

Kwaliteit en kansen voor ieder kind

Jaarplan 2019 en begroting 2019-2022

Versie 1.0



Vastgesteld door het bestuur op 29 oktober 2018

Voorwoord

In 2018 bestond stichting BOOR tien jaar. Daarom stond er iedere editie van het BOORiMagazine een leerling van tien op de cover. Allemaal zaten zij vol plannen en ambities, en waar de één juf of accountant wilde worden zag de ander zichzelf in de toekomst als youtuber of astronaut. Wat ze gemeenschappelijk hadden: hun vastberaden blik op de toekomst. “Als ik iets wil, dan geef ik nooit op” zei Roberto van SO de Piloot. “Dat staat in mijn woordenboek: doorzetten.”

Dit zijn de leerlingen van nu, de burgers van morgen. Met ons onderwijs wijzen we hen de weg naar een goede toekomst. Daar zijn al ónze plannen en ambities, ook in 2019, op gericht: kwaliteit en kansen bieden aan ieder kind. Bedoeld om leerlingen als Roberto, Abel, Nour, Delano en Maya en meer dan 30.000 anderen in staat te stellen om hun dromen te verwezenlijken. Het is een voorrecht om daar, ieder op zijn eigen plek binnen BOOR, een bijdrage aan te leveren.

Rotterdam, 29 oktober 2018

Philip Geelkerken
Voorzitter algemeen bestuur

Huub van Blijswijk
Voorzitter college van bestuur



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Jaarplan 2019	4
Inleiding	5
1. Kwaliteit	7
2. Identiteit	12
3. Samenwerken	15
4. Randvoorwaarden	19
Begroting 2019-2022	26
6. Inleiding op de begroting	27
7. Begroting 2019	29
8. Meerjarenbegroting 2019-2022	32
9. Meerjarige balansprognose	34
10. Kengetallen	35
11. Ontwikkeling leerlingenaantal	39
12. Toelichting baten	40
13. Toelichting lasten	43
14. Begroting per sector	46
15. Inventarisatie risico's en onzekerheden	52
Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose	55
Bijlage 2. Meerjarig formatieoverzicht	56

Jaarplan 2019

Inleiding

Onze missie is maximale kansen creëren voor kinderen en jongeren in Rotterdam en omgeving. Zij worden volwassen wereldburgers die weten hoe zij hun talenten kunnen benutten om bij te dragen aan een rechtvaardige, diverse en toekomstbestendige samenleving. In het najaar van 2018 is de koers van stichting BOOR aangescherpt, om hier met meer focus aan te kunnen werken. De koers beschrijft de drie prioriteiten van BOOR voor de komende twee jaar:

1. Kwaliteit
2. Identiteit
3. Samenwerken

Dit zijn prioriteiten waar de hele stichting zich hard voor maakt, zowel op de scholen als binnen de sectoren en op het bestuurskantoor. Bij elke prioriteit hebben we enkele ambities geformuleerd, die richting geven aan onze jaarplannen van 2019 en 2020, en aan de schoolplannen van 2019-2020 en 2020-2021.

In dit jaarplan voor 2019 beschrijven we wat we in 2019 willen bereiken op de drie prioriteiten en hoe we dat gaan aanpakken. Ook formuleren we wat er op het gebied van de randvoorwaarden moet gebeuren om de aandacht zo goed mogelijk te kunnen besteden aan onze primaire taak: het best denkbare onderwijs verzorgen op al onze scholen.

Sturing en verantwoording in een complexe organisatie en omgeving

De omgeving waarin het onderwijs bestaat wordt steeds ingewikkelder en daarmee ook het werk dat we doen. Bij de uitvoering van onze plannen hebben we als scholen en stichting te maken met veel verschillende stakeholders, veel belangen en met omstandigheden die tijdens de looptijd kunnen veranderen. Dat vraagt iets nieuws van alle medewerkers én van de sturing binnen de organisatie. In plaats van het lineair uitwerken van onze plannen en deze uitvoeren, willen we voortdurend afgestemd zijn op de ontwikkelingen in onze omgeving. Wat verwachten ouders, leerlingen, de maatschappij, de overheid en andere instanties van ons openbaar onderwijs? En hoe stellen we onze medewerkers in staat om mee te bewegen met deze verwachtingen en tegelijk onze gezamenlijke ambities te bereiken? Het jaarplan 2019 bevat doelstellingen en verwijst naar maatregelen, activiteiten en instrumenten die we inzetten om hier antwoord op te geven.

Als schoolbestuur, verantwoordelijk voor het onderwijs op zoveel scholen en aan zoveel leerlingen, zijn we ons ervan bewust dat vele partijen belang hebben bij ons onderwijs en dus ook bij transparantie over onze resultaten. We zijn daarop aanspreekbaar, we zien ons werk als een maatschappelijke opdracht ten behoeve van de samenleving. We leggen graag publiek verantwoording af over onze resultaten, door in rapportages, factsheets, gesprekken, etc. zichtbaar te maken hoe onze prestaties zijn op de eisen die aan het onderwijs gesteld worden en op onze ambities. In 2019 voegen we de geactualiseerde bestuursakkoorden toe als aandachtspunt voor deze verantwoording en zullen we inzichtelijk maken hoe we er op dit terrein voor staan.

Transitiejaar

Het schooljaar 2018-2019 beschouwen we als transitiejaar, nu tegelijk met de totstandkoming van dit jaarplan de nieuwe koers aangescherpt wordt. Er gebeurt op veel scholen op de drie prioriteiten uit de koers al veel. De aangescherpte koers is daarvoor een steun in de rug en nodigt uit om verdere stappen te zetten. Scholen kunnen de ambities uit de aangescherpte koers gebruiken als basis voor het opstellen van hun schooljaarplannen voor 2019-2020. Tegelijkertijd kunnen er in de eerste helft van 2019 op bestuursniveau al de nodige stappen worden gezet. De aangescherpte koers moet breed in de organisatie gaan leven, zodat we kunnen ophalen wat er al gebeurt én kunnen inspireren tot ambitieuze vervolgstappen. Bij dit proces worden ook stakeholders (ouders, leerlingen, maatschappelijke partners) betrokken.

1. Kwaliteit

Kwaliteit – ambities uit de aangescherpte koers 2019-2021:

- *Alle leerlingen op onze scholen krijgen de gelegenheid hun potentieel te ontwikkelen en te benutten.*
- *Op alle scholen bestaat een cultuur van permanente kwaliteitsontwikkeling. De schoolambities voor kwaliteitsverbetering worden gedragen door het team.*

De kwaliteit van ons onderwijs is topprioriteit. Naast de eisen die de overheid stelt is er een tweede, minstens zo belangrijke component van kwaliteit. Namelijk dat onderwijs in relatie moet staan tot de verwachtingen die ouders, leerlingen, het vervolgonderwijs en de lokale gemeenschap hebben van het onderwijs. Daarom stellen we steeds opnieuw de vraag of de kwaliteit die we leveren nog in verbinding staat met de verwachtingen van onze omgeving, borgen we wat goed is en ontwikkelen we wat beter kan. De resultaten van de tevredenheidsmetingen 2018 zijn hier een essentieel onderdeel van. Op grond van deze resultaten formuleert iedere school verbeteracties voor de periode (vanaf) 2019. Het effect hiervan moet te zien zijn in de tevredenheidsmetingen van 2020.

Taal en rekenen

Het onderwijs stelt jongeren in staat om kansen te creëren en te pakken. Voor iedere leerling betekent dat iets anders, want de situatie van kinderen en jongeren die opgroeien in Rotterdam kan nogal van elkaar verschillen. Scholen spelen continu in op dit samenspel, omdat zij elke leerling een optimale, gelijkwaardige kans willen geven op een goede start in onze samenleving.

Het fundament van goed onderwijs ligt in het basisonderwijs bij de pijlers taal en rekenen. Elke basisschool verzorgt kwalitatief goed taal- en rekenonderwijs. Ook de scholen voor het voortgezet onderwijs zetten in op taal en kiezen ervoor om de afspraken uit Rotterdam Effect (gemeentelijk project) te continueren. Ook sturen zij op taalbeleid dat leidt tot betere taalresultaten. Diataal, een taaltoets waar alle vo-scholen gebruik van maken en waarvan de resultaten met elkaar worden vergeleken, is hier een hulpmiddel in. De doelstelling is dat de taal- en rekenvaardigheden van onze leerlingen van dusdanig niveau zijn, dat zij zich hiermee kunnen redden in het vervolgonderwijs en in de maatschappij. Wij willen in 2019 daarom waar mogelijk een stijging zien op de referentieniveaus taal/rekenen.

Op alle scholen moet de basiskwaliteit op orde zijn. Daaronder verstaan we een voldoende van de inspectie. Dat is echter niet voldoende voor ons, daarenboven formuleren scholen hun eigen ambitie om verder te gaan dan dat. Bijvoorbeeld door de inzet van gepersonaliseerd leren, opbrengstgericht werken en het benutten van de mogelijkheden van ICT.

Inspectiearrangementen

We streven ernaar dat alle scholen minstens een beoordeling voldoende van de inspectie hebben. Eind 2018 staan voor één school in het po en één afdeling in het vo de seinen op rood. Ze zijn nog niet beoordeeld als onvoldoende, maar die kans bestaat wel. De ambitie is om eind 2020 geen onvoldoende scholen of afdelingen te hebben binnen BOOR. We willen bovendien verder gaan dan de wettelijke vereisten. Om dit te bereiken hanteert BOOR een stelsel van kwaliteitszorg met acht kwaliteitsinstrumenten. Dit zijn instrumenten zoals visitaties, audits, professionele leergemeenschappen en diverse onderzoeksmethodes. Scholen kunnen zo permanent werken aan kwaliteitsverbetering en tegelijk verzamelt het bestuur op verschillende manieren informatie over de kwaliteit. Deze informatie wordt gebruikt om goede ontwikkelingen te ondersteunen en te verbreden en om daar waar nodig is bij te sturen als de kwaliteit niet voldoende is. De preventieve aanpak van focusscholen in het (s)bao is daarvan een voorbeeld. Op deze manier is er sprake van voortdurende cyclische kwaliteitsontwikkeling.

Kwaliteitsagenda basisonderwijs

De sector (s)bao formuleert in haar kwaliteitsagenda 2019 hoe zij stappen gaat zetten in kwaliteitsontwikkeling. Deze kwaliteitsagenda is een uitwerking van het jaarplan en bevat concrete doelen voor de sector. Kort samengevat zijn de volgende ingrediënten essentieel in dit plan:

- Gebruik van data om een cultuur van permanente kwaliteitsontwikkeling te voeden;
- Leren met en van elkaar;
- Specifieke aandacht voor focusscholen en het benutten van de kennis die de verbetertrajecten op deze scholen oplevert;
- Educatief partnerschap;
- Verbinding in de keten;
- Gerichte aandacht voor het leren van het jonge kind;
- Permanente ontwikkeling en scholing van personeel;
- Collegiale visitatie.

De kwaliteitsagenda basisonderwijs is gereed bij de start van kalenderjaar 2019.

Leergemeenschappen

Een belangrijk kwaliteitsinstrument is *samen leren*. Samen leren heeft een positieve invloed op de onderwijskwaliteit. Om die reden zijn er in 2018 zes professionele leergemeenschappen gestart bij BOOR, over de volgende thema's: rekenen, taal, hoogbegaafdheid, wetenschap en technologie, cultuureducatie en het jonge kind. In 2019 krijgen deze een vervolg. De opbrengsten daarvan worden bovendien vastgelegd. De leergemeenschappen hebben verschillende onderwerpen en staan open voor deelnemers uit elke sector.

Daarnaast is er in het (s)bao een netwerk van intern begeleiders (ib-ers) gestart in 2018. In 2019 werkt dit netwerk aan de ontwikkeling van de positie van de ib-er in de basisschool. De ib-er is een belangrijke spil binnen de school. De uitvoering van deze functie verschilt in de scholen. In 2019 willen we deze verschillen zichtbaar krijgen, en de uitvoering meer op één lijn brengen. In het vo start in 2019 een netwerk van zorgcoördinatoren. In alle sectoren vinden meerdere keren per jaar studiedagen voor de leidinggevendenden plaats.

Innovatie

In 2019 start een BOOR breed innovatieprogramma. Onder leiding van een stuurgroep wordt een beperkt aantal lopende innovaties begeleid, onderzocht en wordt hierover gepubliceerd. Deze aanpak leidt ertoe dat er over drie jaar een beproefde methode is ontwikkeld voor het toetsen en ondersteunen van innovaties. Als er grote nieuwe innovaties starten, is deze stuurgroep aan zet om te zorgen voor het kader en de begeleiding om de innovatie te ondersteunen. Het doel hiervan is:

- Innovatieprocessen succesvol volbrengen;
- Het faciliteren van samen-leren;

Het betreffen onderwijsinnovaties, te denken valt aan de vormgeving van een kindcentrum, het invoeren van een concept als kunskapsskolan (gericht op gepersonaliseerd leren), een 52-wekenschool, of het ontwikkelen van flexibele huisvesting die mee kan bewegen met het onderwijsconcept.

In het vo verloopt gezamenlijke innovatie via de onderwijscommissie vo. Aan de hand van thema's wisselen locatiedirecteuren en rectoren kennis en instrumenten uit, en vindt intervisie plaats die zich richt op het leiding geven aan veranderprocessen. De innovaties kunnen leiden tot de ontwikkeling van nieuwe kwaliteitsinstrumenten en prototypen.

ICT

De ontwikkelingen op het gebied van I(C)T gaan razendsnel. ICT is een belangrijk hulpmiddel voor het geven van kwalitatief goed onderwijs. In 2018 is het gesprek vervolgd over de manier waarop we binnen BOOR optimaal gebruik kunnen maken

van de mogelijkheden die de technologie biedt om maximale kansen te bieden aan leerlingen. Daartoe is een rapport opgesteld met handreikingen. De komende periode ligt de focus op het creëren van een stabiele basis ICT voorziening om een eigentijdse, passende en uitdagende omgeving te ondersteunen en te creëren waarin talent zich maximaal kan ontplooiën en die ondersteunend is aan de onderwijskundige visies van de school. In 2019 zullen we aan de slag gaan met de aanbevelingen die zijn gedaan. Er bestaan grote verschillen tussen de scholen. Een eerste stap is om goed in kaart te brengen wat de huidige stand van zaken op de scholen is. Vervolgstap is om met elkaar nadere keuzes te maken over datgene wat centraal wordt georganiseerd en datgene wat decentraal wordt belegd. (Doelstelling in Hoofdstuk 4, Randvoorwaarden, opgenomen).

Tegelijkertijd wordt gewerkt aan de adoptie van 'Leren met ICT'. Succesvol zijn met het gebruik van ICT als hulpmiddel voor kwalitatief goed onderwijs heeft immers niet alleen een 'technische' kant, maar vooral ook een menselijke kant. Het zijn uiteindelijk de leerkrachten en docenten die toepassing van ICT in het onderwijs tot een succes maken.

Passend onderwijs

Kinderen met een extra ondersteuningsbehoefte worden zo goed mogelijk ondersteund in het regulier onderwijs. Scholen kunnen hierbij extra hulp aanvragen bij de samenwerkingsverbanden PPO en Koers VO. Daarnaast is een programma gestart dat erin voorziet dat docenten en specialisten in het speciaal onderwijs hun expertise delen met leerkrachten in het basisonderwijs. Op die manier wordt aan een zo rijk mogelijke leeromgeving gericht op het binnen het regulier onderwijs opvangen van kinderen met speciale behoeften. Voor Passend onderwijs lopen er bij BOOR twee programmalijnen, namelijk: 'basisondersteuning op orde' en 'samenwerking in de drie sectoren'. Onze ambitie met deze programmalijnen is om zoveel mogelijk leerlingen met specifieke ondersteuningsvragen in het reguliere onderwijs de juiste onderwijsplaats te geven.

De directiestructuur in het speciaal onderwijs van BOOR wordt gekanteld, in de geest van passend onderwijs. Dit krijgt in 2019 zijn beslag. Door deze aanpassing kan er beter gestuurd worden op de drie uitstroomprofielen: dagbesteding, arbeid en vervolgonderwijs. Dit derde uitstroomprofiel vergemakkelijkt de samenwerking tussen het regulier en het speciaal onderwijs in hybride onderwijsvormen en de doorstroom van speciaal naar regulier onderwijs. Hybride onderwijsvormen zijn onderwijsvormen waarbij een leerling deels in het speciaal onderwijs en deels in het regulier onderwijs zit. De huidige hybride samenwerkingsvormen worden verder in kaart gebracht en zijn in 2019 zodanig beschreven dat anderen hiervan kunnen leren.

In het basisonderwijs en voortgezet onderwijs zijn er in 2019 verschillende scholingsmomenten op het terrein van passend onderwijs voor leraren van BOOR, zij zijn immers de pijlers van passend onderwijs.

Robuuste scholen en spreiding onderwijs

BOOR heeft al jaren een kleine scholen-aanpak. Deze aanpak was in eerste instantie bedoeld om de reductieopgave van vierkante meters te faciliteren en kwaliteit te verbeteren. Het heeft zich ontwikkeld tot een integrale aanpak die leidt tot robuuste, toekomstgerichte scholen. Terwijl de bijbehorende plannen op schoolniveau worden uitgevoerd in 2019 en verder, houden we ons BOOR-breed bezig met de doorontwikkeling naar een aanpak die gaat over goede spreiding van onderwijsvoorzieningen in de stad. Hiermee willen wij voorzien in voldoende goed openbaar onderwijs en segregatie tegengaan.

Doelen Kwaliteit 2019

1. Elke school werkt aan de verbeteracties uit de tevredenheidsmetingen, wat in 2020 moet leiden tot een hogere beoordeling in de tevredenheidsmetingen.
2. De zes bestaande leergemeenschappen worden goed uitgevoerd, gemonitord en geëvalueerd. Op grond hiervan worden vervolgacties bepaald.
3. Het BOOR brede innovatieprogramma leidt ertoe dat in 2022 een beproefde methode is ontwikkeld voor het toetsen en ondersteunen van innovaties. In 2019 wordt het programma ingericht en bemenst.
4. De herstructurering van het speciaal onderwijs in drie uitstroomprofielen wordt gerealiseerd.
5. BOOR ontwikkelt een aanpak voor een goede spreiding van onderwijsvoorzieningen in de stad.

2. Identiteit

Identiteit – ambities uit de aangescherpte koers 2019-2021:

- *Alle scholen hebben gedefinieerd hoe zij omgaan met diversiteit.*
- *Leerlingen, leerkrachten en alle andere medewerkers in de school en schoolleiders zijn in staat de democratische dialoog te voeren.*

Samen leven

Wij zien het als onze opdracht dat we onze leerlingen leren *samen leven*. Zoals we in onze aangescherpte koers beschrijven, is de ambitie van BOOR dat scholen diversiteit en pluriformiteit omarmen in mensen en meningen en dat zij kinderen en jongeren de samenleving laten oefenen. Op onze scholen kunnen leerlingen oefenen en ervaren wat het betekent om aan een gemêleerde samenleving deel te nemen. We vinden het belangrijk dat zij zich verbonden voelen met de school als gemeenschap van leerlingen, leraren, ouders en andere betrokkenen. Hier leren zij hun stem te gebruiken en te participeren, bijvoorbeeld via de medezeggenschap of een leerlingenraad. Mede daardoor ontwikkelen leerlingen zich tot wereldburgers.

Diversiteit en kansengelijkheid

Toenemende diversiteit is een gegeven in onze samenleving en daarmee in onze scholen. We verschillen allemaal van elkaar en in de grootstedelijke context van Rotterdam is dat helemaal het geval. Het kenmerkende van het openbaar onderwijs is dat iedereen, ongeacht achtergrond en levensbeschouwing, welkom is, waardoor die Rottersamse diversiteit ook daadwerkelijk in onze scholen aanwezig is. We streven naar een grotere pluriformiteit in de samenstelling van ons personeelsbestand, zodat de samenstelling van de stad ook op dat vlak zichtbaar is in onze scholen.

We werken continu aan de verbondenheid met de school als gemeenschap van onze leerlingen, hun ouders, leraren en andere betrokkenen. Het vergt tegelijkertijd in toenemende mate inspanning om met elkaar verbonden te zijn en te blijven. We zien dat segregatie en kansenongelijkheid toenemen in het onderwijs. BOOR wil daar tegenwicht aan bieden. Dat doen we door onze scholen te vragen de kracht van diversiteit op hun school te benoemen en benutten, door het aangaan van de dialoog, kennis over alle levensbeschouwingen te vergroten, liefdevol te kneden en burgerschapsonderwijs een belangrijke plek te geven in het curriculum en daadwerkelijk vorm en inhoud te geven.

Ons onderwijs moet voor ieder kind, iedere jongere toegankelijk zijn, ongeacht de financiële thuissituatie. In de communicatie van onze scholen moet daarom duidelijk zijn dat de ouderbijdrage vrijwillig is, welke activiteiten eruit worden bekostigd en dat er een regeling is voor tegemoetkoming in de kosten van leermiddelen. In 2019 inventariseren we of dit op alle scholen voldoende duidelijk is.

Dialogoog

Onze openbare identiteit staat al enkele jaren hoog op de agenda binnen BOOR. Openbaar onderwijs is onderwijs waar we samen gelijke kansen willen creëren voor kinderen en jongeren met een verschillende levensbeschouwelijke achtergrond en uit verschillende (sociaal-economische) situaties. Onze scholen geven het omgaan met verschillen, zoals dit omschreven staat in de aangescherpte koers, een expliciete rol in hun plannen voor 2019/2020, zowel waar het gaat om de leerlingpopulatie als om de samenstelling van het team.

Onze ambitie is dat we op iedere BOOR-school opvattingen en denkbeelden met elkaar kunnen confronteren via de dialoog. Conflicten op wereldschaal, spanningen over geloof en cultuur – al deze zaken komen de klaslokalen binnen en moeten besproken kunnen worden. Sterker nog, we verwachten van leraren en leerlingen dat zij actief het gesprek hierover aangaan. Dat kunnen zaken zijn als spanningen in het thuisland van een bepaalde gemeenschap, terroristische aanslagen op grond van religieuze overtuigingen, of thema's die spelen in het nationale en internationale debat. We hanteren een aantal uitgangspunten voor de dialoog:

- Het non-discriminatiebeginsel uit de grondwet vormt de basis;
- We gaan met respect met elkaar om;
- Vrijheid voor de een mag geen belemmering zijn voor de vrijheid van een ander.

Ook al confronteren we op onze scholen verschillende opvattingen en denkbeelden met elkaar, discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is daarbij niet toegestaan. Vrijheid begrenst dus ook. Als leerlingen, medewerkers of ouders de geboden vrijheid misbruiken, zijn zij niet welkom bij BOOR. Hierover duidelijkheid scheppen en consequent handelen hoort bij de grondhouding van BOOR-docenten.

Denkbeelden met elkaar confronteren via de dialoog is niet altijd eenvoudig, en we zien op scholen soms handelingsverlegenheid. In 2019 gaat elke VO-school na hoe zij de dialoog kunnen inpassen bij het vormgeven van kerndoelen 1, 2 en 3 (Nederlands, Mondeling Taalgebruik). Ook zet BOOR scholing in om leraren en docenten te trainen om moeilijke thema's in de klas te bespreken en hiermee om te kunnen gaan. Daarnaast besteden alle scholen aandacht aan verschillende grote levensbeschouwingen en religies in hun onderwijs.

De stand van zaken en de activiteiten van de scholen worden op bestuursniveau bij elkaar gebracht, geanalyseerd en de 'good practices' worden via een digitale handreiking beschikbaar gemaakt om de scholen te ondersteunen.

Burgerschap

Burgerschap speelt een belangrijke rol in de school. Elke BOOR-school dient een ontwikkelingsgerichte, passende leerlijn burgerschap te hebben en levend te houden. Hierin staat in ieder geval beschreven:

- Wat het betekent om te leven in een democratie.
- Hoe we de dialoog voeren.
- Dat we openstaan voor elkaars mening (maar een mening die de vrijheid van de ander beperkt wordt niet geaccepteerd).
- Hoe de rechten van het kind vertaald worden in de school.

Doelen Identiteit 2019

6. Diversiteit en kansengelijkheid, en wat onze scholen hiermee willen bereiken, krijgt expliciet aandacht in de plannen van de scholen voor 2019/2020. Scholen beschrijven hoe zij diversiteit zien en hoe zij deze benutten. Op BOOR-niveau wordt hiervoor een digitale handreiking beschikbaar gesteld, ten behoeve van de uitwerking op schoolniveau
7. Dialoog: BOOR organiseert minstens twee keer een workshop voor docenten waarin hen geleerd wordt moeilijke thema's te bespreken en ermee om te gaan.
8. In al onze scholen wordt actief lesgegeven in alle levensbeschouwingen en geestelijke stromingen.
9. Elke BOOR-school heeft een ontwikkelingsgerichte, passende leerlijn burgerschap.

3. Samenwerken

Samenwerken – ambities aangescherpte koers 2019-2021:

- *BOOR-scholen werken samen met andere scholen en andere organisaties en voorzieningen rond de leerling, en verbinden ondersteuning en onderwijs met elkaar.*
- *Er is sprake van een soepele instroom, doorstroom en uitstroom op de scholen en tussen de sectoren, waarbij maatwerk centraal staat.*

Het is in het belang van onze leerlingen dat onze scholen op twee manieren samenwerken. Een goede aansluiting tussen onze scholen voor basis- voortgezet en speciaal onderwijs onderling en tussen de voorscholen en het basisonderwijs maakt een soepele doorstroom van leerlingen mogelijk. Daarnaast is goede samenwerking van onze scholen met de omringende ondersteuningsstructuur nodig, zoals wijkteams, maatschappelijke dienstverlening, jeugdzorg en schuldhulpverlening. Het fundament voor een goede ontwikkeling van kinderen en jongeren is immers, dat de basis thuis op orde is. Door verschillende partijen rond een leerling met elkaar te verbinden en elkaar waar mogelijk te versterken, kun je samen het beste uit een leerling halen en vergroot je kansengelijkheid. Vanuit die gedachte werken onze scholen samen met gemeente, maatschappelijke organisaties en zorgpartners. In 2019 willen we onze scholen beter in staat stellen om samen te werken met al deze partijen. We gaan daartoe in gesprek met deze partijen, onze collega-schoolbesturen en de gemeente. Doelstelling voor 2019 is om over dit onderwerp met betrokken instanties concrete afspraken te maken over wat scholen mogen verwachten aan ondersteuning vanuit een gezamenlijke opdracht om te werken aan een goede toekomst voor de kinderen en jongeren van Rotterdam. Dit voorkomt dat elke school opnieuw het wiel moet uitvinden. Deze afspraken willen we ook maken met de gemeente, en mogelijk laten landen in het nieuwe gemeentelijk onderwijsbeleid

Samenwerking sectoren: instroom, doorstroom en uitstroom leerlingen

Samenwerken in de gehele keten, van voorschool tot aan het hoger onderwijs, is cruciaal voor de doorgaande ontwikkeling van leerlingen. Aan de kant van de instroom willen we daarom actief een goede verbinding met voor- en vroegschoolse educatie (vve) en kinderdagverblijven ontwikkelen, waarbij onderwijsinhoud en kennis over hoe jonge kinderen leren en ontwikkelen centraal staat. Het onderwijs aan het jonge kind, in de leeftijd van vier tot zes jaar, vanuit de gedachte van spelend leren, krijgt extra aandacht in 2019. Aan de kant van de uitstroom versterken vo-scholen met havo-

afdelingen hun contacten met de Rotterdamse hogescholen. Ook bestaat er een doorstroomprogramma vo-ho, onze scholen participeren hierin.

Het feit dat BOOR zowel basisonderwijs, voortgezet onderwijs als speciaal onderwijs biedt, maakt ons uniek en biedt kansen. Een goede aansluiting tussen onze scholen helpt bij een soepele doorstroom en ontwikkeling van leerlingen. Een concrete uitwerking hiervan zien we in de ontwikkeling van de internationale campus, waar de Wolfert van Borselen, de Blijberg en een kinderopvangorganisatie gezamenlijk een aanbod ontwikkelen voor leerlingen van 0 tot 18 jaar. Besluitvorming hierover vindt in 2019 plaats.

Een belangrijk schakelpunt in de samenwerking tussen het basis en het voortgezet onderwijs is het basisschooladvies. Een goede inschatting van het vo-niveau waarop de leerling kan uitstromen is cruciaal voor een goede overgang naar en verblijf in het vo. De onderwijsinspectie wijst op een ontwikkeling dat kinderen van hoogopgeleide ouders vaker een advies voor een hoger onderwijsniveau krijgen dan kinderen van lager opgeleide ouders, ook als hun onderwijsresultaten hetzelfde zijn.

Op basis van de beschikbare informatie uit de Staat van het Rotterdamse onderwijs, weten we dat de basisscholen van BOOR in vergelijking met de overige Rotterdamse basisscholen voorzichtig en behoudend adviseren. Daarentegen blijkt dat leerlingen afkomstig van een BOOR-basisschool vaker na drie jaar vo nog op de geadviseerde onderwijspositie zitten, terwijl leerlingen afkomstig van andere scholen vaker zijn afgestroomd na drie jaar vo. Op basis van verdere analyse van beschikbare gegevens - waarbij ook het percentage herziene adviezen na de eindtoets wordt meegenomen - willen we inzicht krijgen in welke vorm van advisering de beste resultaten voor leerlingen oplevert. Daarbij zijn de gegevens uit het voortgezet onderwijs cruciaal omdat het schoolsucces van leerlingen niet alleen wordt beïnvloed door een goed basisschooladvies maar ook door de toegevoegde waarde van drie jaar voortgezet onderwijs.

De ervaringen uit lopende projecten van het Einstein, Libanon en de Hef met omringende basisscholen worden vastgelegd en gedeeld met andere scholen. De samenwerking tussen basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs wordt verder uitgebouwd, zodat beide schoolvormen voldoende informatie aan elkaar overdragen om de schooladviezen nog adequater te maken. We stellen ons voor het (s)bao ten doel om een lager percentage bijgestelde adviezen te halen dan in 2018 (in 2018 waren het er ongeveer 280). En voor het vo dat er meer opstroom is dan van tevoren verwacht.

Thuiszitters

De aansluiting tussen het regulier en het speciaal onderwijs verdient aandacht. Speciale problematiek hierin vormen thuiszittende kinderen en jongeren. Het gaat hier om kinderen die – ondanks de geboden hulp vanuit het samenwerkingsverband – niet meer in het reguliere onderwijs op hun plek zijn als gevolg van diverse vormen van ernstige problematiek en waarvoor in het speciaal onderwijs of bij de zorginstanties geen plaats beschikbaar is. We willen bij BOOR alles op alles zetten om te voorkomen dat kinderen thuis komen te zitten. In 2018 zijn we gestart met kwalitatief onderzoek naar thuiszitters. Uit het onderzoek tot nu toe blijkt dat hiervoor ruimere beschikbaarheid van snelle passende gespecialiseerde ondersteuning op school en voldoende beschikbaarheid van passende plekken in het so/vso/ jeugdzorg randvoorwaardelijk is. In 2019 willen we een convenant met de samenwerkingspartners hebben waarin leveringsafspraken over voldoende zorg zijn vastgelegd. Uit de jaarrapportages van PPO komt naar voren dat de scholen van BOOR verhoudingsgewijs weinig maatwerkbudgetten toegewezen krijgen, terwijl op grond van een indicator als gemiddeld leerlinggewicht mag worden verondersteld dat er juist aanleiding is voor meer maatwerkbudgetten. Door expertise-uitwisseling tussen de medewerkers van het speciaal onderwijs van BOOR met de leerkrachten in het regulier onderwijs zorgt BOOR voor een zo goed mogelijk ingerichte interne ondersteuningsstructuur. Ook komt er in samenwerking met enkele andere partijen een unieke onderwijsvorm voor kinderen en jongeren met een ernstige vorm van ASS (autisme), voor wie op dit moment geen passende plek is.

VO op Zuid

Er wordt hard gewerkt aan de ontwikkeling van drie krachtige centra in Rotterdam Zuid: het Hart van Zuid, de Kop van Zuid/Katendrecht en Stadionpark. Deze drie centra zijn of worden knooppunten van onder andere onderwijsvoorzieningen en openbaar vervoer en zijn bij het herontwerp van het vo vertrekpunt geweest. Concreet voor BOOR levert dit een nieuw schoolgebouw op voor de Hugo de Groot op de Kop van Zuid, een inplaatsing van de mavostroom van de Hugo de Groot in vakcollege de Hef en een grote renovatie van het Olympiacollege. Op onderwijskundig gebied zijn deze drie schoolteams het komend jaar volop in gesprek over hun vernieuwde concepten: gevarieerd, solide en toekomstbestendig. Het herontwerp zal ook gevolgen hebben voor formatie, scholing, mobiliteit et cetera van deze scholen. Einstein Lyceum is op een andere manier betrokken bij het herontwerp en gaat een nauwe samenwerking aan met het Penta College.

Kindcentra en kansen door renovatie/nieuwbouw

BOOR ziet kindcentra als een belangrijke voorziening in het tegengaan van kansenongelijkheid. In een kindcentrum, waar opvang, onderwijs en maatschappelijke partners onder één dak samenkomen, staat het leren en ontwikkelen van kinderen in brede zin centraal. De verschillende partijen zijn al vanaf de geboorte bij een kind

betrokken, zorgen voor een warme overdracht en maken mogelijk dat het kind soepel kan doorstromen.

Inmiddels is er op drie plekken binnen BOOR draagvlak voor de ontwikkeling van een kindcentrum: Kindcentrum IJsselmonde, Kindcentrum Babylon/Asch van Wijk en Kindcentrum Blijvliet. De doelstelling is dat vier scholen in 2019 en vijf in 2020 actief zijn met de transitie naar een kindcentrum.

Educatief partnerschap

In 2019 starten we een aantal activiteiten die scholen uitdagen om nog meer samen te werken met ouders. Er komt, naast de eerdergenoemde zes leergemeenschappen, een zevende leergemeenschap 'educatief partnerschap', waar scholen samen leren en oplossingen bedenken, die leiden tot steeds betere samenwerking met ouders. De informatie uit de tevredenheidsmetingen dient hierbij als bron.

Doelen Samenwerken 2019

10. In 2019 worden met de gemeente en zorgpartners afspraken gemaakt over welke ondersteuning scholen krijgen voor leerlingen die extra zorg nodig hebben.
11. In 2019 investeren we in kennisdeling met vve partners en de kinderopvang om depositie van het jonge kind (van vier tot zes jaar) in de basisscholen te versterken.
12. In 2019 analyseren we de advisering en de schoolloopbaan in het vervolgonderwijs, en formuleren we op basis van die analyse beleid mbt advisering. Onder andere via het netwerk IB-ers wordt de kennis gedeeld en het beleid geïmplementeerd.
13. In 2019 zijn er minimaal vier scholen actief met de transitie naar een kindcentrum.

4. Randvoorwaarden

Onze eerste en belangrijkste taak is om maximale kansen te creëren voor kinderen en jongeren in Rotterdam en omstreken, passend bij het potentieel van de leerlingen. Op scholen waar ieder tot zijn recht komt, in verbinding met de omgeving. Dat kan alleen als aan de randvoorwaarden wordt voldaan. In de eerste plaats is dat voldoende en goed personeel, dat met plezier naar het werk komt en wil blijven leren en ontwikkelen. Onderscheidend en strategisch HR-beleid op stichtingsniveau is hiervoor randvoorwaarde nummer één. Daarnaast zijn er andere randvoorwaarden die ingevuld moeten zijn om onze ambities te realiseren. In dit hoofdstuk staat beschreven welke prioriteiten we stellen en welke concrete doelstellingen we hieraan verbinden.

HR

Goed werkgeverschap

In alle sectoren van BOOR is sprake van een lerarentekort, al is dit in het primair onderwijs wel het grootst. Dat betekent een grote opdracht op het gebied van werving en selectie en personeelsplanning. Hoe zorg je in een tijd van schaarste dat je de juiste mensen binnenhaalt, hen boeit én aan je organisatie verbindt? Goed werkgeverschap is hiervoor noodzakelijk. Dit betekent dat de organisatie beschikt over een duidelijk profiel, een aansprekende missie en kernwaarden, dat er goede leidinggevenden zijn die in staat zijn structuur aan te brengen, die zorg hebben voor het welbevinden van het personeel en een ontwikkelingsgerichte cultuur vestigen, waarin sprake is van begeleiding en ontwikkeling van het personeel en goed loopbaanbeleid gekoppeld aan stimulerend arbeidsvoorwaardenbeleid. Als fundament voor de inzet van de juiste HR-instrumenten en activiteiten zijn een gedegen strategisch HR-beleid en daaruit voortkomende ambities essentieel. Deze ambities hebben betrekking op instroom, doorstroom (ontwikkeling) en uitstroom. Dit beleid - dat een verdere uitwerking is van de houtkoolschets strategisch HR-beleid - is beschikbaar bij de start van kalenderjaar 2019 en wordt in 2019 en verdere jaren uitgevoerd.

Leiderschap

In de inleiding schreven we al: de complexiteit van onze organisatie en onze omgeving is groot, en dat vraagt iets van alle medewerkers en van de sturing binnen de organisatie. Om de thema's uit de aangescherpte koers goed te laten landen en doorleven in de organisatie, is het daarom belangrijk om te investeren in leiderschap. Op het niveau van bestuur, rectoren, bovenschools directeurs en management BOOR Services betekent dat een voortzetting van de managementgroep. In deze groep komen de leiders van de verschillende sectoren van BOOR samen om de koers voor de komende jaren uit te zetten en de vertaling te maken naar wat dat vraagt aan leiding op bovenschools niveau, en in de scholen. Deze bijeenkomsten hebben onder andere

als doel te inspireren, stimuleren, informeren en uitwisselen van kennis en ervaring, om te bepalen hoe samen deze belangrijke opgave vorm te geven. Daarbij is de beweging van buiten naar binnen: hoe te reageren op de complexiteit van de omgeving, door intern veel aandacht te hebben voor een open en actiegerichte cultuur, lange-termijndenken en voortdurende ontwikkeling van de organisatie.

Management development

Een belangrijke rol bij het boeien en binden van medewerkers is weggelegd voor de schoolleider. Hierboven zijn we al ingegaan op de belangrijke rol die een leidinggevende speelt in het creëren van de juiste cultuur in een organisatie en op een school. Een cultuur die richtinggevend en ondersteunend is aan de ontwikkeling van medewerkers en hen stimuleert om het beste uit zichzelf te halen; alles met het oog op de beste kwaliteit van het onderwijs in Rotterdam. Er zijn in de verschillende sectoren trajecten voor Management Development gestart (MD). Deze worden in 2019 vervolgd en geëvalueerd.

Opleidingsscholen

Het vo werkt in de Opleidingsschool Rotterdam (OSR) nauw samen met scholen van LMC en CVO en drie lerarenopleidingen (Hogeschool Rotterdam, TU Delft en het ICLON) bij het samen opleiden en professionaliseren. De OSR biedt een professionele leergemeenschap voor aankomende leraren en voor de samenwerkingspartners. Er zijn verschillende trajecten (vierjarig regulier bij de HR, een eenjarige opleiding voor Masterstudenten, een universitaire minor van een half jaar.) De OSR heeft ongeveer 350 leraren in de opleiding en groeit naar 400. Er studeren per jaar ongeveer 80 leraren af. Van BOOR doen nu aan de OSR mee de Wolfert, Nieuw Zuid en Libanon. Samen bieden zij momenteel in de OSR een kleine 100 opleidingsplaatsen.

In het (s)bao voert BOOR in samenwerking met de Rotterdamse pabo's het BOSS-project uit. BOSS staat voor Beter Opleiden in Samenwerking en Synergie. In 2019 worden zeven 'nieuwe' scholen opgeleid en ingericht voor het begeleiden van studenten. De zeven opleidingsscholen die het tweede jaar draaien in het BOSS-programma worden in maart gevisiteerd voor accreditatie.

Medewerkers verbinden

Voor veel medewerkers van BOOR is de afstand tussen de scholen onderling en tot het bestuurskantoor groot. Dat, terwijl het voor medewerkers en leerlingen voordelen kan hebben om onderdeel te zijn van een groot schoolbestuur, waar men elkaar weet te vinden en van elkaar kan leren. Daarom vinden we het belangrijk dat we sterker verbonden raken met elkaar.

Dat gaat niet vanzelf, daar is een cultuurverandering voor nodig, en bewustwording van onze gedeelde identiteit. De aangescherpte koers heeft dit niet voor niets als prioriteit. De eerste stappen zijn al gezet met de lustrumviering in 2018, die werd afgesloten met een BOOR Parade voor alle medewerkers. Ook een evenement als de jaarlijkse Kick-off – sinds 2018 open voor alle medewerkers - draagt bij aan de onderlinge verbinding en dat medewerkers zich gesteund voelen door de organisatie. Maar er is méér nodig. We verkennen de haalbaarheid om in 2019 een gezamenlijke studiedag voor alle medewerkers van BOOR te organiseren, waar scholen en teams zich kunnen presenteren met *good practises*, innovatieve aanpakken en uitgevoerde onderzoeken om het kennismaken met en leren van elkaar te versterken. Andere initiatieven die bijdragen aan de onderlinge verbinding zijn de professionele leergemeenschappen, de netwerken van startende leerkrachten, ib-ers en startende directeuren en het onderzoek naar de mogelijkheden voor een nieuw (sociaal) intranet.

Verzuim

Het ziekteverzuim bij BOOR is hoger dan we wenselijk achten. BOOR-breed is het verzuim per 1 september 2018 6,7 %. We streven naar een ziekteverzuim van maximaal 6% BOOR-breed. In het najaar van 2018 wordt bij drie scholengroepen in het (s)bao een nieuwe aanpak gehanteerd om het verzuim terug te dringen. Deze aanpak wordt geëvalueerd en bij gebleken succes doorgevoerd in de overige sectoren in 2019.

Doelen randvoorwaarden HR 2019

14. Het strategisch personeelsbeleid is gereed en wordt uitgevoerd. De trajecten voor management development worden voortgezet in alle sectoren en geëvalueerd.
15. We organiseren een BOOR-brede studiedag voor alle medewerkers om het kennismaken met en leren van elkaar te versterken.
16. Het ziekteverzuim van BOOR is BOOR-breed maximaal 6%.

Financiën

Omdat eind 2018 BOOR-breed voor het weerstandsvermogen de grens van 10% is gehaald, hoeft meer dan de helft van de scholen in 2019 voor het eerst in jaren niet te werken aan het versterken van hun reserves. Dit is een grote mijlpaal waar we met zijn allen trots op mogen zijn. En hiermee is een volgende fase bereikt, waarop op steeds meer scholen de financiële ruimte wordt vergroot. Ook in de ontwikkeling van het financiële beheer binnen BOOR is een volgende fase aangebroken. We onderzoeken in 2019 of we gebruik kunnen maken van een ander begrotingsmodel, om het gemak voor schoolleiders te vergroten en de kwetsbaarheid in het huidige model te ondervangen. Daarnaast gaan we schatkistbankieren (inclusief de bijbehorende standaardfaciliteiten vanuit het ministerie). Belangrijkste reden hiervoor is dat onze huisbankier heeft aangegeven negatieve rente te gaan heffen over het

positieve saldo van BOOR bij de bank. Het betalingsverkeer blijft hierbij via onze huisbankier lopen.

Lessen uit casus Passer college

Eind 2017 zijn er onrechtmatigheden aan het licht gekomen in de administratie van het Passer College en is de toenmalige locatiedirecteur ontslagen. Naar aanleiding van deze casus heeft een werkgroep bij BOOR, onder leiding van een externe projectleider, de situatie geanalyseerd en de daaruit te leren lessen in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot een plan met aanbevelingen voor het stroomlijnen van de financiële organisatie. Ook zijn er adviezen voor een cultuurverandering. In 2019 worden deze aanbevelingen en adviezen opgevolgd

Werkdrukverlaging personeel

Leerkrachten ervaren een hoge werkdruk. Het is een gegeven dat ons al bekend was, maar dat door de acties van de groep 'PO in actie' nadrukkelijk onder de maatschappelijke aandacht is gekomen. BOOR ontvangt voor het schooljaar 2018/2019 € 3,0 miljoen aan subsidiegelden voor werkdrukverlaging in het (s)bao en so/vso. Schoolleiders zijn, in samenspraak met de pmr, zelf verantwoordelijk voor de invulling van de manier waarop – met inzet van deze middelen - werkdrukvermindering binnen de school plaatsvindt.

In het vo wordt er, op basis van de nieuwe cao vo, jaarlijks 50 uur in het takenpakket van de leraar vrijgespeeld om in te zetten als ontwikkeltijd. Lerarenteams (mr) en schoolleiding maken voor 1 maart 2019 met elkaar een plan hoe de lestaak anders te organiseren, zonder dat de onderwijstijd voor leerlingen daalt.

Weerstandsvermogen

Eind 2018 is het weerstandsvermogen naar verwachting >10%. Daarmee is een belangrijke doelstelling gehaald waar lang naartoe is gewerkt. In de afgelopen jaren gold namelijk voor iedere school een 'rendementseis' van 1%. Dit betekende dat scholen in principe een positief resultaat van 1% van hun baten moesten halen. Zo werd de zeer wankel reservepositie van BOOR in enkele jaren tijd verstevigd tot het huidige niveau. In 2018 hebben we beleid ontwikkeld hoe we vanaf dit moment omgaan met de verdere opbouw. Daarbij is ervoor gekozen om de rendementseis te laten vervallen voor scholen die een weerstandsvermogen hebben van meer dan 10%. De baten en lasten van hun schoolbegroting mogen elkaar dus precies in balans houden. Scholen die nog geen weerstandsvermogen hebben van 10% houden nog wel de rendementseis zodat zij verder bouwen aan de versteviging van hun financiële positie. Zo wordt een balans gevonden tussen het enerzijds borgen van de financiële positie van BOOR en anderzijds het zoveel mogelijk ter beschikking stellen van de bekostiging aan het primaire proces. In 2019 wordt nader uitgewerkt hoe wordt

omgegaan met scholen met een zwaar negatief weerstandsvermogen. Er zijn verschillende aandachtspunten die om nadere uitwerking vragen. Bijvoorbeeld de vraag over de voorwaarden waaronder scholen mogen interen op hun weerstandsvermogen. Of de vraag hoe wordt omgegaan met situaties van scholen met een weerstandsvermogen van ver boven de 10% of juist ver onder de 0%. Dit wordt nader uitgewerkt in een integrale notitie weerstandsvermogen.

Subsidiekalender

Uit analyses blijkt dat we als bestuur en scholen niet altijd op de hoogte zijn van actuele subsidieregelingen- en mogelijkheden. Hierdoor laten we middelen onbenut. We stellen daarom een subsidiekalender op en informeren scholen actief over de mogelijkheden. Ook subsidies op Europees niveau worden hierin meegenomen.

Doelen randvoorwaarden Financiën 2019

17. De mogelijkheden voor een nieuw begrotingsmodel worden onderzocht en indien wenselijk wordt dit model in gebruik genomen.
18. In een integrale notitie weerstandsvermogen wordt de manier waarop we bij BOOR omgaan met het weerstandsvermogen vastgelegd.
19. In 2019 worden de aanbevelingen uit de 'lessons learned' Passer college opgevolgd/ het programma stroomlijnen financiële organisatie uitgevoerd. Inclusief de cultuurlijn.

Huisvesting

In 2019 gaan we verder met de leegstandsreductie, zoals afgesproken met de gemeente Rotterdam. Dit betreft vanaf 2016 tot en met 2019 51.267 vierkante meter. Daarnaast zijn er in het Integraal Huisvestingsplan Rotterdam in 2018 afspraken gemaakt over welke schoolgebouwen gerenoveerd worden en voor welke scholen er vervangende nieuwbouw gerealiseerd wordt. Dit betreft voor BOOR elf scholen, verspreid over de drie sectoren. Deze bouw- en renovatieprojecten worden opgestart, te beginnen met het opstellen van businesscases. Het doel van deze businesscases is om heldere afspraken met de gemeente te maken over met name budget (beschikking) en tijd. Voor de businesscases die reeds in 2018 gestart zijn geldt dat deze na accordering van de gemeente verder gedefinieerd worden. Dat houdt in, dat per school de businesscase wordt uitgewerkt in een programma van eisen en dat er een architect geselecteerd wordt die dit vertaalt in een ontwerp.

We voeren ook in 2019 veel regulier onderhoud uit, voor de drie sectoren bij elkaar gaat het om ruim zes miljoen euro. We herijken onze meerjaren onderhoudsplanning door in drie jaar tijd alle schoolgebouwen te schouwen, de onderhoudsplannen aan te passen op basis van de uitkomsten van deze schouw en de financiële vertaling te

maken. We zijn daarmee gestart in 2018, in 2020 wordt het derde en laatste deel van de gebouwen geschouwd.

Voor alle schoolgebouwen wordt, op basis van concrete vragen van schooldirecteuren, gekeken waar er functionele aanpassingen gedaan kunnen worden aan de gebouwen, om ze beter te laten aansluiten bij de onderwijskundige visie van de betreffende school.

Doelen randvoorwaarden Huisvesting 2019

20. De leegstandsreductie zoals afgesproken met de gemeente wordt behaald: 51.267m².

ICT

Eind 2018 is er een concreet stappenplan om een veilige en stabiele ICT-basis voor alle scholen te realiseren. Dit stappenplan vertalen we in projecten, die in 2019 in uitvoering genomen worden. Bij de start van elk project is de financiële dekking geregeld. We starten met het op orde brengen van digitale verbindingen en de aanbesteding van hardware binnen de scholen. Door de landelijke samenwerking met andere schoolbesturen (SIVON), streven we naar zo laag mogelijke kosten en zo hoog mogelijke kwaliteit.

Doelen randvoorwaarden ICT 2019

21. In 2019 brengen we de huidige stand van zaken op de scholen in kaart en maken we keuzes over wat centraal wordt georganiseerd en wat decentraal wordt belegd.

Inkoop

Sinds enkele jaren professionaliseert BOOR de manier waarop producten en diensten worden ingekocht. We profiteren daarbij van onze schaalomvang, waardoor we vaak tegen gunstige voorwaarden kunnen inkopen. Overigens zijn we ook vaak verplicht op grond van wet- en regelgeving om voor alle scholen samen in te kopen. We worden hierbij ondersteund door een externe partij, maar maken in 2019 de stap om dit met eigen medewerkers op te pakken.

In het derde kwartaal 2018 zijn we gestart met het implementeren van een bestel- en facturatiesysteem. Met zo'n systeem bestellen we eenvoudig bij de juiste leveranciers, handelen we facturen sneller af, krijgen we beter inzicht in nog resterende financiële ruimte als we bestellen én borgen we vooraf de juiste wijze van inkopen. In 2019 is het systeem in gebruik bij BOOR Services en in één van de sectoren.

Net als voorgaande jaren kijken we vanuit doelmatigheid én rechtmatigheid naar benodigde Europese aanbestedingen. Vanuit de contractenregistratie, analyse van

inkoopuitgaven en beschikbare budgetten bepalen we welke Europese aanbestedingen uitgevoerd worden. Gedurende 2019 komen waarschijnlijk inkoopbehoeftes naar voren waar we nu nog geen zicht op hebben. In structureel overleg met de scholen worden deze inkooptrajecten besproken en uitgevoerd.

Doelen randvoorwaarden Inkoop 2019

22. In 2019 bestaat de inkooporganisatie volledig uit eigen medewerkers.

Begroting 2019-2022

6. Inleiding op de begroting

In dit deel van het jaarplan wordt de cijfermatige doorrekening gepresenteerd van de dingen die we in 2019 willen doen. De begroting is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen. Daar ligt immers de kerntaak van BOOR: bij het bieden van het best denkbare onderwijs. Tegelijkertijd staan in het jaarplan specifieke prioriteiten waar we ons in 2019 hard voor willen maken. Voor die onderdelen is het relevant om op hoofdlijnen te weten of en zo ja welke middelen of geldstromen er beschikbaar zijn om de gewenste beweging tot stand te brengen. Hieronder staat per prioriteit wat de hoofdlijn is.

1. Kwaliteit

Uiteraard streeft iedere school naar kwalitatief goed onderwijs en is de eerste relevante geldstroom hier juist de begroting van de scholen zelf. Deze wordt aangevuld met de subsidie van de gemeente Rotterdam (Leren Loont) waarmee bijvoorbeeld leertijduitbreiding op het gebied van taal en rekenen wordt bekostigd. BOOR breed gaat het om ongeveer € 11 miljoen (schooljaar 2018-2019).

Het kan gebeuren dat een school (tijdelijk) extra ondersteuning nodig heeft. Met zo'n school wordt dan een plan van aanpak gemaakt. Er is extra ondersteuning vanuit BOOR Services beschikbaar. De school krijgt extra begeleiding om gestructureerd te werken aan de onderwijskwaliteit.

BOOR-breed zetten we in op scholingsprogramma's, zoals het Management Development traject en de oprichting van professionele leergemeenschappen. Ook wordt geïnvesteerd in programma's zoals BOOR Werkt en BOOR Leert om te voorzien in voldoende en goed opgeleid personeel. Deze activiteiten worden bovenschools bekostigd. In de begroting is expliciet zichtbaar gemaakt welk deel van de middelen van BOOR is begroot voor bovenschoolse uitgaven. Ook vanuit de eerdergenoemde gemeentelijke geldstroom wordt een deel besteed aan BOOR-brede ondersteuning, zoals teamscholing of de inzet van de Rotterdamse lerarenbeurs.

Als het gaat over investeren in de toekomst zetten we bestuurlijk in op het ondersteunen van initiatieven voor innovatie in het onderwijs. Het bestuur heeft voor dergelijke initiatieven een budget van € 0,5 miljoen om eventuele incidentele opstartkosten van dergelijke projecten te bekostigen. Hiermee wil zij voorkomen dat goede initiatieven niet van de grond komen doordat de ontwikkelkosten niet passen binnen individuele schoolbegrotingen.

2. Identiteit

Openbaar onderwijs is onderwijs waar we samen gelijke kansen willen creëren voor kinderen en jongeren met een verschillende levensbeschouwelijke achtergrond en uit

verschillende sociaaleconomische situaties. In 2019 inventariseren we wat er op dit terrein allemaal op de scholen in de verschillende sectoren gebeurt. BOOR Services ondersteunt bij het ophalen van deze informatie en het aanbrengen van structuur. Dit heeft als doel de 'good practices' beschikbaar te stellen en binnen BOOR kennisdeling te bevorderen. Daarnaast ondersteunt BOOR Services scholen in het aangaan van de dialoog met de leerlingen, ouders en medewerkers. De kosten van BOOR Services zijn verderop in deze begroting expliciet benoemd.

3. Samenwerken

Als het gaat om de doelstellingen van passend onderwijs is de geldstroom vanuit de samenwerkingsverbanden relevant. Deze is separaat zichtbaar in de begroting. Met de samenwerkingsverbanden maken we afspraken over de inzet van deze middelen. De middelen worden ook apart aan de samenwerkingsverbanden verantwoord.

De samenwerking met andere schoolbesturen in het convenant 'vo op Zuid', zoals die afgelopen jaar is afgesproken, wordt de komende periode uitgewerkt. Daarin is onder meer voorzien in een beoogde nieuwbouw van de Hugo de Groot in 2023. In de nu voorliggende begroting (die loopt tot 2022) is nog uitgegaan van de bestaande situatie. Komend jaar wordt een businesscase opgesteld waarin de financiële implicaties in kaart gebracht worden. Deze zullen zo snel mogelijk daarna hun beslag krijgen in de eerstvolgende meerjarenbegroting. Binnen BOOR Services is capaciteit beschikbaar om de businesscase inhoud en vorm te geven. Separaat aan het begrotingsproces is er een gesprek met de gemeente over mogelijke subsidiering van de bijkomende kosten voor de deelnemende schoolbesturen aan dit convenant.

4. Randvoorwaarden

De genoemde maatregelen onder "randvoorwaarden" worden voornamelijk bekostigd uit het bovenscholse budget en de begroting van BOOR Services. Bijzondere aandacht verdient in dit verband het onderwerp ICT. In 2018 is het strategisch ICT kader uitgewerkt en is een stappenplan opgesteld om te komen tot een veilige en stabiele ICT basis voor de scholen. In dit plan is aangegeven dat scholen op dit moment reeds middelen uitgeven aan ICT en dat niet eenvoudig te herleiden is om hoeveel middelen dit gaat. Dat komt bijvoorbeeld omdat leerkrachten voor een deel van hun tijd ICT werkzaamheden uitvoeren zonder dat dit zichtbaar is in de begroting. BOOR-breed wordt daarom een inventarisatie gedaan waar de verschillende scholen staan in hun ontwikkeling en op basis daarvan een (financiële) doorrekening gemaakt. Daarnaast is het nodig om op het vlak van connectiviteit stappen te zetten met behulp van de inkoopcoöperatie SIVON. In de begroting van BOOR Services is rekening gehouden met de inzet van een informatiemanager en een projectmanager om te borgen dat komend jaar op deze vlakken de goede stappen worden gezet. De concretisering van de bovenstaande stappen behelst ook het opstellen van een meerjarenraming. Deze raming zal daarna vertaald worden naar de impact op schoolniveau en terugkeren in de volgende meerjarenbegroting.

7. Begroting 2019

De begroting van BOOR voor het jaar 2019 is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en begrotingen voor BOOR Services en Bestuur (ABB). De begroting bestaat voor 82,8% uit personele lasten, in de begroting voor 2018 was dat 82,5%. In onderstaande tabel is de begroting voor het jaar 2019 opgenomen. Ter vergelijking zijn de begrotingscijfers van 2018 en de realisatie van 2017 opgenomen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Baten			
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	237.788	234.467	245.108
Overige overheidsbijdragen	14.125	12.630	12.777
Overige baten	12.365	11.093	13.181
Totaal baten	264.278	258.190	271.066
Lasten			
Personele lasten	212.268	210.665	223.097
Afschrijvingen	5.729	4.712	5.066
Huisvestingslasten	17.873	17.694	17.796
Overige materiële lasten	22.088	22.309	23.567
Totaal lasten	257.958	255.380	269.526
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	6.320	2.810	1.540
Financiële baten en lasten	-322	-237	-506
Resultaat	5.998	2.572	1.034

Uitgangspunten

De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

- Ontwikkeling rijksbijdragen conform de laatst bekende regelingen van OCW, de inschattingen van de PO- en VO-raad, informatie vanuit de samenwerkingsverbanden en ontwikkeling subsidiegelden *Leren Loont!* conform de afspraken met de gemeente Rotterdam. De in ontwikkeling zijnde vereenvoudiging van de bekostigingen is niet verwerkt.
- Bij de vergelijking tussen de cijfers van de realisatie 2017 en de begroting 2018 is het moment van opstellen van belang. De begroting 2018 is namelijk opgesteld in mei 2017. Daarbij is uitgegaan van de op dat moment beschikbare informatie. Later

in 2017 heeft het Rijk de Rijksbekostiging verhoogd (indexatie). De hogere Rijksbijdrage was vooral ter compensatie van gestegen personele lasten. Het gevolg hiervan is zichtbaar in de realisatie over 2017 (zoals vastgesteld in voorjaar 2018). Hierdoor laat de realisatie 2017 dus soms hogere bedragen zien dan de bedragen zoals die in mei 2017 waren begroot voor 2018.

- De overige overheidsbijdragen zijn ten opzichte van 2017 lager, hetgeen voornamelijk wordt veroorzaakt doordat de subsidie VVE vanaf 2018 rechtstreeks verleend wordt aan de peuterspeelzalen.
- Ontwikkeling (personele) lasten conform landelijke (cao-)ontwikkelingen.
- Binnen elk van de sectoren wordt gewerkt met een bovenschoolse begroting waarvoor een herverdeling van de middelen plaatsvindt tussen de scholen en bovenscholen. We streven ernaar om zoveel mogelijk kosten direct te verantwoorden in de individuele schoolbegrotingen, zodat de bovenschoolse begrotingen beperkt blijven in omvang.
- Centrale kosten – zoals de kosten voor administratie, beheer en bestuur (ABB)– worden over de sectoren verdeeld volgens een vaste verdeelsleutel.
- Zoals in de tekst van het jaarplan is toegelicht zal BOOR naar verwachting eind 2018 een weerstandsvermogen hebben opgebouwd dat hoger ligt dan 10%. Hiermee is een belangrijke mijlpaal bereikt! Vanaf 2019 geldt voor scholen die een weerstandsvermogen van 10% of hoger hebben, dat zij niet meer hoeven te voldoen aan de rendementseis van 1%. (ze hoeven niet langer elk jaar een bepaald bedrag ‘over te houden’). De scholen die nog niet aan de het minimum weerstandsvermogen van 10% voldoen, hebben nog wel, net als afgelopen jaren, een rendementseis. Zij moeten een positief financieel resultaat van 1% van hun baten begroten. Op deze manier komen er meer middelen beschikbaar voor het primair proces, maar wordt tegelijkertijd de financiële positie van BOOR geborgd. Dat het resultaat over de komende jaren lager ligt dan de afgelopen jaren is het gevolg van dit beleid.
- De financiële resultaten van de scholen worden toegevoegd aan het weerstandsvermogen van de individuele scholen.
- De gevolgen van de vereenvoudiging van de bekostiging zijn nog niet in deze meerjarenbegroting verwerkt. Het politieke debat hierover is nog gaande en dat betekent dat de effecten nog niet genoeg uitgekristalliseerd zijn om deze mee te nemen in deze doorrekening.

Gegevens 2018

Gedurende het kalenderjaar wordt een aantal maal een verwachting (forecast) voor het financiële resultaat op jaarbasis opgesteld. Afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke begroting worden bij de forecast toegelicht. Voor de meest actuele

forecast voor het resultaat 2018 verwijzen we naar de voortgangsrapportage. In dit document gaan we voor 2018 uit van de cijfers zoals die waren begroot. Wel zijn afwijkingen in 2018 met een structureel karakter meegenomen bij het opstellen van de begroting 2019-2022.

In de vergelijkende cijfers over 2018 is een wijziging doorgevoerd in verband met een verschuiving tussen de personele en overige materiele lasten. Dit betreft de kosten inzake de verplichtingen voor de participatiewet. De personele lasten zijn verlaagd en de overige materiele lasten zijn verhoogd met € 500.000.

8. Meerjarenbegroting 2019-2022

In de meerjarenbegroting 2019-2022 is, naast de reeds genoemde uitgangspunten, rekening gehouden met:

- De structurele doorwerking van de cijfers uit de forecast 2018,
- De ontwikkeling van het leerlingaantal,
- Alle overige van belang zijnde verwachtingen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2019	2020	2021	2022
Baten				
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	245.108	247.716	251.925	257.034
Overige overheidsbijdrage	12.777	12.541	12.677	12.825
Overige baten	13.181	11.199	11.039	11.129
Totaal Baten	271.066	271.456	275.641	280.988
Lasten				
Personele lasten	223.097	223.855	227.693	232.190
Afschrijvingslasten	5.066	5.326	5.452	5.101
Huisvestingslasten	17.796	17.713	17.676	17.689
Overige materiële lasten	23.567	22.972	23.017	23.330
Totaal lasten	269.526	269.866	273.838	278.310
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.540	1.590	1.803	2.678
Financiële baten en lasten	-506	-502	-481	-459
Resultaat	1.034	1.088	1.322	2.219

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- *Stijgende Rijksbekostiging.*
De stijging ten opzichte van 2018 (zie tabel vorige paragraaf) is een gevolg van de stijgende tarieven op basis van de afgesloten cao-akkoorden, toekenning van de werkdrukverlagingsmiddelen in het primair onderwijs en van de stijgende leerlingenaantallen.
- *Dalende overige baten vanaf 2020.*
De daling wordt veroorzaakt door het niet meer realiseren van ESF-subsidies in de sector (v)so en lagere overige inkomsten in de sector (s)bao.
- *Stijgende personele lasten.*
Als gevolg van de cao-akkoorden po en vo stijgen de personele lasten ten opzichte van 2018 (zie tabel vorige paragraaf). Deze stijging is ongeveer gelijk aan de stijging van de Rijksbekostiging. Tussen 2019 en 2020 is deze stijging niet zichtbaar. Dat komt omdat er voor 2019 rekening wordt gehouden met

extra hoge personeelslasten door noodzakelijke externe inhuur als gevolg van het lerarentekort. We gaan er vanuit dat de kosten voor inhuur in 2020 weer dalen.

- *Stijgend resultaat in 2022.*

Door het nieuwe beleid weerstandsvermogen is er voor scholen meer ruimte voor beleidsmatige keuzes en dit kan resulteren in fluctuaties in de resultaten. Zo kiezen sommige scholen ervoor om, ondanks dat hun weerstandsvermogen boven de 10% ligt alsnog een positief resultaat te begroten om zo te anticiperen op voorziene kosten in de toekomst.

9. Meerjarige balansprognose

Naast de begroting van onze baten en lasten, is ook een prognose gemaakt van de verwachte ontwikkeling van onze balans. Deze is als volgt:

Bedragen in € 1.000 per 31 december

Activa	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vaste activa						
Materiële vaste activa	48.740	51.240	55.940	59.840	59.540	59.240
Viottende activa						
Vorderingen	14.234	14.311	14.380	14.450	14.520	14.591
Effecten	141	0	0	0	0	0
Liquide middelen	18.117	26.872	23.501	24.644	26.038	28.310
Totaal activa	81.233	92.423	93.822	98.935	100.098	102.141
Passiva						
Eigen vermogen	25.884	28.479	29.512	30.599	31.921	34.140
Voorzieningen	13.863	12.817	14.324	13.822	16.178	12.830
Langlopende schulden	6.560	14.160	18.005	17.705	17.405	17.105
Kortlopende schulden	34.926	36.968	31.981	36.809	34.594	38.066
Totaal passiva	81.233	92.423	93.822	98.935	100.098	102.141

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de materiele vaste activa, vanwege de nieuwbouw van Wolfert Lansing en uitbreiding van Wolfert Lyceum, beiden in de gemeente Lansingerland. Deze gebouwen staan op de balans van BOOR, de overige gebouwen staan op de balans van de gemeente Rotterdam.
- De liquide middelen stijgen in 2018 i.v.m. het ontvangen van de leningen voor bouwprojecten, zie onderstaande toelichting op de langlopende schulden. De kosten voor de bouwprojecten vallen voor het grootste deel in 2019 en 2020.
- Het eigen vermogen neemt de komende jaren toe vanwege de positieve exploitatieresultaten.
- De post voorzieningen betreft de personele voorzieningen en de voorziening voor het groot onderhoud van de gebouwen. De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is het gemiddelde over een onderhoudsperiode van 10 jaar. De onderhoudslasten zijn echter niet jaarlijks gelijk, waardoor de omvang van de voorzieningen ook niet jaarlijks gelijk is.
- De langlopende schulden nemen vanaf 2018 toe door de financiering van de nieuwbouw van Wolfert Lansing en de uitbreiding van Wolfert Lyceum. Het betreft leningen tot een bedrag van respectievelijk € 10.840.000 en € 8.039.041. De financiering is aangegaan onder garantstelling – totaal € 18.879.041 – van de gemeente Lansingerland.

10. Kengetallen

De cijfers in de meerjarenbegroting en de balansprognose komen tot uitdrukking in een aantal kengetallen die een beeld geven van de financiële positie van BOOR. De ontwikkeling van de kengetallen is als volgt:

Kengetallen exploitatie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabiliteit	2,27%	1,00%	0,38%	0,40%	0,48%	0,79%
Kosten per leerling	€ 8.461	€ 8.377	€ 8.786	€ 8.623	€ 8.617	€ 8.613
Aandeel personele lasten	82,29%	82,49%	82,77%	82,95%	83,15%	83,43%
Aandeel materiële lasten	17,71%	17,51%	17,23%	17,05%	16,85%	16,57%

Uit de ontwikkeling van de kengetallen blijkt dat de rentabiliteit de komende jaren positief is. Dit draagt bij aan de versterking van het weerstandsvermogen van de scholen. Vanaf 2019 daalt de rentabiliteit. Zoals hierboven toegelicht is dit een bewuste keuze die het gevolg is van de verwachting dat BOOR eind 2018 een weerstandsvermogen heeft van meer dan 10%. Scholen die een weerstandsvermogen hebben boven de ondergrens van 10%, hebben dan, in tegenstelling tot de afgeopen jaren, niet meer de verplichting een positief resultaat te begroten van 1%.

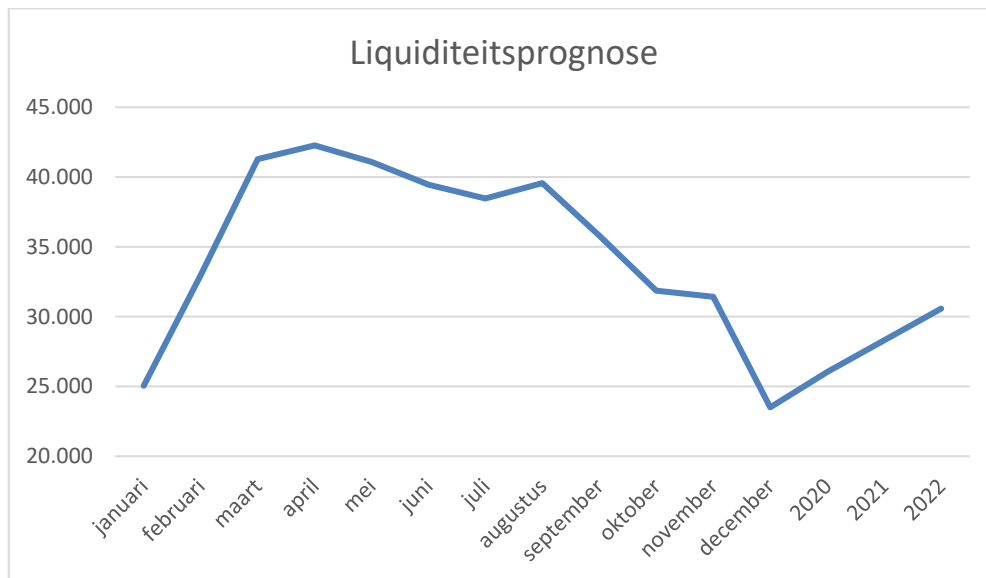
De kosten per leerling in 2019 stijgen, hetgeen voortvloeit uit de hogere salarislasten op basis van de cao-akkoorden en het inzetten van de werkdrukverlagingsmiddelen. Vanaf 2020 dalen de kosten per leerling enigszins als gevolg van het stijgende leerlingenaantal ten opzichte van de vaste lasten.

Vanaf 2019 is er een verschuiving waarneembaar tussen de materiële en personele lasten, ook dit is een gevolg de hogere personele lasten zoals hierboven omschreven.

Kengetallen balans	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Solvabiliteit 2 (> 30%) ¹	18,49%	27,09%	35,73%	40,74%	48,93%	44,68%	46,72%	44,90%	48,05%	45,99%
Liquiditeit (> 75%) ²	59,72%	62,72%	74,76%	74,25%	93,03%	111,40%	118,45%	106,21%	117,24%	112,70%
Kapitalisatiefactor (< 35%) ³	22,43%	21,01%	22,15%	19,92%	20,74%	23,43%	22,21%	22,63%	22,81%	23,21%
Weerstandsvermogen (> 10%) ⁴	5,31%	7,19%	7,00%	7,78%	9,79%	10,50%	10,88%	11,26%	11,57%	12,14%
Weerstandsvermogen + voorzieningen ⁵	6,26%	8,86%	11,87%	12,43%	15,05%	15,23%	16,17%	16,36%	17,45%	16,72%

1. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen en het totale vermogen. De inspectie hanteert een ondergrens van 30%, daar zitten we sinds 2015 boven.
2. Het kengetal voor de liquiditeit wordt berekend door de vlottende activa uit te drukken in een percentage van de kortlopende schulden. De daling in 2017 wordt o.a. veroorzaakt door de verhuiskosten van het bestuurskantoor. Dit percentage neemt de komende jaren toe. Dit kengetal ligt boven de door de inspectie

gehanteerde ondergrens van 75%. In bijlage 2 is een meerjarige liquiditeitsprognose opgenomen waaruit de kasstromen binnen BOOR blijken. Onderstaande grafiek geeft een beeld van de verwachte ontwikkeling van de liquide middelen over de maanden van 2019 en per jaar over de andere begrotingsjaren.



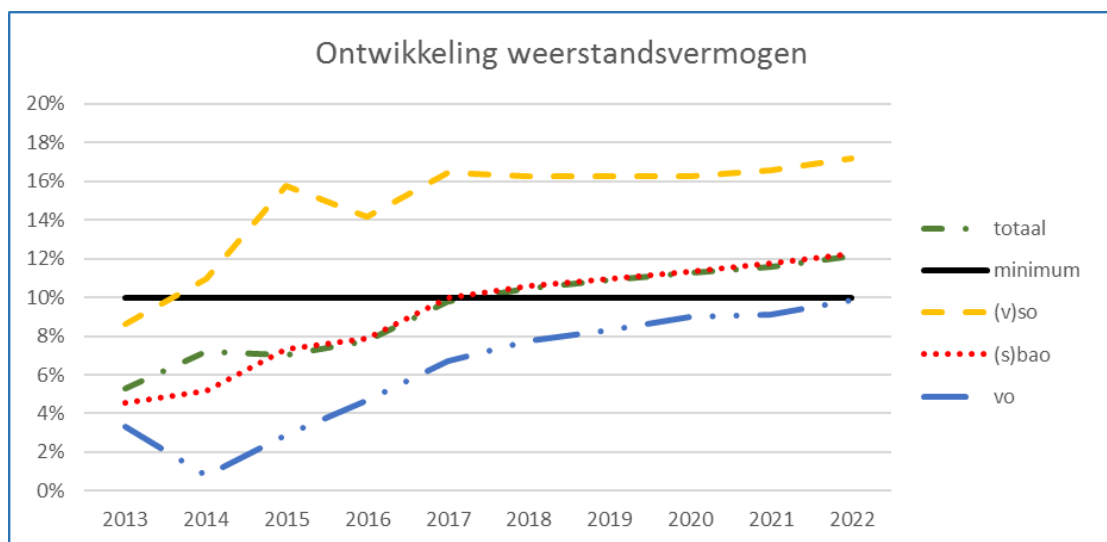
3. De kapitalisatiefactor wordt berekend door het balanstotaal (exclusief gebouwen) te delen door de totale baten. Een te hoge factor zou kunnen impliceren dat het vermogen te groot is ten opzichte van de totale baten. Bij grote onderwijsinstellingen – zoals BOOR – zou deze ratio maximaal 35% mogen bedragen. Daar blijft BOOR de komende jaren ruim onder.

4. Het weerstandsvermogen van BOOR is op dit moment iets lager dan de vastgestelde ondergrens van 10%, naar verwachting zal eind 2018 het vermogen gestegen zijn tot net boven het vastgestelde minimum van 10% van de totale exploitatie. De komende jaren neemt het vermogen toe vanwege de positieve exploitatieresultaten.. Voor 2018 is de berekening niet uitgevoerd op basis van de bedragen die voor 2018 waren begroot, maar zoals ze op basis van de realisatie worden verwacht. De reden hiervoor is dat de totale baten in 2018 fors zijn toegenomen ten opzichte van de begroting. Omdat het weerstandsvermogen de verhouding uitdrukt van het eigen vermogen t.o.v. de totale baten, heeft dit invloed op het percentage. We willen in deze begroting een zo realistisch mogelijk beeld geven en hebben daarom ervoor gekozen deze impact gelijk te verwerken in dit kengetal.

Op het niveau van de sectoren zijn nog behoorlijke verschillen zichtbaar in de omvang en groei van het weerstandsvermogen. De ontwikkeling van het weerstandsvermogen binnen de sectoren is als volgt:

	totaal	minimum	(v)so	(s)bao	vo
2016	7,78%	10,00%	14,17%	7,86%	4,70%
2017	9,79%	10,00%	15,24%	9,97%	6,69%
2018	10,50%	10,00%	16,23%	10,59%	7,77%
2019	10,88%	10,00%	16,24%	10,96%	8,34%
2020	11,26%	10,00%	16,28%	11,33%	8,99%
2021	11,57%	10,00%	16,60%	11,78%	9,13%
2022	12,14%	10,00%	17,22%	12,27%	9,83%

In onderstaande grafiek de grafische weergave van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen.



Naast verschillen in de sectoren is ook op schoolniveau sprake van grote verschillen in de omvang van het weerstandsvermogen. In onderstaande tabel is de spreiding weergegeven van het aantal scholen per categorie opbouw weerstandsvermogen. Hierbij is uitgegaan van de verwachte resultaten per school over 2018.

Vanaf 2019 hoeven 45 scholen niet meer te voldoen aan de rendementseis van 1% en 36 scholen dienen nog een of meerdere jaren te voldoen aan deze vastgestelde rendementseis, tot ook zij een weerstandsvermogen van 10% hebben bereikt.

wsv categorie	totaal	(v)so	vo	(s)bao
lager dan -20%	8		1	7
-10% tot -20%	6	1		5
-10% tot -5%	1		1	0
-5% tot 0%	4			4
0% tot +5%	6			6
+5% tot +10%	11	1	1	9
totaal met opbouw	36	2	3	31
+10% tot +20%	22	3	2	17
hoger dan +20%	23	3	1	19
totaal zonder opbouw	45	6	3	36

5. Het weerstandsvermogen en de voorzieningen samen vormen de basis voor de solvabiliteit van BOOR en laten een redelijk stabiel beeld zien de komende jaren. De fluctuaties die er zijn, zijn een gevolg van de schommelingen in de voorziening groot onderhoud.

De kengetallen laten dus een positieve ontwikkeling zien. Daarbij komen ze uit boven de door de Inspectie gehanteerde ondergrenzen.

11. Ontwikkeling leerlingenaantal

De verwachte ontwikkeling van de leerlingenaantallen per sector is als volgt:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
teldatum	1-10-2012	1-10-2013	1-10-2014	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.563	18.211	18.143	18.048	17.955	17.621	17.863	18.246	18.563	18.775
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	1.816	1.847	1.927	1.951	1.980	2.042	2.063	2.125	2.143	2.166
Totaal primair onderwijs	20.379	20.058	20.070	19.999	19.935	19.663	19.926	20.371	20.706	20.941
Sector voortgezet onderwijs	9.662	9.856	10.421	10.679	10.823	10.872	10.825	11.000	11.146	11.446
Totaal	30.041	29.914	30.491	30.678	30.758	30.535	30.751	31.371	31.852	32.387

De sectoren (s)bao en (v)so prognosticeren een lichte groei van het aantal leerlingen, terwijl in het vo in 2018 een onderbreking verwacht wordt van de groeitrend van de laatste jaren. Deze trendbreuk in het vo is een gevolg van leerlingendaling op twee scholen. Vanaf 2020 wordt in deze sector weer een lichte stijging verwacht.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting in het primair onderwijs is – naast de in de tabel opgenomen verwachte ontwikkeling van de leerlingaantallen – rekening gehouden met voortzetting van de daling van het aantal gewichtenleerlingen. Vanaf schooljaar 2019/2020 wordt de bekostiging voor achterstandsleerlingen gewijzigd. De regeling is reeds bekend, maar de basisgegevens, waarop de berekening wordt uitgevoerd, zijn nog niet bekend. Daarom is ervoor gekozen de huidige gewichtenregeling in deze begroting te continueren.

De inschatting van het leerlingaantal voor de teldatum vanaf 1-10-2018 gebeurt door de schoolleiding – voor het primair onderwijs in samenwerking met de bovenschoolse directie – aan de hand van het beeld van de afgelopen jaren, de te verwachten ontwikkelingen in de leerlingenaantallen en de (gemeentelijke) prognoses hiervan. Om de prognoses zo zuiver mogelijk vast te kunnen stellen, is het begrotingsproces, in tegenstelling tot vorige jaren, gestart na de zomervakantie, zodat de prognoses zo kort mogelijk voor de officiële teldatum van 1 oktober vastgesteld kunnen worden.

Jaarlijks worden de prognoses gemonitord ten opzichte van de gerealiseerde leerlingenaantallen. Hieruit is de laatste jaren gebleken dat de afwijkingen op sectorniveau gering zijn en schommelen tussen afwijkingspercentages van +/- 0,8% en 1,3%. Op schoolniveau zijn de afwijkingen tussen de prognoses en realisatie zeer wisselend. De prognoses opgenomen in de meerjarenbegroting liggen in lijn met de gemeentelijke prognoses.

12. Toelichting baten

De geraamde baten bestaan uit diverse onderdelen. In de tabel hierna zijn deze onderdelen weergegeven. Grote en bijzondere posten worden toegelicht.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Rijksbijdrage personeel	176.217	174.753	181.524
Rijksbijdrage materieel	30.054	29.484	29.858
Overige subsidies OCW	15.552	14.916	15.359
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	11.394	11.356	15.026
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	4.572	3.958	3.341
Totaal rijksbijdragen	237.788	234.467	245.108
Overige overheidsbijdragen			
Subsidie ROB / Leren Loont!	11.396	10.580	10.853
Samenwerkingsverbanden	6	102	32
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	1.923	1.436	1.226
Overige	800	512	666
Totaal overige overheidsbijdragen	14.125	12.630	12.777
Overige baten			
Ouderbijdragen	7.598	5.928	7.554
Doorberekende salarissen aan derden	1.182	900	901
Verhuur lokaliteiten	550	571	472
Overige bijdragen	3.036	3.694	4.255
Totaal overige baten	12.365	11.093	13.182
Totaal Baten	264.278	258.190	271.067

Rijksbijdragen (algemeen)

De rijksbijdragen voor het voortgezet onderwijs zijn berekend op basis van het verwachte leerlingaantal per 1 oktober 2018 en voor het primair onderwijs op basis van het leerlingaantal op 1 oktober 2017 (voor schooljaar 2018-2019) en de verwachting voor 1 oktober 2018 (voor schooljaar 2019-2020). De leerlingenontwikkeling is toegelicht in hoofdstuk 10.

Alle niet op leerlingaantallen gebaseerde rijksbijdragen zijn per school ingeschat door de schoolleiding.

Door middel van scenarioberekeningen is vastgesteld dat fluctuaties in het geprognosticeerde leerlingaantal, kunnen worden opgevangen binnen de begroting. Bij een onverwachte daling van het leerlingaantal is dit mogelijk omdat in de meerjarenbegroting een behoorlijk aantal vacatures is opgenomen als gevolg van natuurlijk verloop. Hierdoor kunnen de personele lasten worden aangepast aan de baten.

Rijksbijdrage personeel

De toename van deze middelen ten opzichte van de begroting 2018 wordt verklaard door de stijging van de tarieven ter compensatie van de gestegen loonkosten op basis van de cao-akkoorden.

Rijksbijdrage personeels- en arbeidsmarktbeleid

In deze Rijksbekostiging zijn de extra beschikbaar gekomen middelen voor werkdrukverlaging in het primair onderwijs opgenomen, waardoor een flinke stijging van de inkomsten heeft plaatsgevonden. De inzet van deze middelen is op schoolniveau bepaald met instemming van de medezeggenschapsraad.

Subsidies Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB)/ Leren Loont!

Deze subsidies zijn gebaseerd op toekenningen door de gemeente Rotterdam. De verdeling van de beschikbare middelen voor alle scholen in Rotterdam vindt plaats op basis van de leerlingaantallen. Door de lichte stijging in de sector (speciaal) basisonderwijs wordt een lichte stijging verwacht van de subsidie in 2019. Voor 2019-2023 wordt er nieuw Rotterdams Onderwijsbeleid vastgesteld. In deze begroting is uitgegaan van het huidige beleid.

Gemeentelijke bijdrage - huisvesting

In het kader van de doordecentralisatie is voor de vestigingen van de Wolfert van Borselen scholengroep in Lansingerland afgesproken dat de gemeente een bedrag per leerling aan BOOR vergoedt. De hogere inkomsten in 2017 is ook een gevolg van het verwerken in de begrotingen van de aanvragen 1^e inrichting op basis van de leerlingentelling 2016. Door de daling van het leerlingenaantal op de teldatum in 2017 zijn deze wat lager vastgesteld voor 2018.

Ouderbijdragen

De omvang van de ouderbijdragen houdt gelijke tred met de ontwikkeling van de leerlingenaantallen en stijgt mede door de toenemende leerlingaantallen in het tweetalig basisonderwijs. Hierbij dient te worden vermeld dat ongeveer de helft van deze baten in het kader van internationaal onderwijs verplicht is, de andere helft is de vrijwillige ouderbijdrage. In de begroting is rekening gehouden met het risico van oninbaarheid vanwege het vrijwillige karakter. Het grote verschil met de begroting 2018

is een gevolg van te lage begroting van de ouderbijdragen in dat jaar, waartegenover stond dat de daaraan gekoppelde uitgaven ook lager ingeschat waren.

Overige bijdragen

Deze post wordt gevormd door diverse bijdragen, variërend van de opbrengst van diverse schoolprojecten tot de opbrengst van kantes.

13. Toelichting lasten

De geraamde lasten bestaan uit diverse onderdelen. In de tabel hierna zijn deze onderdelen weergegeven. Grote en bijzondere posten worden toegelicht.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Personele lasten			
Lonen en salarissen	193.954	192.781	203.778
Dotaties personele voorzieningen	907	703	566
Personeel niet in loondienst (incl. ROB-projecten)	10.627	9.177	11.514
Overige personele lasten	6.780	7.504	7.239
Totaal personele lasten	212.268	210.165	223.097
Afschrijvingen	5.729	4.712	5.066
Huisvestingslasten			
Huur	1.145	792	981
Onderhoud	7.523	7.476	7.079
Energie en water	3.357	3.756	3.717
Schoonmaakkosten	5.153	4.995	5.217
Heffingen	303	307	251
Overige huisvestingslasten	392	368	551
Totaal huisvestingslasten	17.873	17.694	17.796
Overige materiële lasten			
Administratie en beheerlasten	10.062	11.416	11.701
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	7.041	6.734	6.800
Overige instellingslasten	4.985	4.659	5.067
Totaal overige materiële lasten	22.088	22.809	23.568
Totaal lasten	257.958	255.380	269.527

Lonen en salarissen

De in de begroting 2019 opgenomen personele lasten zijn afgeleid van de formatieplannen voor de komende (school)jaren. In het meerjarig bestuursformatieplan en het strategisch HR-plan wordt de geprognosticeerde formatie nader toegelicht. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de formatieve ontwikkeling over de begrotingsjaren.

Bij de inschatting van de kosten is, naast de onderwijsinhoudelijke afwegingen, rekening gehouden met de verwachte financiële ontwikkelingen binnen de sectoren. In

de raming zijn ook de voorzienbare mutaties, zoals uitstroom, wijzigingen in werktijdfactor en periodieken meegenomen.

De stijging van de lonen en salarissen vloeit voort uit de verhoging van de salariskosten als gevolg de afgesloten cao-akkoorden en de toekenning van de werkdrukverlagingsmiddelen, welke voor een groot deel ingezet zijn op extra formatieve inzet.

Personeel niet in loondienst

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn geraamd aan de hand van de individuele beoordelingen van de schooldirecties voor extra inzet. Hierbij wordt rekening gehouden met de extra inzetverplichtingen vanwege gesubsidieerde projecten en voor 2019 de verwachte extra inhuur van interim medewerkers en inhuur van leerkrachten voor vervanging, als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en het hogere ziekteverzuim

Overige personele lasten

Vanaf 2018 wordt er extra geïnvesteerd in de leerkrachtvaardigheden. Hierdoor zijn de opleidingskosten hoger dan in de jaren 2016 en 2017.

Afschrijvingen

Voor het afschrijven van activa worden de volgende termijnen gehanteerd:

Omschrijving	Termijn	Omschrijving	Termijn
Meubilair	9-20 jaar	Elektronische apparatuur	4-6 jaar
Meubilair en Stoffering	25 jaar	Infrastructuur	6-12 jaar
Methodisch materiaal	5-10 jaar	Machines	10-15 jaar
Muziekinstrumenten	12 jaar		

Onderhoud

De jaarlijkse exploitatiebudgetten van de scholen worden gebaseerd op de historie van de afgelopen jaren. Dit betreffen kosten voor correctief en preventief onderhoud onder de € 2.500.

Om een goed beeld te krijgen van het vervangingsonderhoud zijn in 2015 zijn meerjarenonderhoudsplannen gemaakt voor alle panden. In 2018 is 1/3 van de totale portefeuille van de sectoren (s)ba en (v)so herijkt en zijn er nieuwe meerjarenonderhoudsplannen opgesteld. In 2019 en 2020 worden de volgende delen herijkt. Het totaal van de meerjarenonderhoudsplannen geven een goed beeld van de onderhoudsopgave in de komende jaren. Gezien de hoogte van de onderhoudsopgave in de komende jaren wordt al jaren gedoteerd aan een onderhoudsvoorziening, opdat in het betreffende jaar er voldoende middelen beschikbaar zijn.

Op basis van de herijking zal eind 2018 ook financieel herijkt worden of de huidige voorziening afdoende is.

Administratie en beheerslasten

Dit betreft de raming voor telefoonkosten, vergaderkosten, drukwerk, reprokosten en dergelijke, die door de individuele schoolleiders zijn geraamd. Op centraal niveau is een raming opgenomen voor accountants- en advieskosten en de kosten voor het voeren van de administratie in eigen beheer. De stijging van de kosten in 2018 en 2019 zijn een gevolg van de sterk stijgende kosten voor ICT-licenties en overige ICT kosten, omdat er meer gebruik gemaakt wordt van digitale hulpmiddelen en ondersteuning van het onderwijs.

Toelichting financiële baten en lasten

De saldi van de financiële baten en lasten bestaan uit opbrengst op uitstaande gelden en uit rentelasten voor opgenomen leningen. In 2018 gaan wij over op schatkistbankieren, dit heeft geen invloed op de begroting. Per saldo wordt een last verwacht voor 2019 van € 505.000, een stijging ten opzichte van 2018 in verband met de rente op de leningen voor de panden in de gemeente Lansingerland. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Financiële baten	28	10	1
Financiële lasten	-350	-247	-506
Totaal financiële baten en lasten	-322	-237	-505

14. Begroting per sector

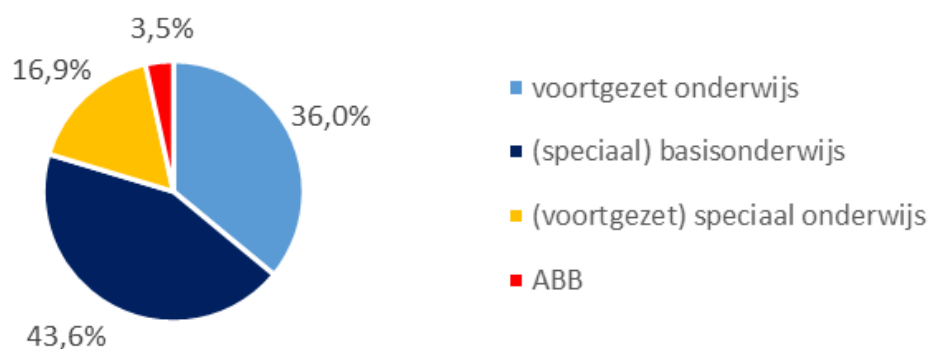
De begroting 2019 geeft het volgende beeld per sector:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	(S)BAO	VO	(V)SO	ABB¹	Totaal
Baten					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	109.208	90.969	44.934	0	245.111
Overige overheidsbijdragen	8.940	2.887	526	424	12.777
Overige baten	4.163	7.190	1.655	173	13.181
Totaal Baten	122.311	101.046	47.115	597	271.069
Lasten					
Personele lasten	98.626	76.361	39.798	8.314	223.099
Afschrijvingen	2.314	1.986	612	155	5.067
Huisvestingslasten	9.234	6.011	2.166	385	17.796
Overige materiële lasten	11.683	15.607	4.535	-8.257	23.568
Totaal lasten	121.857	99.965	47.111	597	269.530
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	454	1.081	4	0	1.539
Financiële baten en lasten					
Financiële baten	1	0	0	0	1
Financiële lasten	0	-506	0	0	-506
Totaal financiële baten en lasten	1	-506	0	0	-505
Resultaat	455	575	4	0	1034

Verdeling middelen

De totale middelen van BOOR worden verdeeld naar de drie sectoren en administratie, beheer en bestuur (ABB). De verdeling is daarbij als volgt:



Het percentage ABB bedraagt 3,5%, tegenover 3,6% vorig jaar. De daling komt voort uit het sneller stijgen van de totale middelen ten opzichte van de stijging van de ABB middelen.. De kosten ABB bestaan voor een groot deel uit de kosten van BOOR Services. Dit onderdeel van BOOR ondersteunt het bestuur en de scholen bij het realiseren van hun doelen. In de afgelopen jaren is de dienstverlening van BOOR Services op een aantal onderdelen gewijzigd. Voor het jaar 2019 is besloten de omvang van de dienstverlening op hetzelfde niveau te houden als in 2018. We gaan er vooralsnog van uit dat nieuwe ontwikkelingen – zoals de invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra)- geen hoge extra kosten zal veroorzaken. De verdere ontwikkeling van de dienstverlening van BOOR Services aan bestuur en de scholen, wordt vormgegeven in samenspraak met de (bovenschools) directeuren en rectoren.

Begroting (speciaal) basisonderwijs

De meerjarenbegroting van het (speciaal) basisonderwijs is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	106.063	103.364	109.208	109.883	112.466	114.994
Overige overheidsbijdrage	9.241	9.049	8.940	8.928	9.040	9.137
Overige baten	3.937	4.072	4.163	2.972	2.828	2.715
Totaal Baten	119.241	116.485	122.311	121.783	124.334	126.846
Lasten						
Personele lasten	94.200	91.894	98.626	98.075	100.080	102.586
Afschrijvingen	2.447	2.087	2.314	2.418	2.470	2.302
Huisvestingslasten	8.702	9.764	9.234	9.201	9.194	9.219
Overige materiële lasten	11.056	11.674	11.683	11.702	11.737	11.828
Totaal lasten	116.405	115.419	121.857	121.396	123.481	125.935
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	2.836	1.066	454	387	853	911
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	0	1	1	1	1	1
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	0	1	1	1	1	1
Resultaat	2.836	1.067	455	388	854	912

Bijzonderheden

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2018, door een stijging van de tarieven van de Rijksbekostiging ter compensatie van de stijging van de loonkosten op basis van het afgesloten cao-akkoord en het toenemen van de bekostiging personeels- en arbeidsmarktbeleid in verband met het toevoegen van de werkdrukverlagingsmiddelen aan deze Rijksbekostiging.
- De overige baten vanaf 2020 zijn lager als gevolg van lagere bedragen voor diverse subsidies.

- De personele lasten laten ten opzichte van 2018 eveneens een stijging zien. Deze stijging wordt veroorzaakt door gestegen salarissen (cao-akkoord) en de formatieve inzet op basis van de werkdrukverlagingsmiddelen. Hiertegenover staat een stijging van de Rijksbekostiging.
- De huisvestingslasten dalen enigszins in verband met de sluiting van enkele scholen.

Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	89.688	87.583	90.969	92.742	93.857	96.258
Overige overheidsbijdrage	3.883	2.754	2.887	2.698	2.722	2.773
Overige baten	7.927	6.447	7.190	7.269	7.393	7.574
Totaal Baten	101.498	96.785	101.046	102.709	103.972	106.605
Lasten						
Personele lasten	76.036	72.346	76.361	77.705	79.469	81.369
Afschrijvingen	2.663	2.023	1.986	2.126	2.163	1.977
Huisvestingslasten	6.921	5.696	6.011	6.011	5.981	5.970
Overige materiële lasten	13.266	15.415	15.607	15.559	15.621	15.844
Totaal lasten	98.886	95.480	99.965	101.401	103.234	105.160
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	2.612	1.305	1.081	1.308	738	1.445
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	13	8	0	0	0	0
Financiële lasten	-337	-248	-506	-503	-481	-460
Totaal financiële baten en lasten	-324	-240	-506	-503	-481	-460
Resultaat	2.288	1.065	575	805	257	985

Bijzonderheden

- De baten stijgen ten opzichte van 2018 als gevolg van stijgende tarieven voor de Rijksbekostiging. Deze stijging betreft met name compensatie van de gestegen loonkosten. De stijging in de overige baten betreft de ouderbijdragen. Tegenover de hogere ouderbijdragen staan ook hogere kosten.
- De lasten laten ten opzichte van 2018 eveneens een stijging zien. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename in de personele lasten, welke grotendeels wordt verklaard door de nieuwe cao. De nieuwe cao wordt grotendeels gedekt door een stijging van de Rijksbekostiging. De stijging in de huisvestingslasten wordt veroorzaakt door een stijging van de energie- en schoonmaakkosten.
- De financiële lasten stijgen vanwege de aangetrokken financiering voor bouw en uitbreiding van Wolfert Lyceum en Wolfert Lansing.

Begroting (voortgezet) speciaal onderwijs

De begroting van het (voortgezet) speciaal onderwijs is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	42.038	42.293	44.934	45.090	45.603	45.781
Overige overheidsbijdrage	674	402	526	491	491	491
Overige baten	4.589	1.477	1.655	785	646	666
Totaal Baten	47.301	44.173	47.115	46.366	46.740	46.938
Lasten						
Personele lasten	37.150	37.332	39.798	39.769	39.846	39.937
Afschrijvingen	461	447	612	627	664	666
Huisvestingslasten	1.836	2.038	2.166	2.115	2.115	2.115
Overige materiële lasten	6.983	3.915	4.535	3.961	3.901	3.900
Totaal lasten	46.430	43.733	47.111	46.472	46.526	46.618
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	871	440	4	-106	214	320
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	2	2	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	2	2	0	0	0	0
Resultaat	873	442	4	-106	214	320

Bijzonderheden

- De baten in de begroting 2019 zijn gestegen ten opzichte van 2018. Dit betreft de stijging van de tarieven van de Rijksbekostiging op basis van het afgesloten cao-akkoord en toekenning van de werkdrukverlagingsmiddelen.
- De daling van de overige baten vanaf 2020 is een gevolg van het niet meer realiseren van de inkomsten Scoor en de ESF-subsidies.
- De personele lasten laten ten opzichte van 2018 eveneens een stijging zien. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door gestegen salarissen (cao-akkoord). Hier staat een vergelijkbare stijging van de Rijksbekostiging tegenover.
- De afschrijvingslasten stijgen door investeringen ter versterking van het onderwijs.
- De overige materiële lasten stijgen in 2019, onder andere door een verhoging van de bijdrage ABB en eenmalige uitgaven van ESF-middelen in 2019.
- De begroting 2020 laat een negatief resultaat zien. Dit betreft personele lasten als gevolg van grote leerlingengroei bij een van de scholen. De bekostiging van deze leerlingen volgt een jaar later.

Begroting administratie, beheer en bestuur (ABB)

De begroting van de kosten voor administratie, beheer en bestuur (ABB) is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	0	0	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	440	424	424	424	424	424
Overige baten	330	8	173	173	173	173
Totaal Baten	770	432	597	597	597	597
Lasten						
Personele lasten	7.781	8.272	8.314	8.307	8.299	8.299
Afschrijvingen	213	155	155	155	155	155
Huisvestingslasten	559	195	385	385	385	385
Overige materiële lasten	1.281	1.435	1.443	1.450	1.458	1.458
Doorberekening sectoren	-9.064	-9.625	-9.700	-9.700	-9.700	-9.700
Totaal lasten	770	432	597	597	597	597
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0	0	0	0	0	0
Financiële baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Financiële baten	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten						
Totaal financiële baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Resultaat	0	0	0	0	0	0

Bijzonderheden

- De kosten van administratie, beheer en bestuur (ABB) bestaan uit de kosten van BOOR Services en van het bestuur van de stichting. BOOR Services verzorgt de ondersteuning van het bestuur en de scholen. De kosten betreffen hoofdzakelijk de personele lasten van de medewerkers van BOOR Services.
- De kosten voor bestuur betreffen de salarislasteren en bijkomende kosten van de leden van het college van bestuur en het algemeen bestuur
- Onder de overige materiële lasten is vanaf 2018 rekening gehouden met een budget voor bestuurlijke initiatieven. Zowel de baten als de lasten zijn onder deze post opgenomen. Dit zijn initiatieven die een strategisch belang dienen van het openbaar onderwijs en bij individuele scholen zonder inzet van extra geld niet van de grond komen. Het college van bestuur besluit in samenspraak met de sectoren tot een bestuurlijk initiatief. Ook de kosten voor de uitvoering van de participatiewet zijn opgenomen onder de personele lasten.
- In 2017 is sprake van eenmalige hogere huisvestingslasten vanwege de verhuizing van het bestuurskantoor. De huisvestingslasten vanaf 2018 liggen weer in lijn met de huisvestingslasten van vóór 2017.
- De kosten ABB worden doorberekend aan de sectoren aan de hand van een met de sectoren overeengekomen verdeelsleutel. Hierin zijn opgenomen de kosten voor

BOOR Services, Bestuur, bestuurlijke initiatieven en de uitvoering van de participatiewet.

15. Inventarisatie risico's en onzekerheden

Hierna hebben we een overzicht opgenomen van de belangrijkste risico's en onzekerheden van BOOR. Per risico is een korte beschrijving opgenomen en zijn de belangrijkste beheersmaatregelen genoemd om de impact van het risico te minimaliseren.

Risico	Domein Bestuur en Organisatie
Middelhoog risico	Imagorisico. Afgelopen jaar hebben 2 van onze ruim 3.500 medewerkers niet-integer gedrag laten zien. Ondanks het incidentele karakter kan dit grote gevolgen hebben voor de goede naam en faam van BOOR. De praktijk leert dat niet alles is op te lossen met extra regeltjes. Wie kwaad wil, vindt altijd wel een weg. Neemt niet weg dat we wel lering hebben kunnen trekken uit deze situaties. We hebben een aantal procedures aangescherpt. Daarnaast investeren we met een cultuurprogramma in het doorleven van gemeenschappelijke waarden en normen en gewenst gedrag.
	Domein Onderwijs en identiteit
Middelhoog risico	Continuïteitsrisico kleine scholen. BOOR heeft in het basisonderwijs 26 kleine scholen (<225 leerlingen). Dit kan een continuïteitsrisico vormen. Bovendien vraagt de gemeente in het kader van leegstandsreductie om het reduceren van m2's. Het samenvoegen, verhuizen of sluiten van scholen heeft een forse (financiële) impact en kan tot verlies van leerlingen leiden. Beheersmaatregel: opstellen en uitvoeren van businesscases per kleine school en het zorgvuldig handelen naar alle betrokkenen volgens vastgesteld protocol.
Middelhoog risico	Niet toereikende onderwijskwaliteit op aantal scholen. Het aantal zwakke scholen/afdelingen is in 2018 afgenomen van 6 naar 3. Ondanks positieve trend blijft het risico dat we op deze scholen niet de volle capaciteit en talenten van onze leerlingen benutten. Daarnaast lopen we imagorisico met kans op daling van leerlingaantallen en (meerjarig) forse investeringen. Beheersmaatregel: uitvoering van het hiertoe opgestelde plan van aanpak en periodieke tussentijdse audits.

Middelhoog risico	ICT-toepassing in onderwijs sluit onvoldoende aan bij de onderwijskundige doelstelling. De inzet van ICT-middelen in de leersituatie sluit niet altijd aan bij de pedagogisch-didactische benadering. Risico is dat we op deze scholen niet de volle capaciteit en talenten van onze leerlingen benutten. Beheersmaatregel: in overleg met alle sectoren wordt op dit moment een plan van aanpak geformuleerd (Bestemmingsplan Digitale Leeromgeving en Digitale Werkomgeving).
Domein Financiën	
Middelhoog risico	Onverwachts verminderen (tijdelijke) subsidies. In 2019 wijzigt het gemeentelijk beleid Leren Loont! Voor BOOR is op dit moment onbekend op welke middelen gerekend kan worden. Ook op rijksniveau zijn er ontwikkelingen in de Rijksbekostiging, zowel in het PO als VO. Ook dit zal herverdelingseffecten tot gevolg hebben. De impact daarvan is nog niet bekend en vormt derhalve risico. Beheersmaatregel: afstemming met de gemeente en het Rijk om helderheid te verkrijgen over de effecten voor BOOR.
Middelhoog risico	Procedures en processen zijn nog niet allemaal beschreven. Er zijn nog stappen te zetten in het formaliseren van de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB). Nog niet alle administratieve kernprocessen zijn beschreven en ontsloten voor de medewerkers. Risico is dat handelingen niet altijd efficiënt en effectief verlopen (in-een-keer-goed). Beheersmaatregel: vaststellen handboek AO/IC met procedures voor een tijdige en correcte verwerking.
Domein Personeel	
Urgent risico	Dreigend lerarentekort. In het Rotterdamse onderwijs dreigen zowel in het basis- als voorgezet onderwijs grote lerarentekorten, o.a. door een relatief grote uitstroom van medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en onvoldoende instroom vanuit de pabo's en lerarenopleiding. De urgentie neemt sterk toe. Er is zorg over de wijze waarop kennis en expertise in de scholen kan worden behouden. Als beheersmaatregel participeert BOOR in het <u>Rotterdamse plan lerarentekort</u>, dat gericht is op zowel de kwantiteit (het vergroten van de instroom en het beperken van de uitstroom) als op de kwaliteit (professionele ontwikkeling) van leraren. Daarnaast investeert BOOR in imagooversterking met BOOR Werkt, BOOR Leert en de BOOR Banenmarkt.
Urgent risico	Ziekteverzuim ligt structureel boven het landelijk gemiddelde. BOOR kent een relatief hoog ziekteverzuim (>6%), dat naast extra kosten zorgt voor druk op het zittende personeel. Beheersmaatregel: uitvoeren verzuimbeleid, incl. verzuimprotocol en periodieke bespreking effectiviteit verzuimbeleid met de (P)GMR.

Domein Huisvesting, Facilitaire dienstverlening en ICT	
Urgent risico	Geen actueel meerjarenonderhoudsplan. Het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) blijkt onvoldoende aan te sluiten bij de daadwerkelijke onderhoudsbehoefte. Beheersmaatregel: in 2018-2020 wordt het gebouwenbestand jaarlijks voor 1/3 opnieuw geschouwd. Op basis van deze herijking zal een koppeling gelegd worden met wat er financieel nodig is. Actueel risico is dat een aantal accountants een nieuwe interpretatie hanteren voor het vormen van de onderhoudsvoorziening, waarbij zij zich beroepen op de richtlijn voor de jaarverslaggeving (RJ). Dit betekent dat er in enig jaar niet alleen voldoende middelen moeten zijn om de onttrekkingen van dat jaar te bekostigen, maar dat er ook naar rato voldoende moet zijn om de onttrekkingen van de komende jaren te bekostigen. In 2019 zal hier meer duidelijkheid over komen. Beheermaatregel: uitwerken scenarioanalyse ter voorbereiding op een mogelijke wijziging van de waarderingsgrondslag .
Middelhoog risico	Verouderde ICT-infrastructuur ICT-beleid ICT-beheer. BOOR kent op onderdelen een verouderde ICT-infrastructuur, onder andere doordat in de afgelopen jaren prioriteit is gegeven aan de versterking van het weerstandsvermogen. Daarnaast zijn nog stappen te zetten in (formalisatie van) een BOOR brede ICT-organisatie. De ICT-beheersing is nog voornamelijk informeel van aard. Beheersmaatregel: In 2017 is een nieuwe ICT-visie en -strategie opgesteld, die in 2018 is uitgewerkt in een ICT-kader en contourenplan. Daarnaast participeert BOOR in een initiatief van een twintigtal schoolbesturen tot oprichting van een Inkoopcoöperatie (SIVON). Deze Inkoopcoöperatie zal zich in eerste instantie richten op het bieden van connectiviteit, infrastructuur en een datacenter voor de deelnemende besturen

Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose

Liquiditeitsprognose	2019												Totaal 2019	2020	2021	2022
	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec				
(Rijks)bijdragen OCW	22.415	22.135	24.767	20.888	25.002	25.257	19.606	16.806	16.835	16.635	18.128	16.635	245.108	247.716	251.925	257.034
Overige overheidsbijdragen en subsidies	0	5.671	0	500	0	0	0	4.853	0	0	1.753	0	12.777	12.541	12.677	12.825
Overige baten	1.103	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	13.181	11.199	11.039	11.129
	23.518	28.904	25.865	22.486	26.100	26.355	20.704	22.757	17.933	17.733	20.978	17.733	271.066	271.456	275.641	280.988
Personele uitgaven	21.141	16.767	16.767	16.767	22.540	23.262	16.938	16.938	16.938	16.938	16.938	21.166	223.097	223.855	227.693	232.190
Huisvestinglasten	1.733	1.733	2.258	2.258	2.258	2.258	2.258	2.258	2.258	2.258	2.008	2.008	25.546	17.713	17.676	17.689
Overige materiële uitgaven	2.136	2.136	2.136	2.136	2.136	2.136	2.136	2.136	2.136	2.136	2.136	2.137	25.633	25.298	25.469	25.431
	25.010	20.636	21.161	21.161	26.934	27.656	21.332	21.332	21.332	21.332	21.082	25.311	274.276	266.866	270.838	275.310
Operationele kasstroom	-1.492	8.269	4.704	1.325	-834	-1.301	-628	1.425	-3.399	-3.599	-103	-7.578	-3.210	4.590	4.803	5.678
Inkomsten financiering			3.945										3.945	645	739	742
Uitgaven financiering	33	33	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	506	492	549	549
Financieringskasstroom	33	33	3.989	44	44	44	44	44	44	44	44	44	3.439	153	190	194
Inkomsten investeringen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uitgaven investeringen	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.600	3.600	3.600
Investeringskasstroom	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-3.600	-3.600	-3.600	-3.600
													0			
Totaal kasstroom	-1.825	7.936	8.305	981	-1.178	-1.645	-972	1.081	-3.743	-3.943	-447	-7.922	-3.371	1.143	1.393	2.272
Saldo Liquide middelen																
Saldo begin van de periode	26.872	25.047	32.983	41.288	42.269	41.091	39.446	38.474	39.556	35.813	31.871	31.423		23.501	24.644	26.038
Saldo eind van de periode	25.047	32.983	41.288	42.269	41.091	39.446	38.474	39.556	35.813	31.871	31.423	23.501		24.644	26.038	28.310

Bijlage 2. Meerjarig formatieoverzicht

Scholengroep	2019				2020				2021				2022			
	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal
Noordoost	15,9	225,3	35,5	276,7	16,0	222,9	35,5	274,3	16,0	222,2	35,3	273,4	16,0	228,1	35,4	279,5
Noordw est	21,1	281,2	56,5	358,8	21,0	287,0	57,3	365,2	21,0	296,8	57,0	374,8	21,0	308,3	57,1	386,4
Zuidoost	16,4	284,3	61,7	362,4	15,7	279,6	59,7	354,9	15,6	278,4	59,1	353,1	15,7	281,7	59,2	356,6
Zuidw est	17,5	250,8	46,8	315,2	17,1	249,2	47,8	314,1	17,1	249,1	47,5	313,7	17,1	252,7	47,7	317,4
BOOR Selectie	0,0	19,3	15,8	35,1	0,0	19,3	15,8	35,1	0,0	19,3	15,8	35,1	0,0	19,3	15,8	35,1
Bovenschools (fritie/interm dir)	3,1	7,4	8,6	19,1	1,6	6,8	9,6	18,0	1,6	5,8	9,6	17,0	1,6	5,8	9,6	17,0
Totaal (speciaal) basisonderwijs	74,0	1.068,3	225,0	1.367,3	71,4	1.064,7	225,6	1.361,7	71,3	1.071,5	224,3	1.367,1	71,4	1.095,8	224,8	1.391,9
(Voortgezet) speciaal onderwijs	21,7	295,0	270,6	587,3	21,9	281,4	268,1	571,5	22,4	278,3	267,1	567,9	22,4	277,5	267,1	567,0
Totaal primair onderwijs	95,7	1.363,4	495,5	1.954,6	93,3	1.346,1	493,7	1.933,1	93,7	1.349,8	491,4	1.934,9	93,8	1.373,3	491,9	1.959,0
Voortgezet onderwijs	59,1	695,8	186,5	941,4	58,4	703,8	186,4	948,5	58,4	719,0	186,4	963,7	59,4	731,7	187,4	978,4
ABB	0,0	0,0	89,3	89,3	0,0	0,0	89,3	89,3	0,0	0,0	89,3	89,3	0,0	0,0	89,3	89,3
Totaal BOOR	154,7	2.059,2	771,3	2.985,3	151,6	2.049,9	769,4	2.971,0	152,0	2.068,8	767,1	2.988,0	153,1	2.104,9	768,6	3.026,7
Mutatie (absoluut)					-3,1	-9,3	-1,9	-14,3	0,4	18,9	-2,3	17,0	1,1	36,1	1,5	38,7
Mutatie (procentueel)					-2,01%	-0,45%	-0,25%	-0,48%	0,27%	0,92%	-0,30%	0,57%	0,70%	1,75%	0,20%	1,30%