

Jaarplan 2020

*Uitvoeringsagenda 2020
en begroting 2020-2024*



Vastgesteld door het algemeen bestuur op 28 oktober 2019

Inleiding

Elke dag weer staan honderden bevlogen leraren voor de klas. Het is hun passie om bij te dragen aan de talentontwikkeling van de ruim 30.000 kinderen en jongeren die onze scholen bezoeken. Hier zijn we ontzettend trots op. We zetten alles op alles om dit elke dag mogelijk te maken en, als het even kan, te verbeteren. In dit plan leest u wat wij hier in 2020 voor gaan doen.

Eind 2018 scherpden wij ons strategisch beleidsplan *Leerlingen van nu, burgers van morgen* aan. Dit deden wij omdat we een toenemende behoefte voelden om focus aan te brengen in ons handelen. Onze aangescherpte koers heeft een looptijd van twee jaar: 2019 en 2020. Het voorliggende jaarplan voor 2020 bestaat uit twee delen: de uitvoeringsagenda 2020 en de begroting 2020-2024. Met de term *uitvoeringsagenda* benadrukken we dat het geen nieuw beleid betreft, maar de uitvoering van onze aangescherpte koers.

De aangescherpte koers is ingedeeld langs drie prioriteiten: kwaliteit, identiteit en samenwerken. Daarnaast zijn er randvoorwaarden in te vullen. Om goed inzichtelijk te maken waar we staan en wat er nog moet gebeuren om de ambities uit de aangescherpte koers te behalen, beschrijven we voor elk van de onderwerpen eerst de stand van zaken en vervolgens de doelen voor 2020. Bij het formuleren van doelen hebben we de hoofdconclusies uit de meest recente Staat van het Onderwijs meegenomen. Vier thema's komen terug: het lerarentekort, innovatie, burgerschap en schooladvisering.

Om de kans op realisatie te vergroten focussen we op veertien hoofddoelen. Deze staan beschreven in de hoofdstukken 1 tot en met 4. Per doel is aangegeven welke sector(en) het betreft. Deze doelen beslaan de meest urgente onderwerpen voor komend jaar die extra aandacht verdienen. Dit zegt uiteraard niet dat er daarnaast niets gebeurt. In hoofdstuk 5 geven we daarom een beschrijving van andere zaken waar we komend jaar druk mee zijn. Het is geen uitputtend overzicht, maar het geeft wel inzicht in wat ons bezighoudt. Uiteraard zullen zich er lopende het jaar ontwikkelingen voordoen waar we op anticiperen, waar we op voorhand geen rekening mee hadden gehouden. Hierover rapporteren we graag in onze drie- en achtmaandsrapportages en ons jaarverslag.

Kijkend naar de begroting moeten we helaas constateren dat we voor het eerst sinds lange tijd een jaar afsluiten met een negatief resultaat. Naar wij thans verwachten geldt hetzelfde voor 2020. De belangrijkste reden hiervoor is de sterke toename van externe inhuur als gevolg van het lerarentekort. De kosten voor een ingehuurd kracht zijn voor

de stichting aanzienlijk hoger dan een kracht in eigen dienst. Uiteraard vinden we dit een onwenselijke situatie, maar het alternatief – klassen naar huis sturen – vinden we nog veel onwenselijker. Daarom heeft BOOR in het maatschappelijk belang voor nu de keuze gemaakt om ons weerstandsvermogen aan te spreken. Dit is echter geen oplossing voor de langere termijn. Ondanks alle maatregelen die we nemen zien we dat het lerarentekort een probleem is dat we niet alleen het hoofd kunnen bieden, omdat dit de stichting financieel in gevaar zal brengen. In het eerste kwartaal van 2020 komen we zodoende met een plan om het tekort op de begroting vanaf 2021 weer terug te dringen. We kunnen niet uitsluiten dat we hiervoor moeilijke beslissingen moeten nemen.

De beleidskeuzes in dit jaarplan zijn moeilijke keuzes, omdat ze beslag leggen op de toch al schaarse middelen in het onderwijs. We hebben ervoor gekozen om te investeren waar dat het meest nodig is, rekening houdend met een zo efficiënt mogelijke inzet van de beschikbare middelen. Alles gericht op het binnenhalen en behouden van kwalitatief goede medewerkers, het op niveau houden en verhogen van de kwaliteit van het onderwijs en het inlopen van achterstanden in de randvoorwaarden. Door de financiële uitdagingen waar we voorstaan, hebben we sommige ambities moeten bijstellen. De ontwikkeling van de afdeling HR van het stafbureau is gefaseerd, er wordt minder geïnvesteerd op het gebied van ICT als eerder bedacht, de centrale middelen voor uitvoering van de participatiewet zijn verlaagd en het budget voor bestuurlijke initiatieven is verlaagd.

Volgend jaar werken wij aan een nieuw strategisch beleidsplan voor de nieuwe planperiode. U kunt ons nieuwe koersplan eind 2020 tegemoet zien. Een aantal thema's zult u hier vast en zeker in terugvinden. Wij doen er in 2020 alles om het lerarentekort aan te pakken, maar voorzien dat dit probleem ons nog wel een aantal jaar zal achtervolgen. Ook het verlagen van administratieve lasten – en daarmee de werkdruk – zien we als een uitdaging voor de komende jaren. Daarmee samenhangend ook de uitdaging om ICT optimaal te benutten. Tot slot blijft ook de verbinding van onderwijs en zorg onze aandacht houden. Het lukt de instellingen die zich bezighouden met het welbevinden van kinderen vooralsnog onvoldoende om een sluitend vangnet te organiseren.

Rotterdam, 28 oktober 2019

R.P. Zevenbergen
Waarnemend voorzitter Algemeen Bestuur

H.W.M. van Blijswijk
Voorzitter College van Bestuur

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Inhoudsopgave	4
1. Kwaliteit	5
2. Identiteit	8
3. Samenwerken	11
4. Randvoorwaarden	15
5. Dit doen we nog meer	21
Begroting 2020-2024	27
6. Inleiding op de begroting	28
7. Begroting 2020	31
8. Meerjarenbegroting 2020-2024	33
9. Meerjarige balansprognose	35
10. Kengetallen	36
11. Ontwikkeling leerlingenaantal	38
12. Toelichting baten	39
13. Toelichting lasten	41
14. Begroting per sector	44
15. Inventarisatie risico's en onzekerheden	50
Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose	56

1. 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.

1.1. Waar staan we?

De kwaliteit van ons onderwijs is topprioriteit, we streven naar voortdurende verbetering. Kwaliteit is geen statisch begrip: het betekent dat je voldoet aan eisen en verwachtingen die aan het onderwijs gesteld worden. 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.

In 2019 hadden we onszelf vijf doelen gesteld:

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.

Door aan deze doelen te werken, wilden we als resultaat bereiken dat de leeropbrengsten van onze scholen zouden verbeteren en het aantal onvoldoende scholen/afdelingen zou dalen. We stellen vast dat op dit moment de beoogde resultaten nog niet zijn behaald. Onze ambitie is dat al onze scholen minimaal als voldoende worden beoordeeld door de Inspectie.

De Inspectie van het Onderwijs is in november 2018 haar vierjaarlijkse onderzoek naar bestuur en scholen gestart bij stichting BOOR. Het betrof een onderzoek volgens het nieuwe onderzoekskader van de Inspectie, waarbij niet langer alleen scholen worden bezocht, maar het toezicht begint bij schoolbesturen. Als schoolbestuur hebben we laten zien hoe we zorgdragen voor de onderwijskwaliteit en het financieel beheer

binnen de stichting. In het najaar van 2019 is het rapport gepubliceerd. De Inspectie heeft twee kwaliteitsgebieden uit het onderzoekskader onderzocht: 'financieel beheer' en 'kwaliteitszorg en ambitie'. Deze kwaliteitsgebieden zijn nader uitgesplitst in zes 'standaarden'. Van deze zes standaarden zijn er vijf onderzocht bij BOOR. Vier van die standaarden zijn als voldoende beoordeeld, één is er onvoldoende. Dat laatste oordeel betreft de standaard 'kwaliteitszorg' en gaat over het stelsel van kwaliteitszorg dat we binnen BOOR hebben. De Inspectie vindt dat het college van bestuur op grond van dit stelsel niet genoeg informatie heeft om de kwaliteit van het onderwijsleerproces en de leerresultaten op de scholen voldoende te bewaken en te sturen.

1.2. Doelen 2020

Doel 1 – Herstelopdracht Inspectie	(s)bao	(v)so	vo
De herstell opdrachten van de Onderwijsinspectie zijn succesvol afgerond.	x	x	x

We werken aan de herstell opdrachten van de Inspectie. Vanuit reeds beschikbare middelen richten we ons hierop. We zijn bezig om de informatievergaring en -uitwisseling tussen scholen en bestuur verder te objectiveren en te versterken. Dat gebeurt onder andere door het auditsysteem door te ontwikkelen in lijn met de auditsystematiek in het speciaal onderwijs van BOOR, die door de Inspectie als voldoende is beoordeeld. Dit betekent dat jaarlijks een audit op elke school wordt gedaan om te beoordelen of aan de kwaliteitsnormen die we hebben vastgesteld wordt voldaan.

Ter uitvoering van de aangescherpte koers heeft het bestuur voor de basisscholen in de Kwaliteitsagenda PO een aangescherpte norm ten aanzien van het onderwijsproces opgenomen. Deze wordt door de scholen geoperationaliseerd in het schoolplan en de jaarplannen. En na vaststelling daarvan is de daarin geformuleerde ambitie leidend en wordt daar door het bestuur op gestuurd. In het voortgezet onderwijs wordt een auditsysteem ontwikkeld met een normering van het onderwijsproces. De informatie en conclusies worden verbonden aan de plannen van de scholen (jaarplannen, afdelingsplannen, schoolplannen) en aan de managementcontracten tussen bestuur en rectoren.

De Inspectie constateert ook dat het bestuur binnen alle sectoren werkt aan een verbetering van het zicht op de onderwijskwaliteit en aan het vaststellen van normen hiervoor en dat het bestuur hiervoor al een aantal stappen heeft gezet. Deze stijgende lijn zetten we door. We gaan koersvast verder op de ingeslagen weg, gebruikmakend van de adviezen van de Inspectie, om ons steeds verder te ontwikkelen. Dit schooljaar komt de Inspectie terug om het stelsel van kwaliteitszorg opnieuw te bekijken.

Doel 2 – Kwaliteitsagenda's	(s)bao	(v)so	vo
De kwaliteitsagenda's van de drie sectoren worden in 2020 uitgevoerd.	x	x	x

In het schooljaar 2019/2020 zullen de kwaliteitsagenda's de basis vormen voor sturing in de scholen (onder meer door middel van de managementcontracten). Daarnaast zal de aanpak in de herstelplannen worden vertaald naar algemene kwaliteitskaders voor de sectoren.

Doel 3 – Tevredenheidspeilingen	(s)bao	(v)so	vo
In februari 2020 worden op alle scholen tevredenheidspeilingen afgenomen onder leerlingen, ouders en personeel. De peilingen worden geanalyseerd op school- en sectorniveau. We zien erop toe dat alle scholen in hun jaarplan voor schooljaar 2020/2021 verbeteracties opnemen die voortvloeien uit de uitkomsten van de peilingen.	x	x	x

In 2019 was een concreet doel geformuleerd over de wijze waarop de uitkomsten van de vorige tevredenheidspeilingen zouden worden opgepakt. We zijn niet tevreden over de uitvoering daarvan. Daarom nemen we dit doel opnieuw op voor 2020. Van elke school wordt het concept-jaarplan beoordeeld op het omzetten van de uitkomsten van de tevredenheidspeilingen naar concrete acties. Met elke school waar sprake is van een significante daling¹ worden concrete afspraken gemaakt hoe hier verandering in aan te brengen. De resultaten van die vervolgacties worden zichtbaar in de peiling van 2021 (leerlingen) en 2022 (ouders en personeel).

Doel 4 – Het jonge kind	(s)bao	(v)so	vo
In 2020 wordt het projectplan onderwijs aan jonge kinderen bij Stichting BOOR uitgevoerd.	x		

De bovenschoolse directie kijkt jaarlijks bij alle (s)bao-scholen een volledige dag mee in de school tijdens een 'doorlooptdag'. Tijdens deze doorlooptdagen is gebleken dat het onderwijs aan jonge kinderen (4 t/m 6 jaar) verschaalt. Goed onderwijs aan jonge kinderen kan in onze optiek bijdragen aan het tegengaan van kansenongelijkheid en segregatie. Kinderen van 4 tot 7 jaar leren op een andere wijze dan oudere kinderen. Vooral het begeleid spelen biedt veel kansen en mogelijkheden voor onze scholen om hier zich verder in te ontwikkelen.

September 2019 is een projectleider Jonge Kind aangesteld die een projectplan opstelt, dat in 2020 wordt uitgevoerd. Het project moet leiden tot verbetering van het onderwijs aan het jonge kind, onder andere door gebruik te maken van door wetenschappelijk onderzoek aangewezen effectieve aanpakken.

¹ Voor de beoordeling van de afwijkingen van de items ten opzichte van de benchmarks beschouwen we een afwijking van 0,3 punt als relevant. Bij rapportcijfers, die afgenomen zijn op een tienpuntsschaal, beschouwen we een afwijking van 0,5 punt of meer als relevant.

2. 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.

2.1. Waar staan we?

Wij geven binnen BOOR op diverse manieren vorm aan onze identiteit. Allereerst vinden wij het van belang dat onze leerlingen burgerschapsvaardigheden ontwikkelen. In de eerste maanden van 2019 is een menukaart burgerschap gereedgekomen waarin tal van activiteiten zijn opgenomen. Wij zien dat verreweg het grootste deel van onze scholen hiermee aan de slag is. Dialoog is voor BOOR een belangrijke vorm om onze openbare identiteit te doorleven. Conflicten op wereldschaal, spanningen over geloof en cultuur – al deze zaken komen onze klaslokalen binnen en moeten besproken kunnen worden. Onze ambitie is dat we op iedere BOOR school opvattingen en denkbeelden met elkaar kunnen confronteren via de dialoog. In 2019 organiseren we ten minste tweemaal een workshop voor docenten om hen te bekwamen moeilijke thema's bespreekbaar te maken in de klas. Vanuit de kerndoelen besteedt elke school aandacht aan levensbeschouwingen. Openbare scholen zijn verplicht om daarnaast een regulier lesaanbod godsdienst aan te bieden. Met een samenwerkingspartner willen we hier een impuls aan geven door alle levensbeschouwingen en geestelijke stromingen aan bod te laten komen. De gesprekken hebben nog niet het gewenste resultaat opgeleverd en worden zodoende voortgezet. Ten aanzien van de leerlijn burgerschap volgen we de ontwikkelingen van curriculum.nu. We werken aan een handreiking om scholen te ondersteunen bij het vormen van een visie op burgerschapsonderwijs.

Onze doelen voor 2020 op het gebied van identiteit beslaan de onderwerpen dialoog, diversiteit en democratische vaardigheden. Geen nieuwe thema's, maar wel thema's waarin we gaan verdiepen en verbreden. We sluiten aan bij bestaande activiteiten op de scholen en bewegingen in de samenleving. We investeren beperkt en werken met name vanuit reeds beschikbare middelen.

2.2. Doelen 2020

Doel 5 - Dialoog	(s)bao	(v)so	vo
Schoolteams voeren een dialoog over hun identiteit als leidraad voor hun visie op burgerschapsvorming.	x	x	x

Eind 2019 komt een ‘praatplaat’ gereed. Dit is een handreiking waarin op beeldende wijze uiting wordt gegeven aan gespreksonderwerpen en dilemma’s rondom het thema burgerschap. Met dit document in de hand kunnen schoolteams op een laagdrempelige manier met elkaar een gesprek voeren. Scholen kunnen een volgende slag maken in hun ontwikkeling op dit onderwerp. De praatplaat kan ook gebruikt worden voor de dialoog met de leerlingen. De praatplaat wordt begin 2020 verspreid onder de scholen. Vanuit het servicebureau is ondersteuning voor scholen beschikbaar bij het voeren van de dialoog en het verwoorden van de visie op burgerschapsvorming. Coaching en scholing voor docenten vinden we belangrijk en is zodoende beschikbaar.

Een half jaar na de verspreiding van de praatplaat inventariseren we wat de gesprekken hebben opgeleverd. Ons doel is dat schoolteams het gesprek met elkaar zijn aangegaan over identiteit en burgerschap, onder meer om kruisbestuiving tussen docenten onderling mogelijk te maken, de inhoud van het gesprek is van ondergeschikt belang. In de jaarplannen 2020/2021 beschrijven de scholen hun visie op burgerschapsvorming. Hiervoor is het herziene curriculum de basis. Met een handreiking ondersteunen we scholen hierbij.

Doel 6 - Diversiteit	(s)bao	(v)so	vo
Ons doel is dat open houding ten opzichte van diversiteit is verweven in het pedagogisch klimaat van de school. Scholen werken de houding ten opzichte van diversiteit uit binnen de leergebieden burgerschapsonderwijs en kunst- en cultuuronderwijs en maken confrontatie van opvattingen bespreekbaar door ontmoeting en uitwisseling.	x	x	x

We zien dat segregatie en kansenongelijkheid toenemen in het onderwijs. BOOR wil daar tegenwicht aan bieden door op onze scholen de diversiteit 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. Dat betekent ook dat we reflecteren op de buitenwereld en steeds bepalen hoe we met verschillen omgaan. Toenemende diversiteit is een gegeven in onze samenleving. Het kenmerkende van het openbaar onderwijs is dat iedereen, ongeacht achtergrond en levensbeschouwing, welkom is, waardoor de Rotterdamse diversiteit ook daadwerkelijk in onze scholen aanwezig is.

Net als de gemeente zien wij de school als oefenplaats voor het omgaan met diversiteit in achtergronden, oriëntaties en mogelijkheden. Leerlingen leren over en ontmoeten mensen met andere achtergronden, mogelijkheden en oriëntaties dan hen vertrouwd zijn. Dit biedt kansen om hen te confronteren met andere opvattingen en levenswijzen en hen te leren daar op een respectvolle wijze mee om te gaan. Door confrontatie van tegengestelde opvattingen aan hun eigen opvatting, leren onze leerlingen omgaan met

de ruimte en begrenzing die vrijheid hen biedt. Ons doel is dat een open houding ten opzichte van diversiteit verweven is in het pedagogisch klimaat van de school.

We stimuleren dat scholen ontmoeting en uitwisseling organiseren. Voorbeelden zijn het uitnodigen van mensen, ontdekken van de eigen en andere wijken en/of uitwisseling tussen scholen. Kunst- en cultuuronderwijs kan hier een middel voor zijn. Door good practices te delen, bijvoorbeeld in de professionele leergemeenschap Cultuur en Identiteit, kunnen scholen van elkaar leren. Waar mogelijk benutten we ook de diversiteit in de teams. Scholen werken het thema diversiteit uit binnen de leergebieden burgerschapsonderwijs en kunst- en cultuuronderwijs. Vanuit het servicebureau ondersteunen en begeleiden we scholen hierin.

In zowel het Bestuursakkoord po en het Sectorakkoord vo is aandacht voor cultuureducatie/burgerschapsonderwijs. Hiermee wordt het belang van dit thema onderstreept. In de sector (v)so is het streven naar inclusiviteit en een volwaardig plek in de samenleving voor alle kinderen nauw verbonden met de dagelijkse onderwijspraktijk.

Doel 7 – Democratische vaardigheden	(s)bao	(v)so	vo
In 2020 organiseren we trainingen voor leerkrachten waarin zij houding, kennis en vaardigheden verwerven voor het ontwikkelen en begeleiden van leerlingenparticipatie.	x	x	x

Leerlingenraden of –panels zijn mooie instrumenten om leerlingen inspraak te geven in het reilen en zeilen van een school. Hiermee wordt een tweeledig doel gediend: de school wordt een fijnere plek, beter afgestemd op de behoeften van de doelgroep, en leerlingen oefenen hun democratische vaardigheden. Uit onze analyse van leerlingtevredenheidsspeilingen blijkt inspraak een veelgenoemd thema door leerlingen. Onze scholen bevinden zich op dit thema in verschillende fasen van ontwikkeling. Sommige scholen hebben al een goed functionerende vorm van leerlingenparticipatie, bij andere scholen staat dit nog in de kinderschoenen.

We moedigen onze scholen aan om leerlingenparticipatie vorm te geven binnen de school als dit nog geen plaats heeft, bijvoorbeeld door middel van een leerlingenraad of -panel. De invulling van leerlingenparticipatie kan uiteraard per school verschillen, deze is afgestemd op de specifieke behoeften en context van de school. Voor het goed faciliteren van leerlingenparticipatie is het belangrijk dat leerkrachten over de houding, kennis en vaardigheden beschikken om deze te ontwikkelen en te begeleiden. In 2020 organiseren we trainingen om dit te leren. Ons doel is om aan het einde van het jaar vijf good practices van leerlingenparticipatie te kunnen delen.

3. Samenwerken

Ambities uit de 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.

3.1. Waar staan we?

Om samenwerking binnen BOOR en buiten BOOR te versterken hebben we onszelf voor 2019 een aantal doelen gesteld. Voor twee belangrijke thema's hebben we een kwartiermaker aangesteld om ons doel te behalen. Er is een kwartiermaker gestart om de verbinding tussen onderwijs en jeugdhulp te verbeteren. Er zijn diverse initiatieven om deze verbinding te realiseren, waarbij de kwartiermaker is aangehaakt. Voor 2019 hadden we als doel om met de gemeente en zorgpartners afspraken te maken over welke ondersteuning scholen krijgen voor leerlingen die extra zorg nodig hebben. We hebben goede stappen gezet, waarvan de resultaten in veel gevallen vanaf 2020 zichtbaar zijn. Daarnaast is er een kwartiermaker aangesteld voor het onderwerp het Jonge Kind. We investeren in de kennisdeling om de positie van het jonge kind (4 t/m 6 jaar) te versterken. De kwartiermaker is in september gestart en heeft als opdracht een projectplan op te stellen.

Ten aanzien van advisering in het primair onderwijs en schoolloopbaan in het vervolgonderwijs is er een onderzoek gedaan naar alle beschikbare data. Na interne bespreking van de bevindingen en de adviezen, worden vervolgacties, gericht op het verbeteren van de advisering voor het schooljaar 2019/2020, opgesteld. Ook stelden we onszelf ten doel om dit jaar te werken aan vier kindcentra, dat lukt. Kindcentrum IJsselmonde, Blijvliet en de Pilot werken toe naar de transitie tot een kindcentrum. Ook Babylon werkt samen met Van Asch van Wijck van Kind en Onderwijs aan de vorming van een kindcentrum, dat in de toekomst onder het bevoegd gezag van Kind en Onderwijs zal vallen. Formeel betekent dit dat Babylon schooljaar 2020-2021 zal sluiten. Daarnaast verkennen enkele andere scholen op dit moment de mogelijkheden.

3.2. Doelen 2020

Doel 8 - Innovatie	(s)bao	(v)so	vo
Vanuit het innovatieprogramma gaan we drie projecten een stap verder brengen in 2020. Voor elk van de projecten voeren we met de belanghebbenden een verkenning uit naar de knelpunten in de huidige	x	x	

situatie en ontwikkelen we scenario's voor een nieuw ontwerp. In 2020 bereiken we een go/no-go-moment voor de daadwerkelijke inrichting van de bijbehorende pilot.			
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

In 2019 is BOOR een breed innovatieprogramma gestart. Onder leiding van een stuurgroep werken we aan een select aantal innovaties. Vanuit een brede verkenning is een aantal thema's naar voren gekomen die om oplossing vragen die buiten de gangbare werkwijzen en structuren liggen en waarbij scholen concrete belemmeringen ervaren in het vervullen van hun opdrachten, namelijk het bieden van goed onderwijs. Met drie van de thema's die naar voren kwamen, gaan we in 2020 aan de slag. Goede monitoring tijdens de uitvoering en evaluatie achteraf hebben hierbij onze aandacht.

1. Ontschottingspilot

Scholen ondervinden problemen in de doorverwijzing van leerlingen en bij het inschakelen van adequate hulp voor leerlingen wanneer sprake is van specifieke hulpvragen. Andere partijen die een rol hebben in deze afstemming herkennen de problematiek. Binnen BOOR werken we langs drie lijnen aan een oplossing van deze problemen. We werken op een aantal van onze scholen aan specifieke projecten binnen het huidige systeem, onder andere op de Akkers. Daarnaast participeren we met twee scholen in de pilot van PPO 'Zorg in de school'. Als derde werken we aan een pilot die we de 'ontschottingspilot' noemen. Er is een coalitie gevormd van een aantal bestuurders, die een start hebben gemaakt met een traject waarin middelen voor zorg en onderwijs worden gebundeld, zodat (jeugd-) zorg een geïntegreerd onderdeel van de schoolorganisatie wordt. Ons doel voor 2020 is om voor de ontschottingspilot, in co-creatie met coalitiepartners, een organisatieontwerp op te leveren.

2. In- en doorstroom van anderstalige nieuwkomers

Bij de instroom en doorstroom van anderstalige nieuwkomers ervaren scholen een aantal knelpunten die ervoor zorgen dat leerlingen zich niet optimaal kunnen ontwikkelen. Met de scholen en met de gemeente en PPO als partner onderzoeken we in 2020 of het mogelijk is én wat er nodig is om:

- a. Flexibeler trajecten vorm te geven waardoor leerlingen die na de schakelklas instromen in de reguliere groep een programma op maat kunnen volgen, waardoor de kansen op een passend schooladvies en op doorstroom groter worden.
- b. Schakelleerlingen beter te spreiden over verschillende scholen binnen een wijk, met behoud van opgebouwde expertise van docenten door deze te verbinden in een netwerk. Zo kunnen leerlingen optimaal profiteren van een omgeving die rijk is aan de Nederlandse taal.

Ten aanzien van de in- en doorstroom van anderstalige nieuwkomers richten we nieuwe scenario's in die tot een verbetering van de bestaande situatie leiden.

3. Job Academie

De Job Academie is een onderwijsvorm die jongeren uit het vso en praktijkonderwijs succesvol laat uitstromen richting arbeidsplaatsen. Een heel schooljaar lang lopen de leerlingen onder intensieve begeleiding stage bij het Franciscus gasthuis & Vlietland ziekenhuis. Dit succesvolle traject loopt aan tegen de grenzen van wat wettelijk is toegestaan. Met de initiatiefnemers van het project onderzoeken we wat de mogelijkheden zijn om het project in een zo optimale manier als mogelijk voort te laten bestaan. In principe doen we dit binnen huidige wetgeving. Maar als dat nodig blijkt, zijn we bereid om te verkennen waar aanpassing van de wet noodzakelijk zou zijn. Ons doel voor 2020 is de knelpunten rondom de Job Academie op te lossen waardoor het project kan voortbestaan en verder uitgebouwd kan worden.

Doel 9 – Schooladvisering vervolgonderwijs	(s)bao	(v)so	vo
In 2020 werken we met afspraken over de schooladvisering voor vervolgonderwijs op maat. Hiertoe participeren we in een NRO onderzoek en een project van de gemeente. Ook implementeren we de checklist speciaal onderwijs voor leerlingen uit het speciaal onderwijs die naar het regulier onderwijs gaan.	x	x	x

Door middel van verschillende activiteiten verscherpen we in 2020 de schooladvisering vervolgonderwijs. Het geven van goede schooladviezen draagt bij aan kansengelijkheid. Een belangrijk thema voor BOOR. In 2019 hebben we kennis vergaard om zodoende passendere schooladviezen te kunnen geven. Door participatie in het NRO onderzoek krijgen we meer inzicht in de kwaliteit van het schooladvies en trainen we basisscholen in het verbeteren van dit advies. Door participatie in het project van de gemeente over onder- en overadvisering verdiepen we inzicht in de belangrijke onderdelen van het schooladvies en starten we met basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs de samenwerking over de uitwerking van het schooladvies.

In het kader van passend onderwijs en kansengelijkheid willen we de weg tussen het speciaal en regulier onderwijs zo soepel mogelijk houden, daarom is door het speciaal onderwijs een checklist ontwikkeld om de overdracht van leerlingen zo goed mogelijk te laten verlopen. In 2020 implementeren we deze checklist.

Doel 10 - Passend onderwijs	(s)bao	(v)so	vo
In 2020 ondernemen we een aantal acties op basis van de prioritering van geconstateerde knelpunten in thuiszitterssituaties:			
a. We rusten leraren beter toe om leerlingen met (extra) ondersteuningsbehoeften goed te begeleiden door expertise-uitwisseling op gebied van leerlingenzorg binnen de drie sectoren te versterken	x	x	x
b. We brengen bestaande ondersteuningsmogelijkheden beter onder de			

Bij BOOR vinden we Passend onderwijs belangrijk en werken we aan het verminderen van het aantal thuiszitters. BOOR kan dit probleem niet alleen oplossen. Er zijn immers veel verschillende factoren die van invloed zijn bij thuiszitten. De trends in de situaties die hebben geleid tot thuiszitten, zijn onderzocht. In 2020 ondernemen we acties op basis van de prioritering van deze knelpunten in onze eigen invloedssfeer. We hopen hiermee een bijdrage te leveren aan het terugdringen van het aantal thuiszitters.

a. We rusten leraren beter toe om leerlingen met (extra) ondersteuningsbehoeften goed te begeleiden door expertise-uitwisseling op het gebied van leerlingenzorg binnen de drie sectoren versterken.

De uitwisseling van kennis en ervaring tussen het po en vo is in het kader van passend onderwijs essentieel. Met name op het gebied van leer- en gedragsvraagstukken. De intern begeleiders (IB-ers) en de zorgcoördinatoren zijn hierin sleutelpersonen. Uitwisseling in het netwerk van IB-ers en zorgcoördinatoren is zeer waardevol. We brengen het netwerk op regelmatige basis bijeen. Ook de kennis van de experts in het speciaal onderwijs wordt zeer gewaardeerd. Onder de noemer *BOOR Past* laten we deze kennis circuleren binnen de basisscholen. Professionals uit het speciaal onderwijs (voornamelijk gedragsdeskundigen) geven in 2020 trainingen aan leerkrachten in het regulier basisonderwijs. Dit breiden we in 2020 ook uit naar een initiatief tussen het voortgezet speciaal onderwijs en het voortgezet onderwijs.

b. We brengen bestaande ondersteuningsmogelijkheden beter onder de aandacht van leraren en ouders.

We willen de beeldvorming van de mogelijkheden binnen Passend Onderwijs op de juiste manier beïnvloeden. Daarom zorgen we dat op elke school de basis op orde is. Daarnaast verhelderen we de rol van het samenwerkingsverband en de school en zijn we scherper zijn in verwachtingen ten aanzien van het dekkend aanbod, thuiszitters en ouders.

4. Randvoorwaarden

4.1. Waar staan we?

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 bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. Voor 2019 hebben we onszelf negen uitdagingen ten doel gesteld op het gebied van HR, financiën, huisvesting, ICT en inkoop.

In 2019 is een strategisch HR-beleidskader vastgesteld, dat richting geeft aan de activiteiten van de HR-afdeling. In 2018 zijn we gestart met het management development (MD) traject in het (s)bao. Hiermee wordt gewerkt aan de ontwikkeling van schoolleiders. In 2019 hebben in alle sectoren trajecten plaatsgevonden of staan op het punt van beginnen. Ook hebben we de mogelijkheden voor een BOOR-brede studiedag verkend. Dit heeft uitgewezen dat een studiedag over drie sectoren niet haalbaar is, maar dat we kiezen voor studiedagen gekoppeld aan de sector. Binnen het (v)so is een studiedag met de sector een jaarlijks gebruik. In het (s)bao heeft in het najaar voor het eerst een sectorbrede studiedag plaatsgevonden. De studiedag is drukbezocht en enthousiast ontvangen. Voor het vo worden de mogelijkheden bekeken. Ook zijn er verschillende intersectorale activiteiten. Deze brengen we op korte termijn in kaart en breiden we uit. Een voorbeeld van de uitbreiding is ons nieuwe intranet waar we momenteel aan werken. Verbinding tussen de sectoren is hiervan een van de doelen (zie ook paragraaf 5.2). Tot slot hebben we ons voor HR tot doel gesteld het BOOR-brede ziekteverzuim terug te dringen tot maximaal 6%. Het verzuimpercentage over de eerste acht maanden van 2019 is 6,17%. Daarmee zien we opnieuw een verdere daling en naderen we het streefpercentage.

De doelstelling om de mogelijkheden voor een nieuw begrotingsmodel te onderzoeken is behaald. Inmiddels is een nieuw begrotingsmodel in gebruik genomen. De scholen zijn hier enthousiast over. Daarnaast hadden we ons als doel gesteld om in een integrale notitie vast te leggen hoe we omgaan met het weerstandsvermogen. Gezien de landelijke ontwikkelingen rondom de onderhoudsvoorziening, kiezen we er nu voor het beleid voorlopig niet aan te passen, omdat we daarmee het risico lopen het beleid meerdere keren te moeten aanpassen. We baseren ons daarom voorlopig in de begroting op het huidige beleid en zullen dit in de toekomst aanpassen als duidelijk is wat de nieuwe regelgeving is. Ook hadden we als doel het programma 'stroomlijnen financiële organisatie' uit te voeren. Dit gebeurt langs vijf programmalijnen. Een van de programmalijnen is het cultuurprogramma naar aanleiding van de *Lessons Learned* van de casus Passer College.

Op het gebied van huisvesting zijn we dit jaar onder meer druk met een twintigtal nieuwbouw- en renovatieprojecten. Ook werken we al jaren aan het verminderen van het aantal kleine scholen en de reductie van leegstand. Voor al onze kleine scholen is een toekomstplan opgesteld. De voortgang volgen we nauwgezet en waar nodig sturen we bij. Ten aanzien van leegstandreductie was voor 2019 het doel om de reductie te behalen zoals afgesproken met de gemeente in 2016. We constateren dat we het aantal m² reductie ruimschoots behalen, maar na 2019. Dit in samenhang met de geplande nieuwbouw. Alle projecten zijn in voorbereiding of uitvoering. Hierover vindt nauwgezet afstemming met de gemeente plaats.

We werken aan het realiseren van een veilige en stabiele ICT-basis voor elke school. Om dit te bereiken hebben we een ICT verbeterprogramma opgezet. Het programma is vastgesteld en wordt de komende periode uitgevoerd. Het programma bestaat uit diverse projecten, waarvan de uitvoering inmiddels is gestart. Ook is er een inventarisatie uitgevoerd waarbij per (s)bao- en (v)so-school de huidige stand van zaken wat betreft ICT in kaart is gebracht. Ten aanzien van inkoop is ons doel voor 2019 reeds behaald: onze inkooporganisatie bestaat volledig uit eigen medewerkers. Kostbare ondersteuning wordt gefaseerd afgebouwd. Alleen bij grote aanbestedingen worden op aanvraag nog specialistische bureaus betrokken.

4.2. Doelen 2020

Doel 11 – HR beleid	(s)bao	(v)so	vo
In 2020 voeren ons strategisch HR beleid uit en werken we aan de verbetering van administratieve infrastructuur van HR-processen.	x	x	x

In 2019 stelden we ons strategisch HR beleidskader vast. Deze is leidend voor de optimalisatie van de menskant van de organisatie. BOOR speelt daarnaast in op een aantal externe omstandigheden die maken dat aanpassing en ontwikkeling van beleid en uitvoering noodzakelijk zijn.

Om het HR-beleid goed te kunnen uitvoeren is een verdere ontwikkeling van de HR-afdeling nodig en een goed samenspel met de lijnverantwoordelijken. Hiervoor stellen we extra middelen ter beschikking. Het komende jaar gaat onze aandacht naar het verbeteren van het kwaliteits- en functioneringsniveau van de afdeling HR. Dit betekent dat we werken aan de basis op orde, het verbeteren van dienstverlening door onder andere differentiatie van taken van de HR-professionals, het verbeteren van de administratieve infrastructuur, het doorontwikkelen van de rol van changemanager van de HR-professionals en door de in- en uitvoering van een eigentijds en impactvol HR-beleid in samenwerking tussen de HR-afdeling en de sectoren. We werken aan HR-jaarplannen per sector met minimaal drie organisatiedoelstellingen, aangevuld met

sectorspecifieke doelstellingen. Alle projecten worden in samenwerking met de betrokkenen op inhoud, proces en eigenaarschap afgestemd. In de lijn wordt besloten hoe deze processen, instrumenten en onderwerpen in de praktijk op de scholen worden vormgegeven. Hierin is de lijn verantwoordelijk. De afdeling HR draagt zorg voor de 'juiste' dialoog op de juiste plek en voor passende middelen, passend beleid en instrumenten om de organisatie hierin goed te faciliteren.

In 2020 werken we 1) op basis van de vlootschouwssystematiek en de -vernieuwde - gesprekkencyclus aan doorontwikkeling van het talentmanagement, waarbij op basis van trendrapportages inzicht wordt geboden in de wijze waarop de organisatie zich op dit vlak ontwikkelt; 2) het organisatiebreed ontwikkelen en sectoraal vertalen van een visie op leren; 3) het organisatiebreed en op sectoraal niveau inzichtelijk maken van de strategische personeelsplanning; 4) de doorontwikkeling van sectoraal verzuimbeleid en 5) goed leiderschap.

In 2020 zal er doorgaand gewerkt worden aan de verbetering van administratieve infrastructuur van HR-processen: 6) we ontwikkelen een managementdashboard voor HR dat sturingsinformatie verstrekt aan het bestuur, de directie van de sectoren en het servicebureau en de schoolleiders; 7) we werken aan de optimalisatie van de werkkostenregeling; 8) we werken aan de procesoptimalisatie rondom de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (Wnra); 9) we werken aan de optimalisatie van AFAS (werving en selectie, ziekteverzuim, gesprekkencyclus, onboarding); 10) we werken verder aan het digitaliseren van personeelsdossiers en 11) de vindbaarheid van het instrumentarium op het intranet.

Doel 12 - Lerarentekort	(s)bao	(v)so	vo
In 2020 werken we door verschillende acties aan het terugdringen van het lerarentekort, zowel voor de korte als de lange termijn.	x	x	x

Een belangrijke voorwaarde om kwaliteit te kunnen bieden is voldoende en goed personeel, dat met plezier naar het werk komt en wil blijven leren en ontwikkelen. Het lerarentekort vormt daarbij veruit het belangrijkste risico. Veel van de initiatieven die nu en in 2020 extra worden genomen, zijn erop gericht om dat risico te verkleinen. De afdeling BOOR Werkt geeft dagelijks richting aan de acties, het beleid en samenwerkingsvraagstukken aangaande het lerarentekort. In 2020 zetten we alles op alles om het tekort terug te dringen. Volgend uit onze arbeidsmarktstrategie werken we aan arbeidsmarktcommunicatie, we schrijven en operationaliseren beleid ten aanzien van externe inhuur en zorgen voor een operationalisering en kwalitatieve verbetering van zij-instroom en het opscholen van onderwijsassistenten.

Met de OSR (Opleidingsschool Rotterdam) en het BOSS-project (Beter opleiden in samenhang en synergie) scholen we in samenwerking met lerarenopleidingen en

andere schoolbesturen ons onderwijzend personeel om stagiairs en startende leerkrachten goed te begeleiden in de praktijk. Het aantal opleidingsplaatsen en scholen dat deelneemt aan de projecten en geaccrediteerd wordt als opleidingsschool binnen BOOR groeit. Voor de OSR en BOSS ontvangen we respectievelijk financiële ondersteuning van de gemeente en het Rijk.

Het terugdringen van het lerarentekort gaat niet alleen over het aantrekken van leraren, maar ook over het terugdringen van de uitstroom van docenten en leraren. Dit betekent dat BOOR in haar leidinggeven het binden, boeien en ontwikkelen van onze medewerkers centraal stelt om uitstroom te voorkomen/minimaliseren. Dat maakt dat we talentontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering in 2020 hoog op de agenda zetten. Het behouden gebeurt ook door de basis op orde te hebben, zodat het binden en boeien kwalitatief beter en sneller in de organisatie gefaciliteerd wordt. We ontwikkelen loopbaanpaden door het hebben van een BOOR-breed functiehuis dat de doorstroom po-vo faciliteert. Maar ook het hebben van een actief ontwikkelingsbeleid; voortkomend uit de uitkomsten van de vlootschouwen, op alle niveaus en binnen alle sectoren. Beiden kunnen kwalitatief beter geschieden als de basis goed op orde is.

In het behouden van medewerkers wordt de komende jaren geïnvesteerd. Dit is ook opgenomen in ons HR-beleidskader. De afdeling HR van BOOR Services faciliteert het operationaliseren hiervan door het agenderen van deze onderwerpen in de HR jaarplannen per sector. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor het faciliteren van het proces met onder andere passend beleid, kwalitatief goede (digitale)middelen en HR-instrumenten per thema. De lijn is verantwoordelijk voor de uitvoering van deze gezamenlijk tot stand gekomen agenda en voor het integreren hiervan in de dagelijkse interactie op scholen tussen leidinggevende en medewerker.

Doel 13 – Spreiding onderwijsvoorzieningen	(s)bao	(v)so	vo
BOOR maakt, samen met de gemeente en andere schoolbesturen, werk van een optimalisering van de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de stad. In 2020 werken we voor het (s)bao aan uitvoering en monitoring van de voor 2020-2023 geplande besluiten ten aanzien van spreiding, fusie, sluiting en extra inzet voor scholen. Zodra de IHP voorstellen voor het (s)bao en (v)so worden vastgesteld, werken we aan de uitvoering en monitoring van de onderliggende projecten voor 2020-2023. Voor het vo geven we uitvoering aan en monitoren we de besluiten uit het IHP vo Noord.	x	x	x

Binnen BOOR bekijken we per gebiedsdeel naar de spreiding van onderwijsvoorzieningen voor alle drie de sectoren:

(Speciaal) basisonderwijs

In 2018 en 2019 hebben bijeenkomsten plaatsgevonden van het cvb met de bovenschoolse directie over de spreiding van alle BOOR (s)bao-scholen. Hierin is ook de aanpak van kleine scholen betrokken. De bijeenkomsten hebben geleid tot consensus ten aanzien van onze inzet voor de gesprekken met collega-besturen en de gemeente om te komen tot integrale huisvestingsplannen (IHP) per gebiedsdeel. Nagedacht is over spreiding, extra inzet om scholen te versterken en mogelijke fusie en sluiting. Per gebiedsdeel is en wordt onze inzet ambtelijk ingebracht. Samen met de input van andere besturen leidt dit tot een ambtelijk voorstel. De planning is erop gericht om voor elk gebiedsdeel dit jaar een ambtelijk voorstel gereed te hebben. Dit moet de daarop volgende periode leiden tot bestuurlijke afwegingen en afspraken voor het totale (s)bao van Rotterdam. De IHP's worden vervolgens vertaald naar een voorlopig indicatief meerjaren investeringsprogramma (VIMIP). Dit is een planning voor de financiering van de plannen ten bate van de besluitvorming in de gemeenteraad.

(Voortgezet) speciaal onderwijs

Voor het (v)so is naast spreiding van de voorzieningen over de stad ook het realiseren van voldoende huisvesting voor de zogenaamde thuiszitters en leerrecht arrangementen een uitdagende opgave. Er heeft een eerste ambtelijk overleg plaatsgevonden met de gemeente, vertegenwoordigers namens de besturen, PPO en Koers VO om de problematiek en de bespreekpunten in kaart te brengen. Dit overleg wordt de komende periode opgevolgd door individuele gesprekken om de problematiek, bestuurlijke ambities en vertaling in huisvestingswensen verder in kaart te brengen. Dit leidt tot een bestuurlijk overleg waarin de doelen en ambities worden vastgesteld en vertaald naar een IHP (v)so, inclusief een daaraan gekoppeld VIMIP.

Voortgezet onderwijs

Met betrekking tot het vo wordt in navolging van het convenant vo op Zuid uit 2018 een IHP voor Noord opgesteld. Dit plan heeft tevens relatie met het regionaal plan onderwijsvoorzieningen dat op dit moment ten behoeve van de wettelijke verplichting voor het vo van Rotterdam wordt opgesteld. Beiden komen in nauw overleg met het college van schoolleiders vo tot stand. In de eerste helft van 2019 heeft een ronde individuele gesprekken tussen de gemeente en besturen plaatsgevonden. Deze worden in het najaar vervolgd in bestuurlijk overleg. Besluitvorming wordt in 2020 voorzien.

Doel 14 – Verbetering ICT	(s)bao	(v)so	vo
De ICT-voorzieningen op veel scholen zijn verouderd en niet meer van afdoende kwaliteit. Er is daarom een ICT verbeterplan opgesteld. De zes programmalijnen uit het plan leiden ertoe dat in 2023 de voorzieningen, de vaardigheden van medewerkers en de ICT-dienstverlening het proces op de scholen toereikend ondersteunen. De doelen voor kalenderjaar 2020 zijn:	x	x	

- | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| a. De eerste scholen werken op de centraal beheerde infrastructuur en er ligt een planning voor de migratie van alle overige scholen. | | | |
| b. Een volledig operationele en bemenste skilled ICT servicedesk draait. | | | |

Gebruik van ICT in de les draagt bij aan aantrekkelijk en eigentijds onderwijs. Daarnaast kan het bijdragen aan verlaging van de werkdruk. De afgelopen jaren is bij BOOR beperkt geïnvesteerd in ICT. De voorzieningen op veel scholen zijn verouderd en van lage kwaliteit. In 2018 zijn daarom ambitieuze plannen geformuleerd op het gebied van ICT. Er is een *ICT Verbeterprogramma* opgesteld. Dit is gebaseerd op het 'Bestemmingsplan voor een digitale leer- en werkomgeving' dat in 2018 is geschreven en de daaruit voortvloeiende invulling van centrale en decentrale organisatie en financiering. Deze plannen worden voor de sectoren (s)bao en (v)so in 2019 geconcretiseerd. Zowel in het Bestuursakkoord po als in het Sectorakkoord vo zijn doelstellingen opgenomen ten aanzien van het gebruik van digitale of eigentijdse leermiddelen. Met het ICT Verbeterprogramma sluiten hierbij aan. Het vo wordt in de gelegenheid gesteld om aan te sluiten op de voorzieningen. We investeren de komende jaren om het ICT Verbeterprogramma uit te voeren.

- a. De eerste scholen werken op de centraal beheerde infrastructuur en er ligt een planning voor de migratie van alle overige scholen.*

We werken aan een ICT-infrastructuur die betrouwbaarder is dan in de huidige situatie. Dit houdt in dat we het beheer hiervan centraal gaan uitvoeren, beheersbaar qua complexiteit en dat de continuïteit gewaarborgd is. In 2020 werken de eerste scholen op de centraal beheerde infrastructuur en ligt er een planning voor de migratie van alle overige scholen. Hierbij wordt rekening wordt gehouden met bestaande verplichtingen en onderlinge afhankelijkheden.

We starten met de basis: snel en veilig (draadloos) internet op scholen en een goede telefoonverbinding. Daarna bouwen we verder met de ontwikkeling van een digitale werkomgeving waarin leraren en ondersteunend personeel makkelijk en efficiënt met elkaar samenwerken. Elke medewerker krijgt een BOOR-identiteit, waarmee veiligheid en privacy geborgd is en waarmee hij of zij makkelijk overal bij kan. BOOR maakt bij deze initiatieven gebruik van het inkoopvolume en de expertise van de inkoopcombinatie SIVON, onder meer door via die organisatie connectiviteit en wifi op de scholen op orde te krijgen.

- b. Een volledig operationele en bemenste skilled ICT servicedesk draait.*

Een BOOR servicedesk gaat schoolleiders ontzorgen op gebied van ICT door standaard dienstverlening voor netwerken, telefonie, internet en standaardapplicaties. Doel voor 2020 is deze servicedesk volledig operationeel en bemenst te hebben. De servicedesk gaat scholen op een praktische manier bedienen zodat de meeste ICT-gerelateerde problemen direct opgelost kunnen worden.

5. Dit doen we nog meer

In de vorige vier hoofdstukken hebben we onze doelen voor 2020 uiteengezet. Dit zijn onze belangrijkste prioriteiten voor de komende periode. Maar uiteraard zijn dit niet de enige onderwerpen waar we in 2020 aan werken. In dit hoofdstuk beschrijven we waar we nog meer mee bezig zijn. Ook deze onderwerpen vinden we belangrijk, maar omdat we focus aanbrengen in ons handelen formuleren we hiervoor geen aanvullende doelen.

5.1. Onderwijskwaliteit

In schooljaar 2018/2019 is BOOR gestart met **professionele leergemeenschappen** (PLG's). Binnen BOOR geloven we in leren van en leren met elkaar binnen de school, maar zeker ook binnen het schoolbestuur. Door middel van een PLG kunnen geïnteresseerden elkaar vinden op inhoud, hun kennis delen en onderzoek doen om zich in de praktijk te verbeteren. BOOR heeft zes PLGs voor het (speciaal) basisonderwijs en het speciaal onderwijs. De onderwerpen zijn: jonge kind, hoogbegaafdheid, taal, rekenen, wetenschap & technologie en cultuur & identiteit. De PLG's worden gewaardeerd en er wordt meerwaarde ervaren. In 2020 worden ze dan ook voortgezet. Ook in het voortgezet onderwijs bestaan diverse netwerken om expertise-uitwisseling en samenwerking te stimuleren. Er zijn netwerken voor zorgcoördinatoren, examensecretarissen en het havo-onderwijs. Onder de noemer samen leren vallen ook de inspanningen van de gezamenlijke vo-scholen om, gecoördineerd door de onderwijscommissie vo, het zicht op de kwaliteit van de lessen en de scholen verder te versterken.

In 2018 hadden we in ons jaarplan **gezondheidsbeleid** als prioriteit benoemd. Scholen zijn verplicht gezondheidsbeleid te formuleren. De invulling daarvan is maatwerk en verschilt per school. We hebben een inventarisatie gedaan onder de scholen. Hieruit blijkt dat vrijwel alle scholen aandacht besteden aan gezonde voeding, bewegen, mentale gezondheid en in het vo ook nog aan preventie drugsgebruik en seksueel gezond gedrag. Enkele voorbeelden zijn het behalen van het predicaat 'lekker fit', een gezonde kantine en binnen maatschappijleerlessen aandacht voor thema's als gezonde voeding en drugsgebruik. In het Bestuursakkoord po zijn ten aanzien van bewegingsonderwijs doelstellingen geformuleerd. Dit onderstreept het belang van dit onderwerp. Ook is sport en bewegen een belangrijk aspect bij de invulling van de 10 uur dagprogrammering van de Children's Zone-scholen.

In 2018 had BOOR een concreet doel geformuleerd op het gebied van **Loopbaanoriëntatie en –begeleiding** (LOB). Inmiddels hebben alle scholen in Rotterdam Zuid een uitwerking van het LOB-programma opgenomen in het eigen

aanbod. BOOR-breed scharen we het onderwerp onder de brede paraplu van identiteit en burgerschap (zie ook paragraaf 2.3). Er wordt gewerkt aan een kader waaraan LOB bij BOOR-scholen aan moet voldoen. Loopbaanoriëntatie is een belangrijk thema in het Rotterdamse programma aansluiting vo-hbo.

5.2. **Beleid en organisatie**

In het najaar van 2017 is het programma **medezeggenschap** gepresenteerd om het functioneren van de medezeggenschap een impuls te geven. Dat is gelukt: alle BOOR scholen hebben een medezeggenschapsraad. Medezeggenschapsraden en hun leden wordt structureel scholing geboden, waarvan volop gebruik is en wordt gemaakt. In 2019 heeft een tevredenheidsonderzoek onder alle medezeggenschapsraden op de scholen van BOOR plaatsgevonden. Naast de mr's op schoolniveau heeft elke sector (po, (v)so en vo) een gezamenlijke medezeggenschapsraad (gmr). In de gmr's worden bovenschoolse onderwerpen aan de orde gesteld zoals begroting, koersdocument, jaarverslag, strategisch beleid en benoeming van leden van het algemeen bestuur.

In 2018 is onderzoek gedaan naar het **intranet** van BOOR. Uit de resultaten is gebleken dat het intranet over het algemeen positief wordt beoordeeld en informatief en nuttig wordt gevonden. Er bleek ook ruimte voor verbetering. Er is winst te behalen in overzichtelijkheid, de zoekmachine, moderne vormgeving, de vindbaarheid van documenten en de mogelijkheden voor het delen en achterhalen van informatie. Het platform moet snel, toegankelijk, eenvoudig en veilig zijn. Collega's ontmoeten op het intranet en met hen samenwerken is een absolute eis. Op basis van deze bevindingen is geconcludeerd dat het huidige intranet niet meer aan de eisen van de medewerkers voldeed. Een nieuw intranet bleek het beste voor nu en de toekomst. Inmiddels is een nieuw, sociaal platform geselecteerd. Het vierde kwartaal van 2019 en de start van 2020 staan in het teken van de implementatie van ons nieuwe platform. Ons uiteindelijke doel is dat medewerkers actieve gebruikers worden, dat medewerkers kennis en ervaringen delen en opzoeken, dat medewerkers online samenwerken, dat het intranet een sterkere verbinding tussen alle medewerkers, scholen en sectoren creëert en dat medewerkers zich meer verbonden voelen met de (school)organisatie en collega's.

5.3. **Huisvesting**

De achterliggende jaren zijn we actief aan de slag geweest met plannen voor **kleine scholen** in het reguliere basisonderwijs: scholen onder de Rotterdamse opheffingsnorm van 182 leerlingen en scholen tussen de opheffingsnorm en de door BOOR gewenste schoolgrootte van 225 leerlingen. Voor alle kleine scholen is een toekomstperspectief bepaald. Bij veel scholen zien we dat de plannen aanslaan, wat ons vertrouwen geeft voor de toekomst. Bij een enkele school hebben de plannen niet het gewenste resultaat opgeleverd. Hier sturen we bij. Hierbij gaan we scherpe keuzes

niet uit de weg. De komende periode sluiten we aan bij de gemeentelijke aanpak om de spreiding van het onderwijsaanbod onder de loep te nemen. Daarbij werken we samen met de andere schoolbesturen. Intern blijven we de voortgang goed monitoren.

Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over de te bereiken **leegstandreductie** in de vastgoedportefeuille. Het aantal m² moet eind 2019 gereduceerd zijn met 51.267 m². Voor de komende jaren staan er nog een groot aantal ontwikkelingen op de planning. Omdat de realisatie van de plannen in de meeste gevallen na 2019 plaatsvindt, wordt de afgesproken m² reductie na 2019 behaald. Alle projecten meegerekend rekenen we nu op een totale reductie van 57.684 m².

Er is een grote opgave voor **nieuwbouw en renovatie** van de schoolgebouwen. Voor achttien scholen is er nieuwbouw of renovatie voorzien en zal BOOR optreden als bouwheer. Daarnaast zijn er twee projecten waarbij de gemeente bouwheer is. Van de scholen waarvoor BOOR bouwheer is, zijn de businesscases in 2019 voor zeven scholen door de gemeente goedgekeurd en is budget beschikbaar gesteld. Voor zes scholen is de verwachting dat er in de loop van 2019 besluitvorming plaatsvindt. Voor de overige scholen wordt de businesscase eind 2019 of in 2020 worden opgestart. De nieuwbouwprojecten IKC IJsselmonde en Fridtjof Nansen zijn dit jaar al opgestart. In 2020 zal de ontwerpfasen starten voor de overige projecten met een goedgekeurde businesscase. Waarschijnlijk zal voor een groot deel van die projecten ook de aannemer in 2020 worden aanbesteed.

In september 2019 is een aanbesteding opgestart om een raamcontract voor projectmanagement van de bouwprojecten af te sluiten. In oktober 2019 is ook een aanbesteding gestart om een raamcontract voor ontwerpteams af te sluiten. Begin 2020 kunnen deze raamcontracten worden afgesloten.

De wijze waarop schoolbesturen nu hun **groot onderhoudsvoorziening** opbouwen, wordt in de toekomst in de jaarverslaglegging niet meer goedgekeurd door accountants. De door accountants voorgestelde nieuwe werkwijze kan leiden tot een grotere voorziening groot onderhoud. Er is een projectgroep ingericht waarin OCW en de accountants vertegenwoordigd zijn. Van hieruit zal een bindende uitspraak worden gedaan over de toekomstige werkwijze. Eerder is afgesproken dat het beleid bij BOOR niet op voorhand zal worden aangepast, omdat we daarmee het risico lopen het meerdere keren te moeten aanpassen, wat kostbaar is. We baseren ons daarom voorlopig in de begroting op het huidige beleid en zullen dit in de toekomst aanpassen als duidelijk is wat de nieuwe regelgeving is.

5.4. Financiën

Het totale **weerstandsvermogen** van BOOR is eind 2018 boven de door BOOR gewenste grens van 10% uitgekomen. Gezien de landelijke ontwikkelingen rondom de onderhoudsvoorziening, kiezen we er nu voor het beleid voorlopig niet aan te passen, omdat we daarmee het risico lopen dit meerdere keren te moeten doen. We baseren ons daarom voorlopig in de begroting op het huidige beleid. Scholen die onder de 10% weerstandsvermogen zakken, moeten daarom opnieuw sparen. We zullen met nieuw beleid komen als duidelijk is wat de nieuwe regelgeving is.

In financieel opzicht is 2019 een buitengewoon lastig jaar. Naar het zich laat aanzien sluiten we dit jaar af met een tekort van € 1,9 miljoen. Dit is 0,7% van onze omzet. Het tekort in 2019 kent twee belangrijke oorzaken: 1) **extra inzet van uitzendkrachten** door met name het toegenomen lerarentekort en 2) **hogere huisvestingslasten** door hogere kosten voor gebruikersonderhoud en gestegen energiekosten. Het in de risicoanalyse opgenomen lerarentekort (risico hoog) is in 2019 in volle omvang manifest geworden. Aangezien er nog geen structurele oplossing is gevonden voor het lerarentekort verwachten we dat we ook in 2020 veelvuldig een beroep zullen moeten doen op externe inhuur om geen klassen naar huis te sturen. Voor 2020 voorzien we een exploitatietekort van € 1,99 miljoen. Als gezonde organisatie met een opgebouwd weerstandsvermogen van ruim € 28 miljoen kan stichting BOOR dit verlies dragen. Het weerstandsvermogen blijft in de begrotingsperiode 2020-2024 tussen de 8 en 9%.

Na een marktverkenning en een aanbesteding is er een keuze gemaakt voor een **nieuw begrotingsmodel** (Capisci). De scholen hebben voor de meerjarenbegroting 2020-2024 inmiddels gebruik gemaakt van dit nieuwe model en zijn enthousiast over de gebruikersvriendelijkheid. Eind 2019 wordt het proces zowel intern als met de leverancier geëvalueerd.

Het programma '**stroomlijnen financiële organisatie**' wordt langs vijf programmalijnen uitgevoerd, die verschillend zijn van omvang en complexiteit. De programmalijnen zijn: 1) stroomlijnen aan BOOR gelieerde rechtspersonen; 2) stroomlijning kas- en bankorganisatie; 3) stroomlijning P&C-cyclus; 4) stroomlijning inkooporganisatie; en 5) cultuurprogramma. Alle programmalijnen zijn in uitvoering. Een deel van de lijnen lopen door in 2020.

5.5. HR

In 2018 zijn we gestart met het **management development** (MD) traject. Hiermee wordt gewerkt aan de ontwikkeling van schoolleiders. Voor het (s)bao wordt onderzocht op welke wijze het MD-proces binnen de sector geborgd kan worden zodat het geleerde in de praktijk toegepast wordt, vervolg kan krijgen en er aandacht is voor de wijze waarop je in gesprek blijft over je individuele (leiderschap)ontwikkeling. Het

MD-proces wordt als geheel opgenomen in de (HR) jaarcyclus voor de sector po. Voor het vo hebben in het eerste en tweede kwartaal van 2019 introductiebijeenkomsten voor de nieuwe leidinggevenden plaatsgevonden. Eind 2019 of begin 2020 start een tweede cyclus. Het traject voor nieuwe leidinggevenden vormt een aanzet voor een toekomstig MD-traject voor de sector. Deze start in 2020. Eind 2019 start het programma voor het gehele leidinggevende kader van de sector (v)so. Begin 2020 zal worden bekeken welk vervolg het MD-traject zal krijgen.

De MD-trajecten van de sectoren worden ook benut voor het uitwisselen van best practices op gebied van HR-gerelateerde zaken. Ook vindt er uitwisseling op deze onderwerpen plaats op de plenaire scholingsdagen voor het po en in de commissies personeel van de verschillende sectoren.

Binnen BOOR streven we naar een **ziekteverzuim** van maximaal 6% organisatiebreed. Er is een nieuwe verzuimaanpak opgezet, die erop gericht is om sneller verzuimbegeleiding op gang te brengen met behulp van deskundigen en door steviger sturing vanuit de lijn. We zijn met deze aanpak in 2018 gestart in het (s)bao en zien in deze sector het verzuimpercentage teruglopen. Er wordt ook in de andere sectoren gestart met de aanpak. De verwachting is dan ook dat het BOOR-brede verzuim verder zal dalen.

5.6. Inkoop en ICT

In ons koersdocument 2016-2020 hadden we ons ten doel gesteld om de verschillende in gebruik zijnde managementinformatiesystemen te koppelen in een datawarehouse en de gewenste sturingsinformatie via een **dashboard** toegankelijk te maken. Hierdoor hoeft de informatie maar eenmalig vastgelegd te worden en kunnen er verbanden tussen data worden gelegd. De kwaliteit kan beter gemonitord worden en er kan tijdig worden bijgestuurd. De achterliggende jaren is gewerkt aan de totstandkoming van het dashboard. Deze is echter nog niet gereed. De urgentie wordt nog steeds onderkend en onder leiding van de informatiemanager krijgt het project een boost. De bedoeling is het dashboard in 2020 op te leveren.

In 2019 heeft BOOR een eigen inkoopafdeling bemenst die ervoor zorgt dat de aanbestedingen van scholen en bureau doelmatig en rechtmatig (gaan) verlopen. Er is een **nieuw inkoopkader** vastgesteld dat na bespreking in de commissies FIT wordt bekrachtigd in het bmt en cvs. Hiermee zijn we goed op weg om in de toekomst uit de gevarenczone van de tolerantiegrens te blijven. De ingeslagen weg zal in 2020 zijn vruchten af gaan werpen, omdat de grote contracten die vanaf dat jaar ingaan rechtmatig zijn aanbesteed.

Begin 2019 is een start gemaakt met het programma **digitale geletterdheid** voor (s)bao, (v)so en vo. Het programma is goed van de grond gekomen. Er is een werkgroep gevormd, waarin het beeld van digitale geletterdheid is vastgesteld. Een aantal scholen is bezocht om met dat beeld te bekijken hoe de school er qua digitale geletterdheid voor staat. Na de zomervakantie 2019 is het programma voortgezet langs de volgende twee lijnen:

- Via het programma 'Innovatievragen' van de PO-raad. Vlak voor de vakantie is daarvoor een aanvraag ingediend en begin september volgde het bericht dat de aanvraag is gehonoreerd. In het kort komt het programma erop neer dat bij een vijf- á tiental scholen via een gestructureerde aanpak wordt gewerkt van de feitelijke situatie naar de gewenste situatie. Daarbij wordt maatwerk per school ingezet, rekening houdend met de fase van ontwikkeling waarin de school zich bevindt en ook rekening houdend met wat de school aankan met de toch al volle agenda.
- Via het verzamelen en actief delen van kennis / best practices binnen BOOR. De bestaande BOOR-brede werkgroep, met deelnemers uit het (s)bao en (v)so wordt tegen die achtergrond omgevormd tot een denktank.

Beide lijnen zullen in 2020 doorlopen. Tegen de zomervakantie 2020 wordt vervolgens bezien hoe de stap kan worden gemaakt van de huidige vijf á 10 scholen naar álle (s)bao- en (v)so-scholen.

Begroting 2020-2024

6. Inleiding op de begroting

In dit deel van het jaarplan wordt de cijfermatige doorrekening gepresenteerd van de dingen die we in 2020 willen doen. De begroting is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen. Daar ligt immers de kerntaak van BOOR: het bieden van het best denkbare onderwijs. Tegelijkertijd staan in het jaarplan specifieke prioriteiten waar we ons in 2020 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.

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 (*Gelijke kansen voor elk talent*) waarmee bijvoorbeeld leertijduitbreiding op het gebied van taal en rekenen wordt bekostigd, BOOR breed gaat het om ongeveer € 13 miljoen (schooljaar 2019/2020), waarbij de subsidiemogelijkheden uitgebreid zijn voor o.a. dagprogrammering, burgerschapsinitiatieven en deskundigheidsbevordering. Een andere aanvulling zijn de middelen van de samenwerkingsverbanden en via NPRZ. De bekostiging voor achterstanden, onderdeel van de bekostiging van OCW, wordt ook ingezet voor de groepen leerlingen waarvoor deze zijn toegekend.

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.

Belangrijk aandachtspunt blijft de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het lukt ons steeds moeilijker om vacatures in de reguliere formatie te vervullen. Het aantal beschikbare invallers is in snel tempo afgenomen, waardoor we kwetsbaar zijn bij afwezigheid (vertrek, ziekte) van personeel.

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 hebben we geïnventariseerd wat er op dit terrein allemaal op de scholen in de verschillende sectoren gebeurt met als doel de 'good practices' beschikbaar te stellen en binnen BOOR kennisdeling te bevorderen. Een ontwikkelde 'praatplaat' moet het gesprek binnen de scholen op gang brengen. 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.

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' 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 zijn deze plannen nog niet opgenomen. 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.

Randvoorwaarden

De genoemde maatregelen onder "randvoorwaarden" worden voornamelijk bekostigd uit het bovenschoolse 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 2020

De begroting van BOOR voor het jaar 2020 is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en begrotingen voor BOOR Services en Bestuur (ABB). De begroting bestaat voor 82,9% uit personele lasten, in de begroting voor 2019 was dat 82,8%.

Uitgangspunten

De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

- Ontwikkeling rijksbijdragen conform de laatst bekende regelingen van OCW, inclusief de wijziging van de bekostiging achterstanden en de inschattingen van de PO- en VO-raad.
- Meerjarig is de Rijksbekostiging voor (s)bao en (v)so gebaseerd op de laatste gepubliceerde tarieven voor schooljaar 2018/2019. Wij gaan er van uit dat eventuele stijging van de salarissen in de CAO, worden gecompenseerd door het Rijk.
- Informatie vanuit de samenwerkingsverbanden en ontwikkeling subsidiegelden *Gelijke kansen voor elk talent* conform de afspraken met de gemeente Rotterdam.
- De in ontwikkeling zijnde vereenvoudiging van de bekostiging is voor geen van de sectoren verwerkt.
- Centrale kosten – zoals de kosten voor administratie, beheer en bestuur (ABB)– worden over de sectoren verdeeld volgens een vaste verdeelsleutel.
- De financiële resultaten van de scholen worden toegevoegd aan het weerstandsvermogen van de individuele scholen.
- Scholen die een weerstandsvermogen hebben boven de ondergrens van 10%, hebben niet meer de verplichting een positief resultaat te begroten van 1%.
- We gaan er van uit dat er in 2020 nog geen structurele oplossing is voor het lerarentekort. Uitgangspunt is dat we geen klassen naar huis sturen. In voorkomende gevallen wordt een beroep gedaan op externe inhuur.
- Er is nog geen rekening gehouden met een mogelijke (landelijke) wijzigingen in de voorziening groot onderhoud. Eind 2019-begin 2020 komt hierover meer informatie vanuit het ministerie van OCW beschikbaar.

In onderstaande tabel is de begroting voor het jaar 2020 opgenomen. Gegeven de forse afwijking tussen de begroting 2019 en het geprognosticeerde resultaat hebben we beide grootheden in de tabellen opgenomen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2019	Begroting 2020
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	247.311	245.108	248.832	251.257
Overige overheidsbijdragen	13.503	12.777	14.283	14.283
Overige baten	11.695	13.181	13.687	10.276
Totaal baten	272.509	271.066	276.802	275.815
Lasten				
Personele lasten	222.180	223.097	232.866	230.107
Afschrijvingen	4.467	5.066	4.814	5.235
Huisvestingslasten	19.961	17.796	19.280	19.235
Overige materiële lasten	22.980	23.567	22.275	22.736
Totaal lasten	269.588	269.526	279.235	277.312
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	2.921	1.540	-2.434	-1.497
Financiële baten en lasten	-341	-506	-516	-497
Bijsturingsmaatregelen			1.035	
Resultaat	2.580	1.034	-1.915	-1.994

Toelichting

In financieel opzicht is 2019 een buitengewoon lastig jaar. Naar het zich laat aanzien sluiten we dit jaar af met een tekort van € 1,9 miljoen. Dit is 0,7% van onze omzet en inclusief een taakstellende bezuiniging van € 1 miljoen.

Het tekort in 2019 kent twee belangrijke oorzaken:

- Extra inzet van uitzendkrachten door m.n. het toegenomen lerarentekort en de kosten die gemaakt worden voor het opleiden van zij-instromers en het opscholen van onderwijsassistenten
- hogere huisvestingslasten door hogere kosten voor gebruikersonderhoud en gestegen energiekosten

Het in de risicoanalyse opgenomen lerarentekort (risico HOOG) is in 2019 in volle omvang manifest geworden. Aangezien er nog geen structurele oplossing is gevonden voor het lerarentekort verwachten we dat we ook in 2020 veelvuldig een beroep zullen moeten doen op externe inhuur om geen klassen naar huis te sturen. Voor 2020 voorzien we een exploitatietekort van € 2,0 miljoen. Als gezonde organisatie met een opgebouwd weerstandsvermogen van ruim € 28 miljoen kan stichting BOOR dit verlies dragen. Het weerstandsvermogen blijft meerjarig boven de 9%. In de nadere toelichting op het resultaat treft u de onderliggende analyse aan en gaan we nader in op de impact hiervan op de financiële ratio's.

8. Meerjarenbegroting 2020-2024

In de meerjarenbegroting 2020-2024 is, naast de reeds genoemde uitgangspunten, rekening gehouden met:

- De structurele doorwerking van de cijfers uit de forecast 2019.
- De ontwikkeling van het leerlingaantal.
- Alle overige van belang zijnde verwachtingen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2020	2021	2022	2023	2024
Baten					
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	251.257	251.634	252.226	254.006	255.784
Overige overheidsbijdrage	14.283	14.063	14.029	14.016	14.043
Overige baten	10.276	9.293	9.253	9.296	9.343
Totaal Baten	275.815	274.990	275.508	277.318	279.171
Lasten					
Personele lasten	230.107	227.270	227.399	228.304	229.297
Afschrijvingslasten	5.235	6.025	5.874	5.717	5.610
Huisvestingslasten	19.235	19.117	19.126	19.033	19.071
Overige materiële lasten	22.736	22.533	22.395	22.531	23.181
Totaal lasten	277.312	274.945	274.795	275.585	277.159
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-1.497	45	713	1.733	2.012
Financiële baten en lasten	-497	-475	-454	-433	-411
Resultaat	-1.994	-430	259	1.301	1.601

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- *Stijgende Rijksbekostiging.*
De stijging ten opzichte van 2019 (zie tabel vorige paragraaf) is een gevolg van de stijgende tarieven op basis van de afgesloten cao-akkoorden, en van de licht stijgende leerlingenaantallen op stichtingsniveau.
- *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 voor detacheringen en het wegvallen van de inkomsten voor Early Bird in verband met de voorgenomen verzelfstandiging.
- *Personele lasten.*
Als gevolg van de cao-akkoorden po en vo stijgen de personele lasten van 2019 ten opzichte van 2018, voor nadere toelichting zie de toelichtingen op de baten (12) en lasten (13). Deze stijging is ongeveer gelijk aan de stijging van de Rijksbekostiging. In 2020 en 2021 dalen de personele lasten in verband met een daling van de leerlingaantallen. Vanaf 2020 wordt nog rekening gehouden met extra hoge personeelslasten voor externe inhuur van leerkrachten als gevolg van het lerarentekort. We gaan ervan uit dat de kosten voor inhuur vanaf 2021

geleidelijk weer dalen tot een gewenst niveau. Vanaf 2023 stijgen de personele lasten door groei van de formatie, die gelijke tred houdt met de stijging van de leerlingaantallen.

- *Stijgende afschrijvingskosten vanaf 2021.*

De afschrijvingskosten stijgen in 2021 door de ingebruikname van de nieuwbouw en uitbreiding in Lansingerland.

- *Resultaatontwikkeling vanaf 2021.*

Vanaf 2021 herstelt het resultaat zich en vanaf 2022 is er sprake van een positief exploitatieresultaat. Dit is het gevolg van stijgende leerlingaantallen in alle sectoren en de lagere kosten voor inhuur van leerkrachten, er van uitgaande dat de formatiegroei met eigen personeel gerealiseerd kan worden en er een structurele oplossing is gevonden voor het huidige lerarentekort.

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	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vaste activa							
Materiële vaste activa	49.046	49.562	50.950	61.489	60.403	60.254	56.134
Financiële vaste activa	65	65	65	65	65	65	65
Vlottende activa							
Vorderingen	13.916	13.916	13.916	13.916	13.916	13.916	13.916
Effecten	0	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	29.047	33.854	29.322	16.110	16.689	18.917	23.283
Totaal activa	92.074	97.396	94.254	91.580	91.073	93.152	93.398
Passiva	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigen vermogen	28.463	26.549	24.555	24.124	24.384	25.684	27.285
Voorzieningen	14.468	14.038	12.591	12.679	11.717	12.428	11.963
Langlopende schulden	13.590	16.965	16.324	15.683	15.042	14.401	13.760
Kortlopende schulden	35.553	39.845	40.785	39.094	39.931	40.639	40.391
Totaal passiva	92.074	97.396	94.254	91.580	91.073	93.152	93.398

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de **materiële vaste activa** in 2021, 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 2019 i.v.m. het ontvangen van de laatste ontvangst van de lening voor bouwprojecten, zie onderstaande toelichting op de langlopende schulden. De uitgaven voor de bouwprojecten vallen voor het grootste deel in 2021.
- Het **eigen vermogen** neemt de komende jaren af vanwege de negatieve exploitatieresultaten 2019-2021.
- 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 12 jaar. De onderhoudslasten zijn echter niet jaarlijks gelijk, waardoor de omvang van de voorzieningen ook niet jaarlijks gelijk is.
- De **langlopende schulden** nemen vanaf 2019 toe door de financiering van de nieuwbouw en de uitbreiding in Lansingerland. De financiering is aangegaan onder garantstelling 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	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rentabiliteit	0,95%	-0,71%	-0,72%	-0,16%	0,09%	0,47%	0,57%
Kosten per leerling	€ 8.838	€ 9.138	€ 9.134	€ 8.924	€ 8.797	€ 8.701	€ 8.637
Aandeel personele lasten	82,41%	83,39%	82,98%	82,66%	82,75%	82,84%	82,73%
Aandeel materiële lasten	17,59%	16,61%	17,02%	17,34%	17,25%	17,16%	17,27%

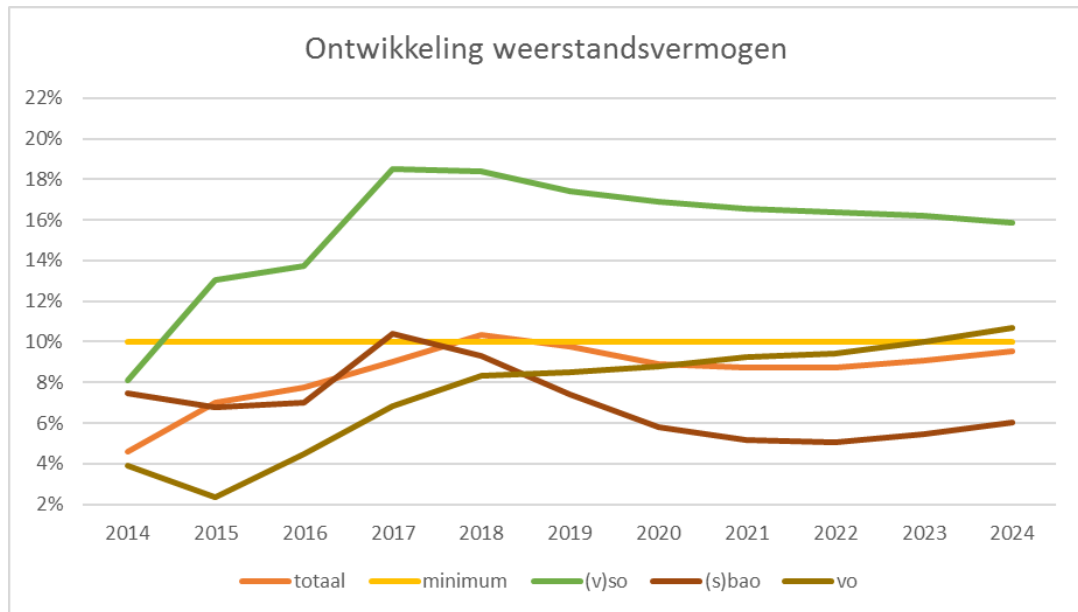
De kosten per leerling in 2019 stijgen, hetgeen voortkomt uit de hogere salarislasten op basis van de cao-akkoorden, de inhuur van leerkrachten (o.a. via uitzendbureaus) en het inzetten van de werkdrukverlagingsmiddelen. Vanaf 2021 dalen de kosten per leerling enigszins als gevolg van het stijgende leerlingenaantal ten opzichte van de vaste lasten en afname van de externe inhuur.

Kengetallen balans	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteit 2 (> 30%) ¹	46,63%	41,67%	39,41%	40,19%	39,64%	40,91%	42,02%
Liquiditeit (> 75%) ²	120,84%	119,89%	106,02%	76,80%	76,65%	80,79%	92,10%
Kapitalisatiefactor (< 35%) ³	24,45%	26,34%	24,31%	19,39%	19,41%	20,06%	20,59%
Weerstandvermogen (> 10%) ⁴	10,44%	9,59%	8,90%	8,77%	8,85%	9,26%	9,77%
Weerstandvermogen + voorzieningen ⁵	15,75%	14,66%	13,47%	13,38%	13,10%	13,74%	14,06%

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 vanaf 2020 wordt verklaard door de oplevering van de gebouwen in Lansingerland en oplevering van panden in de sector (v)so en (s)bao. In bijlage 1 is een meerjarige liquiditeitsprognose opgenomen waaruit de kasstromen binnen BOOR blijken.
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 **weerstandvermogen** (buffer voor het opvangen van risico's) wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale baten. De Inspectie hanteert daarbij een ondergrens van 5%. BOOR heeft zichzelf in 2015 een eigen norm van 10% opgelegd. Als gezonde organisatie met een weerstandvermogen van ruim

€ 28 miljoen kan stichting BOOR het geprognosticeerde tekort over de periode 2019-2021 dragen. Het weerstandsvermogen blijft meerjarig ruim boven inspectienorm, maar onder de eigen norm van 10%

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



De jaartallen geven de stand weer per 31 december van het betreffende jaar

5. Het weerstandsvermogen en de voorzieningen samen vormen de basis voor de solvabiliteit van BOOR. De fluctuaties die er zijn, zijn gevolg van de exploitatieresultaten en schommelingen in de voorziening groot onderhoud. De realisatiewaarde blijft meerjarig boven de 13,1%.

De kengetallen laten – *ondanks de geprognosticeerde exploitatietekorten in 2019-2021* – nog steeds een gezond beeld zien en blijven ruim boven de door de Inspectie gehanteerde ondergrenzen.

11. Ontwikkeling leerlingenaantal

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

Begrotingsjaar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
teldatum	1-10-2012	1-10-2013	1-10-2014	10-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.563	18.211	18.143	18.048	17.955	17.621	17.710	17.674	17.635	17.553	17.468	17.372
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	1.816	1.847	1.927	1.951	1.980	2.042	2.045	2.079	2.173	2.183	2.183	2.182
Totaal primair onderwijs	20.379	20.058	20.070	19.999	19.935	19.663	19.755	19.753	19.808	19.736	19.651	19.554
Sector voortgezet onderwijs	9.662	9.856	10.421	10.679	10.823	10.872	10.801	10.608	10.762	10.890	11.125	11.360
Totaal	30.041	29.914	30.491	30.678	30.758	30.535	30.556	30.361	30.570	30.626	30.776	30.914

Het leerlingaantal in de sector (s)bao daalt per 1 oktober 2019 licht door het sluiten van een school en het dalen van het leerlingaantal op enkele scholen. De meerjarige ontwikkeling van het leerlingenaantal in de sector (s)bao is gerelateerd aan de gemeentelijke prognoses.

De werkelijke leerlingaantallen per 1 oktober 2019 komen voor deze sector ongeveer 200 leerlingen lager uit. De financiële effecten hiervan zullen worden gecompenseerd door aanpassingen in de personele bezetting en/of verlaging van de materiele kosten. Het (v)so prognosticeert een lichte groei van het aantal leerlingen.

Het vo verwacht per 1 oktober 2019 een daling, deze trendbreuk in het vo is een gevolg van leerlingendaling op twee scholen. Vanaf 2021 wordt in deze sector weer een stijging verwacht, onder andere als gevolg van het in gebruik nemen van de nieuwbouw en uitbreiding in Lansingerland.

Vanaf schooljaar 2019/2020 wordt in de bekostiging rekening gehouden met de gewijzigde achterstandsregeling.

De inschatting van het leerlingaantal voor de teldata vanaf 1-10-2019 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.

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 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Rijksbijdrage personeel	181.787	181.523	185.221
Rijksbijdrage materieel	30.304	29.858	30.009
Overige subsidies OCW	17.980	15.359	16.174
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	13.481	15.026	15.967
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	3.759	3.341	3.886
Totaal rijksbijdragen	247.311	245.108	251.257
Overige overheidsbijdragen			
Subsidie ROB / Leren Loont!	11.047	10.853	12.986
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	1.733	1.226	1.026
Overige	723	699	271
Totaal overige overheidsbijdragen	13.503	12.778	14.283
Overige baten			
Ouderbijdragen	6.907	7.553	7.554
Doorberekende salarissen aan derden	1.012	901	467
Verhuur lokaliteiten	491	472	506
Overige bijdragen	3.286	4.256	1.749
Totaal overige baten	11.696	13.182	10.276
Totaal Baten	272.509	271.068	275.815

Rijksbijdragen (algemeen)

De rijksbijdragen voor het voortgezet onderwijs zijn berekend op basis van het verwachte leerlingaantal per 1 oktober 2019 en voor het primair onderwijs op basis van het leerlingaantal op 1 oktober 2018 (voor schooljaar 2019/2020) en de verwachting voor 1 oktober 2019 (voor schooljaar 2020/2021).

Door middel van scenarioberekeningen in de nieuwe begrotingstool kan worden vastgesteld of fluctuaties in het geprognosticeerde leerlingaantal, kunnen worden opgevangen binnen de begroting.

Rijksbijdrage personeel

De toename van deze middelen ten opzichte van de begroting 2019 wordt verklaard door de stijging van de tarieven ter compensatie van de gestegen loonkosten op basis van de cao-akkoorden en de prognoses van de leerlingaantallen.

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 conform de ministeriele voorschriften op schoolniveau bepaald met instemming van de medezeggenschapsraad.

Subsidies Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB)/ Gelijke kansen voor elk talent

Deze subsidies zijn gebaseerd op toekenningen door de gemeente Rotterdam. De verdeling van de beschikbare middelen voor alle scholen in Rotterdam vindt grotendeels plaats op basis van de leerlingaantallen. In het nieuwe beleid zijn nieuwe subsidiemogelijkheden opgenomen, waardoor de inkomsten stijgen (dagprogrammering, burgerschaps-initiatieven, deskundigheidsbevordering).

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. Door de daling van het leerlingenaantal vanaf de teldatum in 2017 zijn deze wat lager vastgesteld. Tevens is het tarief per leerling verlaagd.

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.

Doorberekende salariskosten aan derden

Detacheringen zijn vaak afspraken met een vastgestelde termijn en in de begroting zijn alleen de doorlopende detacheringen verwerkt.

Overige bijdragen

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

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 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personele lasten			
Lonen en salarissen	200.792	203.778	209.412
Dotaties personele voorzieningen	723	566	847
Personeel niet in loondienst (incl. ROB-projecten)	13.386	11.514	14.409
Overige personele lasten	7.279	7.239	5.439
Totaal personele lasten	222.180	223.097	230.107
Afschrijvingen	4.467	5.066	5.235
Huisvestingslasten			
Huur	869	981	999
Onderhoud	9.052	7.079	7.884
Energie en water	3.380	3.717	3.993
Schoonmaakkosten	5.376	5.217	5.487
Heffingen	312	251	354
Overige huisvestingslasten	973	552	519
Totaal huisvestingslasten	19.961	17.796	19.235
Overige materiële lasten			
Administratie en beheerlasten	11.325	11.701	11.189
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.964	6.800	6.970
Overige instellingslasten	4.691	5.067	4.577
Totaal overige materiële lasten	22.980	23.568	22.736
Totaal lasten	269.589	269.527	277.312

Lonen en salarissen

De in de begroting 2020 opgenomen personele lasten zijn afgeleid van de formatieplannen voor de komende (school)jaren. In het meerjarig bestuursformatieplan wordt de geprognosticeerde formatie nader toegelicht.

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 verwachte ontwikkeling in de cao-vo en de afgesloten cao-akkoorden voor po. Ook de ontwikkeling van het leerlingenaantal is hierin meegenomen.

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 (dagprogrammering) en de verwachte extra inhuur van interim medewerkers en inhuur van leerkrachten. In de begrote salarislasten is in het basisonderwijs een reservering voor ziektevervanging opgenomen. In 2018 is de vervanging voor een groot deel opgevangen via inhuur van personeel, als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Ook in 2020 en zal extra inhuur van personeel noodzakelijk zijn.

Onderstaand een nadere specificatie van de bedragen die we in de meerjarenbegroting hebben voorzien voor externe inhuur incl. de inhuur via uitzendbureaus en voor de uitvoering van de plannen inzake de ROB subsidies.

Externe inhuur	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
sector (S)BAO	7.428	5.239	8.093	8.322	7.376	6.739	6.157	6.179
sector (V)SO	2.978	2.284	3.860	2.801	2.578	2.463	2.403	2.403
sector VO	3.518	2.321	3.539	1.924	1.797	1.843	1.858	1.803
TOTAAL	13.924	9.844	15.492	13.047	11.751	11.046	10.418	10.386

Overige personele lasten

De daling ten opzichte 2018 en 2019 is toe te schrijven aan onder andere lagere kosten voor nascholing en lagere ARBO-kosten (in 2019 te hoog begroot).

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 meerjarenonderhoudsplannen gemaakt voor alle panden. In 2018 en 2019 is 2/3 van de nagenoeg totale portefeuille van de sectoren (s)bao en (v)so herijkt en zijn er nieuwe meerjarenonderhoudsplannen opgesteld. In 2020 wordt het laatste deel 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 2019 ook financieel herijkt worden of de huidige voorziening afdoende is.

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. Per saldo wordt een last verwacht voor 2020 van € 497.000, dit heeft betrekking op de rente op de leningen voor de panden in de gemeente Lansingerland. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Financiële baten	27	1	0
Financiële lasten	-368	-506	-497
Totaal financiële baten en lasten	-341	-506	-497

14. Begroting per sector

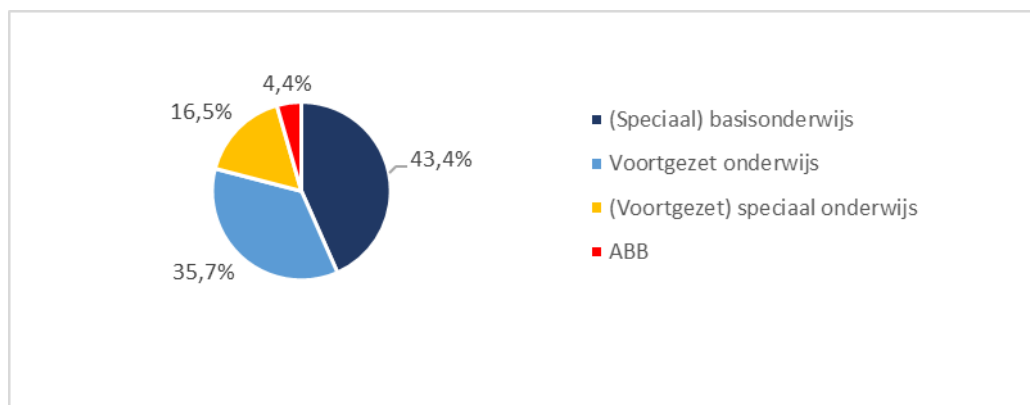
De begroting 2020 geeft het volgende beeld per sector:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	(S)BAO	VO	(V)SO	ABB'	Totaal
Baten					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	111.064	94.219	45.973	0	251.257
Overige overheidsbijdragen	10.859	2.879	545	0	14.283
Overige baten	2.503	7.175	1.156	163	10.997
Totaal Baten	124.426	104.273	47.674	163	276.536
Lasten					
Personele lasten	100.716	82.974	39.641	10.359	233.690
Afschrijvingen	2.373	2.118	585	159	5.235
Huisvestingslasten	9.830	6.262	2.711	432	19.235
Overige materiële lasten	13.600	12.019	5.041	-10.788	19.873
Totaal lasten	126.519	103.374	47.978	163	278.033
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-2.093	900	-304	0	-1.497
Financiële baten en lasten					
Financiële baten	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	-497	0	0	-497
Totaal financiële baten en lasten	0	-497	0	0	-497
Resultaat	-2.093	403	-304	0	-1.994

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 4,4%, tegenover 3,5% vorig jaar. Deze stijging kent de volgende hoofdoorzaken:

- De kosten van BOOR Werkt werden tot en met 2019 verantwoord binnen de sector (s)bao, maar zijn vanaf 2020 overgeheveld naar de begroting van BOOR Services.
- Om het hoofd te bieden aan het lerarentekort, zijn binnen BOOR Services investeringen gepland (en deels al gedaan) op het gebied van recruitment en arbeidsmarktcommunicatie.

- In de afgelopen jaren is het Programma ICT voor de sectoren (s)bao en (v)so opgezet. De kosten voor de uitvoering van dit programma in 2020, maken onderdeel uit van de begroting van BOOR Services.
- De kosten die vanuit BOOR Services worden gemaakt voor het ondersteunen van het aanvraag-, verantwoordings- en controleproces rondom subsidies van de gemeente Rotterdam, mochten tot en met schooljaar 2018/2019 worden bekostigd uit de subsidie. Vanaf 2020 is dit maar beperkt toegestaan. Een groter deel van de subsidie komt daarmee op de scholen terecht, en de dekking van kosten op centraal niveau is komen te vervallen.
- Door aanpassingen in de cao, zijn de loonkosten van het bestuur en medewerkers van BOOR Services, toegenomen.

Begroting (speciaal) basisonderwijs

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

Omschrijving	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Baten								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	110.799	109.208	111.048	111.064	109.686	108.930	108.790	108.573
Overige overheidsbijdrage	9.300	8.940	10.042	10.859	10.699	10.689	10.651	10.609
Overige baten	3.847	4.163	4.118	2.503	2.046	2.011	1.947	1.982
Totaal Baten	123.947	122.311	125.208	124.426	122.431	121.630	121.388	121.164
Lasten								
Personele lasten	99.719	98.626	103.592	100.716	97.451	95.803	94.917	94.373
Afschrijvingen	2.036	2.314	2.306	2.373	2.514	2.501	2.540	2.539
Huisvestingslasten	10.614	9.234	10.198	9.830	9.719	9.768	9.712	9.694
Overige materiële lasten	12.150	11.683	12.055	13.600	13.559	13.591	13.650	13.723
Totaal lasten	124.519	121.857	128.151	126.519	123.243	121.664	120.818	120.330
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-572	454	-2.944	-2.093	-812	-34	570	834
Financiële baten en lasten								
Financiële baten	0	1	-15	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0		0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	0	1	-15	0	0	0	0	0
Bijsturingsmaatregelen			900					
Resultaat	-571	455	-2.059	-2.093	-812	-34	570	834

Bedragen in € 1.000

Bijzonderheden:

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2019, door een stijging van de tarieven van de **Rijksbekostiging** ter compensatie van de stijging van de loonkosten op basis van het afgesloten cao-akkoord. Door de dalende leerlingaantallen daalt ook de Rijksbekostiging.
- **Overige overheidsbijdragen** stijgen door hogere inkomsten voor de subsidie Rotterdams onderwijsbeleid.
- De **overige baten** vanaf 2020 dalen naar verwachting met € 1,6 miljoen. Dit kan verklaard worden door onder andere:
 - lagere bijdrage vanuit het Rijk voor de bekostiging van leerlinggroei gedurende het schooljaar (groeiregeling) als gevolg van dalende leerlingaantallen;
 - het wegvallen van de inkomsten door de voorgenomen verzelfstandiging van EarlyBird.

- De **personele lasten** stijgen ten opzichte van de begroting 2019 door de hogere kosten voor de inhuur van leerkrachten en door gestegen salarissen (cao-akkoord). De prognose voor 2019 komt uit op een veel hoger bedrag aan personele lasten door de inhuur ten gevolge van het lerarentekort. Vanaf 2021 wordt verwacht dat de inhuur van leerkrachten langzaam minder zal worden en dalen de personele lasten in verband met de dalende leerlingaantallen.
- De stijging van de **overige materiele lasten** komt door de stijging van de doorberekende bedragen ABB aan de sectoren.

Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Baten								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	92.674	90.968	92.518	94.219	95.446	96.388	98.307	100.312
Overige overheidsbijdrage	3.026	2.887	3.052	2.879	2.819	2.846	2.870	2.940
Overige baten	11.900	7.190	7.355	7.175	7.043	7.102	7.210	7.222
Totaal Baten	107.600	101.045	102.925	104.273	105.308	106.335	108.386	110.474
Lasten								
Personele lasten	80.327	76.360	78.402	82.974	83.414	84.971	86.683	88.099
Afschrijvingen	1.683	1.986	1.849	2.118	2.687	2.449	2.251	2.158
Huisvestingslasten	6.656	6.011	6.313	6.262	6.248	6.208	6.171	6.226
Overige materiële lasten	16.580	15.607	15.285	12.019	11.937	11.937	12.035	12.623
Totaal lasten	105.246	99.964	101.849	103.374	104.287	105.565	107.140	109.106
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	2.354	1.081	1.076	900	1.022	770	1.246	1.368
Financiële baten en lasten								
Financiële baten	4	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-368	-506	-501	-497	-475	-454	-433	-411
Totaal financiële baten en lasten	-364	-506	-501	-497	-475	-454	-433	-411
Resultaat	1.990	575	575	403	546	316	813	956

Bijzonderheden:

- De baten stijgen ten opzichte van 2019 als gevolg van stijgende tarieven voor de **Rijksbekostiging**. Deze stijging betreft met name compensatie van de gestegen loonkosten. Meerjarig wordt de stijging van de Rijksbekostiging verklaard door de toename van de stijging van het verwachte aantal leerlingen.
- De lasten laten ten opzichte van 2019 eveneens een stijging zien. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename in de **personele lasten**, welke grotendeels wordt verklaard door de verwachte uitkomsten in de nieuwe cao. In verband met een wijziging van de administratieve verwerking van de ABB kosten stijgen de personele lasten met eenzelfde bedrag als de daling van de overige lasten. In de meerjarenbegroting stijgen de personele lasten als gevolg van de toename van de formatie in verband met de al vermelde stijging van het aantal leerlingen. De verwachting is dat de uitkomsten van de nieuwe cao volledig worden gedekt door een stijging van de Rijksbekostiging.
- **Rentelasten** worden veroorzaakt door de nieuwbouw en uitbreiding in Lansingerland (doordecentralisatie). Deze laat een dalend verloop zien, doordat er wordt afgelost op de leningen.

Begroting (voortgezet) speciaal onderwijs

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Baten								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	43.838	44.933	45.266	45.973	46.502	46.908	46.909	46.899
Overige overheidsbijdrage	643	368	901	545	545	495	495	495
Overige baten	1.345	1.628	1.837	1.156	642	547	547	547
Totaal Baten	45.826	46.929	48.004	47.674	47.688	47.950	47.951	47.941
Lasten								
Personele lasten	38.113	39.613	40.948	39.641	39.552	39.655	39.696	39.797
Afschrijvingen	516	612	504	585	671	784	803	798
Huisvestingslasten	2.296	2.139	2.352	2.711	2.718	2.718	2.718	2.718
Overige materiële lasten	3.758	4.561	4.196	5.041	4.912	4.817	4.817	4.817
Totaal lasten	44.684	46.925	48.000	47.978	47.853	47.973	48.033	48.130
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.142	4	4	-304	-164	-23	-83	-189
Financiële baten en lasten								
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat	1.142	4	4	-304	-164	-23	-83	-189

Bijzonderheden:

- De baten stijgen ten opzichte van 2019 als gevolg van stijgende tarieven voor de **Rijksbekostiging**. Deze stijging betreft met name compensatie van de gestegen loonkosten. Meerjarig wordt de stijging van de Rijksbekostiging verklaard door de toename van de stijging van het verwachte aantal leerlingen. De overige overheidsbijdrage stijgt in verband met het benutten van nieuwe subsidiemogelijkheden in het nieuwe Rotterdams onderwijsbeleid. 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 2020 ten opzichte van de begroting 2019 zijn ongeveer gelijk. Enerzijds dalen de personele lasten door het opheffen van Scoor. Anderzijds stijgen deze lasten als gevolg van de gestegen salarissen (cao-akkoord en opwaardering functie klassen- en onderwijsassistenten). Tegenover de stijging van de CAO staat een vergelijkbare stijging van de Rijksbekostiging. De prognose 2019 komt hoger uit door extra inhuur in verband met het lerarentekort.
- De **afschrijvingslasten** stijgen door investeringen in de huisvesting van acht locaties.
- De **overige materiële lasten** stijgen in 2019, onder andere door een verhoging van de bijdrage ABB. Een deel van deze extra kosten worden opgevangen door besparingen op andere uitgaven.

- Meerjarig laat de begroting een dalend resultaat zien, hetgeen veroorzaakt wordt door gelijkblijvende baten en stijgende lasten (periodieken in salarissen).

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 2018	Begroting 2019	Prognose 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Baten								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	534	424	288	0	0	0	0	0
Overige baten	704	173	377	163	163	163	163	163
Totaal Baten	1.238	597	665	163	163	163	163	163
Lasten								
Personele lasten	9.184	8.636	9.924	10.359	10.386	10.472	10.510	10.529
Afschrijvingen	232	155	155	159	152	140	124	115
Huisvestingslasten	395	385	417	432	432	432	432	432
Overige materiële lasten	1.228	1.295	1.190	1.975	1.956	1.882	1.860	1.850
Doorberekening sectoren	-9.800	-9.875	-10.451	-12.763	-12.763	-12.763	-12.763	-12.763
Totaal lasten	1.238	597	1.235	163	163	163	163	163
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0	0	-570	0	0	0	0	0
Financiële baten en lasten								
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
Bijsturingsmaatregelen			135					
Resultaat	0	0	-435	0	0	0	0	0

Bijzonderheden:

- De kosten van administratie, beheer en bestuur (ABB) bestaan uit de kosten van het bestuur van de stichting en van BOOR Services. BOOR Services ondersteunt het bestuur en de scholen. De kosten betreffen hoofdzakelijk de personele lasten van de medewerkers van BOOR Services en het bestuur en de kosten van het kantoor aan de Schiekade.
- Onder de kosten ABB is een budget opgenomen voor bestuurlijke initiatieven. 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. Het budget is ten opzichte van 2019 verlaagd van € 500.000 naar € 300.000.
- De kosten van BOOR Services zijn toegenomen ten opzichte van 2019. De hoofdoorzaken daarvan zijn toegelicht bij de taartdiagram "Verdeling middelen" (blz. 44). De belangrijkste oorzaken betreffen het ICT programma, cao-aanpassingen, wegvallende subsidiemiddelen en investeringen in het kader van het lerarentekort (zoals recruitment en arbeidsmarktcommunicatie).
- De kosten ABB worden doorberekend aan de sectoren aan de hand van een met de sectoren overeengekomen verdeelsleutel. In de prognose is rekening gehouden met een verhoging in verband met de toegenomen salarislasten door

het CAO akkoord en het wegvallen van de inkomsten voor de dekking van de overheadkosten vanuit de ROB subsidies.

15. Inventarisatie risico's en onzekerheden

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

In deze rapportage geeft het bestuur aan op welke wijze het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert. Daarbij wordt aangegeven welke resultaten hiermee zijn bereikt en welke aanpassingen eventueel worden doorgevoerd in de komende jaren.

Om inzicht in en grip op de risico's van BOOR te krijgen, is risicomanagement geïmplementeerd binnen BOOR. In 2018 heeft BOOR conform planning een nieuw risicomanagementmodel² in gebruik genomen. Dit model is toegespitst op het onderwijs en opgebouwd langs de volgende bouwstenen:

Domein	Informatiebouwsteen
1. Bestuur en Organisatie	Compliance
	Kwaliteit
2. Onderwijs en Identiteit	Onderwijs
	Identiteit
	Zorg
	Onderwijsadministratie
3. Financiën	Planning en Control
	Financieel Beheer
4. Personeel	Personeelsbeleid
	Personeelsbeheer
5. Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	Huisvestingsbeleid
	Huisvestingsbeheer
	Facilitaire dienstverlening
	ICT

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Van de belangrijkste 55 risico's die de (onderwijskundige) doelstellingen van BOOR kunnen bedreigen, zijn 4 risico's bestempeld als urgent en 6 risico's als middelhoog. Deze risico's zijn in de volgende paragraaf opgenomen en toegelicht. Per risico is een korte beschrijving opgenomen en zijn de belangrijkste beheersmaatregelen genoemd om de impact van het risico te minimaliseren.

² Model Risicomanagement PO-Raad

Domein Bestuur en organisatie	
Middelhoog risico	<p>Imagorisico</p> <p>In het verleden heeft een aantal medewerkers van BOOR niet-integer gedrag laten zien. Ondanks het incidentele karakter kan dergelijk gedrag 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. Dit neemt niet weg dat we wel lering hebben kunnen trekken uit deze situaties.</p> <p>Als beheersmaatregel is een aantal procedures aangescherpt. Daarnaast is een cultuurprogramma opgestart waarin het doorleven van onze gemeenschappelijke normen en waarden en gewenst gedrag is opgenomen. Het cultuurprogramma is onder andere opgenomen in het management development-traject.</p>
Middelhoog risico	<p>Doelstellingen te weinig sturend</p> <p>Er zijn nog stappen te zetten in het sturend vermogen van de informatievoorziening (meer resultaatgericht, sturing op concrete doelstellingen) en kortere tijdslijnen. Vanaf het voorjaar van 2019 is het zogenaamde ‘verkeerslichtmodel’ opgenomen in de rapportage. In 2020 gaan we de koers van BOOR opnieuw uitzetten, waarbij er aandacht is voor realistische, meetbare doelstellingen inclusief een passende rapportage.</p>
Domein Onderwijs en identiteit	
Middelhoog risico	<p>Continuïteitsrisico kleine scholen</p> <p>BOOR heeft in het basisonderwijs 22 scholen onder de voor Rotterdam geldende opheffingsnorm van 182 leerlingen. Daarnaast zijn er 7 scholen tussen de opheffingsnorm en de door BOOR gewenste schoolgrootte van 225 leerlingen. Dit kan een continuïteitsrisico vormen. Bovendien vraagt de gemeente in het kader van leegstandsreductie om het reduceren van m²s. Het samenvoegen, verhuizen of sluiten van scholen heeft een forse (financiële) impact en kan tot verlies van leerlingen leiden. Het risico wordt versterkt door de actuele problematiek van het lerarentekort. Beheersmaatregel: opstellen en uitvoeren businesscases per kleine school en het zorgvuldig handelen naar alle betrokkenen volgens vastgesteld protocol.</p>

Middelhoog risico	<p>Niet toereikende onderwijskwaliteit op aantal scholen / afdelingen</p> <p>Het merendeel van de BOOR scholen verzorgt kwalitatief goed en eigentijds onderwijs. Uit het recente inspectierapport is gebleken dat BOOR één zeer zwakke en vier onvoldoende scholen heeft. Het risico van niet toereikende onderwijskwaliteit op scholen is dat de capaciteiten en talenten van onze leerlingen niet ten volle worden benut. BOOR loopt bij onvoldoende kwaliteit het risico op imagoschade, met kans op daling van leerlingaantallen. In 2019 heeft de Onderwijsinspectie haar bevindingen gerapporteerd. Uit deze rapportage komen vijf verbeterpunten naar voren, die weerslag vinden op de onderwijskwaliteit. BOOR gaat met deze verbeterpunten aan de slag door een verbeterplan te implementeren. Kwaliteitszorg is integraal onderdeel van de sturing binnen BOOR en vormt ook een vast onderdeel van de voortgangsrapportage.</p>
Urgent risico	<p>ICT-toepassing in onderwijs sluit onvoldoende aan bij de onderwijskundige doelstelling</p> <p>De inzet van ICT-middelen in de leersituatie sluit niet altijd aan bij de pedagogisch-didactische benadering. Hierbij bestaat het risico dat we op deze scholen niet de volle capaciteit en talenten van onze leerlingen benutten. Om dit risico te beheersen is in 2019 gestart met de (meerjarige) implementatie van het <i>'Bestemmingsplan Digitale Leeromgeving en Digitale Werkomgeving'</i>. Onderdeel daarvan is het programma digitale geletterdheid. Dit programma is goed van de grond gekomen en kent de volgende uitvoeringslijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Via het programma "Innovatievragen" van de PO-raad is een aanvraag ingediend en begin september gehonoreerd. In het kort komt het programma erop neer dat bij een vijf- a tiental scholen via een gestructureerde aanpak wordt gewerkt van de feitelijke situatie naar de gewenste situatie. Daarbij wordt maatwerk per school ingezet, rekening houdend met de ontwikkelfase waarin de school zich bevindt en beschikbare capaciteit. ○ Via het verzamelen en actief delen van kennis / best practices binnen BOOR met een denktank met deelnemers uit het po en (v)so. <p>Beide lijnen zullen in 2020 doorlopen. Het ICT-verbeterprogramma bevindt zich in de opstartfase, dit is de reden dat dit risico nog als urgent is gekwalificeerd.</p>

Domein Personeel	
Urgent risico	<p>Lerarentekort</p> <p>Een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs is voldoende en vitaal personeel. BOOR heeft hiervoor strategisch HR-beleid ontwikkeld dat wordt uitgevoerd om mensen te binden en te boeien. In het Rotterdamse onderwijs zijn 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 is groot. 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. Onderdeel daarvan is de Opleidingsschool Rotterdam (OSR), waarvan BOOR penvoerder is. De OSR is gericht op het bieden van goed begeleide opleidingsplaatsen voor gemotiveerde eerste- en tweedegraads studenten en docenten in het VO. De capaciteit is afgelopen jaren verhoogd waardoor meer leraren VO een hogere, aanvullende of eerste bevoegdheid halen. In het basisonderwijs breidt BOOR het aantal opleidingsscholen in het kader van het BOSS traject (Beter opleiden in samenhang en synergie) uit van 8 naar 15. Daarnaast blijft BOOR investeren in imagoversterking met BOOR Werkt en de BOOR Banenmarkt. Op centraal niveau zijn functies (zoals recruiters) toegevoegd om het hoofd te bieden aan het lerarentekort.</p>
Middelhoog risico	<p>Cao-afspraken niet structureel geborgd in de rijksbijdrage</p> <p>De cao-onderhandelingen in het po zijn op 26 juni gestopt. Er is een grote discrepantie tussen de looneis van de bonden en het bod van de PO-raad. De structurele financiering van de looneis vanuit het kabinet is niet beschikbaar. Indien de rijksbijdrage de loonontwikkeling niet volgt, staat de financiering van de personele inzet onder druk. BOOR maakt zich hard voor een structurele oplossing van dit probleem.</p>
Urgent risico	<p>Ziekteverzuim ligt boven het landelijk gemiddelde</p> <p>Een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs is vitaal personeel. BOOR heeft een relatief hoog ziekteverzuim. Het ziekteverzuim is in 2019 afgenomen tot 6,1% (medio september), door inzet van een pro-actief verzuimbeleid. BOOR heeft een verzuimdoelstelling van maximaal 6%. Deze doelstelling is bijna gehaald. Beheersmaatregel: Voortzetting van het nieuwe verzuimbeleid en inzet ervan in alle sectoren.</p>

Domein Huisvesting, Facilitaire dienstverlening en ICT

Middelhoog risico

Onzekerheid in de financiële effecten van het meerjarenonderhoudsplan. Goede huisvesting (veiligheid, centrale ligging, goede bereikbaarheid, goed onderhoud, duurzaamheid en match met het onderwijsconcept en de omvang van de school) is een cruciale voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs en vitaal personeel. In 2018 en 2019 zijn alle panden geschouwd en opgenomen in een meerjaren onderhoudsplan. Dit maakt dat het risico kan worden bijgesteld van urgent naar middelhoog. Op landelijk niveau is momenteel nog een discussie gaande over de interpretatie van de richtlijn voor de jaarverslaggeving (RJ) voor de bepaling van de hoogte van de onderhoudsvoorziening. Deze discussie wordt gevoerd tussen de brancheorganisatie van accountants, het ministerie van OCW en de sectororganisaties. De discussie richt zich op de vraag of er in enig jaar niet alleen voldoende middelen moeten zijn om de onttrekkingen van dat jaar te bekostigen, of dat er ook naar rato voldoende moet zijn om de onttrekkingen van de komende jaren te bekostigen. Beide opties kan BOOR financieel dragen. Afhankelijk van de uitkomst van deze discussie zijn er mogelijk aanvullende dotaties op de onderhoudsvoorziening nodig. Bij de bepaling van de voorziening groot onderhoud ultimo 2018 heeft BOOR gebruik gemaakt van de tijdelijke uitzonderingsbepaling in de RJO artikel 4 lid c.

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 en professionalisering van) een BOOR brede ICT-organisatie. Eind 2018 is het contourenplan en bijbehorende IT-architectuur (*'bestemmingsplan digitale leer- en werkomgeving'*) vastgesteld. Dit plan is in 2019 vertaald naar een programmaplan, waarbij op gestructureerde wijze uitvoering wordt gegeven aan 8 onderliggende deelprojecten:

- WIFI en internetconnectie
- BOOR breed accountbeheer (implementatie IAM module)
- Digitale werkomgeving voor alle medewerkers
- Digitale leeromgeving voor scholen
- Inrichten ServiceDesk
- Serverloze school
- BOOR-brede telefonie oplossing
- LAN

De uitvoering bevindt zich in verschillende fasen. Het algemene beeld is dat de uitvoering volgens plan verloopt.:. Daarnaast participeert BOOR, waar dat mogelijk is, in de in 2018 opgerichte inkoopcoöperatie SIVON. Aansluiting op connectiviteit en WiFi-as-a-service wordt samen met SIVON gepland en uitgevoerd. De eerste scholen zijn inmiddels over. Het ICT-verbeterprogramma bevindt zich in de opstartfase, dit is de reden dat dit risico nog als urgent is gekwalificeerd.

Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose

Omschrijving	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Baten						
Rijksbijdragen ministerie OCW	246.275.314	251.777.485	251.468.778	251.609.057	253.281.459	255.123.917
Overige overheidsbijdragen en subsidies	9.557.902	14.204.559	14.062.785	14.028.896	14.016.026	14.043.273
Overige baten	18.601.545	10.996.723	9.893.621	9.822.699	9.866.490	9.913.804
Totaal baten	274.434.761	276.978.768	275.425.184	275.460.652	277.163.975	279.080.994
Lasten						
Personele uitgaven	199.576.180	211.422.061	209.256.225	209.650.678	210.607.256	211.625.398
Groot onderhoud	6.484.613	8.293.537	6.752.372	7.803.258	6.134.210	7.297.783
Overige kosten	61.459.809	54.529.772	53.424.813	52.997.855	52.986.084	53.660.369
Totaal lasten	267.520.601	274.245.370	269.433.410	270.451.791	269.727.550	272.583.550
Operationele kasstroom	6.914.160	2.733.398	5.991.774	5.008.861	7.436.425	6.497.444
Financieringskasstroom	3.374.527	-640.980	-640.980	-640.980	-640.980	-640.980
Investeringskasstroom	-5.329.567	-6.623.561	-18.562.993	-3.788.777	-4.568.200	-1.490.200
Kasstroom	4.959.120	-4.531.144	-13.212.199	579.104	2.227.245	4.366.264
Beginstand liquide middelen	28.894.426	33.853.546	29.322.402	16.110.203	16.689.307	18.916.552
Eindstand liquide middelen	33.853.546	29.322.402	16.110.203	16.689.307	18.916.552	23.282.816