



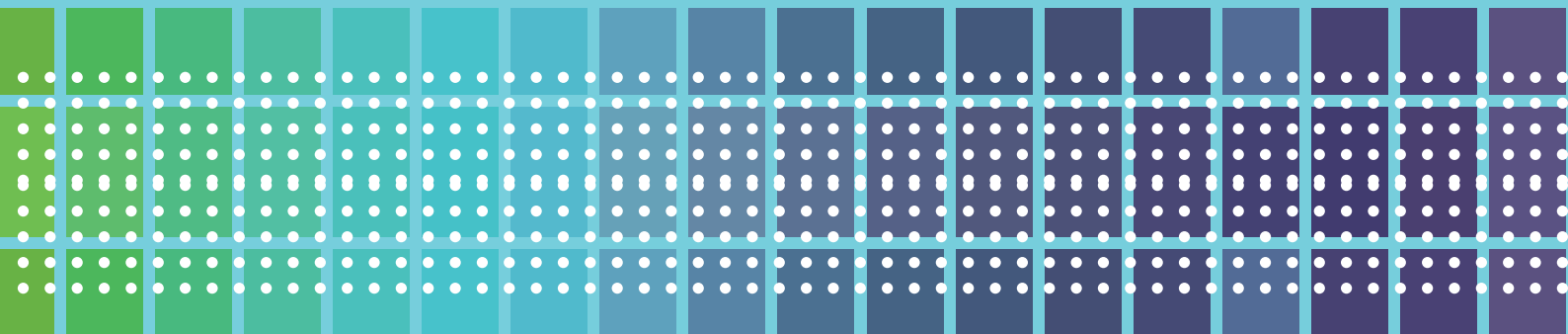
**INOOS**

Stichting  
Katholiek Onderwijs  
Breda

**BESTUURSVERSLAG 2013**



INOS Stichting Katholiek Onderwijs Breda  
Postbus 3513  
4800 DM Breda



	INHOUD	3
1	INLEIDING	4
2	ACTIVITEITEN EN SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT	5
	2.1 Samenstelling Raad van Toezicht	5
	2.2 Authentiek	5
	2.2.1 Doordecentralisatie: bouwen van scholen in eigen hand	
	2.2.2 Kwaliteit van onderwijs: aandacht voor de sociaal emotionele ontwikkeling van leerlingen	5
	2.2.3 ICT in het onderwijs en 21ste-eeuwse vaardigheden	6
	2.2.4 Risicomanagement	6
	2.2.5 Actualisering beschrijving managementstructuur	6
	2.3 Verantwoordelijk	6
	2.3.1 Goedkeuring jaarrekening en begroting	6
	2.3.2 Evaluatie functioneren College van Bestuur	6
	2.3.3 Evaluatie functioneren Raad van Toezicht	6
	2.4 Verbindend	7
	2.5 Tot slot	7
3	TOELICHTING BESTUUR OP ONTWIKKELINGEN 2013	8
	3.1 De resultaten van het jaarplan 2013 samengevat	8
	3.2 Beleidsthema's, actiepunten en status	9
	3.2.1 Strategie & Beleid	9
	3.2.2 Onderwijs	10
	3.2.3 Kwaliteitszorg	11
	3.2.4 Personeel & Organisatie	12
	3.2.5 Bedrijfsvoering	14
	3.2.6 Communicatie	15
	3.2.7 Maatschappelijk Project	16
4	FINANCIËLE TOELICHTING JAARREKENING 2013	17
	4.1 Resultaat op hoofdlijnen	17
	4.2 Balans	18
	4.3 Exploitatieresultaat	19
	4.4 Resultaten deelbegrotingen	21
	4.5 Financiële kengetallen	21
	4.6 Financiële vaste activa	23
	4.7 Bezoldiging bestuurders	25
5	CONTINUITEITSPARAGRAAF	26
	5.1 Prognose leerlingaantallen	26
	5.2 Conclusies risicoanalyse 2013	26
	5.3 Balansontwikkeling meerjarenraming	28
	5.4 Begroting 2014	30
	BIJLAGE	31



## 1. INLEIDING

---

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda, biedt hierbij het bestuursverslag aan over de periode 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013. Dit verslag bestaat uit een inhoudelijke bestuurlijke verantwoording en een samenvatting van de jaarrekening over het kalenderjaar 2013. Aanvullende informatie is te vinden op [www.inos.nl](http://www.inos.nl), op de pagina 'Publieke Verantwoording'.

In dit bestuurlijke jaarverslag worden de onderwijskundige resultaten, het personeelsmanagement en de besteding van middelen voor de huisvestingsplanning, het inventarisbeheer en de materiële financiële resultaten getoetst aan de doelen en activiteitenplannen, zoals gesteld in het jaarplan en de begroting 2013.

Als governance code hanteert INOS de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs (versie 2012). In het kader hiervan legt het bestuur in dit bestuursverslag verantwoording af over de volgende onderdelen:

- In hoofdstuk 2 worden de activiteiten en de samenstelling van de Raad van Toezicht in het kalenderjaar 2013 samengevat.
- In hoofdstuk 3 worden de resultaten op het gebied van de belangrijkste beleidsdoelstellingen voor 2013 toegelicht.
- Hoofdstuk 4 geeft een nadere toelichting op de financiële realisatie 2013 ten opzichte van de begroting en de daaruit resulterende financiële kengetallen.
- Hoofdstuk 5 bestaat uit de continuïteitsparagraaf.

Het bestuur nodigt iedere lezer van harte uit per e-mail te reageren via [info@inos.nl](mailto:info@inos.nl)

Met vriendelijke groet,

Drs. ir. F.J.M. van Esch  
Voorzitter College van Bestuur

Drs. J.M. Aarts MPM  
Lid College van Bestuur

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controlerend accountant, Deloitte accountants, heeft per ondertekende brief op 20 juni 2014 het volgende verklaard: 'De controle van de jaarrekening leidt niet tot bevindingen die ingevolge het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ2013 middels een rapport van bevindingen moeten worden gerapporteerd'.



## 2. ACTIVITEITEN EN SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

### 2.1 SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

In 2013 bestond de Raad van Toezicht (RvT) uit de volgende leden:

- Ans Wijtvliet, voorzitter  
(Registeraccountant)
- Gerrit van der Burg, lid en vicevoorzitter  
(Werkzaam bij het Openbaar Ministerie)
- Mark Leermakers, lid  
(Registeraccountant)
- Bart Alkemade, lid  
(Algemeen directeur bedrijfsleven)
- Ans Leloux, lid  
(Werkzaam bij de gemeente Steenbergen)

Ook de Raad van Toezicht vertrekt in 2013 vanuit de INOS-kernwaarden: authentiek, verantwoordelijk en verbindend.

### 2.2 AUTHENTIEK

Vanuit zijn authenticiteit stelt de RvT jaarlijkse thema's vast die hij in ieder geval wil monitoren in de vergaderingen en bij de schoolbezoeken die jaarlijks worden afgelegd.

De belangrijkste thema's voor 2013 waren:

- De doordecentralisatie van de zorgplicht voor onderwijshuisvesting door de gemeente aan de elf PO-schoolbesturen in Breda.
- De kwaliteit van het onderwijs met in het bijzonder de ontwikkeling van leidraden en een dashboard voor de ontwikkeling van het niet cognitieve deel.
- ICT in het onderwijs en de 21st century skills van leerlingen en leerkrachten.
- Risicomanagement.
- Het actualiseren van de beschrijving van de managementstructuur.

#### 2.2.1 DOORDECENTRALISATIE: BOUWEN VAN SCHOLEN IN EIGEN HAND

De gemeente heeft zorgplicht voor de huisvesting van het primair onderwijs. Enkele jaren geleden is gestart om, in samenwerking met de andere Bredase PO-besturen, deze zorgplicht over te nemen. De RvT leverde als collectief en via individuele leden een bijdrage aan de inhoudelijke ontwikkeling en besluitvorming. Na een extra intensief traject in 2013 met het College van Bestuur, andere schoolbesturen, toezichthouders en de gemeente is de doordecentralisatie medio 2014 een feit. Samen met de andere schoolbesturen vonden we een goede vorm van samenwerking. Voor het PO-onderwijs in Breda levert dit een forse meerwaarde op voor het schoolklimaat in de toekomst.

#### 2.2.2 KWALITEIT VAN ONDERWIJS: AANDACHT VOOR DE SOCIAAL EMOTIONELE ONTWIKKELING VAN LEERLINGEN

De kwaliteit van het onderwijs stond bij schoolbezoeken en tijdens een aantal klankbordbijeenkomsten van de RvT op de agenda. Nieuw is daarbij dat niet alleen naar de cognitieve ontwikkeling van de leerling wordt gekeken, maar ook naar de ontwikkeling van de sociaal emotionele kant. Dit heeft onderwijsinhoudelijk consequenties. Daarnaast moet ook de vraag 'hoe weten en meten we dat?' beantwoord worden. INOS startte een kenniskring om dit onderwerp in de klas en voor het dashboard verder te brengen. Op de vraag hoe we dat weten en meten, is nog geen eenduidig antwoord.

---

### **2.2.3 ICT IN HET ONDERWIJS EN 21STE-EEUWSE VAARDIGHEDEN**

Tijdens enkele klankbordsessies en bij de door het College van Bestuur voorgelegde beslismomenten had de RvT zijn invloed. Vastgesteld is dat de infrastructuur een voorwaarde is voor het kunnen gebruiken van ICT in de klas. De infrastructuur is echter niet leidend voor het vraagstuk; hoe gebruiken we ICT in de klas en hoe geeft dat een meerwaarde voor de ontwikkeling van de leerlingen? De richting die INOS op wil gaan en welke eisen dat aan leerkrachten stelt, is inmiddels duidelijk. De algehele doorvoering vraagt veel verandervermogen. Daar ligt voor INOS nog een risico. Inmiddels realiseerde het College een onomkeerbaar proces en wordt ICT in het onderwijs verbonden met het thema Grenzeloos Leren. In Grenzeloos Leren zijn de thema's verbonden rond de ontwikkeling van 21ste-eeuwse vaardigheden van leerlingen en docenten.

### **2.2.4 RISICOMANAGEMENT**

De RvT heeft leverde als collectief en via individuele leden een bijdrage aan een in 2013 gehouden integrale risico-inventarisatie. Deze is door een extern bureau uitgevoerd. De resultaten van deze inventarisatie leidden voor de raad niet tot andere thema's dan al bedacht voor 2013 en 2014. Wel is het thema 'INOS in control' steviger naar boven komen drijven. Dit was al door het College van Bestuur ingecalculleerd. Dit vanwege de overgang van de administratieve systemen en een andere werkwijze op het kantoor. Het verandervermogen blijft een belangrijk aandachtspunt en dan met name bij de introductie van de 21th century skills voor het personeel en de leerlingen.

### **2.2.5 ACTUALISERING BESCHRIJVING MANAGEMENTSTRUCTUUR**

De introductie van het nieuwe beleid 2012-2016 en de van toepassing zijnde Code Goed Bestuur voor het PO zorgden ervoor dat de bestaande beschrijving van de topstructuur en de reglementen een update moesten krijgen. In 2013 is een eerste conceptfase afgerond van een geactualiseerde beschrijving. Daarin is ook aandacht voor de kernwaarden en hoe je je daarnaar als directeur, als College van Bestuur en als Raad van Toezicht gedraagt. Halverwege 2014 vond de definitieve vaststelling van de beschrijving van de topstructuur plaats.

## **2.3 VERANTWOORDELIJK**

Vanuit de kernwaarde verantwoordelijk pakt de Raad zijn functie als toezichthouder voor de meer reguliere onderwerpen en het werkgeverschap richting College van Bestuur op.

### **2.3.1 GOEDKEURING JAARREKENING EN BEGROTING**

In 2013 werd de begroting 2014 goedgekeurd en de jaarrekening over 2012 vastgesteld. Het College van Bestuur werd gedechargeerd voor het door haar gevoerde beleid. Uit de tussentijdse rapportages bleek dat INOS in de tweede helft van 2013 minder in control kwam. Het College van Bestuur anticipeerde daar op door de inzet van meer effort, ook door derden, bij de opstelling en analyse van de resultaten en balansposities. Dit traject was eind 2013 nog niet afgerond.

### **2.3.2 EVALUATIE FUNCTIONEREN COLLEGE VAN BESTUUR**

Jaarlijks wordt een evaluatiemoment ingepland met de individuele leden van het College en het College van Bestuur als geheel. Dit voor de beoordeling van het functioneren van het College van Bestuur. Naar aanleiding van deze gesprekken worden onder meer de leerdoelen van het College van Bestuur voor het komend jaar vastgesteld.

### **2.3.3 EVALUATIE FUNCTIONEREN RAAD VAN TOEZICHT**

De RvT evalueerde ook zijn eigen functioneren. Ook hier zijn de leerdoelen voor het komende jaar vastgesteld.



---

## **2.4 VERBINDEND**

In 2013 verrichte de RvT in samenwerking met het College van Bestuur drie werkbezoeken. Bij deze schoolbezoeken zijn steeds tenminste twee directeuren en een aantal beleidsmedewerkers en/of teamcoördinatoren en leerkrachten aanwezig. In een prettige en zeer informatieve sfeer zijn de volgende thema's behandeld: brede scholen, communicatie en het monitoren van de onderwijskwaliteit.

Verder nam de RvT deel aan een vergadering van de GMR. Bij deze vergadering stond het onderwerp 'ICT in het onderwijs' centraal.

## **2.5 TOT SLOT**

De Raad van Toezicht bedankt iedereen uit de INOS-organisatie voor de geleverde inspanningen in 2013. Het College van Bestuur heeft op een aantal relevante issues ingezet op een onomkeerbaar proces en is daar samen met directeuren in geslaagd. Het was een druk jaar met bijzondere momenten. Bijvoorbeeld de commotie die volgde op enkele incidenten op Kbs Weilust. Deze periode was vervelend voor alle betrokkenen, zowel voor leerlingen en hun ouders als voor de medewerkers. Maar ook daar toonde INOS de noodzakelijke slagkracht te hebben.

Ans Wijtvliet

Voorzitter Raad van Toezicht

### 3. TOELICHTING BESTUUR OP ONTWIKKELINGEN 2013

In dit hoofdstuk worden de voornaamste resultaten en ontwikkelingen in 2013 van het College van Bestuur toegelicht. Aanvullende inhoudelijke informatie is te vinden op [www.inos.nl](http://www.inos.nl), op de pagina 'Publieke Verantwoording'.

INOS werkt met een vierjarig strategisch beleidsplan. Voorafgaand aan elk (kalender)jaar maakt het College van Bestuur een jaarplan. Dit stelt de Raad van Toezicht na een bespreking ervan vast. Van elk actiepunt uit het jaarplan wordt bepaald welk bestuurslid het eerste aanspreekpunt is, wie de projecteigenaar en welke beleidsgroep erbij betrokken is. Maandelijks evalueert het College van Bestuur de status van elk actiepunt: groen betekent dat de uitvoering op schema ligt, geel dat een tijdige uitvoering risico loopt en rood dat ingrijpen vereist is. Hieronder staat een voorbeeld van een deel van het jaarplan. De activiteiten die, in het kader van deze strategische agenda, op schoolniveau worden uitgevoerd, worden grotendeels gefinancierd uit de prestatie-box. De activiteiten op stichtingsniveau worden grotendeels bekostigd vanuit de speciaal daarvoor ingerichte begroting Beleid.

#### Jaarplan CvB-INOS 2013

THEMA	KWALITEITZORG					
5	DOEL: INOS scholen beschikken over en behouden een teamaanpak conform de criteria van de inspectie van het Onderwijs					
5.1	IS: Alle scholen hebben het teamaanpak conform de criteria van de inspectie van het Onderwijs					
5.1a	ACT: C&E bereid inspectie bezoeken voor met schoolleider samen	alle scholen maken hier gebruik van, accent op kwaliteit Zorg en begeleiding en kwaliteitszorg	J.A.			
5.1b	ACT: Invering ontwikkelingsperspectieven voor leerlingen	Scholen werken met de opgestelde handreiding ontwikkelingsperspectief	J.A.	Willy Aders		
5.1c	ACT: Antwoorden op vragen leerkrachten	leerkrachten (IKO en VISO) gezocht op punt Opleidingsrichtlijn INOS volgt ontwikkelingen op de voet	J.A.	Directeuren		
6	DOEL: INOS scholen werken continu aan de verbetering van de kwaliteit					
6.1	R: De bereikbaarheid van personeel, leerlingen en ouders is maximaal 75					
6.1a	ACT: Verwerking van resultaten leerderonderzoek 2012	Alle besprekingen (incl. GMR) afgerond. Acties zijn onderdeel van jaarplan C&E en K&E's van de scholen	J.A.	Debbie vd Broegard		
6.1b	ACT: Analyse bestuursrapportage naar 2013	Alle ontwikkelingsrapporten op het bestuursniveau zijn afgerond	J.A.			
6.1c	ACT: Plan van aanpak n.a.v. meetings in voortgangsgesprekken	In voortgangsgesprekken maximaal 2013 zijn resultaten per school besproken, analyse per school volbracht	J.A.	Directeuren		
6.2	R: Jaarplan, vanaf 2013 worden maximaal 5 scholen gekend in het gebruik van het INOS kwaliteitszorgsysteem, in 2016 zijn alle scholen gekend (OPM vervolg naar 2016)					
6.2a	ACT: Voortgang implementatie INOS kwaliteitswijzer	Laatste tranches starten dit schooljaar. In samenwerking DO tot DO, zoekt C&E nieuwe projectleider	J.A.	A.M. Sammeren		
6.2b	ACT: Uitbreiding van het instrument Kwaliteitswijzer naar andere domeinen	Uit evaluatie zijn veranderingen voortgekomen. Uitbreiding naar secundaire proces opgesteld met externe ondersteuning	J.A.			
6.3	R: In 2013 hebben alle basisscholen van INOS hun toegewezen waarde (niveau) steekproef aangetoond					
6.3a	ACT: Verder implementatie van ParnasSys als INOS-brede standaard	Besluit is genomen. SO gaat over op ParnasSys	J.A.			
6.3b	ACT: Versterking opleidingsgericht werken en Leren van Data	Uitbreiding met eigen normen waardoor differentiatie tussen scholen zichtbaar wordt, is zichtbaar bij het voortgangsgesprekken. Inzicht op bereikbaarheidsniveau met meerdere instrumenten, in voorbereiding. Onderwijskwaliteit staat nu overal op de agenda	J.A.	Willy Aders		
6.3c	ACT: elke school moet toegewezen waarde gaan meten	3 scholen nemen deel aan pilot project op landelijk niveau. Tiden landelijke samenwerking	J.A.			

Tabel 1: voorbeeld: een deel van het Jaarplan

#### 3.1 DE RESULTATEN VAN HET JAARPLAN 2013 SAMENGEVAT

Het jaar 2013 markeert zonder twijfel een paradigma shift in ons denken over onderwijs. De basis van onze onderwijskwaliteit is nu echt op orde met het leerlingvolgsysteem (ParnasSys), Leren van Data, het lesgeven op verschillende niveaus (1-zorgroute en onderwijscontinuüm) en de interne audits (KwaliteitWijzer). "INOS wil talenten van leerlingen ontdekken en hen begeleiden in hun groei tot zelfbewuste en verantwoordelijke mensen die in een steeds veranderende wereld willen blijven leren". De consequenties van deze visie voor het onderwijskundig beleid kwamen in 2013 duidelijk op de agenda. De projecten Grenzeloos Leren (ICT) en Sociale Opleidingsrichtlijn (onze nieuwe focus in onderwijskwaliteit) gaven ons in 2013 een denkkader over het leerkrachtgedrag dat hoort bij dit uitgangspunt. Hiermee is de eerste stap gezet om onze doelstellingen voor 2016 te kunnen halen.

We gingen het jaar in met deelplannen die van de 16+1 strategische doelstellingen afgeleid zijn. Al snel bleek dat dit tot te weinig focus zou leiden voor het College van Bestuur, voor directies en voor medewerkers van het bestuursbureau. We dikten de doelstellingen in naar vijf hoofdthema's:

1. Onderwijskwaliteit
2. Professionele ontwikkeling
3. Verzuimbeleid
4. ICT in de klas
5. Communicatie/identiteit





---

De grootste stappen hebben we in 2013 gezet op het gebied van onderwijskwaliteit en ICT. Verzuimbeleid en communicatie staan in de startblokken, maar we moeten een verdere implementatieslag maken. Ook is duidelijk dat professionele ontwikkeling van organisatie en medewerkers niet los gezien kan worden. Met de resultaten van ICT (Grenzeloos Leren), onderwijskwaliteit en verzuimbeleid ontstond een veel duidelijker en concreter beeld van wat we van onze medewerkers verwachten. In 2014 kan de vertaalslag gemaakt worden in het expliciteren van onze verwachtingen, het stimuleren van de vraagontwikkeling van medewerkers en het aansluiten van het aanbod daarop.

Onze kernwaarden authentiek, verantwoordelijk en verbindend werden in 2013 een echte leidraad in ons handelen. Als College van Bestuur lopen we daarin voorop. In 2012 merkten we dat er een gezamenlijke trots binnen INOS is ontstaan. Dat is in 2013 verder gegroeid. Dit is vooral te danken aan korte lijnen binnen de organisatie en dat de professionaliteit in wat we als organisatie doen intern en extern herkend wordt. Er is ook een keerzijde. Met een zich ontwikkelende organisatie nemen de ambities niet af, maar eerder toe. De lat blijft onverminderd hoog liggen in alle lagen in de organisatie. We moeten keuzes maken. Deels om mensen tegen zichzelf in bescherming te nemen en deels om op de juiste plekken de personele capaciteit te verhogen. Dat blijft ons echter moeite kosten.

In deze samenvatting hoort ook een aantal andere resultaten uit 2013 thuis. Er is een uitstekende voortgang geboekt in het project naar één organisatorische eenheid voor het speciaal onderwijs (LOS). Er is hiervoor veel draagvlak op de scholen zelf. De samenvoeging van de drie scholen met Markant was een zeer intensief proces, maar het resultaat is uitstekend. Het was terecht om de AFAS implementatie in 2011 een jaar uit te stellen. De start met AFAS in 2013 was succesvol. Medewerkers merkten er daardoor nauwelijks iets van. En dat terwijl we als organisatie een forse stap voorwaarts hebben gezet in efficiency en effectiviteit van de bedrijfsprocessen. Ook leverde het een breed scala aan verdere verbeteringsmogelijkheden op waarmee we nog een forse periode vooruit kunnen. Het nieuwe samenwerkingsverband Passend Onderwijs is formeel van start. INOS leverde daarin als verbindende partner en inhoudelijk een flinke bijdrage. Datzelfde geldt voor het project doordecentralisatie onderwijshuisvesting dat nu in de finale besluitvormende fase is terechtgekomen.

### **3.2 BELEIDSTHEMA'S, ACTIEPUNTEN EN STATUS**

Aan het einde van het jaar maakt het College van Bestuur de balans op van alle acties die bij dit jaarplan horen en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Op basis van de resultaten en de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan voor dat jaar worden de actiepunten voor de volgende jaarschijf bepaald. Hieronder wordt per beleidsthema een toelichting gegeven en geven we de actiepunten van de jaarschijf 2013 en hun status aan het einde van het jaar weer.

#### **3.2.1 STRATEGIE & BELEID**

In 2013 vond de vertaling van het strategisch beleidsplan 'INOS geeft je ontwikkeling kleur' naar het niveau van de scholen plaats. Alle scholen stelden, binnen eenzelfde format, hun eigen meerjaren strategisch beleid op. Het CvB koos voor 'controle is goed, maar vertrouwen is beter'. Geen 'controle/systeem' vóór de vaststelling, maar feedback achteraf. Het CvB kijkt hierop tevreden terug.

De managementcyclus (meerjarenplan, jaarplan, managementrapportage, voortgangsgesprek, bijstelling jaarplan) is in 2013 voor een tweede keer uitgevoerd en daarmee versterkt. Het CvB gaat het format voor de managementrapportage bijstellen. Dit omdat we met de aangereikte informatie niet de diepgang in het gesprekken bereiken die het CvB wenst. Met name de check en act van de PDCA-cyclus moeten beter.

De groeiende samenwerking/goede verstandhouding tussen REC 3 (INOS) en REC 4 (Driespan) is doorgezet. In de vergaande samenwerking tussen de expertisecentra van INOS en Driespan lijkt het erop (is ons duidelijk sinds november 2013) dat Driespan een pas op de plaats maakt. De invloed van Passend Onderwijs op zowel INOS als Driespan is groot en vraagt veel interne en externe afstemming. In 2013 is niet alle beoogde voortgang gehaald omdat bij Driespan interne processen om voorrang vroegen. Het CvB INOS moet haar strategie opnieuw bepalen.

Het Bestuurlijk Overleg Breda (BOB) is vooral functioneel in de afstemming richting de wethouder; de beleidsvoorbereidende rol stukt door het grote aantal dossiers dat bestuurders onder handen hebben.

De beleidsvoorbereidende kracht van het DirecteurenBeraad en de beleidsgroepen blijft achter op de verwachtingen van het CvB. Er is extra gestuurd op focus in jaarplannen en beleidsgroepen. De ingevoerde procesmonitor tijdens DB werkt goed.

Het traject van samengaan van de scholen Markant en INOS was tijdrovend, maar het CvB is erg tevreden over het resultaat. Het grote vertrouwen tussen bestuurders -mede door het gelijktijdig traject van doordecentralisatie van onderwijshuisvesting- was een cruciale factor. Directies en teams kijken met tevredenheid terug op een intensief traject.

De actief sturende rol van het CvB in doordecentralisatie onderwijshuisvesting en Passend Onderwijs is zeer tijdrovend. Desondanks is deze rol van grote waarde. Niet alleen voor het collectieve belang, maar ook voor de INOS-belangen. Het CvB hoort de waardering ervoor.

### 3.2.2 ONDERWIJS

1*	INOS versterkt het zelfverantwoordelijk leren.	Op schema
1.1	Elke school heeft in 2012 een visie op het zelfverantwoordelijk leren. Deze visie is uitgewerkt in een plan van aanpak voor de komende jaren.	Op schema
2	INOS biedt leerlingen een passend onderwijsarrangement -waar mogelijk thuisnabij- dat ruimte geeft voor brede ontwikkeling van maximale talentontplooiing.	Op schema
2.1	Elke school heeft eind 2012 een ondersteuningsprofiel.	Afgerond
2.2	INOS geeft vanaf 1 augustus 2014 in samenwerking met de partners in het SWV Passend Onderwijs uitvoering aan haar zorgplicht.	Op schema
2.3	De vorming van één OE voor (voortgezet) speciaal onderwijs binnen INOS is per 1 augustus 2013 gerealiseerd.	Afgerond, operationele zaken op schema
3	INOS stimuleert een brede ontwikkeling van leerlingen. De ontwikkeling van integrale kindcentra draagt hieraan bij. Hiervoor wordt een visie ontwikkeld over dagarrangementen.	Op schema
3.1	Eind 2013 hebben scholen inzichtelijk gemaakt hoe de stand van zaken is voor het document 'Leren in Verbinding' en hebben de scholen aan de hand hiervan hun acties voor de komende jaren benoemd.	Op schema
4	INOS anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen in het onderwijs en investeert de komende jaren op het gebied van ICT, sociale media, wetenschap en techniek en andere onderwijsinnovaties.	Op schema
4.1	INOS heeft met ingang van schooljaar 2013-2014 een nieuw ICT-beleidsplan en uitvoeringsplan voor haar scholen.	Afgerond, uitvoeringsplan op schema.
4.2	INOS neemt jaarlijks deel aan minimaal twee landelijke of regionale innovatieprojecten.	Op schema

\*De nummering van de beleidsthema's sluit aan bij de 16 + 1 strategische doelstellingen uit het strategisch beleidsplan van INOS.

De versterking van de kwaliteit van onderwijs maakte in 2013 drie goede ontwikkelingen door. Ten eerste staat onderwijskwaliteit op alle agenda's. Ten tweede vond de vertaling van enkele INOS-brede beleidslijnen naar schoolniveau plaats, doordat zij een plek kregen in de meerjaren beleidsplannen van de scholen (Model Zelfverantwoordelijk Leren; Leren in Verbinding). Ten derde is een nieuwe, lange termijn ontwikkeling ingezet door de start van een kenniskring. Deze is gericht op het expliciet maken van de brede ontwikkeling van talenten. Hiervoor is veel draagvlak bij directeuren.

Het pad naar de invoering van Passend Onderwijs is verder vormgegeven door de inrichting van een nieuwe bestuurlijke structuur en de vaststelling van de ondersteuningsprofielen van de scholen. INOS levert de voorzitter van het nieuwe samenwerkingsverband PO 30-03. Het loslaten van oude structuren en verbanden kost moeite, maar het lukt. Veel bouwstenen voor het ondersteuningsplan zijn klaar; het besluitvormingstraject tot 1 februari 2014 is erg kort.

In 2013 is fors geïnvesteerd in het bestemmingsplan ICT. Alle aanbestedingen die nodig zijn voor de realisatie van een nieuwe infrastructuur lopen. Het ontwikkelen van de financiële businesscase duurde veel langer dan gewenst. De ontwikkeling van het model en het verzamelen van de juiste informatie had beter aangestuurd moeten worden. In november - december lukte het de rol van de stuurgroep te veranderen naar proactief en sturend door kaderstellend en kaderbewakend te werken. Er was sprake van een verschil in verwachtingen over de rol van de betrokken externe ondersteuner.

In het ICT project is de focus naar de realisatie van de gewenste onderwijsverandering in de tweede helft van 2013 te laat verschoven. De start van de leergemeenschap ICT in de klas was echter bruisend.

### 3.2.3 KWALITEITSZORG

5	INOS scholen beschikken over en behouden een basisarrangement conform de criteria van de Inspectie.	Op schema
5.1	Alle scholen hebben het basisarrangement van de Inspectie van het Onderwijs.	Afgerond voor 2013
6	INOS scholen werken continu aan de verbetering van de kwaliteit.	Op schema
6.1	De tevredenheid van personeel, leerlingen en ouders is minimaal een 7,5.	Afgerond voor 2013
6.2	Jaarlijks, vanaf 2012, worden minimaal vijf scholen getraind in het gebruik van het INOS-kwaliteitszorgsysteem. In 2016 zijn alle scholen getraind. (Opm.: vervroegd naar 2014)	Vóór op schema
6.3	In 2016 hebben alle basisscholen van INOS hun toegevoegde waarde (leerwinst) objectief in beeld gebracht.	Op schema
7	INOS scholen werken met interne audits.	Op schema
7.1	In 2016 heeft op alle INOS-scholen minimaal één interne audit plaatsgevonden.	Op schema

In 2013 bezocht de Inspectie van het Onderwijs verschillende scholen van INOS. Daarnaast vonden twee bestuursgesprekken plaats (PO en (V)SO). De contacten tussen INOS (bestuur en scholen) en de Inspectie verlopen goed en met waardering voor elkaars rollen. Het basisarrangement is in alle gevallen weer bevestigd.

In 2013 is het INOS-brede kwaliteitsbeleid geformuleerd dat past binnen het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs. De KwaliteitWijzer als onderdeel van dit kwaliteitsbeleid is verder geïmplementeerd. De doelstelling voor 2016 is zelfs vervroegd naar 2014. Hiermee wordt het werken met interne (deel)audits steeds meer gemeengoed op INOS-scholen.

Het in beeld brengen van de toegevoegde waarde van scholen is onderwerp van een landelijke pilot waaraan drie INOS-scholen deelnemen. De conclusie is voorzichtig (methodologisch) pessimistisch. Het blijkt zeer complex om de werkelijke toegevoegde waarde te kunnen benoemen, los van de leerwinst die leerlingen ook buiten de school behalen.

Het instrument voor de tevredenheidsmetingen voldoet niet. Er zijn te veel vragen en ze zijn te algemeen. De bereidheid van ouders om het in te vullen, is zeer wisselend. Over het algemeen is die bereidheid veel te laag. Waarschijnlijk speelt de grote hoeveelheid vragen hierbij een rol. Het CvB is tevreden over de manier waarop beleidsgroepen betrokken werden bij het opstellen van analyses.

De interne klachtenprocedure (klachten van ouders) werkt goed en voorkomt meestal de gang naar de Landelijke Klachtencommissie. Het aantal klachten over het aannamebeleid dwingt INOS dit beleid tegen het licht te houden. Een casus op een school van seksueel gedrag van leerlingen, dat onze grenzen overschrijdt, vroeg in november en december veel tijd. Het veiligheidsgevoel, van met name ouders, is door dit incident fors aangetast. Er zijn maatregelen getroffen (waaronder heel veel communicatie). Hierdoor lijkt begin december het omslagpunt naar normalisatie te zijn bereikt. Er is grote waardering voor de waarnemend directeur van de school in deze casus. Het als team optreden van het CvB was cruciaal om tot een oplossing te komen. Het CvB zag diverse hulpverleners in het heetst van de 'strijd' tekortschieten.

### 3.2.4 PERSONEEL & ORGANISATIE

8	INOS stimuleert zelfverantwoordelijkheid van alle medewerkers. Iedere medewerker voelt zich verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling.	Op schema
8.1	Alle medewerkers hebben in juli 2013 een start gemaakt met de opbouw van het bekwaamheidsdossier. In het schooljaar 2014-2015 wordt dit uitgebouwd in een digitale omgeving.	Vertraagd
8.2	Jaarlijks worden instrumenten als functiemix en beloningsdifferentiatie geëvalueerd op hun bijdrage aan de talentontwikkeling van medewerkers. Deze evaluatie leidt tot bijstellingen in het plan van aanpak.	Op schema
8.3	Met ingang van 2013 is de planning van de gesprekkencycli op scholen en van het CvB voor 100% gerealiseerd. In 80% van de gevallen past het CvB het instrument 360 graden feedback toe. In alle gevallen worden de conclusies getrokken die nodig zijn.	Op schema; 360 graden feedback vertraagd.
9	Goed opgeleide, betrokken en gezonde medewerkers zorgen -direct of indirect- voor goede ondersteuning en kennisontwikkeling van onze leerlingen.	Op schema
9.1	In 2012 wordt het nieuwe beleidsplan over Verzuimbeleid vastgesteld en geïmplementeerd.	Vertraagd
9.2	In 2014 zit INOS niet meer boven de landelijk gemiddelde percentages van ziekteverzuim en ziekmeldingsfrequentie.	Op schema
10	INOS versterkt de infrastructuur die talentontwikkeling van medewerkers mogelijk maakt.	Op schema
10.1	In 2016 is de INOS-academie dusdanig gepositioneerd dat 80% van de medewerkers hiervan gebruik maakt of heeft gemaakt.	Vertraagd
10.2	In schooljaar 2012-2013 starten minimaal twee nieuwe Directeuren in Opleiding.	Afgerond
10.3	Minimaal twee keer per jaar informeren medewerkers elkaar over good practices via ons Innovatiepodium.	Op schema
10.4	Het percentage succesvolle vervangingen dat wordt verricht door Matchpoint, onze vervangingsorganisatie, ligt boven de 90%.	Op schema

---

De bereikbaarheid van het CvB voor directeuren en de medewerkers bestuursbureau is goed. Het CvB was ontevreden over haar beschikbaarheid en heeft die in november en december flink vergroot door zeer kritisch af te wegen op welke externe uitnodigingen werd ingegaan.

De professionele ontwikkeling van het team van directeuren is voortgezet met een prima traject gericht op persoonlijk leiderschap. De groepsvorming (wij staan er samen voor, inclusief het CvB) die dit met zich meebrengt, is een heel belangrijk neveneffect.

Drie vacatures (Kennedy, Wisselaar en Jacinta-Burchtgaarde) zijn naar tevredenheid ingevuld. Dit gebeurde via een goed proces in samenwerking met het betrokken schoolteam en de Medezeggenschapsraad/Benoemingsadviescommissie (BAC). De benoemingsprocedure is uitgebreid met enkele nagesprekken met BAC/CvB over de ontwikkeling van de benoemde directeur. De BAC's waarden dit zeer.

De nieuwe opzet van het DIO-ontwikkelingstraject bevalt alle betrokkenen erg goed.

De ontwikkeling naar meer verantwoordelijkheid bij leerkrachten en teams is onveranderd onderwerp van gesprek. Zes jaar na de start constateerde het CvB dat in deze fase het risico bestaat van vervorming van het concept. Het is belangrijk om steeds concreet zichtbare ontwikkelingen in de gewenste richting te benoemen en daarbij ondersteuning te bieden. Het is ook van belang om praktische uitwerkingen die conceptueel vragen oproepen als zodanig bespreekbaar te maken.

De opbouw van digitale bekwaamheidsdossiers is vertraagd door de hoeveelheid aandacht die nodig is voor een goede implementatie van de basisfuncties van AFAS. Daarnaast speelde in de ogen van het CvB een veel te procedurele benadering (is alles goed geordend?) van medewerkers een rol. De kracht van een portfolio (geeft het mijn competenties goed weer?) moeten we beter benadrukken.

De gesprekkencyclus kwam goed op gang. De resultaten van het tevredenheidsonderzoek bevestigen dit. Het gebruik van een instrument voor 360 graden feedback is daarbij echter nog niet gebruikelijk.

Het verzuimbeleid is vastgesteld. Toen de consequenties in termen van gedragsveranderingen benoemd werden, kwamen concretisering over rollen en taken opnieuw ter discussie. Het CvB gaf een externe projectleider de opdracht om de huidige situatie te analyseren en de concrete operationalisering van het verzuimbeleid te leiden. De beslissing om één stap terug, te doen waarna samen twee stappen naar voren gezet kunnen worden, leek in december al vruchten af te werpen. De feitelijke implementatie van het verzuimbeleid ondervond door de zoektocht naar een projectleider weliswaar vertraging. Maar ons eigen zoeken naar de projectkaders speelde daarbij zeker ook een rol.

Het CvB is erg tevreden over de doorbraak die samen met de GMR is gerealiseerd in de benadering van de criteria voor de functiemix. Beperkende regels en angst voor onterechte bevorderingen maakten plaats voor denken in mogelijkheden om meer kwaliteiten te waarderen.

Op de valreep besloot het CvB in 2013 om de uitstroom van oudere medewerkers met een stimuleringsmaatregel te bevorderen. We zijn trots dat we dit als stichting konden en wilden doen en dat we daarmee o.a. de kansen van jongeren op werk vergroten.

Er is in 2013 weinig vooruitgang geboekt om de interne infrastructuur voor talentontwikkeling voor medewerkers met de INOS academie weg te zetten. Het CvB gaat dit projectmatig aanpakken.

### 3.2.5 BEDRIJFSVOERING

11	INOS wil haar gezonde financiële situatie voortzetten.	Op schema
11.1	De leerlingprognoses per school in de jaarlijkse update van de meerjarenraming hebben een nauwkeurigheid van +/- 2% voor de begroting van het eerstvolgende schooljaar.	Op schema
11.2	De kapitalisatiefactor (de maat voor het wenselijke eigen vermogen, die het ministerie gebruikt) ligt binnen de signaleringgrenzen van OC&W.	Op schema
11.3	In de exploitatie over de gewone bedrijfsvoering ligt het verschil tussen het begrote en het gerealiseerde resultaat in elk van de boekjaren 2012-2016 binnen een bandbreedte van +/- 0,3% van de totale baten in dat jaar.	Op schema
12	INOS ontwikkelt zich tot een organisatie die in staat is een 'In Control Statement' af te geven.	Op schema
12.1	De accountant heeft uiterlijk eind 2016 een 'In Control Statement' afgegeven voor INOS.	Herzien
13	INOS zet in op de doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting in het basis-, speciaal basis- en speciaal onderwijs in Breda.	Op schema
13.1	Eind 2016 is voor elke INOS school waar huisvesting een belemmering is, een concreet plan/uitvoering voor een goed/eigentijds gebouw. Voor elke school is er een plan met een totale levenscyclus gebouw met aanpassingen/veranderingen.	Op schema
14	INOS streeft naar een eenhoofdige aansturing in integrale kindcentra waar vele organisaties onder één dak werken.	Op schema
14.1	Het onderzoek van INOS en Markant naar de samenwerkingsmogelijkheden in de gebouwen van Olympia, Huis van de Heuvel en Noorderlicht is afgerond in schooljaar 2012-2013.	Afgerond
15	INOS haalt nog meer rendement uit schaalvoordelen.	Op schema
15.1	INOS behoudt haar marktaandeel van ongeveer 60% in het basisonderwijs van Breda om zo financiële stabiliteit te bieden.	Op schema
15.2	Vanaf schooljaar 2014-2015 maakt elke school gebruik van een dezelfde beheersmethodiek van de ICT-infrastructuur.	Op schema

De financiële P&C-cyclus bewijst steeds haar waarde. Daarbij vormt de leerlingprognose inmiddels een betrouwbare basis. Door het onvoorspelbare karakter van de overheidsfinanciering ligt de kapitalisatiefactor nog steeds een fractie boven de signaleringsmarge.

Het streven om te komen tot een In Control Statement boekte in 2013 stevige voortgang. Dit dankzij een onderzoek van de accountant naar de stappen die nog nodig zijn om te voldoen aan de eisen voor een IC-statement. Tegelijkertijd werd duidelijk dat deze eisen niet 100% passen bij een onderwijsorganisatie. Daarnaast zijn de inspanningen die nodig zijn om aan alle criteria te voldoen te hoog in verhouding tot het verwachte rendement. Het onderzoek is afgerond, maar de conclusies zijn nog niet getrokken.

De Doordecentralisatie onderwijshuisvesting ging in 2013 een cruciale fase in. Naar verwachting vindt de definitieve besluitvorming begin 2014 plaats. Het CvB kijkt met grote tevredenheid terug op de periode tot en met de presentatie van het eindrapport in december 2013. Het is erg goed gelukt om de GMR en de RvT mee te nemen in dit proces. Het CvB is ook zeer te spreken over de bereidheid tot samenwerking bij collega-bestuurders en hun Raden van Toezicht. De constructieve en oplossingsgerichte opstelling van de gemeente verdient alle waardering. Uiteraard moet de formele weg van de besluitvorming gevolgd worden.

De overdracht van drie scholen tussen INOS en Markant vroeg flinke inspanningen, maar heeft tot een resultaat geleid waarover het CvB zeer tevreden is.

Het begrotingsproces voor 2014 was nagenoeg afgerond toen een (deels structurele) betaling van OC&W kwam als compensatiemaatregel (Herfstakkoord). Hoewel de betaling welkom was, betekende het een tour de force om de begrotingen in 2013 opnieuw afgerond te krijgen.

### 3.2.6 COMMUNICATIE

16	INOS stimuleert bewust tweerichtingsverkeer in communicatie met alle belangengroepen.	Vertraagd
16.1	INOS voldoet aan de Code Goed Bestuur van de PO-Raad.	Op schema
16.2	Uiterlijk in 2016 hebben ouders toegang tot (delen) van de inhoud van het leerlingvolgsysteem.	Op schema
16.3	In 2016 scoort het onderdeel communicatie in tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, ouders en medewerkers een 8.	Op schema

Het CvB had in 2013 verder willen zijn met het bepalen van de strategische kaders van communicatie. Er is veel voorbereidend werk gedaan, maar het echte gesprek met DB, GMR en RvT, begint pas in januari 2014.

Het project Grenzeloos Leren was een eerste testcase/oefening voor de doelstellingen die we willen bereiken met communicatie. Naar verwachting voorzien de nieuwe website en de nieuwe Digitale Leer- en Werk Omgeving in de grote behoefte aan tweerichtingsverkeer tussen alle betrokkenen.

---

### 3.2.7 MAATSCHAPPELIJK PROJECT

17	INOS adopteert minimaal 1 maatschappelijk project.	Op schema
17.1	Uiterlijk in 2016 blijkt uit de evaluatie van het maatschappelijke project dat beide partijen tevreden zijn over de samenwerking.	Stagneert

INOS adopteerde in 2013 vier projecten en zette de Singelloop in als middel om sponsorgeld te genereren voor deze projecten. De financiële opbrengst is echter achtergebleven bij de verwachting. De doelstelling om veel medewerkers, vanuit maatschappelijke betrokkenheid en het stimuleren van gezond werken, aan de Singelloop te laten deelnemen is niet gehaald. Niemand betwijfelt het belang van doelstelling nummer 17, maar deze vorm werkte slechts in beperkte mate.



## 4. FINANCIËLE TOELICHTING JAARREKENING 2013

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de hoofdlijnen van de financiële resultaten van 2013 en de financiële kengetallen die daaruit voortvloeien.

### 4.1 RESULTAAT OP HOOFDLIJNEN

De beleidsperiode 2012-2016 kent, evenals de voorgaande beleidsperiode (2008 - 2012), een start met extra financiële inzet op de strategische doelstellingen resulterend in een exploitatietekort. Dat tekort loopt in de tweede helft van de beleidsperiode terug naar een nulresultaat. Het tekort leidt tot een afname van het eigen vermogen. Deze is bij het begin van de beleidsperiode als onderdeel van de meerjarenraming als acceptabel beoordeeld.

Het begrote resultaat voor 2013 was een tekort van € 0,726 miljoen. Dit begrote tekort is iets groter dan in 2012 in de meerjarenraming was bepaald. Dit komt doordat het gedeelte van het resultaat dat in 2012 hoger was dan begroot in 2013 extra ingezet is. Daarnaast werd het begrote resultaat iets verder gedrukt door de inzet van een bestemmingsreserve van een aantal scholen.

Het bereikte resultaat over 2013 is een overschot van € 2,021 miljoen. De toelichting op dit afwijkende resultaat bestaat op hoofdlijnen uit drie onderdelen: het resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering, de effecten van het Nationaal Onderwijsakkoord en het Herfstakkoord en effecten uit het verleden die nu boven tafel gekomen zijn doordat de jaarrekening onder regie van INOS zelf is opgesteld. Onderstaande tabel geeft deze opsplitsing weer.

<b>Feitelijk resultaat 2013</b>			<b>€ 2.021</b>
Effect 1:	Baten herfstakkoord		€ 1.880
Effect 2:	Resultaten uit het verleden		
	Toerekenen van nog te besteden subsidies uit beginbalans	€ 152	
	Vrijval schulden (niet meer te betalen)	€ 167	
	Datacherings derden onvoldoende als vordering opgenomen in balans	€ 169	
	Verhuur derden onvoldoende als vordering opgenomen in balans	€ 41	
	Subtotaal		€ 529
Effect 3:	Reguliere bedrijfsvoering 2013		
	Ongerealiseerde koersresultaten	€ 78	
	aanpassing boekhoudkundige methodiek bindingstoelage	€ 62	
	Overige bedrijfsvoering	€ 197	
	Subtotaal		€ 337
<b>Begroot resultaat 2013</b>			<b>€ -725</b>

Toelichting effect 1: Herfstakkoord:

Het Herfstakkoord heeft geresulteerd in een storting van € 183,90 per leerling aanvullende bekostiging. Dit moet vanuit het ministerie en vanuit het controleprotocol geboekt worden in december 2013. Het gehele bedrag is begroot om in 2014 te besteden. Van een bedrag van € 52,85 per leerling (totaal 541.000 euro) dat eveneens in 2013 is ontvangen, is ook besloten om dit in zijn geheel in 2014 te boeken. Dit is gedaan omdat het bedrag bestemd is om de gestegen premie van het participatiefonds te betalen.

Toelichting effecten 2: uit het verleden (opschonen beginbalans):

De eindbalans 2012 zoals deze in het kader van de jaarrekening is opgesteld door het voormalige administratiekantoor en is goedgekeurd door de accountant blijkt bij het opstellen van de jaarrekening 2013 niet correct te zijn. Daardoor neemt het resultaat over 2013 eenmalig met € 529.000 toe. De achterliggende redenen zijn een gebrekkige administratievoering en een erg laag aantal steekproeven bij de controle van de jaarrekening.

Toelichting effect 3: reguliere bedrijfsvoering:

Het resultaat in de reguliere bedrijfsvoering over 2013 is € 337.000 euro hoger dan begroot. Hiervan heeft 197.000 euro betrekking op daadwerkelijke sturing op exploitatiecijfers. Het overige op een niet feitelijk gerealiseerd resultaat (koersresultaat) en op een stelselwijziging (bindingstoelage).

Het bestuur trekt daarom de volgende conclusie: hoewel het feitelijke resultaat sterk afwijkt van het begrote resultaat, laat bovenstaande analyse zien dat het inhoudelijke plan en de realisatie in financieel opzicht slechts een kleine afwijking van 0,30% kent. Er zijn twee grote eenmalige affecten die een positief resultaat geven. De incorrecte administratie die nu naar boven komt, sluit aan bij de onvrede over de externe ondersteuning die al in 2011 leidde tot de keuze om de financiële en personele administratie anders in te richten. De effecten van het Herfstakkoord hebben op de jaarrekening 2013 helaas een groot effect door landelijke politieke keuzes. In 2014 is het voornemen deze middelen ook daadwerkelijk en gericht in te zetten.

## 4.2 BALANS

Activa	31-12-2013		31-12-2012		Passiva	31-12-2013		31-12-2012	
	€	%	€	%		€	%	€	%
Materiële vaste activa	9.561	34%	9.116	34%	Eigen vermogen	17.428	62%	15.406	58%
Financiële vaste activa	8.689	31%	6.708	25%	Voorzieningen	2.516	9%	3.090	12%
Vorderingen	6.233	22%	6.559	25%	Langlopende schulden	0	0%	0	0%
Liquide middelen	3.698	13%	4.260	16%	Kortlopende schulden	8.237	29%	8.147	31%
<b>Totaal Activa</b>	<b>28.181</b>	<b>100%</b>	<b>26.643</b>	<b>100%</b>	<b>Totaal Passiva</b>	<b>28.181</b>	<b>100%</b>	<b>26.643</b>	<b>100%</b>

Tabel 2: begin- en eindbalans boekjaar 2013

Tabel 2 geeft de begin- en eindbalans van INOS van boekjaar 2013. Te zien is dat het balanstotaal is gestegen met € 1,538 ofwel 5.8%. Dat is relatief een hoog percentage. Naast deze toename is er ook sprake van significante verschuivingen. De verandering in de balansposten kan op hoofdlijnen als volgt verklaard worden:

- De extra baten uit het Herfstakkoord van 1,88 miljoen euro, die begin december 2013 zijn ontvangen, staan uiteraard op 31-12-2013 nog geheel op de balans. Dit geeft daarmee een sterk vertekend beeld.
- Voor 2013 is een tekort begroot van € 0,726 miljoen. Het uiteindelijke exploitatieoverschot van € 2,021 miljoen euro is ten gunste gebracht van het eigen vermogen. Het eigen vermogen steeg hierdoor van € 15,41 miljoen naar € 17,427 miljoen.
- De boekwaarde van de materiële vaste activa nam in 2013 met 0,445 miljoen euro toe. Deze toename is het gevolg van investeringen in alle categorieën. De investeringen 2013 zijn € 0,2 miljoen hoger dan begroot. Ze zijn met een investeringsvolume van € 1,9 miljoen wel in lijn met de laatste vijf jaren. De gerealiseerde investeringsvolumes in 2008, 2009, 2010, 2011 en 2012 waren € 2,2 miljoen, 2,1 miljoen, 1,7 miljoen, 2,0 miljoen en 2,1 miljoen.
- Eind 2013 is de boekwaarde van de financiële vaste activa € 1,981 miljoen hoger dan eind 2011. Dit komt doordat de obligaties een hogere waarde hebben gekregen. En doordat er meer (€ 1,434 miljoen) liquide middelen in obligaties zijn omgezet. De markten trekken geleidelijk aan, waardoor het weer rendabeler wordt om obligaties aan te schaffen. Zeker in inflatie gerelateerde producten neemt de vraag toe. INOS waardeert beleggingen tegen de reële waarde en niet tegen de nominale waarde.

- De post vorderingen nam met € 0,326 miljoen af. De belangrijkste post in deze mutatie is de vordering op het Ministerie van Onderwijs. Deze is afgenomen.
- De balanspost liquide middelen nam met € 0,562 miljoen af. Oorzaak is dat met overtollige middelen steeds meer obligaties zijn aangeschaft. Dit vanwege stijgende rendementen op deze producten.
- Het saldo van de voorzieningen nam met € 0,574 miljoen af. De belangrijkste oorzaak hiervan is het afnemen van de voorziening reorganisatie/sociaal plan. INOS heeft in december 2013 een bedrag aan het ABP pensioenfonds overgemaakt. Dit zodat INOS-medewerkers in de gelegenheid waren om fiscaal vriendelijk per 1 augustus 2014 eerder met pensioen te gaan. Hierdoor daalde de voorziening spaarverlof iets, terwijl de voorziening jubilea juist iets steeg. De voorziening onderhoud is iets (50.000) gedaald. Een aantal projecten uit 2013 loopt nog. Bij gedetailleerde controle op de vordering bleek dat in 2011-2012 onterecht een aantal zaken niet ten laste van de voorziening zijn gebracht.
- De kortlopende schulden zijn toegenomen met een bedrag van € 0,09 miljoen. Ondanks deze beperkte toename zijn er onderliggend significante verschuivingen. De post crediteuren nam met € 0,449 miljoen af. De nog te besteden middelen huisvesting en 1e inrichting van de gemeente nam toe met € 0,248 miljoen. Het saldo te besteden REC/AWBZ nam af met € 0,173 miljoen, betalingen onderweg laten een toename van € 0,181 miljoen zien en vooruit ontvangen schakelklas januari tot en met juli 2014 van € 0,153 miljoen.

#### 4.3 EXPLOITATIERESULTAAT

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<b>Baten (x E 1.000)</b>			
Rijksbijdragen Ministerie van OC&W	64.416	61.936	63.385
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	552	605	869
Overige baten	3.665	2.422	2.855
<b>Totaal baten</b>	<b>68.633</b>	<b>64.963</b>	<b>67.109</b>
<b>Lasten</b>			
Brutolonen en salarissen	42.614	54.537	42.789
Sociale lasten	6.407	0	8.907
Pensioenlasten	6.201	0	5.816
Overige personeelslasten	1.679	1.702	2.118
Af: uitkeringen	-985	-19	-2.685
Afschrijvingen	1.465	1.400	1.315
Huisvestingen	3.996	3.564	3.502
Overige lasten	5.517	4.823	5.613
<b>Totaal lasten</b>	<b>66.894</b>	<b>66.007</b>	<b>67.375</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.739</b>	<b>-1.044</b>	<b>-266</b>
Financiële baten	361	370	1.030
Financiële lasten	78	52	85
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>283</b>	<b>318</b>	<b>945</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.022</b>	<b>-726</b>	<b>679</b>

Tabel 3: exploitatieresultaat boekjaar 2013

---

Tabel 3 geeft een samenvatting van de exploitatierekening 2013. Het resultaat exclusief financiële baten en lasten laat een overschot zien van € 1,739 miljoen ten opzichte van een begroot tekort van € 1,044 miljoen, exclusief financiële baten en lasten.

Door een saldo financiële baten en lasten van € 0,283 miljoen komt het totaal resultaat uit op een overschot van € 2,022 miljoen. Dit ten opzichte van een begroot tekort van € 0,726 miljoen. Het saldo financiële baten en lasten bestaat uit een aantal verschillende deelposten, waaronder rente op beleggingen, aan- en verkoopkosten van beleggingen, gerealiseerde koerswinsten bij verkoop van beleggingen en ongerealiseerde koerswinsten van beleggingen in portefeuille.

De exploitatieresultaten ten opzichte van de begroting 2013 kunnen op hoofdlijnen als volgt worden toegelicht:

- De Rijksbijdragen zijn fors (€ 2,48 miljoen) hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaak is dat in december 2013 gelden beschikbaar kwamen uit het zogenaamde Herfstakkoord. Voor INOS is een bedrag van € 1,881 miljoen in de jaarrekening verwerkt dat niet begroot was. Het Ministerie van Onderwijs bepaalde bij het toekennen van deze bedragen dat deze volledig in 2013 verwerkt moesten worden. Daarnaast is nog een bedrag van € 0,161 miljoen als baten verwerkt. Dit bedrag heeft betrekking op het penvoerderschap van het nieuwe samenwerkingsverband PO 30.03 en was niet begroot.
- De overige overheidsbijdragen liggen in lijn met de begroting.
- De overige baten zijn € 1,243 miljoen hoger dan begroot. Belangrijkste verschillen betreffen hogere detacheringsbaten dan begroot, afboeking van schulden die niet begroot waren voor een bedrag van € 0,161 miljoen en overige baten voor een bedrag van € 0,658 miljoen hoger dan begroot.
- De personeelslasten zijn € 0,304 miljoen lager dan begroot. Ten opzichte van 2012 is er sprake van een kleine afname.
- De afschrijvingen 2013 zijn € 65.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat de investeringen hoger zijn dan begroot.
- De huisvestingslasten zijn € 0,432 miljoen hoger dan begroot. Dat komt vooral door hogere energielasten (€ 104.000), hogere schoonmaakkosten (€ 116.000) en hogere overige huisvestingslasten (€ 200.000). In de laatste post zijn de vervoerskosten voor de leerlingen van De Spoorzoeker opgenomen. Vanwege de nieuwbouw van hun school worden zij elke dag vanuit hun oude schooladres naar de tijdelijke locatie in Teteringen vervoerd.
- De overige instellingslasten zijn € 0,694 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door de hogere uitgaven aan deskundigheidsadvies (€ 326.000). Dit betreft vooral kosten in het kader van de begeleiding van Europese aanbestedingen ICT-hardware en ICT-beheeromgeving. De reproductiekosten zijn € 97.000 hoger dan begroot. Ten slotte is onder de overige lasten zichtbaar dat de kosten voor studiedagen en conferenties hoger zijn dan begroot. Het gaat om een bedrag van € 175.000 en de overige kosten voor een bedrag van € 127.000. De hogere kosten voor scholing komen met name doordat diverse scholen in het kader van Passend Onderwijs extra investeren in de kwaliteit van het personeel.



#### 4.4 RESULTATEN DEELBEGROTINGEN

INOS kent in haar boekhoudkundige systematiek 35 deelbegrotingen: 32 voor scholen en 3 op stichtingsniveau (Bestuur, Gemeenschappelijk en Beleid). Zoals het bestuur van INOS in dit bestuursverslag verantwoording aflegt over INOS, zo leggen directeuren ook verantwoording af over hun financieel jaarresultaat aan de MR van hun scholen. Over het geheel van deze deelbegrotingen kan het volgende opgemerkt worden.

- Het aantal leerlingen binnen INOS nam van 1 oktober 2011 (grondslag personele bekostiging 2012- 2013) naar 1 oktober 2012 (grondslag personele bekostiging 2013-2014) met 94 (10.459 naar 10.365) af. De daling is vooral veroorzaakt door een afname van het aantal kinderen dat aan het speciaal basisonderwijs en aan het (voortgezet) speciaal onderwijs deelneemt. Per 1 oktober 2013 nam het leerlingaantal verder af naar 10.294. De oorzaak ligt hoofdzakelijk in een verdere afname van het speciaal basisonderwijs.
- Binnen het SBO (Westerhage en De Leye) was de afname van het aantal leerlingen relatief hoog, maar niet hoger dan verwacht. De organisatie is al ingericht op een verdere daling van het aantal leerlingen. Het resultaat van het SBO als geheel is beter dan begroot.
- Alle SO-scholen behaalden positieve resultaten. Het verschil wordt veroorzaakt door hogere baten OC&W van € 136.000 ten gunste van het Herfstakkoord. Daarnaast betreft het € 190.000 overige baten die vooral uit ESF en REC/AWBZ-middelen bestaan. De lasten zijn lager dan begroot. Salarislasten (€ 180.000), extern personeel (€ 85.000), huisvestingslasten (€ 35.000), leermiddelen (€ 35.000) en de overige instellingslasten (€ 100.000).
- De exploitatie van de begroting Bestuur sluit met een bedrag van € 180.000 lager dan begroot. Dit komt onder meer door hogere huisvestingslasten dan begroot, bijvoorbeeld door het aanbrengen van geluiddempende maatregelen (€ 20.000), hogere salarislasten (€ 18.000), overige personeelslasten (€ 25.000) en afschrijvingen (€ 13.000).
- De exploitatie van de begroting Beleid sluit met een bedrag dat € 319.000 beter is dan begroot. De belangrijkste verschillen betreffen lagere cursuskosten (€ 271.000), lagere loonkosten (€ 225.000) en minder rentebaten (€ 123.000).
- De resultaten van de BAO-scholen zijn overwegend sterk positief. Dit vanwege de extra, niet begrote inkomsten van het Ministerie van Onderwijs ten gunste van het Herfstakkoord. Van de 26 scholen deden twintig het beter dan begroot en zes minder dan begroot. De baten zijn fors hoger dan begroot. Belangrijkste posten zijn de middelen uit het Herfstakkoord (€ 1.745.000) die niet begroot waren, groeibaten die € 92.000 hoger waren dan begroot en de rugzakinkomsten die € 89.000 hoger zijn dan begroot. De loonkosten waren € 85.000 hoger dan begroot.
- Groeibaten: schooljaar 2012-2013 is het derde jaar waarin de personele groeibaten op bestuursniveau toegekend worden in plaats van op schoolniveau. In totaal was er € 307.000 personele groei begroot waarvan € 187.000 op schoolniveau. Uiteindelijk zijn er groeibaten van € 399.000 gerealiseerd.

#### 4.5 FINANCIËLE KENGETALLEN

In de voorgaande paragrafen is op hoofdlijnen een toelichting gegeven op de verschillen tussen de begrote en gerealiseerde resultaten op de exploitatiebegroting en de balans. In deze paragraaf maken we een vertaling van deze resultaten naar de verschillende kengetallen.

In het boekjaar 2013 zijn de belangrijkste financiële kengetallen als volgt veranderd:

**Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)**

2013	2012	2011	2010
1,2	1,3	1,2	1,0

Toelichting: De liquiditeit moet minstens 1 zijn om aan de verplichtingen op korte termijn te kunnen voldoen. Ten opzichte van 2012 daalde de liquiditeit licht. In 2013 vond er een opbouw in de obligatieportefeuille plaats die op balansdatum in de banksaldi was verwerkt. Het bestuur streeft ernaar de liquiditeit niet hoger te laten zijn dan strikt noodzakelijk, omdat in zijn algemeenheid de rente op liquiditeit lager ligt dan op beleggingen. De rente op betaal- en spaarrekeningen is in 2013 laag gebleven, maar datzelfde geldt ook voor de rente op obligaties.

**Solvabiliteit 1 (eigen vermogen (excl. voorzieningen)/totale passiva \* 100%)**

2013	2012	2011	2010
61,8%	57,8%	55,5%	57,9%

Toelichting: In diverse onderzoeksrapporten wordt gesteld dat deze voor het primair onderwijs minimaal 30% moet zijn om als gezonde organisatie te worden bestempeld. In 2013 steeg de solvabiliteit ten opzichte van voorgaande jaren licht. Dit wordt veroorzaakt door het exploitatieoverschot over 2013 dat is toegevoegd aan het eigen vermogen.

**Solvabiliteit 2 (eigen vermogen (incl. voorzieningen)/totale passiva \* 100%)**

2013	2012	2011	2010
70,8%	69,3%	66,8%	67,3%

Toelichting: Deze definitie van solvabiliteit is niet wijdverspreid. Hij wordt in het onderwijs veelal gebruikt in verband met de, in vergelijking met het bedrijfsleven, hoge niveaus van de voorzieningen onderhoud en personele rechten. Identiek aan de stijging van solvabiliteit 1 laat deze definitie van solvabiliteit een stijging zien ten opzichte van 2012.

**Rentabiliteit (resultaat gewone bedrijfsvoering/totale baten \* 100%)**

2013	2012	2011	2010
2,9%	1,0%	-1,1%	-2,1%

Toelichting: De exploitatie liet in de jaren tot en met 2011 een tekort zien. Dit is in de meerjarenraming zo opgenomen. In 2013 is een fors positief resultaat gerealiseerd dankzij de extra inkomsten van het

Ministerie van Onderwijs vanuit het Herfstakkoord.

**Weerstandsvermogen ((eigen vermogen - materiële vaste activa)/rijksbijdragen \* 100%)**

2013	2012	2011	2010
12,2%	9,9%	10,1%	12,4%

Toelichting: In 2013 daalde het weerstandsvermogen ten opzichte van 2012 met 2,3%. De extra inkomsten van het Ministerie van Onderwijs vanuit het Herfstakkoord veroorzaken deze relatief sterke stijging.

**Personele lasten (personele lasten/totale lasten \* 100%)**

2013	2012	2011	2010
83,6%	84,4%	83,8%	84,2%

**Materiële lasten (materiële lasten/totale lasten \* 100%)**

2013	2012	2011	2010
16,4%	15,6%	16,2%	15,8%

**Kapitalisatiefactor (Totaal vermogen-gebouwen en terreinen/Totale baten \* 100%)**

2013	2012	2011	2010
38,48%	36,99%	37,76%	37,65%

Toelichting: In 2013 steeg de kapitalisatiefactor sterk: van 36,99% naar 38,48%. De extra inkomsten van het Ministerie van Onderwijs vanuit het Herfstakkoord veroorzaakten dat. INOS heeft een signaleringsgrens van 37,5% in verband met de aanwezigheid van (M)SO-scholen binnen het bestuur. De begroting 2014 laat een fors tekort zien waarbij deze extra middelen weer in het onderwijs ingezet worden. Daarmee zou de kapitalisatiefactor weer moeten afnemen naar onder de 37,5%.

#### 4.6 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<b>Financiële baten</b>	<b>Realisatie 2013 in €</b>	<b>Begroting 2013 in €</b>	<b>Realisatie 2012 in €</b>
Rentebaten beleggingsrekeningen/deposito	54.710	70.000	105.371
Opbrengst financiële vaste activa	305.788	300.000	924.543
<b>Totaal financiële baten</b>	<b>360.498</b>	<b>370.000</b>	<b>1.029.914</b>
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten	14.864	12.100	12.846
Overige financiële lasten	63.357	40.000	71.851
<b>Totaal financiële lasten</b>	<b>78.221</b>	<b>52.100</b>	<b>84.697</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>282.277</b>	<b>317.900</b>	<b>945.217</b>

Tabel 5: overzicht financiële vaste activa 2013

In 2013 is er weer een positief resultaat op de financiële vaste activa behaald. Het totale resultaat is € 282.000 positief ten opzichte van begroot € 318.000 positief. De rente op de spaarrekeningen daalde verder waardoor deze opbrengsten € 11.500 lager zijn dan begroot. Onder opbrengst financiële vaste activa is een bedrag opgenomen van € 74.000 aan ongerealiseerde koersresultaten. Een verklaring van het positieve resultaat over 2013 staat hierboven opgenomen in tabel 5. In het afgelopen jaar zijn weer obligaties aangeschaft. Dat kan, omdat er inmiddels weer obligaties zijn die op dit moment een hoger rendement geven dan rente op spaarrekeningen en voldoen aan de regels van het Treasury statuut. De liquide middelen worden aangehouden bij een Nederlandse bank met AA-AAA status.

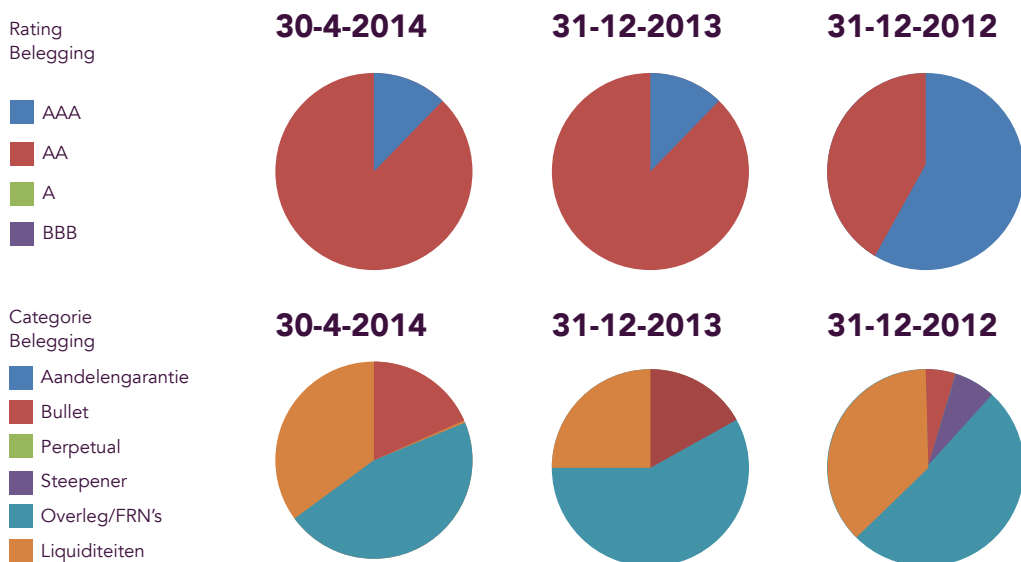
De opbrengst financiële vaste activa bestaat uit de posten (waarbij tussen haakjes het bedrag van 2012):

- Rente op obligaties voor een bedrag van € 177.376 (€ 243.958).
- Ongerealiseerde koersresultaten voor een bedrag van € 73.755 (€ 411.901).
- Gerealiseerd verkoopresultaat op de obligaties voor een bedrag van per saldo positief € 54.657 (€ -268.683).

De overige financiële lasten bestaan uit de posten:

- Provisiekosten voor € 41.209 (€ 33.543).
- Bewaarkosten voor € 3.380 (€ 4.473).
- Beheersfee voor € 16.557 (€ 15.225).

De nominale waarde van de portefeuille nam sterk toe met € 1.566.000 naar € 8.368.000. Alle beleggingen van INOS voldoen aan de regeling Beleggen en Belenen. Het INOS Treasury statuut hanteert op enkele aspecten strengere criteria dan de wettelijke regeling. Zo is een clause opgenomen hoe om te gaan met producten die tijdens de looptijd in rating dalen. Hoewel de financiële crisis slechts zeer beperkt heeft geleid tot verliezen op de beleggingsportefeuille daalde een aantal financiële producten in rating. INOS voert een actief beleid om de meerderheid van producten in de ratingcategorieën AAA en AA te hebben. Figuur 1 laat zien hoe dit, in 2010 ingezette beleid, tot verschuivingen in 2011, 2012 en 2013 heeft geleid.



**Figuur 1: opbouw beleggingsportefeuille**





---

#### **4.7 BEZOLDIGING BESTUURDERS**

Leden van de Raad van Toezicht ontvangen binnen INOS een vergoeding voor hun werkzaamheden die in overeenstemming is met de landelijke richtlijnen van de VTOI (Vereniging van Toezichthouders In Onderwijsinstellingen).

Voor de leden van het College van Bestuur geldt dat er tot en met 2012 sprake was van een individuele arbeidsovereenkomst. Met ingang van 2013 is er sprake van een arbeidsovereenkomst die onder de nieuwe cao bestuurders primair onderwijs valt. De bezoldiging van de bestuurders voldoen (en voldeden) aan de richtlijnen die hierover in de betreffende cao zijn vastgelegd.

## 5. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De ontwikkeling van de leerlingaantallen, de resultaten van de risicoanalyse 2013 en de begroting 2014 laten zien dat we niet alleen sturen op basis van historische resultaten, maar ook op basis van meerjarige plannen die jaarlijks een update krijgen.

### 5.1 PROGNOSE LEERLINGAANTALLEN

Tabel 7 laat de prognose zien voor de ontwikkelingen van de INOS leerlingaantallen. 2013 laat een kentering zien. Nadat eerst de aantallen leerlingen in het speciaal onderwijs en het speciaal basisonderwijs een daling kenden, gaat ook het leerlingaantal in het basisonderwijs dalen. Het marktaandeel van INOS verandert in deze prognoses nauwelijks. De resultaten van deze daling zijn verwerkt in het bestuursformatieplan en het aanstellingsbeleid voor personeel. Doordat INOS een flexibele schil van minimaal 3% hanteert van tijdelijke aanstellingen kan de daling van het leerlingaantal ook op termijn opgevangen worden.

School	teldatum schooljaar	1-okt-08 08/09	1-okt-09 09/10	1-okt-10 10/11	1-okt-11 11/12	1-okt-12 12/13	1-okt-13 13/14	1-okt-14 14/15	1-okt-15 15/16	1-okt-16 16/17	1-okt-17 17/18
		Realisatie						Prognose			
Basisonderwijs		8.998	9.020	9.137	9.244	9.236	9.218	9.191	9.158	8.998	8.918
Speciaal basisonderwijs		574	553	486	438	393	343	300	280	280	280
Speciaal onderwijs		860	868	818	777	741	731	700	675	650	625
		10.432	10.441	10.441	10.459	10.370	10.292	10.191	10.113	9.928	9.823
Ambulante begeleiding		361	456	435	462	460	427	430	430	200	200

Tabel 7: resultaten update prognose leerlingaantallen INOS

### 5.2 CONCLUSIES RISICOANALYSE 2013

In vergelijking met voorgaande jaren zijn de resultaten van de risicoanalyse in 2013 minder kwantitatief en meer kwalitatief. Belangrijk winstpunt is dat een veel bredere doorsnede uit de INOS organisatie deelnam aan de analyse en dat de resultaten herkend worden. Werkdruk, vergrijzing en de noodzaak tot verandering in competenties bij medewerkers zijn uiteraard geen onbekende fenomenen. Door deze opzet van de risicoanalyse komen deze punten veel duidelijker naar boven. Voor het College van Bestuur is dit een belangrijk signaal.

In het jaarplan 2013, dat is afgeleid uit het meerjaren beleidsplan, zijn voor deze risico's geen specifieke acties opgenomen. Deze risicoanalyse geeft duidelijk aan dat er voor het jaarplan 2014 wel specifieke beheersmaatregelen gewenst zijn. Het betekent geen verandering in doelstellingen of beleid, aangezien er een rechtstreeks verband is met de speerpunten Onderwijskwaliteit, Professionele Ontwikkeling, Verzuimbeleid, ICT en Communicatie. Er zijn gerichte acties nodig. Hieronder wordt volstaan met het aangeven van de gedachtenrichting voor beheersmaatregelen. De daadwerkelijke uitwerking is onderdeel van het jaarplan 2014.

- Het projectplan Ziekteverzuim kan een onderdeel 'werkdruk en ziekteverzuim' krijgen. Enerzijds kunnen we kijken naar welk deel van het ziekteverzuim het gevolg is van werkdruk. Anderzijds kan reductie van werkdruk onderdeel zijn van preventiemaatregelen.
- Voor veel medewerkers vormen de administratieve handelingen, die horen bij het gebruik van leerlingvolgsysteem en handelingsplannen, een oorzaak voor een verhoogd gevoel van werkdruk. Welke mogelijkheden zijn er om met verdere automatisering en standaardisering het aantal handelingen dat verricht moet worden te verminderen? In hoeverre vormen ICT-vaardigheden van medewerkers een beperking die resulteert in een onevenredige urenbesteding en werkdruk?
- INOS kent op dit moment geen specifiek gedefinieerd leeftijdsbewust personeelsbeleid. Binnen een dergelijk beleid past bijvoorbeeld het mogelijk maken van andere werkverdelingen waarbij jonge en oudere medewerkers ingezet worden op hun competenties. Ook liggen er mogelijkheden bij deeltijd-pensioen en alternatieve uitwerkingen van BAPO-verlof. Onze beleidsruimte wordt mede bepaald door de nieuwe cao die in 2014 zal worden vastgesteld.

- 
- Een van de deelprojecten van het materplan Grenzeloos Leren is 'Onderwijsontwikkeling ICT in de klas'. Dit kent een aantal onderdelen die een relatie hebben met werkdruk en competentieontwikkeling:
    - o De competentieontwikkeling van medewerkers op ICT-gebied.
    - o ICT programma's die het voor de leerkracht makkelijker maken om op drie niveaugroepen te werken.
    - o Automatische koppelingen tussen toetsen en leerlingvolgsystemen.
    - o Programma's die kinderen ook buiten schooltijd kunnen gebruiken, zodat hun leertijd verlengd wordt.
    - o Het gebruik van instructiefilmpjes waardoor de leerkracht meer tijd heeft om kinderen op hun eigen niveau te oefenen, hen te coachen en daarop regie te hebben (flipping the classroom).
  - De INOS academie kent diverse onderdelen en is toe aan de volgende stap in haar ontwikkeling. Daarbij is meer aanbod nodig voor de competentieontwikkeling van de medewerkers. Ook moet de zichtbaarheid van de INOS academie vergroot worden.
  - Op basis van de enkele jaren geleden ingezette nadruk op voortgangs- en beoordelingsgesprekken is een beter kwantitatief beeld ontstaan van de kwaliteit van medewerkers. Op een te groot aantal plaatsen wordt er nog niet duidelijk genoeg opgetreden bij zwak of onvoldoende functionerende medewerkers. Dit vraagt om een verhoging van de competenties bij leidinggevenden en om meer regie.
  - Met de INOS Kwaliteitswijzer vinden overal audits in de klas plaats. Deze audits brengen duidelijk in kaart op welke onderwijskundige aspecten individuele leerkrachten zich verder kunnen ontwikkelen. Een specifiek, laagdrempelig scholings- en trainingsaanbod waarvan leerkrachten, teamcoördinatoren en directies eenvoudig gebruik kunnen maken, is gewenst.
  - Op dit moment wordt een strategisch communicatiebeleid ontwikkeld. Een belangrijk onderdeel daarvan is de communicatie met ouders. Door betere informatie en goede interactie kan de druk, die veel leerkrachten ervaren door de verwachtingen die ouders hebben, mogelijk verlaagd worden. Ouders hebben vaak weinig tot geen beeld van hoe de onderwijsprocessen georganiseerd. Ook welke processen er zijn om de onderwijskwaliteit te borgen en oog te hebben voor de behoeften van elk individueel kind is vaak onbekend.

### 5.3 BALANSONTWIKKELING MEERJARENRAMING

Alle getallen in x € 1.000

INPUT VOOR MEERJARENRAMING	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Geschatte baten	66.943	67.109	64.667	64.015	62.997	61.918	60.819	59.706
Waarvan Rijksbijdragen	62.743	63.385	60.550	60.391	59.431	58.413	57.377	56.326
Totaal vermogen (-/- gebouw/terrein)	25.301	25.208	24.267	23.392	22.467	22.142	22.017	21.856
Eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves)	14.726	15.406	11.681	11.081	13.481	13.181	13.181	13.181
Eigen vermogen (excl. bestemmingsreserves)	11.487	11.813	10.481	10.281	9.781	9.681	9.781	9.881
Voorziening onderhoud	873	1.147	800	800	800	800	800	800
Voorziening spaarverlof en jubilea	896	1.026	1.100	1.200	1.300	1.300	1.200	1.100
Voorziening herstructurering	1.250	917	750	400	-	-	-	-
Bestemmingsreserve totaal	3.239	3.593	4.200	3.800	3.700	3.500	3.400	3.300
BAPO	3.071	3.337	3.500	3.300	3.300	3.200	3.100	3.000
Overig (scholen, ouderbijdragen, etc.)	168	256	700	500	400	300	300	300
<b>Exploitatieoverschot/tekort in het jaar</b>	<b>-703</b>	<b>679</b>	<b>-725</b>	<b>-600</b>	<b>-600</b>	<b>-300</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Rendement FVA (reeël, excl. aan/verkoop beleggingen)	350	244	300	200	200	200	200	200

#### RESULTERENDE KENGETALLEN

Kapitalisatiefactor	37,8%	37%	37,5%	36,5%	35,7%	35,8%	36,2%	36,6%
Weerstandsvermogen (excl. voorzieningen)	5,3%	5,0%	4,8%	3,4%	2,3%	2,7%	3,8%	4,0%
Weerstandsvermogen (incl. voorzieningen)	10,1%	9,9%	9,2%	7,4%	5,9%	6,3%	7,3%	7,4%
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	55,5%	57,8%	57,2%	57,0%	56,8%	56,5%	57,0%	57,6%
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	66,8%	69,3%	46,9%	47,3%	48,0%	47,5%	48,4%	49,3%
Liquiditeit	1,20	1,33	1,08	1,10	1,11	1,13	1,14	1,15

#### RESULTERENDE BALANS

<b>Activa</b>								
Materiële vaste activa	8.374	9.116	9.100	9.600	10.000	9.500	9.000	9.000
<i>waarvan gebouw/terreinen</i>	1.251	1.471	1.400	1.325	1.250	1.175	1.100	1.025
Financiële vaste activa	7.618	6.743	7.567	6.117	4.717	4.817	5.117	4.881
Vorderingen	7.869	6.559	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Liquide middelen	2.691	4.260	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>Totaal</b>	<b>26.552</b>	<b>26.679</b>	<b>25.667</b>	<b>24.717</b>	<b>23.717</b>	<b>23.317</b>	<b>23.117</b>	<b>22.881</b>
<b>Passiva</b>								
Eigen vermogen	14.726	15.406	14.681	14.081	13.481	13.181	13.181	13.181
Voorzieningen	3.020	3.090	2.650	2.400	2.100	2.100	2.000	1.900
Langlopende schulden	36	36	36	36	36	36	36	-
Kortlopende schulden	8.770	8.147	8.300	8.200	8.100	8.000	7.900	7.800
<b>Totaal</b>	<b>26.552</b>	<b>26.679</b>	<b>25.667</b>	<b>24.717</b>	<b>23.717</b>	<b>23.317</b>	<b>23.117</b>	<b>22.881</b>

Tabel 11: meerjarenbegroting bij beleidsperiode 2013-2017

INOS voert altijd in het midden van het boekjaar een update uit van de meerjarenraming. De getallen voor 2013 in tabel 11 sluiten daarom niet aan bij de cijfers uit deze jaarrekening. Medio 2014 vindt de nieuwe update van de meerjarenraming plaats. Daarin worden de resultaten van deze jaarrekening verwerkt.

Op basis van het nieuwe strategisch beleidsplan 2012-2016 en de hierboven samengevatte ontwikkelingen van de leerlingaantallen is een meerjaren financiële prognose opgesteld. In tabel 11 is deze samengevat. De resultaten in tabel 11 kunnen als volgt worden toegelicht:

- De tabel laat zien dat de verwachte baten vanaf 2013 teruglopen als gevolg van een dalend leerlingaantal.
- Doordat veel medewerkers met pensioen gaan of gebruik maken van de mogelijkheid om eerder te stoppen, verwachten we dat de voorziening voor spaarverlof en jubilea daalt.
- In 2011 was een voorziening herstructurering speciaal onderwijs opgenomen op de balans. Dit om de afbouw van formatie op te vangen die zou worden veroorzaakt door de bezuiniging van 3,2 miljoen euro als gevolg van de invoering van Passend Onderwijs. In mei 2012 is het politieke besluit genomen deze bezuiniging terug te draaien. In het regeerakkoord van het nieuwe kabinet is deze bezuiniging niet opgenomen. Dit betekent dat die reden voor handhaven van de voorziening herstructurering SO is vervallen en dat de voorziening in 2015 naar verwachting vrijvalt.
- Een bestemmingsreserve is een deel van het eigen vermogen dat al voor een bepaald doel bestemd is. INOS kent op dit moment twee bestemmingsreserves. Eén bestemmingsreserve heeft betrekking op de BAPO-rechten die medewerkers vanuit de cao hebben opgebouwd. INOS laat het daarvoor gereserveerde bedrag duidelijk terug komen in de balans via een bestemmingsreserve. De tweede bestemmingsreserve betreft een overschot dat gerealiseerd wordt op de schoolexploitatie ten opzichte van de rendementseis van de scholen. Voor de laatste keer zijn deze bestemmingsreserves over de jaarrekening 2007 toegekend. Op basis van de ervaringen daarmee is met het directiebestuur en de GMR een aanpassing van het beleid afgesteld. Over de positieve resultaten van 2011 kunnen ook bestemmingsreserves aangevraagd worden. De inzet zal grotendeels pas in 2014 gaan plaatsvinden.
- De balanspost liquide middelen was hoog. Dit kwam met name doordat er op de financiële markten nauwelijks tot geen beleggingsproducten waren die aan onze criteria en ons risicoprofiel voldoen en een beter rendement leveren dan de beleggingsrekening/rekening courant. Doordat er een aantal jaren een exploitatietekort wordt begroot, zal de post liquide middelen in de komende jaren dalen.
- De meerjarenraming 2013-2017 geeft geen fundamentele koerswijzigingen aan ten opzichte van de in 2012 ingezette lijn bij de start van de nieuwe beleidsplanperiode. Een periode met bewust begrote tekorten wordt afgesloten met een begroot nulresultaat. De kapitalisatiefactor zit aan het einde van die periode licht onder de signaleringsgrens van 37,5%. Ook laten de kengetallen, zoals weerstandsvermogen en solvabiliteit in 2017 zien dat INOS nog steeds een financieel gezonde organisatie is.

## 5.4 BEGROTING 2014

Onderstaande figuur 5 laat een samenvatting van de begroting 2014 op stichtingsniveau:

### BEGROTING 2014 INOS TOTAAL

	Begroot 2013 in €	Begroot 2014 in €
<b>BATEN</b>		
Rijksbijdragen	61.866	61.213
Overige overheidsbijdragen	1.669	616
Overige baten	1.132	2.735
<b>Totaal baten</b>	<b>64.667</b>	<b>64.564</b>
<b>LASTEN</b>		
Lonen en salarissen	54.270	54.634
Overige personeelslasten	1.646	2.065
Afschrijvingen	1.398	1.510
Huisvestingslasten	3.554	3.733
Overige instellingslasten	4.841	5.713
<b>Totaal lasten</b>	<b>65.710</b>	<b>67.655</b>
<b>RESULTAAT</b>		
(excl. fin. baten/lasten)	-1.043	-3.091
Financiële baten	370	305
Financiële lasten	52	53
<b>Totaal fin. baten/lasten</b>	<b>318</b>	<b>252</b>
<b>RESULTAAT TOTAAL</b>		
(incl. fin. baten/lasten)	-725	-2.839

(alle bedragen x 1.000€)

**Figuur 5: samenvatting begroting 2014 op stichtingsniveau**

Oorspronkelijk was op basis van de meerjarenraming voor 2014 een exploitatietekort van € 0,6 miljoen gepland. De extra middelen die in december 2013 zijn uitgekeerd op basis van het Nationaal Onderwijsakkoord en het Herfstakkoord (€ 1,88 miljoen) worden echter in 2014 in hun geheel ingezet. Een uitwerking van dit uitgangspunt in de begroting heeft daarom geleid in dit begrote tekort van € 2,8 miljoen. Voor 2015 en verder wordt uitgegaan van de doelstellingen, zoals die in de meerjarenbegroting zijn aangegeven.

## BIJLAGE

### GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Bestuursnummer	41407
Naam instelling	Inos, Stichting Katholiek Onderwijs Breda
Postadres	Postbus 3513
Postcode / Plaats	4800 DM Breda
Telefoon	076 - 561 16 88
E-mail	info@inos.nl
Internet-site	www.inos.nl
Contactpersoon	Dhr. Drs. Ir. F.J.M. van Esch
Telefoon	076 - 561 16 88

Brin-nummer	Naam	Sector	Aantal leerlingen 2013	Aantal leerlingen 2012
02RK	De Schalm	PO	204	203
03JC	John F. Kennedy	PO	459	486
03MR	Weilust	PO	494	526
03NW	De Zandberg	PO	782	793
06IT	De Griffioen	PO	830	852
06XI	De Werft	PO	257	238
07PJ	St. Joseph	PO	475	480
07TY	De Liniedoorn	PO	158	140
07VE	De Rosmolen	PO	171	180
08JT	De Wisselaar	PO	215	198
08LS	De Horizon	PO	338	348
08WW	Jacinta	PO	379	358
09JR	De Watervlinder	PO	-	135
09JT	De Burchtgaarde	PO	179	178
09WT	De Spoorzoeker	PO	302	261
10JP	Hagehorst	PO	210	180
10XJ	De Eerste Rith	PO	390	396
10ZM	Kievitsloop	PO	234	258
11WP	Sinte Maerte	PO	686	668
12GC	Effen	PO	75	77
13NW	Westerhage	PO	-	199
14CI	De Boomgaard	PO	790	796
14KN	De Weerijis	PO	143	126
15DB	Petrus en Paulus	PO	510	474
15LO	De Leye	PO	344	239
15ZM	De Keijzersmolen	PO	229	159
16SN	Openluchtschool	PO	91	103
17WY	De Wegwijzer	PO	285	280
17XW	Helder Camera	PO	394	400
21PQ	De Driezwing	PO	233	254
21RO	St. Liduina	PO	437	468
<b>Totaal aantal leerlingen</b>			<b>10.294</b>	<b>10.453</b>



**Contact:**

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

**Postadres**

Postbus 3513  
4800 DM Breda

**Bezoekadres**

ANNAstede  
Haagweg 1  
4814 GA Breda

T 076 561 16 88

F 076 564 04 42

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

M [info@inos.nl](mailto:info@inos.nl)

**COLOFON**

**September 2014**

Dit is een uitgave van:

INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda

**Redactie:**

Martijn Arts

**Ontwerp en drukwerk:**

Godding & co

