoering aan CvB en RvT aangeboden. Er wordt structureel gewerkt aan het voldoen aan het landelijke Normenkader IBP.

Meer regie op ParnasSys via privacybasis	Continue proces	Deel van het beheer van (de regie op) ParnasSys bovenschools belegd: bepaalde gevoelige rollen en rechten kunnen alleen nog bovenschools gegeven worden. Koppelingen naar softwarepakketten kunnen alleen nog na bovenschoolse goedkeuring aangezet worden.
Koppeling IM	Afgerond en in gebruik genomen Q3 2025	Nieuwe IM koppeling tussen AFAS en Microsoft omgeving. Koppeling is in Q2 2025 opgeleverd en getest. Nieuwe koppeling geeft meer uniformiteit (zelfde maker als onze Google AFAS ParnasSys koppeling). Prijs nieuwe koppeling is aanzienlijk lager dan de oude.
Ziggo contract geüpdatet	Afgerond Q2 2025	Ziggo contract voor periode 2025 tot 2027 vastgelegd. De maandelijkse kosten zijn € 1.100 lager t.o.v. het oude contract, terwijl de functionaliteit groter is. Uitrusting afgerond in 2025.
AI beleid implementatie	Lopend	Beleidsstuk opgesteld, nog niet vastgesteld. Gedragscode AI toegevoegd aan bestaande set gedragscodekaarten. Ook gedragscode AI gecommuniceerd naar medewerkers. AI functionaliteit Gemini en NotebookLM van Google die door ons getoetst is en tot de core services behoort, kan als veilig beschouwd worden om te gebruiken. Deze staan open voor medewerkers in onze omgeving. Voor leerlingen bestaat voor alle AI functionaliteit nog een minimale leeftijdsgrens van 13 tot 18 jaar. Daar staan dus Gemini en NotebookLM nog dicht.

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 extra om de kwaliteit van onderwijshuisvesting te verbeteren. Dankzij die investering kan BreedSaam maximaal € 70 miljoen lenen om schoolgebouwen te (ver)bouwen en is het mogelijk om de plannen voor (ver)bouw en verduurzaming de komende acht jaar te realiseren. Daarbij is een grootscheepse renovatie op Kbs De Weerijds inmiddels afgerond en nieuwbouw voor Kbs De Rosmolen in gang gezet. Nog niet duidelijk is wanneer gestart kan worden met nieuwbouw voor Kbs John F. Kennedy en later, indien mogelijk, nog Breda College.

INOS wil goed inkopen. Dat betekent dat we de juiste middelen en diensten inkopen en er voor zorgen dat die op het juiste moment aanwezig zijn, maar niet tegen elke prijs. We willen zo optimaal mogelijk gebruik maken van ons budget zodat het onderwijs dat wij bieden, hier maximaal profijt van heeft. In het nieuwe inkoopbeleid 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.

Een onderdeel van het inkoopproces zijn de minicompetities meubilair die uitgeschreven worden als een school jaarlijks meer dan € 50.000 aan nieuw meubilair investeert. In 2025 zijn er zes opdrachten gegund aan één van de drie leveranciers waaraan de Europese aanbesteding Meubilair aan gegund is. Inmiddels worden er alweer twee opgemaakt. Het doel hiervan is om de beste deal te krijgen binnen de bestaande raamovereenkomst. Daarbij ligt de nadruk op Actuele Marktwerking (de scherpste prijs) en de juiste match voor de opdracht. Dit proces zal voortgezet worden in 2026.

2.4 FINANCIËEL BELEID

Doelen en resultaten

INOS is een financieel gezonde stichting met een solvabiliteit van meer dan 60% en een liquiditeitsratio van 1,3. 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 2025 geresulteerd in:

- sluitende schoolbegrotingen per schooljaar (m.u.v. twee 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 2025. Hiermee zijn middelen beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de strategische agenda van onze stichting.

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

Doel/thema	Status	Toelichting
Voeren van het goede gesprek	Lopend	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 tweemaandelijks 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	Lopend	In 2025 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	Lopend	In 2023 is in de kaderbrief aangegeven dat organisatiebreed 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 2026 wordt de implementatie afgerond.
ERP (Enterprise Resource Planning)	Lopend	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 2025 t/m 2028 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 2025.

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:

- Inclusief onderwijs
- Anders organiseren
- Koersplan ontwikkeling door inzet interne medewerkers en projectleiders.
- Bovenschoolse voorziening voor hoogbegaafde leerlingen (laatste trap HB ladder).
- Doorontwikkeling andere onderwijsconcepten.
- Kansengelijkheid
- Beschikbaar stellen schoolfruit (vanuit gelijke kansen en op verzoek INOS leerlingenraad)

INOS streeft naar gelijke kansen voor alle kinderen. Ieder kind is evenveel waard ongeacht school, afkomst of achtergrond. Er wordt € 40 per leerling beschikbaar gesteld om alle extra activiteiten of programma's buiten het verplichte lesprogramma, georganiseerd door of in opdracht van de school. De vrijwillige bijdrage voor ouders vervalt daarmee volledig.

Toekomstige ontwikkelingen

Voor 2026 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 2025 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. Sinds 2024 is de commissie inclusief onderwijs opgericht waardoor een impuls gegeven wordt om de benodigde deskundigheid te verkrijgen. Dit wordt tijdelijk gedekt vanuit de algemene reserve.

Het Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Breda e.o. (RSV PO Breda) heeft samen met de besturen de opdracht om voor zoveel mogelijk leerlingen thuisnabij een passend aanbod te realiseren. Hiervoor ontvangen besturen in 2026 een bedrag van € 51,50 per jaar op basis van het aantal leerlingen in het basisonderwijs voor lichte ondersteuning (niveau 4). Dit bedrag wordt door INOS in 2026 aangevuld tot € 90 en verdeeld op basis van het aantal leerlingen. Het RSV PO Breda heeft in 2026 geld beschikbaar voor groepsarrangementen SBO/niveau 4. Vanuit INOS ontvangen 11 scholen dit arrangement. Vanuit het RSV (status juni 2025) is nog onbekend welk bedrag per leerling we gaan ontvangen in het jaar 2026. Om de beweging richting inclusief onderwijs zo duurzaam mogelijk te ondersteunen heeft INOS het volgende besloten:

- scholen met het tijdelijk groepsarrangement lichte ondersteuning (11 scholen) ontvangen een bedrag van € 3.350 per leerling (50% van het bedrag TLV SBO) voor het schooljaar 2025-2026;
- mocht het RSV minder dan € 3.350 bekostigen dan zal INOS vanuit bovenschools het verschil compenseren;
- voor maximaal 100 leerlingen per jaar worden de groepsarrangementen Lichte Ondersteuning gefaciliteerd binnen INOS.

Anders organiseren

Dit betreft het vehicle om de pijlers vanuit het koersplan georganiseerd te krijgen. Innovatieve en effectieve manieren ontwikkelen om onderwijs anders in te richten met als doel optimale ontwikkeling van leerlingen en medewerkers. Het team anders organiseren is hiervoor ingericht.

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

- schoolfruit vanuit gelijke kansen en op verzoek van de INOS leerlingenraad;
- INOS streeft naar gelijke kansen voor alle kinderen. Ieder kind is evenveel waard ongeacht afkomst of achtergrond. Er wordt € 40 per leerling beschikbaar gesteld voor alle extra activiteiten of programma's buiten het verplichte lesprogramma, georganiseerd door of in opdracht van de school. De vrijwillige bijdrage voor ouders vervalt daarmee volledig;
- ontwikkeling nieuw koersplan en onderwijsdag;
- doorontwikkeling onderwijsconcepten (Fonk, Driezwing-Kievitsloop);
- INOS-Kober label;
- AD Pedagogisch Educatief Professional, vervangingskosten. Deze additionele kosten worden gecompenseerd vanuit het niet bestede PDI-budget (Professionalisering en Duurzame Inzetbaarheid);
- Master Educational Needs, vervangingskosten. Deze additionele kosten worden gecompenseerd vanuit het niet bestede PDI-budget (Professionalisering en Duurzame Inzetbaarheid).

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 2025 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. Daarnaast zijn de looptijden van de beleggingen voor korte duur.

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 2026 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 maart 2026 op basis van de meerjarenraming te komen tot een gedragen Kaderbrief 2027. De kaderbrief biedt houvast en is richtinggevend aan directeurs 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 risicobeheersingsysteem

Ten aanzien van de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hebben zich in 2025 geen veranderingen voorgedaan. In de reguliere planning- en control cyclus 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: landelijke en gemeentelijke politieke risico's (onzekere bekostiging), fluctuaties in leerlingaantal (op korte termijn), behoud van 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 25 %.

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 brede risico-inventarisatie voltooid, waarvan de opvolging sinds 2024 in volle gang is. In 2025 is hiervoor een specifiek instrument ontwikkeld en getoetst. Ons doel is om de integrale risicoanalyse jaarlijks te actualiseren, waarbij de financiële analyse het fundament vormt voor het benodigde weerstandsvermogen. Dit proces wordt geborgd binnen de momenten van de reguliere rapportagevoering.

Voor 2026 staat de verdere aansluiting tussen de beschikbare financiële middelen en de strategische doelen centraal. Inzet van bestemmingsreserves worden bepaald in het licht van het koersplan, met als expliciet doel de beschikbare middelen optimaal in te zetten voor de kwaliteit van ons onderwijs.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

INOS kent een aantal specifieke elementen die een risico vormen in termen van financieel beheer. De belangrijkste punten die om waakzaamheid vragen worden in deze risicoparagraaf benoemd.

Bij de volgende opsomming gaat het voor ons specifiek om de risico's die gerelateerd zijn aan onze begroting.

Het wegvallen van subsidies of andere 2e geldstromen

INOS ontvangt jaarlijks diverse tijdelijke middelen van externe partijen, waaronder het RSV, de gemeente en OCW. Om effectief in te spelen op beleidswijzigingen bij deze subsidieverstrekkingen is wendbaarheid essentieel. Dit risico wordt beheerst door de inzet van subsidiemanagement, wat zorgt voor meer grip, inzicht en de mogelijkheid tot tijdige bijsturing. Het doel hiervan is een financieel duurzame inzet van zowel medewerkers als middelen ten behoeve van de doelen van de stichting.

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 voor personeel uit het primair onderwijs worden gedragen door de sector zelf, via het Participatiefonds. Gezien de steeds strengere regelgeving rondom naheffingen, is een strikte naleving van de criteria voor ontslaggronden en dossiervorming essentieel. Indien INOS aantoonbaar aan alle inspanningsverplichtingen is voldaan om ontslag te voorkomen, kan de eigen bijdrage aan de WW-vergoeding worden beperkt tot 10%. Bij onvoldoende onderbouwing stijgt deze bijdrage naar 50%.

Om dit financiële risico te beheersen, heeft INOS het wervings- en selectieproces verder geprofessionaliseerd, waarbij organisatiebrede kwaliteitscriteria worden gehanteerd. Dit stimuleert de interne mobiliteit, waardoor in veel gevallen een passende functie binnen de stichting beschikbaar is. Daarnaast ligt de focus, met name bij tijdelijke contracten in het eerste jaar, op een kwalitatief hoogwaardige en tijdige dossiervorming.

Krapte arbeidsmarkt

De structurele krapte op de arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel vormt een substantieel risico voor de continuïteit en kwaliteit van ons onderwijs. De schaarste strekt zich inmiddels uit over de volle breedte: van leerkrachten en onderwijsondersteuners tot aan schoolleiders. Dit leidt tot een permanente druk op de bezetting en bemoeilijkt het opvangen van (kortstondig) ziekteverzuim, wat de werkdruk voor het zittende personeel verder vergroot.

Om dit risico te beheersen en de aantrekkelijkheid van INOS als werkgever te borgen richten wij ons op onderstaande ontwikkelingen.

Behoud en vitaliteit

Startende leerkrachten krijgen een goede landing via Phoenix. Door een aanstelling van vijf dagen, waarvan één dag expliciet wordt ingezet voor coaching, intervisie en recuperatie (rust), verlagen we de uitval in de kritieke eerste jaren van de loopbaan.

Wij investeren in de persoonlijke en professionele groei van onze medewerkers. Door middel van coaching en een ruim aanbod aan scholing stimuleren we interne mobiliteit en groei, waardoor medewerkers binnen de stichting blijven behouden.

In een krappe markt is onze identiteit ons onderscheidend vermogen. Wij dragen actief onze waarden en maatschappelijke doelen uit om medewerkers aan te trekken die zich intrinsiek verbonden voelen met de missie van INOS.

Het Anders Organiseren van onderwijs is een continu proces geworden binnen INOS met een centrale focus op optimale groei en talentontwikkeling.

Werving en Opleiding

Als actieve partner in de Onderwijsregio West-Brabant Oost werken we aan de imagoversterking van het onderwijs en de gezamenlijke aanpak van tekorten.

Wij zijn partner in de erkende opleidingsschool, waardoor we de aanstaande professionals al tijdens de studie aan ons binden. Daarnaast faciliteren we zij-instroomtrajecten voor professionals uit andere sectoren, waarbij we zorgen voor begeleiding op de werkvloer.

Leerlingenontwikkeling

De continuïteit van onze instelling is nauw verbonden met de ontwikkeling van het leerlingen-aantal. De meest recente prognoses laten voor INOS vanaf 2025 een stabiel beeld zien. Hoewel de acute druk van krimp hiermee op stichtingsniveau lijkt gestabiliseerd, blijven we alert op demografische verschuivingen op wijkniveau. Onze scholen onderscheiden zich door specifieke specialismen en diverse onderwijsconcepten. Dit stelt ouders in staat een bewuste keuze te maken die aansluit bij de behoeften van hun kind, wat de stabiliteit van de populatie vergroot. Elke INOS-school beschikt over een eigen directeur. Dit borgt de lokale verankering in de wijk, een korte lijn met ouders en de focus op een eigen koers en identiteit.

Ziekteverzuim

Het beheersen van ziekteverzuim is voor INOS een prioriteit, aangezien een laag verzuim direct bijdraagt aan de onderwijskwaliteit, de werkdrukbeheersing voor collega's en de financiële stabiliteit. Onze aanpak kenmerkt zich door een balans tussen strikte monitoring, professionele begeleiding en een preventieve focus op vitaliteit. De beheersing van het verzuimrisico is geborgd door de inzet van een eigen verzuimregisseur. De regisseur ziet toe op een snelle en adequate uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter en ondersteunt bij complexe re-integratietrajecten. Sinds 2020 reserveren wij jaarlijks een specifiek budget voor preventieve interventies. Dit stelt ons in staat om medewerkers bij de eerste signalen van overbelasting coaching, fysieke ondersteuning of werkplekaanpassingen aan te bieden. Wij investeren in een werkklimaat waarin welzijn bespreekbaar is. Door in te zetten op autonomie en professionele ruimte vergroten we de belastbaarheid en het werkplezier van onze medewerkers. INOS laat op jaarbasis structureel een gemiddeld lager verzuimpercentage zien dan het sectorgemiddelde in het primair onderwijs. Dit bevestigt de effectiviteit van onze integrale aanpak en draagt bij aan de weerbaarheid van de organisatie tegen de huidige arbeidsmarktcrapte.

Verruwing en polarisatie in de samenleving

De toenemende sociale tweedeling en maatschappelijke onrust komen onze scholen binnen en beïnvloeden de opvoedcontext van onze leerlingen direct. Deze verruwing uit zich incidenteel in verbale agressie en juridische dreigementen richting onze medewerkers, wat de druk op de sociale veiligheid en de juridische ondersteuning vergroot. Deze ontwikkeling kan leiden tot handelingsverlegenheid bij medewerkers en heeft een negatieve impact op het welzijn, het verzuim en de noodzakelijke kosten voor beveiliging.

Om dit risico te beheersen, investeren wij proactief in de weerbaarheid en deskundigheid van onze teams. Door nauwe samenwerking met de gemeente en de inzet van onder andere schoolmaatschappelijk werk en brugfunctionaris creëren we een vangnet voor zowel leerlingen als professionals. Daarnaast organiseren we gerichte preventieactiviteiten, zoals spreekuren over veiligheid en criminaliteit, om een grens te stellen aan ongewenst gedrag. Centraal in onze aanpak staat het krachtig uitdragen van onze eigen identiteit: wij fungeren als een veilige oefenplaats waar normen, waarden en goed burgerschap de basis vormen voor het samenleven in diversiteit.

Energiekosten en huisvesting

De indexatie van de materiële bekostiging voor energiekosten, onderhoud, schoonmaak e.d. is de afgelopen jaren fors gestegen. Ook in 2026 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.

Digitalisering

De versnelde digitalisering van ons onderwijs biedt grote kansen, maar vergroot gelijktijdig onze afhankelijkheid van IT-infrastructuren en de kwetsbaarheid voor cyberdreigingen. Risico's zoals ransomware-aanvallen, datalekken en ongeautoriseerde toegang tot gevoelige leerling- en medewerkersgegevens zijn reëel en vragen om een hoogwaardig beveiligingsniveau. Om de digitale weerbaarheid van INOS te ontwikkelen en borgen, ligt de regie op veiligheid en privacy bij de informatiemanager en security officer, terwijl de programmamanager digitale innovatie en AI een verantwoorde integratie van nieuwe technologieën in het onderwijs begeleid.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

Zie hoofdstuk 2.3.

3. Verantwoording van de financiën

3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen (teldatum 1 februari)

	Vorig jaar 2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen	9.128	8.983	9.102	9.106	9.121

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 is de verwachting dat het leerlingaantal vanaf 2025 licht stijgt.

FTE (peildatum 31 december)

Aantal FTE	Vorig jaar 2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
Bestuur/ management	34,73	34,16	34,25	33,37	32,88
Personeel primair proces/docerend personeel	620,53	602,03	621,12	610,23	602,97
Ondersteunend personeel/overige deelnemers	250,61	277,69	266,78	255,59	251,03
Stagiaires	17,51	21,37	24,25	24,25	24,25
Totaal	923,37	935,26	946,40	923,44	911,12

Ondanks dat het aantal leerlingen niet meer daalt de komende jaren neemt de formatie de komende jaren nog wel af door het wegvallen van tijdelijke subsidies. In 2027 t.o.v. 2026 neemt de formatie af vanwege het grotendeels wegvallen van de subsidie basisvaardigheden. Ook in 2028 zal de formatie verder dalen door afloop van de subsidie brugfunctionaris en door de verdere afname van de subsidie basisvaardigheden. De formatie in de begroting van 2026 is t.o.v. 2025 wel gestegen, dit komt met name doordat er begroot wordt met een norm van 5% ziekteverzuim in de vervangingspool. Aangezien in 2025 deze vervangingspool wegens arbeidsmarktkrapte niet geheel gevuld was zien we hier een lager aantal fte. Door de subsidieconfetti is het 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

Staat van baten en lasten

	2024 mln.€	Begroting verslagjaar (2025)	Realisatie verslagjaar (2025)	2026 mln.€	2027 mln.€	2028 mln.€	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	89,77	88.990.194	100.334.268	95,13	93,51	92,61	11.344.074	10.566.396
Overige overheids-bijdrage en subsidies	1,35	1.681.329	1.892.257	2,15	2,05	2,05	210.928	544.320
Overige baten	3,01	3.417.245	2.733.226	2,68	2,60	2,60	-684.019	-273.031
TOTAAL BATEN	94,12	94.088.768	104.959.751	99,96	98,16	97,26	10.870.983	10.837.685
LASTEN								
Personeelslasten	81,72	80.777.620	84.645.285	83,98	81,73	80,68	3.867.665	2.920.914
Afschrijvingen	1,78	1.965.381	1.813.921	2,1	2,1	2,1	-151.460	30.622
Huisvestingslasten	6,33	7.120.469	6.533.832	7,72	7,72	7,72	-586.637	206.515
Overige lasten	6,96	6.701.878	7.834.400	7,51	7,51	7,51	1.132.522	870.288
TOTAAL LASTEN	96,8	96.565.348	100.827.438	101,31	99,06	98,01	4.262.091	4.028.340
SALDO								
Saldo baten en lasten	-2,68	-2.476.580	4.132.313	-1,35	-0,90	-0,75	6.608.892	6.809.345
Saldo financiële baten en lasten	0,36	252.975	1.112.324	0,25	0,25	0,25	859.349	754.517
TOTAAL RESULTAAT	-2,32	-2.223.605	5.244.637	-1,09	-0,64	-0,50	7.468.241	7.563.862

In 2024 en 2025 vonden er aanzienlijke wijzigingen plaats in de cao (een loonsverhoging van 4,9% per 1 oktober 2024 en 4,6% per 1 november 2025), wat directe gevolgen had voor de rijksbijdragen en de personeelslasten.

Daarnaast is in 2025 een vordering op OCW in de baten opgenomen van € 4,8 mln. Deze vordering vloeit voort uit een succesvol beroep dat INOS, samen met andere schoolbesturen, heeft ingesteld tegen de te lage bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022. De rechtbank stelde de 222 schoolbesturen eerder al in het gelijk en oordeelde dat het ministerie het tekort van 7,12% alsnog moet vergoeden. Hoewel de staatssecretaris van OCW tegen deze uitspraak in beroep ging, heeft de Raad van State op 25 maart 2026 het hoger beroep ongegrond verklaard. Hiermee is de oorspronkelijke uitspraak bekrachtigd en zijn de schoolbesturen definitief in het gelijk gesteld en is de vordering opgenomen in de baten. Het effect op het resultaat van 2025 bestaat uit de hoofdvordering van € 4,0 miljoen en een rentevergoeding van € 0,79 miljoen.

Verschil resultaat verslagjaar en begroting 2025

Het resultaat over 2025 is € 7,5 mln hoger dan begroot. De totale baten 2025 zijn € 10,9 mln hoger dan begroot.

De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 4,5 mln Indexatie personele bekostiging n.a.v. CAO-ontwikkeling
- + € 4,0 mln Opname vordering OCW
- + € 0,4 mln Arbeidsmarkttoelage
- + € 0,3 mln Subsidie basisvaardigheden
- + € 0,2 mln Extra EMB bekostiging
- + € 0,2 mln Subsidie asielzoekers, zij-instroom, studieverlof
- + € 0,4 mln Gemeentelijke subsidies (o.a. SPUK)

- + € 0,4 mln Extra RSV inkomsten (groeibekostiging en groepsarrangementen ZO)
- + € 0,4 mln Overige baten

De totale lasten over 2025 zijn € 4,3 mln hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 3,7 mln Loonstijging t.g.v. CAO-stijging
- + € 0,4 mln Arbeidsmarkttoelage
- € 0,1 mln Hogere uitkeringen UWV
- € 0,2 mln Lagere afschrijvingen t.g.v. nog niet gerealiseerde investeringen
- € 0,6 mln Lagere kosten energie (o.a. teruggaaf energie voor scholen) en lagere kosten schoonmaak ook door eenmalige compensatie
- + € 1,1 mln Hogere kosten lesmateriaal en busvervoer

De financiële baten en lasten zijn € 0,9 mln hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de extra rentebaten in het kader van de vordering op OCW ad. € 0,8 mln.

Vershil resultaat verslagjaar en resultaat 2024

Het resultaat over 2025 is € 7,6 mln hoger dan het resultaat in 2024.

De totale baten over 2025 zijn € 10,8 mln hoger dan in 2024.

De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 3,3 mln Indexatie personele bekostiging (CAO ontwikkeling)
- + € 4,0 mln Opname vordering OCW
- + € 1,7 mln Subsidie basisvaardigheden
- + € 0,4 mln Subsidie brugfunctionaris
- + € 0,2 mln Hogere bekostiging EMB
- + € 0,5 mln Hogere opbrengsten gemeente (met name SPUK)
- + € 0,5 mln Hogere opbrengsten RSV inzake arrangementen LO en ZO en groeibekostiging, wel minder middelen LO
- € 0,6 mln Lagere opbrengsten detachering
- + € 0,7 mln Hogere overige baten (jeugdeducatiefonds, verhuur)

De totale lasten over 2025 zijn € 4,0 mln hoger dan in 2024.

De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

- + € 2,3 mln Indexatie personele kosten t.g.v. CAO PO
- + € 1,0 mln Hogere fte-inzet (t.g.v. hogere subsidies)
- € 0,2 mln Lagere dotatie personele voorzieningen (jubilea, langdurig zieken)
- € 0,1 mln Lagere opbrengsten UWV-uitkeringen
- € 0,1 mln Lagere overige personeelskosten (verzekering Loyalis)
- + € 0,2 mln Hogere huisvestingslasten (bijdrage BreedSaam)
- + € 0,9 mln Hogere overige lasten (lesmateriaal, vervoer leerlingen, verzuimpreventie)

De financiële baten en lasten zijn € 0,8 mln hoger vergeleken met 2024. Dit wordt veroorzaakt door de extra rentebaten in het kader van de vordering op OCW ad. € 0,8 mln.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie vorig jaar (2024)	Realisatie verslagjaar (2025)	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	10.238.206	10.532.479	13.991.214	13.991.214	13.991.214
Financiële vaste activa	13.587.290	13.569.344	13.701.144	13.701.144	13.701.144
Totaal vaste activa	23.825.496	24.101.824	27.692.358	27.692.358	27.692.358
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden	0	0	0	0	0
Vorderingen	1.453.013	6.042.574	1.316.638	1.316.638	1.316.638
Kortlopende effecten	0	0		0	0
Liquide middelen	11.753.101	12.594.898	9.088.294	8.445.791	7.945.791
Totaal vlottende activa	13.206.114	18.637.472	10.404.932	9.762.429	9.262.429
TOTAAL ACTIVA	37.031.609	42.739.296	38.097.290	37.454.787	36.954.787
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	16.874.392	26.209.313	23.673.905	23.031.402	22.531.402
Bestemmingsreserves	4.292.668	202.385	202.385	202.385	202.385
Overige reserves en fondsen	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	21.167.059	26.411.698	23.876.290	23.233.787	22.733.787
VOORZIENINGEN	2.266.856	2.272.889	2.350.000	2.350.000	2.350.000
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	13.597.693	14.054.709	11.871.000	11.871.000	11.871.000
TOTAAL PASSIVA	37.031.609	42.739.296	38.097.290	37.454.787	36.954.787

Materiële vaste activa

De boekwaarde van de MVA is € 0,3 mln gestegen. Er is in 2025 voor € 2,1 mln aan investeringen gedaan waaronder voor € 0,6 mln meubilair, € 0,4 mln ICT (€ 0,3 mln leerling chromebooks), € 0,2 mln digiborden (in plaats van lease), € 0,5 mln inrichting schoolplein/gymzaal, € 0,3 mln inventaris en lesmethoden en € 0,1 mln verbouwingen. De totale afschrijvingen zijn € 1,8 mln, waardoor de boekwaarde met € 0,3 mln stijgt.

Financiële vaste activa

De waardedaling van de financiële vaste activa met € 0,018 mln is te verklaren door aankoop van nieuwe obligaties voor € 6,7 mln. Daar tegenover staat de verkoop van obligaties voor € 6,9 mln.

Vorderingen

De vorderingen zijn met € 4,6 mln gestegen ten opzichte van 2024. Belangrijkste oorzaak is de opname van de vordering OCW wegens onvolledige bekostiging 2022 ad. € 4,0 mln. Daarnaast is nog € 0,8 mln opgenomen aan rente over deze vordering. De debiteurenpositie en de vooruitbetaalde bedragen zijn daarentegen afgenomen met € 0,2 mln.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn met € 0,8 mln toegenomen ten opzichte van 2024. Belangrijkste oorzaak voor de stijging van de liquide middelen zijn hogere vooruit ontvangen subsidies.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is met € 5,2 mln toegenomen. Er is vanuit het resultaat € 4,0 mln onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO en er is € 0,1 mln onttrokken uit de bestemmingsreserve DI (oude BAPO). De algemene reserve is met € 9,3 mln gestegen door het resultaat 2025.

Vorzieningen

De stand van de voorzieningen is gelijk gebleven. Er is € 0,1 mln gedoteerd aan de voorziening PDI, de voorziening langdurig zieken is met € 0,1 mln gedaald,

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn met € 0,5 mln gestegen ten opzichte van 2024. Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn, stijging nog te betalen premies € 0,1 mln (belasting etc. t.g.v. CAO), vooruit ontvangen subsidie verbetering basisvaardigheden € 0,4 mln.

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%);
- de FVA zijn gelijk gehouden in de MJR, uiteraard altijd afhankelijk van de liquiditeitsprognose;
- de vorderingen zijn in de MJR constant gehouden;
- de voorzieningen en kortlopende schulden zijn in deze MJR constant gehouden. Uiteraard worden de voorzieningen jaarlijks met het opstellen van de jaarrekening nader bepaald voor de middellange termijn (3 tot 5-jarig perspectief);
- het eigen vermogen en de liquide middelen bewegen mee met de resultaten in de MJR.

3.3 FINANCIËLE POSITIE

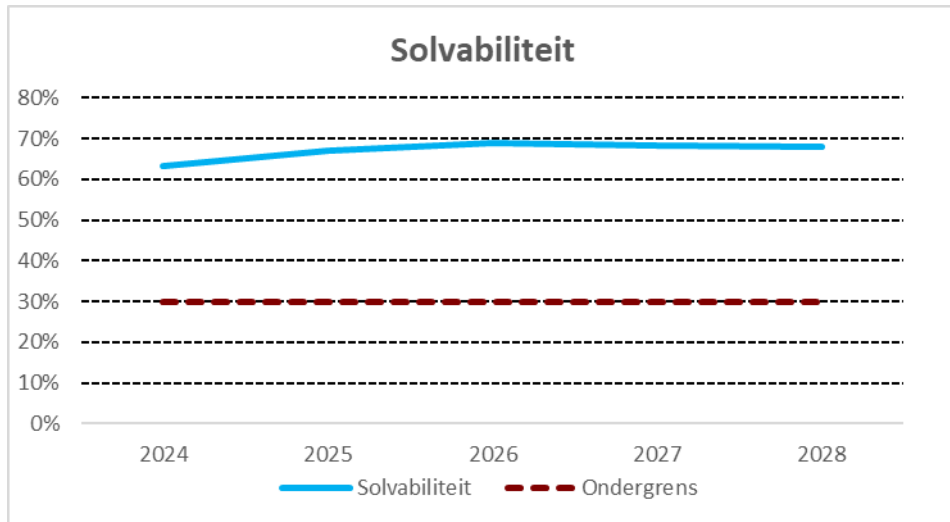
Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (2024)	Realisatie Verslag-jaar (2025)	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signaleringswaarde
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	63%	67%	69%	68%	68%	Ondergrens: < 0,3
Signaleringswaarde	30%	30%	30%	30%	30%	
Weerstandvermogen (Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	22,4%	25,1%	23,8%	23,6%	23,3%	Ondergrens: < 0,05
Signaleringswaarde	5%	5%	5%	5%	5%	
Liquiditeit Vlottende activa / Kortlopende schulden	1,0	1,3	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	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
Rentabiliteit Resultaat / totale baten (incl. financiële baten) * 100%	-2,5%	5,0%	-1,1%	-0,7%	-0,5%	Afhankelijk van de financiële positie
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW) (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek eigen vermogen) / totale baten	0,07	0,10	0,05	0,05	0,04	Bovengrens: > 0

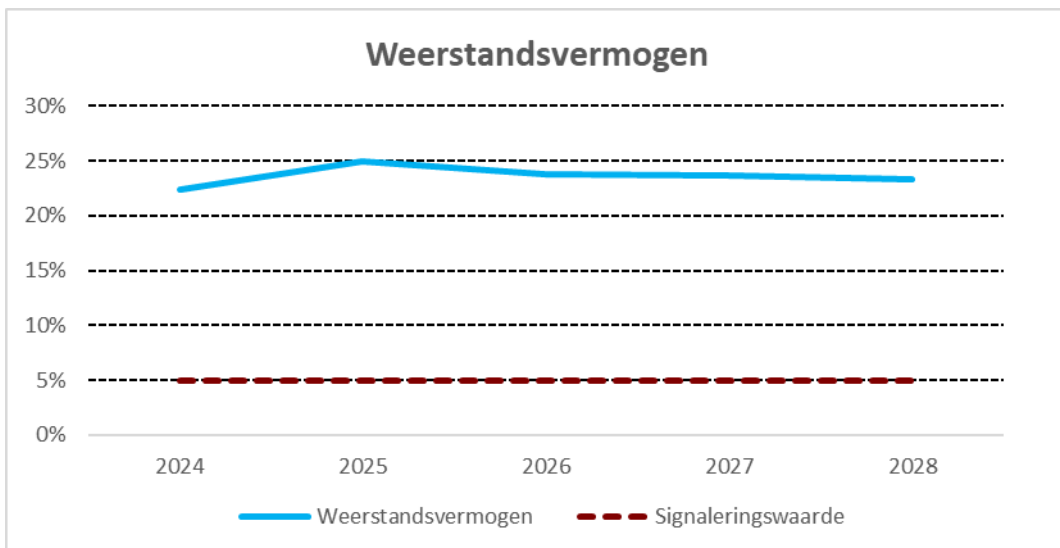
Toelichting op de financiële positie

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

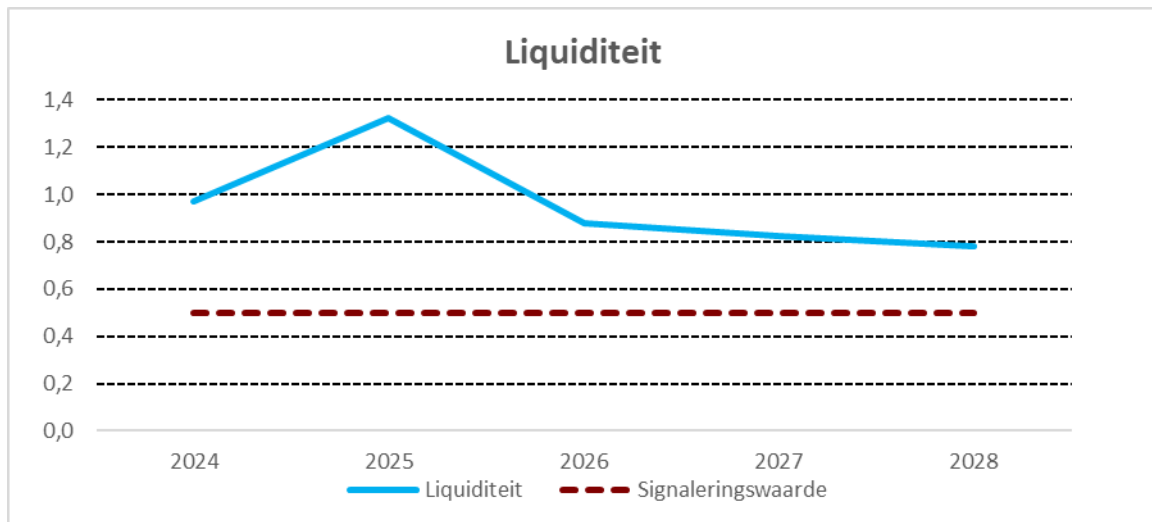
De solvabiliteit geeft aan hoe het gesteld is met de mate waarin de organisatie op de lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteit van INOS blijft meerjarig ruim boven de signaleringsgrens van 30%. Voor onderwijsinstellingen wordt een solvabiliteit tussen de 30% en 60% als gezond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



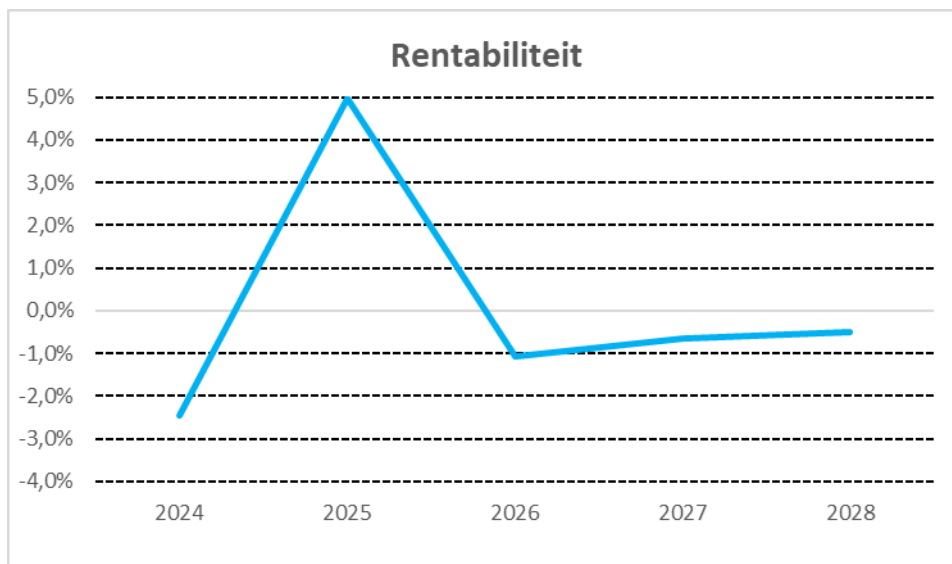
Het weerstandsvermogen meet het verband tussen het aanwezige eigen vermogen en de totale inkomsten en is bedoeld om eventuele calamiteiten financieel op te vangen. Het weerstandsvermogen van INOS laat vanaf 2026 een stabiele ontwikkeling zien. Het weerstandsvermogen blijft de komende jaren ruim boven de signaleringsgrens van 5%. De inspectie zal echter het kengetal weerstandsvermogen met de invoering van de nieuwe bekostigingssystematiek loslaten.



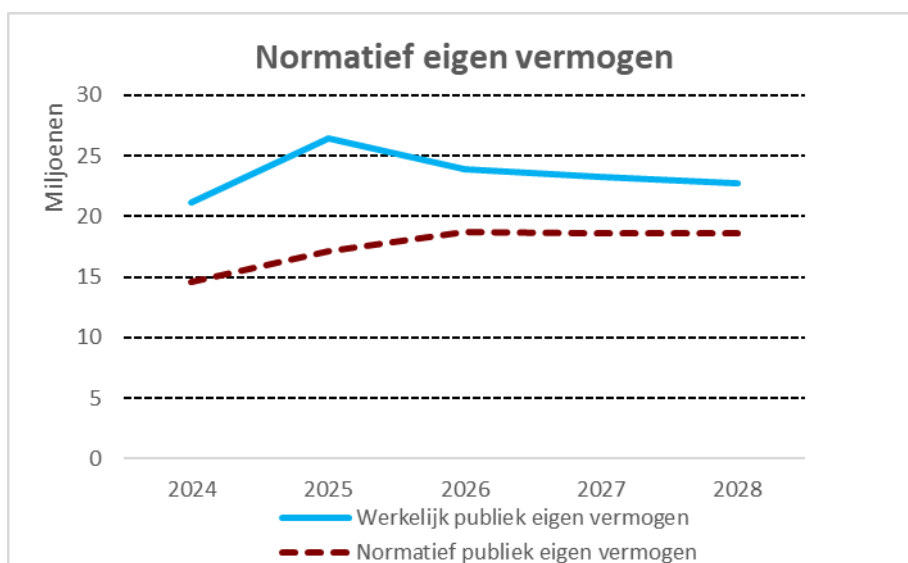
De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de instelling kan voldoen aan haar verplichtingen op korte termijn. Een liquiditeit tussen de 0,5 en 1,75 wordt binnen het onderwijs doorgaans als voldoende gekwalificeerd. Hoewel de liquiditeitsratio de komende jaren daalt, blijft deze ratio de komende jaren ruim voldoende. Door de komende jaren een negatieve begroting te presenteren en de beschikbare budgetten jaarlijks volledig te benutten in combinatie met voldoende investeringsbudget zorgen we ervoor dat de liquiditeit zich niet bovenmatig ontwikkelt.



De rentabiliteit geeft aan welk deel van de totale baten c.q. opbrengsten overblijft na aftrek van de lasten c.q. kosten. Het huidige meerjarenperspectief laat zien dat de rentabiliteit in 2026 bewust tot -1,1% daalt vanwege extra inzet uit de algemene reserve wat leidt tot een negatief resultaat van € -1,09 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 voor de komende jaren.



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 2028 gezond blijft en het publiek eigen vermogen zich boven de richtlijn van het normatief publiek eigen vermogen ontwikkelt. 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, inclusief onderwijs en een verdere invulling geven aan gelijke kansen.

Ondertekening door College van Bestuur

Nicole van Son

Anneke van der Zee

Breda, juni 2026

4. Verslag intern toezicht

Verslag van de Raad van Toezicht 2025

In dit verslag wil de Raad van Toezicht (RvT) van INOS graag verantwoording afleggen over en inzicht geven in de wijze waarop zij haar toezichthoudende taak heeft uitgevoerd.

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 en sinds 25 juni 2025 in de Governancecode Funderend Onderwijs. De laatste code wordt inhoudelijk reeds volledig gevolgd, op het gebied van formalisering in documentatie zal in 2026 in samenwerking met de bestuurssecretaris wellicht nog een en ander dienen te worden aangepast. Daarnaast voldoet INOS ook aan het Verenigingsconvenant van de VTOI-NVTK (nu VTO3) dat sinds september 2021 van kracht is. Op basis van de kernwaarden, zijnde professionaliteit, transparantie, samenwerking en inclusiviteit, neemt de Raad van Toezicht de in de Code Goed Toezicht genoemde zeven principes als uitgangspunt voor haar functioneren. Deze principes zijn: legitimiteit en compliance – maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid – integriteit-transparantie en openheid – interne en externe verbinding – professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen – verantwoording.

De Raad van Toezicht is zich bewust van haar maatschappelijke taak. Het onderwijs, en met name het basisonderwijs, is meer dan een school. Het speelt een belangrijke rol in het leven van kinderen. Het is een wezenlijk onderdeel van het maatschappelijk ecosysteem in buurt, omgeving en gemeente. Regelmatig gingen de gesprekken tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur dan ook over de maatschappelijke rol van INOS en haar bestuurders in Breda, de samenwerking met andere maatschappelijke organisaties en kinderopvang en het binnenkomen van de 'grote mensen wereld' in de scholen.

Ook is er aandacht besteed aan de organisatie INOS, het beleven van gezamenlijke betekenis van 'Ik ben, omdat wij zijn', de thema's uit het huidige koersplan en inclusiviteit voor alle betrokkenen, kinderen, medewerkers en omgeving.

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.
- Gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur.
- Verantwoording afleggen van uitvoering van bovengenoemde taken in het bestuursverslag.

In 2025 zijn deze taken uitgevoerd. De accountant van INOS is sinds 2022 Flynth Accountants. Na alle wijzigingen in de voorgaande jaren, hebben er in 2025 geen veranderingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht plaatsgevonden.

De Raad van Toezicht heeft drie commissies ingesteld:

- de Remuneratiecommissie, met als taak benoeming, ontwikkeling, beoordeling en bezoldiging van de leden van het College van Bestuur en leden van de Raad van Toezicht;
- de Auditcommissie, met als taak financiële zaken, risicomangement en -beheersing, tevens het door de Raad van Toezicht benoemen van de accountant en het proces van begroting en jaarrekening;
- de Onderwijs- en kwaliteitscommissie, 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** heeft in 2025 uitvoering gegeven aan haar taken zoals vastgelegd in de Code Goed Bestuur INOS en conform de aangescherpte uitgangspunten van de PO-Raad. De commissie bestond in 2025 uit mevrouw Eipie Bonnema (voorzitter) en de heer Raymond Kriekaard (lid), en heeft vanuit de kernwaarden integriteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid, verbinding en professionaliteit toegezien op een zorgvuldig werkgeverschap richting het College van Bestuur.

In zowel het voor- als najaar heeft de commissie individuele gesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur, gericht op functioneren, ontwikkeling en de onderlinge samenwerking. Deze gesprekken vormden tevens input voor het jaarlijks vaststellen van de ontwikkelpunten en de evaluatie van de bestuurlijke rolvervulling. Tijdens de gesprekken is aandacht geweest voor het welzijn van de bestuurders, talentontwikkeling binnen de organisatie en lange termijn continuïteit en opvolging van het bestuur.

Tenslotte zijn er afspraken gemaakt met de bestuurders over de door hen gewenste en door de remuneratiecommissie van harte ondersteunde wens tot vroege accreditatie in 2026.

De **Auditcommissie** wordt gevormd door de heren Kees Veenhof (voorzitter) en Raymond Kriekaard (lid). Bij de vier vergaderingen in 2025 waren de portefeuillehouder van het College van Bestuur (Anneke van der Zee) en de directeur bedrijfsvoering (Anne-Will van Dijk) aanwezig. Tevens heeft de auditcommissie gesproken met de accountant Flynth, inzake de jaarrekening en de managementletter.

De Auditcommissie bracht advies uit over het bestuursverslag, de jaarrekening 2024 en de meerjarenbegroting. Daarnaast heeft de Auditcommissie de perioderapportages besproken en is er aandacht geweest voor AI binnen INOS. De informatiemanager van INOS heeft een uitgebreide update gegevens tijdens een van de commissievergaderingen over de ontwikkelingen rond AI.

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.

Binnen INOS functioneert sinds 2018 de **Onderwijs- en kwaliteitscommissie** van de Raad van Toezicht. In 2025 bestond de Onderwijscommissie uit de heer Yaşar Sazak (voorzitter) en mevrouw Eveline Schurink (lid). De commissie kent een vaste overlegstructuur met het College van Bestuur en sluit waar relevant aan bij interne experts of beleidsverantwoordelijken op specifieke thema's.

De commissie houdt verdiepend toezicht op de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg en fungeert als inhoudelijk sparringpartner voor het College van Bestuur. Bevindingen en aandachtspunten worden teruggekoppeld aan de voltallige Raad van Toezicht.

De Onderwijscommissie is in 2025 driemaal bijeen gekomen. De agenda's waren opgebouwd rond de planning en control cyclus, actuele ontwikkelingen in wet- en regelgeving en strategische onderwijsthema's binnen INOS.

Ook de GMR kent een Onderwijscommissie. Beide commissies komen parallel bijeen aan de hand van dezelfde thema's, wat bijdraagt aan transparantie en samenhang in de dialoog over onderwijskwaliteit.

De volgende thema's stonden centraal in 2025:

- Inclusief onderwijs – Besproken zijn de voortgang, randvoorwaarden en uitvoerbaarheid binnen de scholen. De commissie vroeg specifiek aandacht voor professionalisering, samenwerking met partners en borging binnen de kwaliteitscyclus.
- Kwaliteitszorg en interne audit (INOS Kwaliteitskaart) – De systematiek van interne audits, opvolging van bevindingen en de verbinding tussen school- en bestuursniveau zijn besproken.
- Kwaliteitsonderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs – De uitkomsten en eventuele verbeterpunten zijn besproken in relatie tot het interne kwaliteitsbeeld. De commissie ziet externe oordelen als belangrijke spiegel voor het toezicht.
- Basisvaardigheden – De versterking van taal, rekenen en andere basisvaardigheden is besproken aan de hand van opbrengsten en ingezette interventies. De commissie onderstreepte het belang van consistentie en data gedreven verbetering.
- Doorstroomtoets en driejaarlijkse analyse – Resultaten, trends en verschillen tussen scholen zijn geanalyseerd, met bijzondere aandacht voor kansengelijkheid en de aansluiting tussen schooladvies en uitstroom.

De Onderwijscommissie constateert dat INOS beschikt over een samenhangende kwaliteitsstructuur en een lerende aanpak. Tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor het verkleinen van verschillen in opbrengsten, de verdere borging van inclusief onderwijs en het duurzaam versterken van basisvaardigheden. Vanuit haar toezichthoudende rol blijft de commissie deze thema's kritisch volgen.

De reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht worden voorbereid tijdens een overleg tussen de voorzitter van het College van Bestuur, de bestuurssecretaris en de voorzitter van de Raad van Toezicht. Tijdens deze bijeenkomsten worden agenda en bespreekpunten vanuit zowel de Raad als vanuit het bestuur ingebracht. Aansluitend vindt een informeel gesprek plaats tussen beide voorzitters, waarbij allerlei onderwerpen aan bod kunnen komen.

Er hebben twee gesprekken plaatsgevonden met de GMR. In mei een reguliere bijeenkomst en in november in de vorm van een gezamenlijk bezoek aan het Junior Techniek College in Breda. In april heeft een schoolbezoek plaatsgevonden bij het Breda College. In november dus het genoemde bezoek aan het Junior Techniek College. Op deze wijze krijgt de Raad van Toezicht direct kennis van en inzicht in wat er binnen de organisatie en de diverse scholen speelt. Door de leden wordt dit zowel als informatief, als motiverend ervaren.

In 2025 is INOS begonnen aan het tot stand brengen van een nieuw Koersplan voor de jaren 2027-2030. De Raad van Toezicht wordt volop meegenomen en is zelf ook actief in dit proces. De voltallige Raad was aanwezig bij de buitengewoon inspirerende Stakeholders-bijeenkomst in het najaar van 2025.

Begin 2026 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd. Deze keer is ervoor gekozen dit onder externe begeleiding te doen. Onder begeleiding van Dirk-Jaap Klaassen van Board In Balance zijn een aantal door de Raad gekozen onderwerpen besproken.

Er is daartoe, aan de hand van een gestructureerde vragenlijst met elk van de leden van de Raad van Toezicht, de leden van het College van Bestuur en met de bestuurssecretaris een afzonderlijk interview gehouden. Hier is een discussiememo uit voortgekomen waarin de belangrijkste bespreekpunten zijn opgenomen. In een aparte Raad van Toezicht-vergadering zijn vervolgens deze punten besproken. Het College van Bestuur en de bestuurssecretaris waren bij een deel van deze vergadering aanwezig. Allereerst is gekeken naar de actiepunten die uit de vorige zelfevaluatie voortkwamen. Daaruit bleek dat over de aanpak van het actiepunt Permanente Educatie niet iedereen tevreden was. In deze zelfevaluatie heeft dat tot concretere afspraken geleid over het wie en wat. Ten tweede is gesproken over de samenwerking in de RvT, het beter leren kennen van elkaars competenties en ervaringen en ook jaarlijks zonder agenda af te spreken. In het verlengde van dit onderwerp is ook de opvolging in de RvT langsgelopen. In het najaar van 2026 staat een herbenoeming van een RvT-lid op het programma en in het voorjaar van 2027 bereikt de voorzitter van de RvT het einde van zijn tweede termijn. In dat kader kwam ook het maken van een goed introductieprogramma voorbij.

De RvT was in 2025 als volgt samengesteld

Naam, functie en commissies	Nevenfuncties betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied	Datum aantreden	Datum aftreden
Raymond Kriekaard Voorzitter RvT en lid remuneratiecommissie	Voorzitter van de Raad van Commissarissen (vanaf 1 juli 2025 lid) van SKH Kinderopvang Haarlemmermeer. Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Kopwerk in Anna Paulowna. Bestuurslid van de Stichting Elance Academy in Amsterdam Bestuurslid Stichting Storytelling in Amsterdam (tot 1 september 2025)	Bedrijfsvoering	1-4-2019 herbenoemd 1-4-2023	1-4-2027
Kees Veenhof, Vicevoorzitter RvT en voorzitter auditcommissie	Directeur Rechtshulp ARAG NL, Lid commissie Integriteit Waterschap Limburg.	Bedrijfsvoering	1-11-2022	1-11-2026 herbenoembaar
Yasar Sazak, Voorzitter onderwijscommissie	Programmaleider Talentontwikkeling 1-11-2023 Gemeente 's-Hertogenbosch Lid RvT 013 Poppodium Tilburg (13-01-2026)	Onderwijs- (kwaliteit) en kindontwikkeling	1-11-2023	1-11-2027 herbenoembaar
Eipie Bonnema Voorzitter remuneratiecommissie	Manager HR&D team Beleid en Organisatie ontwikkeling Koninklijke Kentalis.	Personeel & organisatie	1-2-2024	1-2-2028 herbenoembaar
Eveline Schurink Lid onderwijscommissie	Algemeen Directeur Dienst Gezondheid en Jeugd Directeur Publieke Gezondheid Zuid Holland Zuid. Voorzitter ALV coöperatie Ambulancezorg Zuid Holland Zuid Vicevoorzitter Stichting Drechtzorg Lid RvT Netwerk maatschappelijke Ondersteuning (01-01-2026)	Onderwijs- (kwaliteit) en kindontwikkeling	1-2-2024	1-2-2028 herbenoembaar

De leden van de Raad van Toezicht ontvingen voor de vervulling van hun functie een vergoeding, te weten €9.360 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.

De leden van de Raad van Toezicht hebben diverse opleidingen in het kader van Permanente Educatie gevolgd.

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

Breda, juni 2026

5. Financieel jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

	Pagina
Balans per 31 december 2025	66
Staat van baten en lasten 2025	67
Kasstroomoverzicht 2025	68
Grondslagen	69
Toelichting op de balans	75
Toelichting op de staat van baten en lasten	78
Niet uit balans blijvende verplichtingen	81
Verbonden partijen	83
Model G: verantwoording subsidies	84
WNT en toezichthouders	86
Overige gegevens	89
Ondertekening	90

Balans per 31-12-2025

(na resultaatbestemming)

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
1. ACTIVA		
1.1. Vaste activa		
1.1.2. Materiële vaste activa	10.532.479	10.238.206
1.1.3. Financiële vaste activa	<u>13.569.344</u>	<u>13.587.290</u>
	24.101.824	23.825.496
1.2. Vlottende activa		
1.2.2. Vorderingen	6.042.574	1.453.013
1.2.4. Liquide middelen	<u>12.594.898</u>	<u>11.753.101</u>
	18.637.472	13.206.114
Totaal Activa	<u><u>42.739.296</u></u>	<u><u>37.031.609</u></u>
2. PASSIVA		
2.1. Eigen vermogen	26.411.697	21.167.060
2.2. Voorzieningen	2.272.889	2.266.856
2.4. Kortlopende schulden	<u>14.054.709</u>	<u>13.597.693</u>
Totaal Passiva	<u><u>42.739.296</u></u>	<u><u>37.031.609</u></u>

Staat van baten lasten over 2025

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	100.334.268	88.990.194	89.767.872
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.892.257	1.681.329	1.347.937
3.5. Overige baten	2.733.226	3.417.244	3.006.257
<u>Totaal baten</u>	104.959.751	94.088.767	94.122.066
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	84.645.285	80.777.620	81.724.371
4.2. Afschrijvingen	1.813.921	1.965.379	1.783.299
4.3. Huisvestingslasten	6.533.832	7.120.469	6.327.317
4.4. Overige lasten	7.834.400	6.701.878	6.964.112
<u>Totaal lasten</u>	100.827.438	96.565.347	96.799.099
Saldo baten en lasten	4.132.313	-2.476.580	-2.677.033
6. Financiële baten en lasten	1.112.324	252.975	357.807
Nettoresultaat	5.244.637	-2.223.605	-2.319.226

Kasstroomoverzicht 2025

	2025 €	2024 €
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
	4.132.313	-2.677.033
	4.132.313	-2.677.033
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	1.813.921	1.783.299
Mutatie voorzieningen	6.035	226.370
	<u>1.819.956</u>	<u>2.009.670</u>
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen (-/-)	-4.589.562	319.386
Schulden	457.016	-169.726
	<u>-4.132.546</u>	<u>149.660</u>
	<u>1.819.723</u>	<u>-517.704</u>
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		
Financiële baten	1.219.091	477.673
Financiële lasten (-/-)	<u>-106.766</u>	<u>-119.866</u>
	1.112.324	357.807
	<u>2.932.047</u>	<u>-159.897</u>
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
Mutatie in materiële vaste activa	-2.108.193	-1.681.114
Mutatie in financiële vaste activa	17.946	-5.183.797
Desinvestering in materiële vaste activa	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>-2.090.247</u>	<u>-6.864.911</u>
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
<u>Mutatie liquide middelen</u>	<u>841.800</u>	<u>-7.024.808</u>
<u>Verloop geldmiddelen</u>		
Stand per begin boekjaar	11.753.101	18.777.909
Mutaties in boekjaar	841.800	-7.024.808
Stand per eind boekjaar	<u>12.594.901</u>	<u>11.753.101</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 2025 € 26.411.697 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:

	<u>Aantal jaar</u>
Gebouwen en terreinen	30
Meubilair	20
Verbouwingen	15
Inrichting gym-/speelzaal en schoolplein	15
Machines, installaties en duurzame apparatuur	8
Leermethoden	8
Touchscreens en digiborden	6
ICT-apparatuur bestuurskantoor en scholen	4
Hardware leerlingdivices	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 € 282.942 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 het verslagjaar 2025 is de looptijd van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geëindigd. De middelen die door het Ministerie van OCW beschikbaar zijn gesteld voor het inhalen van leervertragingen en het bevorderen van het sociaal-emotioneel welzijn van leerlingen, zijn conform de bestedingsplannen tot uiterlijk het einde van het schooljaar 2024-2025.

Derhalve is er aan de bestemmingsreserve € 3.951.346 onttrokken zodat de reserve nihil is.

De afbouw van tijdelijke NPO personeel heeft INOS opgevangen door uitstroom of invulling van reguliere vacatures.

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 2025 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 2,97% (2024: 2,6%).

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

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

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

Overige overheidsbijdragen

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

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

De instelling heeft een toegezegd pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte en contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkinggraad 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 dekkinggraad van het ABP ultimo 2025 is 123,5%. Per ultimo 2024 was deze 111,9%.
(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.

Kasstroombegroting

Het kasstroombegroting is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

Toelichting op de balans

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwen en terreinen €	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur €	1.1.2.4. Overige materiële vaste vaste €	Totaal €
Stand 1 januari 2025				
Aanschaffingswaarde	3.103.680	22.436.718	8.088.681	33.629.079
Cumulatieve afschrijvingen	-2.338.738	-15.490.615	-5.561.521	-23.390.873
Boekwaarden 1 januari 2025	<u>764.943</u>	<u>6.946.103</u>	<u>2.527.160</u>	<u>10.238.206</u>
Investerings	168.361	1.386.603	553.229	2.108.193
Desinvesterings	0	-4.218.932	0	-4.218.932
Afschrijvingen	-141.721	-1.300.307	-371.891	-1.813.919
Afschrijvingen desinvesterings	0	4.218.932	0	4.218.932
Saldo mutaties	<u>26.640</u>	<u>86.295</u>	<u>181.338</u>	<u>294.274</u>
Stand 31 december 2025				
Aanschaffingswaarde	3.272.041	19.604.388	8.641.910	31.518.339
Cumulatieve afschrijvingen	-2.480.459	-12.571.990	-5.933.411	-20.985.860
Boekwaarden 31 december 2025	<u>791.583</u>	<u>7.032.398</u>	<u>2.708.499</u>	<u>10.532.479</u>

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

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

In 2025 er voor € 333K aanschaf leerlingen chromebooks aangeschaft, € 587K meubilair € 206K inventaris en € 477K inrichting speelterreinen/schoolpleinen.

1.1.3. Financiële vaste activa

	Saldo 31-12-2025 €	Saldo 31-12-2024 €
1.1.3.7. <u>Effecten</u>	<u>13.569.344</u>	<u>13.587.290</u>
1.1.3.7.2 Nederlandse staatsobligaties		
Stand per 1 januari	13.587.290	8.403.493
Aankopen boekjaar	6.689.124	7.409.535
Aflossing boekjaar	-6.850.000	-2.380.000
Gerealiseerd koersresultaat	<u>142.930</u>	<u>154.262</u>
	<u>13.569.344</u>	<u>13.587.290</u>

1.2. Vlottende activa

	Saldo 31-12-2025 €	Saldo 31-12-2024 €
1.2.2. <u>Vorderingen</u>		
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	85.211	144.322
1.2.2.10 Overige vorderingen	5.442.476	735.567
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	511.869	572.613
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	<u>3.019</u>	<u>510</u>
	<u>6.042.574</u>	<u>1.453.013</u>

Onder de Overige vorderingen is € 4,8 miljoen opgenomen naar aanleiding van de uitspraak van de hoge raad m.b.t. de vordering op het Ministerie van OCW.

1.2.2.10 Overige vorderingen

Bankgaranties	63.326	63.326
Fietsplan en fitness	62.775	59.582
Overig	<u>5.316.374</u>	<u>612.659</u>
	<u>5.442.476</u>	<u>735.567</u>

1.2.4. Liquide middelen

	Saldo 31-12-2025 €	Saldo 31-12-2024 €
1.2.4.1. Kasmiddelen	3.335	3.204
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen	<u>12.591.563</u>	<u>11.749.897</u>
	<u>12.594.898</u>	<u>11.753.101</u>

Alle tegoeden op bankrekeningen worden aangehouden bij de huisbankier Rabobank.

2. PASSIVA

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2025 €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2025 €
2.1.1.1. Algemene reserve	16.874.393	9.334.920	0	26.209.313
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	4.292.667	-4.090.283	0	202.384
	<u>21.167.060</u>	<u>5.244.637</u>	<u>0</u>	<u>26.411.697</u>

	Stand per 1-1-2025 €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2025 €
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek				
Eerste waardering	2.148	-2.148	0	0
Nationaal programma onderwijs	3.951.346	-3.951.346	0	0
Duurzame inzetbaarheid	339.174	-136.789	0	202.384
	<u>4.292.668</u>	<u>-4.090.283</u>	<u>0</u>	<u>202.384</u>

	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
	<u>23.486.287</u>	<u>-2.319.226</u>	<u>0</u>	<u>21.167.060</u>

2.2. Voorzieningen

	Stand per 1-1-2025 €	Dotaties €	Onttrekkingen €	Vrijval €	Stand per 31-12-2025 €
2.2.1. Personele voorzieningen	1.725.885	486.567	-606.013	82.370	1.688.809
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	540.971	43.109	0	0	584.080
	<u>2.266.856</u>	<u>529.676</u>	<u>-606.013</u>	<u>82.370</u>	<u>2.272.889</u>

2.2.1. Personele voorzieningen					
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	797.947	75.000	-160.957	82.370	794.360
2.2.1.6. Langdurig zieken	263.276	170.735	-260.161	0	173.850
2.2.1.7. Overige personele voorzieningen	664.662	240.832	-184.895	0	720.599
	<u>1.725.885</u>	<u>486.567</u>	<u>-606.013</u>	<u>82.370</u>	<u>1.688.809</u>

	Kortlopend deel jaar	< 1 jaar	Middel- lopend deel 1 - 5 jaar	Langlopend deel > 5 jaar
2.2.1. Personele voorzieningen		73.015	1.220.991	394.803
2.2.3. Voorziening groot onderhoud		39.599	175.540	368.941
		<u>112.614</u>	<u>1.396.531</u>	<u>763.744</u>

2.4. Kortlopende schulden

	Saldo 31-12-2025 €	Saldo 31-12-2024 €
2.4.8. Crediteuren	1.436.125	1.601.044
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.006.723	3.939.759
2.4.10. Pensioenen	1.070.611	1.032.880
2.4.12. Overige kortlopende schulden	554.739	328.037
2.4.14. Vooruitontvangen subsidies OCW	2.221.521	1.779.344
2.4.16. Vooruitontvangen bedragen	1.517.852	1.526.325
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	2.829.659	2.677.707
2.4.19. Overige overlopende passiva	417.480	712.598
	<u>14.054.709</u>	<u>13.597.693</u>

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>392.628</u>	<u>687.746</u>
	<u>417.480</u>	<u>712.598</u>

Toelichting op Staat van baten en lasten

	2025 Realisatie €	2025 Begroting €	2024 Realisatie €
3.1. <u>Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1. Rijksbijdrage OCW	92.557.478	83.719.515	85.567.507
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	5.251.282	3.217.854	2.156.114
3.1.3.3. Ontv. Doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	2.525.509	2.052.825	2.044.252
	<u>100.334.268</u>	<u>88.990.194</u>	<u>89.767.873</u>
3.2. <u>Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</u>			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR bijdragen en subsidies	1.892.257	1.681.329	1.347.937
	<u>1.892.257</u>	<u>1.681.329</u>	<u>1.347.937</u>
3.5. <u>Overige baten</u>			
3.5.1. Opbrengst verhuur	466.557	478.029	402.032
3.5.2. Detachering personeel	932.283	1.401.488	1.495.253
3.5.4. Sponsoring	19.328	0	23.356
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	1.787	356.200	22.358
3.5.6 Overige	1.313.271	1.181.527	1.063.259
	<u>2.733.227</u>	<u>3.417.244</u>	<u>3.006.258</u>
<u>3.5.6 Overige</u>			
Tussenschoolse opvang	540.057	314.100	546.000
Schoolreis / kamp	1.971	90.530	1.739
Overige baten	771.243	776.897	515.520
	<u>1.313.271</u>	<u>1.181.527</u>	<u>1.063.259</u>
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	82.217.958	78.172.637	78.894.883
4.1.2. Overige personele lasten	3.366.558	3.471.560	3.905.850
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	-939.230	-866.577	-1.076.363
	<u>84.645.285</u>	<u>80.777.620</u>	<u>81.724.371</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	63.894.577	61.288.003	60.823.096
4.1.1.2. Sociale lasten	8.871.760	7.979.422	8.458.642
4.1.1.3. Premies Participatiefonds	521.463	971.884	968.726
4.1.1.5. Pensioenlasten	8.930.158	7.933.327	8.644.419
	<u>82.217.958</u>	<u>78.172.637</u>	<u>78.894.883</u>
4.1.2. <u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	148.881	100.000	402.878
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	1.015.383	893.548	1.013.178
4.1.2.3. Overige	2.202.293	2.478.012	2.489.794
	<u>3.366.558</u>	<u>3.471.560</u>	<u>3.905.850</u>

Het aantal ingezette FTE bedroeg ultimo 2025 en 2024 respectievelijk 935 FTE en 923 FTE.
 2025: Directie: 34 FTE, OP: 621 FTE en OOP: 280 FTE & 2024: Directie: 35 FTE, OP: 621 FTE
 en OOP: 267 FTE.

	2025 <u>Realisatie</u> €	2025 <u>Begroting</u> €	2024 <u>Realisatie</u> €
<u>4.1.2.3. Overige</u>			
Personeelskantine	187.906	172.900	175.791
Cursuskosten	416.577	551.550	397.947
Werving personeel	7.086	25.000	1.473
Bedrijfsgezondheidszorg	71.095	59.525	73.631
Personele verzekeringen	421.507	545.000	551.140
Werkkostenregeling	505.521	434.658	552.069
Overige personeelslasten	592.601	689.379	737.742
	<u>2.202.293</u>	<u>2.478.012</u>	<u>2.489.793</u>
<u>4.2. Afschrijvingen</u>			
4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	141.721	137.887	142.291
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	1.300.307	1.420.165	1.280.493
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	371.893	407.329	360.515
	<u>1.813.921</u>	<u>1.965.381</u>	<u>1.783.299</u>
<u>4.3. Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	211.884	236.599	210.715
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.207.963	2.051.048	1.998.055
4.3.4. Energie en water	1.581.905	2.117.500	1.693.114
4.3.5. Schoonmaakkosten	2.019.840	2.227.944	1.974.124
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	138.269	119.120	113.368
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	43.109	43.996	45.073
4.3.8. Overige huisvestingslasten	330.862	324.262	292.870
	<u>6.533.833</u>	<u>7.120.469</u>	<u>6.327.318</u>
<u>4.4. Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	1.058.014	946.866	867.879
4.4.2. Inventaris en apparatuur	1.792.844	1.824.146	1.905.028
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	2.111.599	1.654.575	1.790.773
4.4.5. Overige	2.871.944	2.276.291	2.400.432
	<u>7.834.401</u>	<u>6.701.878</u>	<u>6.964.113</u>
<u>4.4.5. Overige</u>			
Contributies	195.172	161.765	190.853
Culturele vorming / levensbeschouwing	225.669	158.875	221.575
Sportdagen en vieringen	127.573	83.650	103.853
Testen en toetsen	123.730	64.680	73.190
Uitgaven tussenschoolse opvang	547.762	502.500	541.751
Uitgaven ouderbijdrage	136.929	163.282	88.553
Uitgaven schoolreis / kamp	122.841	165.140	206.283
Overige	1.392.267	976.399	974.374
	<u>2.871.944</u>	<u>2.276.291</u>	<u>2.400.432</u>

	<u>2025</u> <u>Realisatie</u> €	<u>2025</u> <u>Begroting</u> €	<u>2024</u> <u>Realisatie</u> €
<u>Accountantslasten</u>			
Onderzoek jaarrekening	58.580	50.000	55.935
Onderzoek jaarrekening (vorig jaar)	936	0	0
Andere controle opdrachten	<u>16.843</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>76.359</u>	<u>50.000</u>	<u>55.935</u>
6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	900.143	75.000	176.992
6.1.3. Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	318.948	200.000	300.681
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-20.293	-22.025	-19.320
6.2.2. Waardeverminderingen financiële vaste activa en effecten	<u>-86.473</u>	<u>0</u>	<u>-100.547</u>
	<u>1.112.324</u>	<u>252.975</u>	<u>357.807</u>

Onder de rentebaten is € 790.461 opgenomen naar aanleiding van de uitspraak van de hoge raad m.b.t. de vordering op het Ministerie van OCW. Naast de vordering heeft INOS namelijk ook recht op de wettelijke rente over de vordering.

Niet uit balans blijkende verplichtingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Het bevoegd gezag heeft per 31 december 2025 de volgende meerjarige financiële verplichtingen:

Naam	Looptijd	Verplichting per jaar
N.V. Stadsherstel huur Reduitlaan	tot 30 september 2029	159.222
KV07 huur Hoornwerkstraat	tot 31 juli 2027	44.177
Canon	tot 31 maart 2028	265.673
Asito schoonmaak en glasbewassing	tot 3 mei 2026	980.403
CSU schoonmaak en glasbewassing	tot 3 mei 2026	911.451
Breedzaam binnen- & buitenonderhoud	onbepaalde tijd	2.069.928
IJK personeel & salarisadministratie	tot 31 december 2037	271.668
E-Wise	tot 4 oktober 2026	238.761
Loyalis schade	tot 31 december 2028	698.000
Qrabbl	tot 30 oktober 2026	52.598

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 2025 bedraagt € 5.244.637 positief.

Aan de algemene reserve wordt € 9.334.920 toegevoegd, aan de bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid (voorheen BAPO) wordt € 136.789 onttrokken.

Aan de bestemmingsreserve eerste waardering wordt € 2.148 onttrokken.

Aan de bestemmingsreserve Nationaal programma onderwijs is € 3.951.346 onttrokken.

Verbonden partijen

Naam	Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o.	Breedzaam Huisvesting primair en speciaal onderwijs Breda	BBKO
Juridische vorm	Stichting	Coöperatie u.a.	Stichting
Statutaire zetel	Breda	Breda	Breda
Code activiteiten	4	3	4
Eigen vermogen 31-12-2025	n.b.	n.b.	n.b.
Resultaat jaar 2025	n.b.	n.b.	n.b.
Art 2: 403 BW	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Deelname %	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Consolidatie %	n.v.t	n.v.t	n.v.t

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

Model G : Verantwoording subsidies

G1. VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum			
			€	€	
Subsidie zij-instroom	1382232	20-11-2023	25.000	25.000	ja
Subsidie zij-instroom	1335664	20-4-2023	25.000	25.000	ja
Subsidie zij-instroom	1373654	19-10-2023	25.000	25.000	ja
Subsidie zij-instroom	1382274	20-11-2023	25.000	25.000	ja
Subsidie zij-instroom	1340350	23-5-2023	25.000	25.000	ja
Subsidie zij-instroom	1335610	20-4-2023	25.000	25.000	ja
Subsidie zij-instroom	1373661	19-10-2023	25.000	25.000	ja
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 zij-instroom	1497094	20-11-2025	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1497127	20-11-2025	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	1497089	20-11-2025	25.000	25.000	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1414039	19-7-2024	13.350	13.350	ja
Subsidie voor studieverlof	1414213	19-7-2024	28.359	28.359	ja
Subsidie voor studieverlof	1414263	19-7-2024	7.647	7.647	ja
Subsidie voor studieverlof	1414288	19-7-2024	12.746	12.746	ja
Subsidie voor studieverlof	1414316	19-7-2024	7.329	7.329	ja
Subsidie voor studieverlof	1414428	19-7-2024	20.393	20.393	ja
Subsidie voor studieverlof	1414576	19-7-2024	22.783	22.783	ja
Subsidie voor studieverlof	1415225	19-7-2024	31.227	31.227	ja
Subsidie voor studieverlof	1415098	19-7-2024	597	597	ja
Subsidie voor studieverlof	1414868	19-7-2024	81.107	81.107	ja
Subsidie voor studieverlof	1475214	20-6-2025	120.154	120.154	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474858	20-6-2025	21.030	21.030	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1475617	20-6-2025	13.350	13.350	ja
Subsidie voor studieverlof	1475038	20-6-2025	12.746	12.746	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474671	20-6-2025	12.746	12.746	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474555	20-6-2025	12.108	12.108	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474812	20-6-2025	10.196	10.196	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474643	20-6-2025	10.196	10.196	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1498764	19-12-2025	-10.196	-10.196	ja
Subsidie voor studieverlof	1474792	20-6-2025	8.046	8.046	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474501	20-6-2025	7.647	7.647	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474970	20-6-2025	597	597	ja
Subsidie voor studieverlof	1479736	22-7-2025	-597	-597	ja
Subsidie voor studieverlof	1479770	22-7-2025	-9.345	-9.345	ja
Subsidie voor studieverlof	1480857	20-8-2025	7.676	7.676	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1480753	20-8-2025	40	40	ja
Subsidie voor studieverlof	1483802	21-10-2025	-40	-40	ja
Subsidie voor studieverlof	1483748	21-10-2025	-13.350	-13.350	ja
Subsidie voor studieverlof	1496644	20-11-2025	-9.679	-9.679	ja
School en omgeving 2023-2025	RSO-23306	21-12-2023	241.010	241.010	ja
School en omgeving 2023-2025	RSO-24076	6-8-2024	96.760	96.760	ja
School en omgeving 2023-2025	RSO-23303	21-12-2023	95.185	95.185	ja
School en omgeving 2023-2025	RSO-23298	21-12-2023	103.838	103.838	ja
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25451	23-6-2025	403.920	67.320	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25464	23-6-2025	348.480	58.080	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25893	23-6-2025	403.920	67.320	Onderhanden
School en omgeving - kennisdelingssubsidie	RSO-25451	1-12-2025	7.000	2.800	Onderhanden
School en omgeving - kennisdelingssubsidie	RSO-25464	1-12-2025	7.000	2.800	Onderhanden
School en omgeving - kennisdelingssubsidie	RSO-25893	1-12-2025	7.000	2.800	Onderhanden
Ontwikkelkracht 2024/2025	OWK240017	17-4-2024	34.980	34.980	ja
Ontwikkelkracht 2025/2026	OWK250033	17-4-2025	41.580	41.580	Onderhanden

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Prestatie afgerond?
	Kenmerk	Datum			
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3380	31-5-2023	412.000	412.000	ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-2892	31-5-2023	312.000	312.000	ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3550	31-5-2023	98.000	98.000	ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3787	31-5-2023	165.000	165.000	ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-5149	31-5-2023	302.000	302.000	ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0282	18-6-2024	443.000	443.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0821	18-6-2024	293.000	293.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-2800	18-6-2024	451.000	451.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0367	18-6-2024	120.000	120.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0763	18-6-2024	143.000	143.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1927	18-6-2024	176.000	176.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0088	18-6-2024	529.000	529.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0721	18-6-2024	176.000	176.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1040	18-6-2024	243.000	243.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0681	18-6-2024	160.000	160.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1920	18-6-2024	155.000	155.000	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0614	28-4-2025	376.995	73.033	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0596	28-4-2025	303.810	58.855	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0676	28-4-2025	132.225	25.615	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0286	28-4-2025	278.595	53.970	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0457	28-4-2025	196.185	38.006	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0752	28-4-2025	234.930	45.511	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0754	28-4-2025	242.310	46.941	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1202	28-4-2025	410.205	79.466	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1759	28-4-2025	54.735	10.603	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0640	28-4-2025	295.200	57.187	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1329	28-4-2025	351.165	68.029	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1614	28-4-2025	257.685	49.920	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242392	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242385	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242420	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242421	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242379	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242415	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242374	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242488	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242453	8-5-2024	120.000	80.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23456	13-12-2023	10.000	10.000	ja
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23432	13-12-2023	10.000	10.000	ja
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23430	1-12-2023	20.000	15.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23426	1-12-2023	20.000	15.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL22553	29-3-2023	20.000	15.000	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL210295	3-3-2022	20.000	20.000	ja
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL22512	11-11-2022	20.000	20.000	ja
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL22513	6-12-2022	20.000	20.000	ja
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	SOOLPO25186	20-10-2025	20.000	20.000	Onderhanden
Onderwijsregio	OR250017	13-1-2025	2.730.850	2.730.850	ja
Totaal			13.882.426	10.004.324	

G2. VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES MET VERREKENINGSCLAUSULE

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

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

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag Toewijzing €	Saldo	Ontvangen in verslagjaar €	Lasten in Verslagjaar €	Totale kosten 31-12-2025 €	Saldo nog te €
				31-12-2025 €				
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 2025 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 € 208.000. 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 2025

bedragen x € 1	N.W. van Son- van Emmerik	A. van der Zee
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	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	176.022	168.106
Beloningen betaalbaar op termijn	23.826	23.756
<i>Subtotaal</i>	199.848	191.862
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	208.000	208.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging 2025	199.848	191.862
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 € 1	N.W. van Son- van Emmerik	A. van der Zee
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Gegevens 2024		
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
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.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

Er zijn in 2025 geen leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest bij INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1	R. Kriekaard	C.H.N. Veenhof	Y. Sazak	E. Schurink	E. Bonnema
Funcțiegegevens	Voorzitter	Vice- voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 14.040	€ 9.360	€ 9.360	€ 9.360	€ 9.360
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 31.200	€ 20.800	€ 20.800	€ 20.800	€ 20.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging	€ 14.040	€ 9.360	€ 9.360	€ 9.360	€ 9.360
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t	N.v.t

Gegevens 2024 bedragen x € 1	N.C.M. Clarijs	S.A. Jonker	R. Kriekaard	C.H.N. Veenhof	Y. Sazak	E. Schurink	E. Bonnema
Funcțiegegevens	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

In de hier gepresenteerde bezoldiging is ook de premie voor de toezichthoudende topfunctionarissen opgenomen. De individueel toepasselijke bezoldiging is 45% van het maximum in de jaren 2025 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 2025 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 2025 tot en met 31 december 2025 te hebben vastgesteld.

Breda, 16 juni 2026

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 2025 tot en met 31 december 2025 te hebben goedgekeurd.

Breda, 16 juni 2026

De heer R.C. Kriekaard
Voorzitter Raad van Toezicht

De heer C.H.N. Veenhof
Vice Voorzitter Raad van Toezicht

De heer Y. Sazak
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw E. Schurink
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw E. Bonnema
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 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; 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 2025 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 2025 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 2025 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 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het 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 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het 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 2025.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het 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 2025, 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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.

Breda, 16 juni 2026

Flynth Audit B.V.

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:



M.Z.

Ondertekend door Martijn Zuiderduijn

drs. M. Zuiderduijn RA