

# Eerste voortgangsrapportage 2023 (na drie maanden)



*Vastgesteld door het bestuur op 19 april 2023*

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1. Voortgang beleidsambities</b>	<b>5</b>
1.1. <i>Overzicht doelen en stand van zaken</i>	5
1.2. <i>Sectoroverstijgende doelen</i>	7
1.3. <i>Sector (voortgezet) speciaal onderwijs</i>	10
1.4. <i>Sector voortgezet onderwijs</i>	14
1.5. <i>Sector (speciaal) basisonderwijs</i>	18
<b>2. Financiën 2023</b>	<b>25</b>
2.1. <i>Algemeen</i>	26
2.2. <i>Toelichting op het verwachte resultaat (forecast) 2023</i>	26
2.3. <i>Toelichting op realisatie januari tot en met maart</i>	27
2.4. <i>Toelichting op de baten 1<sup>e</sup> forecast 2023</i>	27
2.5. <i>Toelichting op de lasten 1<sup>e</sup> forecast 2023</i>	28
2.6. <i>Ontwikkeling leerlingaantallen</i>	29
<b>3. Inventarisatie risico's en onzekerheden</b>	<b>30</b>

# Inleiding

Voor u ligt de eerste voortgangsrapportage 2023 van stichting BOOR. In deze rapportage geven we de voortgang op de doelen uit ons jaarplan 2023 na drie maanden. Het jaarplan 2023 bestaat uit BOOR-brede doelen, drie sectorjaarplannen en een begroting. In totaal komen hier 44 doelen uit voort die bijdragen aan de realisatie van onze koers *Sta open* (2022-2026).

## **Bredere context: maatschappelijke ontwikkeling die het onderwijs raken**

Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zijn relevant als context bij de lezing van dit document. Van 2020 tot 2022 had corona een grote invloed op het onderwijs. In de loop van 2022 is **corona** steeds meer op de achtergrond gekomen. In maart 2023 heeft het kabinet de laatste maatregelen geschrappt. Testen en quarantaine zijn niet langer nodig. Toch kunnen we het hoofdstuk corona nog niet volledig afsluiten. Het virus waart wellicht minder rond, er is nog steeds uitval door corona. Ook zijn er medewerkers die kampen met de gevolgen van long-covid. Tot slot heeft het onderwijs te maken met opgelopen achterstanden bij een deel van de leerlingen. Om deze achterstanden weg te werken, ontvangen alle scholen NPO-middelen vanuit het Rijk.

Actueel is **de oorlog in Oekraïne**, die eveneens zijn invloed heeft op de samenleving en daarmee ook op onze organisatie. BOOR heeft samen met de gemeente Rotterdam en RVKO het voortouw genomen met het opzetten van een tijdelijke onderwijsvoorziening voor gevluchte Oekraïense leerlingen in de basisschoolleeftijd: schakelschool De Gaffel. De oorlog heeft indirect ook gezorgd voor een stijging van energieprijzen. Ondanks het feit dat er in het eerste kwartaal van 2023 sprake is van een daling in de energieprijzen, hebben we nog te maken met contracten die zijn aangegaan tegen hogere prijzen. We maken ons hard voor volledige compensatie vanuit het Rijk.

In toenemende mate merken onze scholen de invloeden van de gestegen prijzen en de opgelopen inflatie, die zorgen voor veel onzekerheid in de samenleving. Steeds vaker worden scholen geconfronteerd met **armoedeproblematiek**. Elke BOOR-school gaat hier op een eigen manier mee om, passend bij de schoolcontext. Als bestuur hebben we scherp oog voor deze soms pijnlijke situaties en proberen we, waar passend en van meerwaarde, bij te dragen.

## **Eerste forecast**

Het verwachte resultaat over 2023 na bestemmingsreserves is € 3,7 miljoen negatief. Ten opzichte van de begroting van € 4,1 miljoen negatief, is dit een kleine verbetering van € 0,4 miljoen. De negatieve resultaten in zowel de begroting als de forecast worden voornamelijk verklaard door de verwachte hogere energielasten. De baten zijn hoger als gevolg van indexatie van de Rijksbekostiging voor stijging van materiele lasten, de subsidie basisvaardigheden en de werkdrukmiddelen in het vo.

Daar tegenover staan aan de lastenkant de stijging van de personele lasten, ervan uitgaande dat de vacatures vervuld kunnen worden. Verder is de uitwerking van de regeling werkdrukmiddelen in het vo verwerkt, en de kosten externe inhuur zullen waarschijnlijk toenemen door de tijdelijke invulling van vacatures en de uitvoering van subsidie activiteiten. De materiele lasten en huisvestingslasten stijgen als gevolg van de inflatie. Op basis van de geplande activiteiten voor basisvaardigheden zijn de kosten hiervoor opgenomen in zowel de personele als de materiele lasten.

### **Leeswijzer**

Hoofdstuk 1 geeft de stand van zaken op de doelen uit het jaarplan 2023 weer. In hoofdstuk 2 wordt de eerste financiële forecast gepresenteerd. Hoofdstuk 3 betreft de inventarisatie van risico's en onzekerheden. Anders dan in afgelopen jaren rapporteren we in de beleidsverantwoording weer over alle doelen uit ons jaarplan, omdat we hiermee beter inzicht kunnen bieden in de totale beweging die we als organisatie maken en de resultaten die we boeken.

Rotterdam, 19 april 2023

Namens het algemeen bestuur en het college van bestuur,

M.I. Hamer  
*Voorzitter Algemeen Bestuur*

R.G.K. Voss  
*Voorzitter College van Bestuur*

# 1. Voortgang beleidsambities

## 1.1. Overzicht doelen en stand van zaken

### Sectoroverstijgende doelen

1	Aansluiting (s)bao, vo en (v)so	
2	Goed werkgeverschap /lerarentekort	
3	Leerlingenraad	
4	Cyclisch werken op basis van sturingsinformatie	
5	Kennisagenda	

### Sector (voortgezet) speciaal onderwijs

1	Burgerschapsonderwijs	
2	In- en uitstroomproces	
3	Stagebureau	
4	Examinering	
5	Basisvaardigheden	
6	Profilering	
7	Invoeren Noord-Zuidplan	
8	Professionele leergemeenschappen opzetten	
9	Onderwijs-zorg	
10	Doorontwikkeling kwaliteitszorg	
11	Doorontwikkeling bedrijfsvoering	

### Sector voortgezet onderwijs

1	Samenwerking in burgerschap	
2	Burgerschap in het curriculum	
3	Samenwerking in leerlijnen	
4	Heterogene brugklassen	
5	Passend bevorderen	
6	Samenwerking vervolgonderwijs	
7	Vervolg samenwerking havo	
8	Ontwikkelgesprekken	
9	Professionalisering	
10	Doorontwikkeling 4D	
11	Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen	

### Sector (speciaal) basisonderwijs

1	De school als oefenplaats	
2	Curriculum-brede aanpak	
3	Effecten van burgerschapsonderwijs in beeld	
4	Levensbeschouwelijk onderwijs op alle scholen	
5	Voorlopen op taal	
6	Versterken basisvaardigheden	

7	Basis voor digitale geletterdheid	
8	Vergroten kansengelijkheid	
9	Herijken toetsbeleid	
10	Veilige scholen (sociale veiligheid)	
11	Prettige, veilige en duurzame schoolgebouwen	
12	Talentontwikkeling	
13	Wendbare organisatie	
14	Doorontwikkelen kwaliteitszorg	
15	werken aan vakmanschap	
16	Van werkdruk naar werkgeluk	
17	Interdisciplinaire werkwijze	

## Legenda

	Uitvoering nog niet gestart
	Gerealiseerd / op koers om te behalen in 2023
	Behoeft extra aandacht in het vervolg van het jaar
	Wordt niet behaald in 2023

De voortgangsrapportage is een dynamisch document. Op dit moment in het jaar (Q1) heeft de kleurcodering voornamelijk het karakter van een prognose. Naast dat we kijken naar de mate waarin doelen gerealiseerd zijn, kijken we naar de doelen die zijn opgestart en de waarschijnlijkheid van de realisatie van deze doelen gedurende het jaar. In de loop van het jaar krijgen we meer zicht op het verloop van de realisatie, wat zal leiden tot aanpassing van de toegekende kleur.

## 1.2. Sectoroverstijgende doelen

1	Aansluiting (s)bao, vo en (v)so	We willen leerlingen een optimale schoolloopbaan bieden en drempels die dat in de weg staan zo veel mogelijk wegnemen. Daarom zorgen we voor meer verbinding tussen de BOOR-scholen in de verschillende sectoren en verkennen we nieuwe initiatieven voor goede aansluiting en soepele overgangen. In 2023 ligt de focus in de samenwerking op taal.	
---	---------------------------------	--	--

Samen met de Universiteit van Maastricht en Sardes is BOOR in 2021 een onderzoek gestart op welke manier adviezen en plaatsing te beïnvloeden zijn, met als doel het vergroten van kansengelijkheid tussen leerlingen van verschillende achtergronden en het verminderen van op- en afstroom in de eerste drie jaar vo. Daartoe zijn er binnen BOOR vijf PLG's (professionele leergemeenschappen) in het leven geroepen met leraren uit het (s)bao en vo en kwaliteitsmedewerkers. In samenwerking met de Kenniswerkplaats Rotterdams Talent worden er in het voorjaar van 2023 terugkombijeenkomsten georganiseerd voor deze PLG's waarbij datagebruik bij overgang wordt besproken, een nieuw initiatief wordt gestart om de groep betrokkenen te verbreden en verbindingen te leggen met andere organisaties.

Binnen BOOR hebben we een handreiking ontwikkeld voor alle BOOR basisscholen ('*Zo doen we dat bij BOOR: 9 uitgangspunten voor een passend schooladvies*') met tips over de meest effectieve wijze van schooladvisering om zo het geven van een kansrijk schooladvies te stimuleren. Deze handreiking is gebaseerd op bewezen effectieve aspecten van advisering. Tijdens een plenaire dag op 16 maart 2023 zijn basisscholen en vo-scholen van BOOR op Rotterdam-Zuid met elkaar in gesprek gegaan over verdere samenwerking rondom de overgang van po naar vo.

2	Goed werkgeverschap /lerarentekort	Aantrekkelijk werkgeverschap bestaat uit de componenten financiën (arbeidsvoorwaarden), 'anders organiseren', scholing/opleiding en cultuur. In 2023 1) stellen we vast wat we concreet verstaan onder deze componenten van aantrekkelijk werkgeverschap, 2) brengen we in kaart hoe we ons op dit vlak verhouden tot andere besturen in de stad, en 3) stellen we vast welke verbeterstappen we gezamenlijk kunnen zetten de komende drie jaar.	
---	------------------------------------	--	--

De verschillende punten uit dit doel zijn onderdeel van onze HR strategie. Op de genoemde onderdelen zijn we bezig met een inventarisatie, op basis waarvan we het beleid verhelderen en aanscherpen. Daarbij krijgt 'anders organiseren' concreet vorm binnen het gelijknamige project dat wordt uitgevoerd onder de vlag van het Rotterdamse convenant gericht op de aanpak van het lerarentekort.

3	Leerlingenraad	In 2023 onderzoeken we het functioneren van leerlingenraden op schoolniveau en de koppeling met een BOOR-brede leerlingenraad	
---	----------------	---	--

We zijn in maart gestart met het onderzoek dat gericht op de inventarisatie van 1) aanwezige leerlingraden of soortgelijke vormen van leerlingparticipatie binnen onze scholen, 2) best practices en succesfactoren, en 3) de verbinding van deze vormen van leerlingparticipatie aan een BOOR leerlingraad. Hiermee creëren we een platform voor de bespreking van diverse onderwerpen en maatschappelijke thema's met een doorsnede van onze leerlingen.

4	Cyclisch werken op basis van sturingsinformatie	In 2023 versterken we de kwaliteitszorg. Binnen alle sectoren en op bestuursniveau werken we cyclisch aan kwaliteit, met het 4D-model. De real-time beschikbaarheid van data over onderwijskwaliteit, HR en financiën bouwen we verder uit op school-, sector- en bestuursniveau.	
---	---	---	--

In alle sectoren zetten we in 2023 weer verdere stappen in de doorontwikkeling van kwaliteitszorg. In het (s)bao en het (v)so lopen de voorbereidingen voor de pilots met een vernieuwde auditsystematiek, en wordt gewerkt aan een dashboard voor de kernteams van elke scholengroep. De kernteams bestaan uit adviseurs van verschillende disciplines en het verantwoordelijk lid van de bovenschoolse directie. In het vo wordt gewerkt aan de verdere professionalisering op het gebied van datagericht werken.

5	Kennisa-genda	We bundelen alle onderzoeksactiviteiten tot een Kennisagenda, waarin we ons naast de Kennisagenda Taal richten op: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het versterken van de <i>lerende- en onderzoekscultuur</i>.</li> <li>2. Vergemakkelijken toegankelijkheid en benutting kennis</li> <li>3. Meedoen aan meerjarig onderzoek naar grootste uitdagingen Rotterdamse onderwijs</li> <li>4. De totstandkoming van de kennisagenda en andere onderzoeksactiviteiten inspireert tot het werken aan een onderzoekscultuur. Daartoe wordt verbinding gelegd met de wetenschappers en onderzoekers om de praktijk te versterken.</li> </ol>	
---	---------------	---	--

De Kennisagenda heeft geleid tot de ontwikkeling van de Leerschool Rotterdam-Zuid. Dit is een samenwerkingsverband van basisscholen van BOOR en PCBO. Zij werken samen met onderzoekers en opleiders van de Erasmus Universiteit, Hogeschool Thomas More, Hogeschool Inholland en Hogeschool Rotterdam aan vraagstukken uit de praktijk die vragen om een oplossing. Ook basisscholen van RVKO en Sipor participeren in de aanpak. De komende jaren staat het verbeteren van het taalonderwijs centraal. In de leerschool kun je twee trajecten volgen:

1. Eenjarig traject om onderzoek- en ontwerpgericht te leren werken (in ontwikkeling).
2. Vierjarig traject voor verdiepend onderzoek dankzij toekenning NRO-subsidie 'Samenwerken aan onderwijskwaliteit in de regio' en start lectoraat 'Samenwerken aan een Taalrijke Omgeving' verbonden aan de Kennisagenda.



Vijf pilotscholen (waarvan twee van BOOR; Nelson Mandela en De Goude Griffel) doorlopen in professionele leergemeenschappen het eenjarig traject (sep 2022 – april 2023). De professionele leergemeenschap bestaat uit onderzoekers, opleiders, directies en (expert)teamleden van school. Deze fase is bedoeld als voorbereiding op onderzoeksmatig werken en het vaststellen van de praktijkvraag in een onderzoeksvraag. De pilotscholen kunnen op eigen voet verder met de onderzoeksvraag of vanaf mei 2023 het traject van verdiepend onderzoek in.

Sinds 1 februari 2023 zijn BOOR, PCBO en Hogeschool Rotterdam samen het lectoraat 'Samenwerken aan een Taalrijke Omgeving' gestart. De Hogeschool Rotterdam heeft dr. Martine van der Pluijm hiervoor benoemd als lector. Haar opdracht: kennis over een rijke taalomgeving – zowel op school als thuis – bij elkaar brengen en ontwikkelen, én deze kennis duurzaam een plek geven in scholen en opleidingen. Het onderzoek speelt zich grotendeels af in de praktijk; op scholen van BOOR en PCBO in Rotterdam-Zuid. Onderzoekers leren op deze manier hoe zij de verbinding maken met de praktijk. Voor medewerkers op onze scholen is het een kans om hun onderzoekende houding verder te ontwikkelen. Voor de aanpak binnen het lectoraat is ook een NRO-subsidie toegekend.

BOOR werkt ook met primoren (praktijkonderzoekers). Een leerkracht uit het basisonderwijs gaat één dag in de week, gefinancierd vanuit de subsidie basisvaardigheden, aan de slag met het uitvoeren van een onderzoek. Het gaat om onderwerpen binnen de vakgebieden Taal en Rekenen, gericht op ontwikkeling binnen de scholen. Ook worden kleine onderzoeksgroepen gevormd met twee of drie collega's, zodat in de praktijk uitgeprobeerd kan worden welke interventies uit de theorie werken. De primoren worden begeleid vanuit BOOR en vanuit de beroepsvereniging academici basisonderwijs.

### 1.3. Sector (voortgezet) speciaal onderwijs

1	Burgerschaps- onderwijs	In 2023 is er een koppeling gemaakt tussen het programma zelfstandigheid/zelfredzaamheid en het werken aan en het meten van de kerndoelen burgerschapsonderwijs. We continueren het gesprek over inspraak van leerlingen. In 2023 ontwikkelen we een leerlijn MDT (maatschappelijke diensttijd) en stellen deze vast.	
---	----------------------------	---	--

Recent is de start gemaakt met de ontwikkeling van de leerlijn Maatschappelijke Diensttijd. Bij de ontwikkeling van deze leerlijn betrekken we de wettelijke kerndoelen die zijn opgesteld voor het burgerschapsonderwijs.

2	In- en uitstroom- proces	We zorgen voor een doorontwikkeling van de centrale aanmelding door knelpunten en risico's inzichtelijk te maken en arrangementen en bekostiging vast te stellen. We willen het uitstroomtrainingscentrum toegankelijk maken voor bredere doelgroepen en externe leerlingen. Hiervoor leggen we een onderwijsconceptbeschrijving vast en beschrijven we financiële gevolgen en risico's in een businesscase.	
---	--------------------------------	--	--

Er zijn beschrijvingen van cluster 3- en cluster 4-arrangementen gemaakt. Deze zullen in de loop van het jaar worden vastgesteld. Het Uitstroom Trainingscentrum (UTC) is toegankelijk voor de meeste doelgroepen arbeid en ook externe leerlingen stromen in. De branche 'groen' wordt aangeboden voor arbeidsmatige dagbesteding. Het eerste concept van de onderwijsconceptbeschrijving voor het UTC, inclusief risico-inventarisatie en businesscase, is gereed.

3	Stage- bureau	In 2022 is een gemeenschappelijk stagebureau ingericht en operationeel geworden voor leerlingen in de uitstroom arbeid. In 2023 breiden we het gemeenschappelijk stagebureau uit met stageplaatsen voor leerlingen in de uitstroomgebieden dagbesteding en vervolgonderwijs, en breiden we de samenwerking uit met het Olympia College. In samenwerking met de afdeling financiën van BOOR Services stellen we een financieel plan op.	
---	------------------	--	--

Het gemeenschappelijk stagebureau is inmiddels operationeel voor de leerlingen vso-arbeid en het financieel plan is in concept opgesteld. De uitbreiding naar dagbesteding en vervolgonderwijs met het huidig stagebestand verloopt volgens planning. De beoogde start is augustus 2023 (start schooljaar 2023-2024).

4	Examine- ring	Eind schooljaar 2022-2023 ontvangen leerlingen die daarvoor in aanmerking komen een vso-diploma arbeid en dagbesteding. Eisen hiervoor zijn vastgelegd in een examenreglement en de inhoud van	
---	------------------	--	--

		het portfolio is vastgesteld. Hierbij werken we samen met de andere schoolbesturen in Rotterdam.	
--	--	--	--

Dit doel is gerealiseerd. Het examenreglement is vastgesteld en inmiddels zijn ook assessoren opgeleid. De portfoliomappen worden conform de vastgestelde criteria gevuld en scholen worden hierbij ondersteund. De aanmeldingen voor diplomering lopen conform planning en de harmonisatie met andere schoolbesturen is gerealiseerd.

5	Basisvaardigheden	In 2023 verbeteren we de basisvaardigheden en ontwikkelen we beleid op de vakgebieden taal, rekenen, burgerschap en digitale vaardigheden. Op bestuurs-, sector- en schoolniveau nemen we de huidige situatie, ons aanbod en ambities en doelstellingen op in beleidsplannen en integreren die onze pdca-cyclus. We doen dit in samenwerking met de andere sectoren van BOOR en de afdeling onderwijskwaliteit van BOOR Services.	
---	-------------------	---	--

Recent zijn de subsidieaanvragen voor basisvaardigheden taal en rekenen gehonoreerd. Er zijn activiteitenplannen voor twee scholen in het (v)so opgesteld. Hoewel deze activiteitenplannen gericht zijn op behoeften van de betreffende scholen, is tegelijkertijd gekeken naar de mogelijkheden om meer scholen in de sector (v)so te laten profiteren van de inzet van de toegekende middelen.

6	Profilering	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2023 willen we het verbeteren van de beeldvorming van ons speciaal onderwijs continueren. We formuleren een duidelijk beeld van hoe wij ons intern en extern willen profileren en hoe wij met onze branding aansluiten op de corporate profilering. Hiervoor hebben we een specifiek sector communicatiebeleid en -plan vastgesteld. Het communicatieplan voor 2023 is uitgevoerd in Q4.</li> <li>Voor de branding op de arbeidsmarkt werken wij samen met de afdelingen communicatie en HR van BOOR Services.</li> <li>Wij gebruiken storytelling als kwalitatief meetinstrument om de impact van ons beleid mede inzichtelijk te maken. Tevens draagt dit bij aan de herkenbaarheid &amp; zichtbaarheid van leerlingen met een beperking binnen en buiten de sector.</li> </ul>	
---	-------------	---	--

Er lopen diverse acties om de sector, het werkveld en haar leerlingen op een positieve manier meer zichtbaar te maken. In maart 2023 vindt een BOOR-brede arbeidsmarktcampagne plaats waarin ook het (v)so specifiek is opgenomen. Daarnaast is de sector aangesloten op de lancering van de nieuwe [Werken bij BOOR-website](#).

7	Invoeren Noord-Zuidplan	Per 1 januari 2023 stellen we het Noord-Zuidplan vast voor de sector (v)so.	
---	-------------------------	---	--

De bovenschoolse directie (v)so heeft het voorstel van de locatiedirecteuren (op basis van de uitkomsten van een werkmethoediek met de naam Simulacron) getoetst aan de kaders van het Noord-Zuidplan en per locatie feedback opgesteld. Vervolgens heeft de bovenschoolse directie een definitief concept vastgesteld. Dit concept gaat na bespreking met de afzonderlijke locatiedirecteuren door naar de besluitvormingsgeledingen.

8	Profes- sionele leer- gemeen- schappen opzetten	In 2023 zetten we professionele leergemeenschappen op voor het doorontwikkelen van de basisvaardigheden en geharmoniseerde leerroutes en leerlijnen.	
---	---	--	--

Dit doel wordt volgens planning na het eerste kwartaal van 2023 opgepakt.

9	Onderwijs- zorg	In 2023 hebben we een meerjarenagenda opgesteld op onderwerp voor het onderwijs-zorgvraagstuk. We willen dit vraagstuk nader duiden en proactief ontvlechten. We hebben de pilots 'zorg in onderwijstijd' geëvalueerd en een plan gemaakt voor de opvolging van de lessons learned. De uitkomsten van de Pilot leerrecht zijn bestendigd.	
---	--------------------	---	--

Het 'onderwijs-zorgvraagstuk' is complex en bestaat uit veel verschillende onderliggende problemen. Als BOOR hebben we steeds beter zicht gekregen op deze problemen. Van daaruit zetten we in op twee lijnen: 1) aandacht vragen voor de wettelijke en juridische beperkingen bij de wetgever en 2) tegelijkertijd stappen zetten in het gestructureerd oplossen van de onderliggende vraagstukken. We hebben in 2022 bijvoorbeeld de paramedici die werken op de Tytlyschool overgedragen aan Rijndam. Ook hebben de scholen De Pilot en De Recon deelgenomen aan een pilot van de ministeries van OCW en VWS, waarin de mogelijkheid wordt onderzocht om de inzet van zorgmiddelen tijdens onderwijstijd te stroomlijnen middels collectieve financiering. De evaluatie en de duiding van de evaluatie vinden op dit moment plaats.

10	Dooront- wikkeling kwaliteits- zorg	In 2023 werken we door middel van een uitvoeringsplan aan het doorontwikkelen van ons kwaliteitszorgsysteem. Hiermee verbeteren we het datagestuurde werken op sector- en schoolniveau. We integreren het integrale sectorjaarplan, de jaarplan cyclus, p&c-gesprekken met leidinggevenden en de verschillende kwaliteitsinstrumenten. Afspraken worden vastgelegd in managementcontracten. Door middel van ons management development programma ontwikkelen we het vakvolwassen profiel van leidinggevenden verder.	
----	--	--	--

Op dit moment bereiden we ons voor op de nieuwe werkwijze waarbij we onder andere experimenteren met een nieuwe vorm van auditen en een goede invulling van de voortgangsgesprekken.

11	Doorontwik- keling bedrijfs- voering	We vertalen de pijlers van het onderzoek van Exilo naar de bedrijfsvoering binnen BOOR naar het dashboard van ons integrale sectorplan. We inventariseren waar een plan van aanpak opgesteld moet worden voor sectorspecifieke bedrijfsvoering voor zaken die specifiek in het (v)so aan de orde zijn, zoals leerlingenvervoer en onderwijsvoorwaardelijke zorg. We zorgen voor heldere en transparante verwachtingen en leggen afspraken over rollen, taken en verantwoordelijkheden vast in managementcontracten en service level agreements (SLA's). Voor externe partners leggen we dit vast in inkoopcontracten.	
----	---	---	--

De sector (v)so heeft een dashboard gemaakt. Daarin is een koppeling gemaakt tussen de vijf beloftes uit de koers van BOOR, de eigen sectordoelen, doorlopende lijnen po-vo-so/vso, de bedrijfsvoeringspijlers van Exilo, en een eerste koppeling met de doelen van BOOR Services. Dit jaar oefenen we met het dashboard met als doel dat het dashboard in 2024 sectorbreed bekend staat als een ondersteunend instrument bij de sturing op de (bovenschoolse) sectordoelen. De afgeleide plannen zullen in de loop van het jaar tot stand komen. Recent hebben we een update uitgevoerd op ons functiehuis en bijbehorende directiestructuur. Hier zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden aangescherpt en waar nodig aangepast. Later dit jaar wordt naar aanleiding hiervan ook een eerste opzet gemaakt voor een managementstatuut en -contracten. BOOR Services werkt aan een product diensten catalogus (PDC). Ten aanzien van externe partners werken we in de basis met een aanbestedingskalender. Overige inkoopcontracten sturen we steeds scherper op qua prijs, kwaliteit en continuïteit.

## 1.4. Sector voortgezet onderwijs

1	Samenwerking in burgerschap	Vo-scholen bieden een passend en dekkend aanbod burgerschapsonderwijs in de Rotterdamse regio. Om de impact van de burgerschapsactiviteiten te vergroten, brengen we op sectorniveau, in samenwerking met de collega's van het basis- en speciaal onderwijs, in kaart hoe een doorlopend aanbod kan worden gerealiseerd.	
---	-----------------------------	--	--

Op dit moment ligt de focus in het vo op het in lijn brengen van het burgerschapsonderwijs met de eisen die hier vanuit onderwijswetgeving en -toezicht aan worden gesteld. Daarnaast heeft een aantal vo-scholen aangegeven mee te willen doen aan een experiment met het meten van burgerschapscompetenties. Dit wordt nu voorbereid.

2	Burgerschap in het curriculum	BOOR (vo) biedt burgerschapsonderwijs op maat en binnen de context school/scholengroep. We hanteren een checklist voor aanbod burgerschapsonderwijs.	
---	-------------------------------	--	--

Een voorbeeldchecklist voor het aanbod burgerschapsonderwijs is gedeeld onder de vo-scholen en scholen wisselen actief hun *best practices* uit.

3	Samenwerking in leerlijnen	Binnen BOOR werken we aan (leer-)lijnen taal, rekenen, digitale vaardigheden en studievoordigheden (groep 7/8 en onderbouw vo). We werken dit uit op kleine schaal en zoeken samenwerking waar dat op een natuurlijke manier past.	
---	----------------------------	--	--

Volgens planning zetten we de eerste stappen voor dit doel na het eerste kwartaal van 2023.

4	Heterogene brugklassen	Binnen BOOR bieden de scholen waar mogelijk en wenselijk de mogelijkheid voor een heterogene brugklas (en eventueel tweede klas). Scholen onderbouwen hun keuze voor het wel of niet inrichten van heterogene brugklassen in het licht van kansengelijkheid. Heterogeen aanbod vraagt om specifieke didactiek en organisatie.	
---	------------------------	---	--

Van alle BOOR vo-scholen bieden tien scholen heterogene brugklassen aan. Voor twee vo-scholen is dit geen passende organisatievorm, omdat zij respectievelijk internationaal onderwijs of één onderwijsniveau aanbieden. Daarnaast kiezen drie scholen er bewust voor om geen heterogene brugklassen aan te bieden vanuit een specifieke visie op onderwijs en/of andere onderwijskundige prioriteiten van de school.

5	Passend bevorderen	Bij de bevordering van leerlingen kijken we binnen de vo-scholen van BOOR niet alleen naar de cijfers, maar ook naar potentieel en vaardigheden. Wij delen met elkaar de manier waarop cijfers en bevordering tot stand komen.	
---	--------------------	--	--

De 'werkgroep havo' besteedt aandacht aan de invloed van (veranderende) bevorderingsnormen op de doorstroom binnen het havo. De bevorderingsnormen zijn verzameld en besproken. Als volgende stap verdiept de werkgroep zich in de werkwijze om bepaalde bevorderingsnormen toe te passen en de bijbehorende succesfactoren.

6	Samenwerking vervolgonderwijs	BOOR (vo) staat in verbinding met het vervolgonderwijs. We (zoeken) samenwerking met mbo/hbo/wo en werken aan beroepsgericht vak vmbo en praktijkgericht vak havo.	
---	-------------------------------	--	--

De vo-sector van BOOR participeert in het samenwerkingsverband vo-ho. Dat levert data op over de doorstroom. Daarmee kan de inhoudelijke afstemming tussen BOOR-scholen en de vervolgoopleidingen in het HBO en WO in de Rotterdamse regio worden versterkt. Naast data zijn er ook thema's waar verschillende BOOR vo-scholen en ho in gezamenlijkheid aan werken (waaronder lob, vakinhoudelijke aansluiting en studievaardigheden).

7	Vervolg samenwerking havo	De havo-werkgroep gaat op basis van de analyse van de onderwijsresultaten en de duiding van succesfactoren aan de slag met het verspreiden van goede voorbeelden tussen onze scholen.	
---	---------------------------	---	--

De havo-werkgroep heeft het tweejarige plan van aanpak geactualiseerd voor 2022-2023. De focus ligt op verdieping van succesvolle werkwijzen op basis van eerder uitgevoerde analyses (zie ook doel 5) en het verspreiden ervan. Onder andere leerlingenbegeleiding en bevordering krijgen hierin aandacht.

8	Ontwikkelgesprekken	We voeren ontwikkelgesprekken en maken gebruik van SET, DOT en BOOT (vo-breed).	
---	---------------------	---	--

Alle vo-scholen richten hun gesprekkencyclus in volgens het beleidskader 'het goede gesprek'. Minstens een keer in de twee jaar – en bij voorkeur jaarlijks – vindt met iedere medewerker een ontwikkelgesprek plaats. Ter voorbereiding op dit gesprek maken medewerkers gebruik van de systematiek van de BOOT. Naast een ontwikkelgesprek heeft iedere collega met lesgevende taken minimaal één lesbezoek per schooljaar. Tijdens dit lesbezoek wordt de digitale observatie tool (DOT) gebruikt. De SET wordt in ieder geval voor de tevredenheidspeiling / monitor sociale veiligheid gebruikt. Daarnaast kunnen scholen deze tool ook inzetten om andere zaken bij leerlingen, ouders en collega's uit te vragen en ontwikkelingen te monitoren.

9	Professionalisering	We stimuleren professionalisering van medewerkers. We delen met elkaar de <i>best practices</i> .	
---	---------------------	---	--

Vanuit de subsidie basisvaardigheden taal en rekenen wordt op dit moment in het vo gewerkt aan het realiseren van een collectief professionaliseringsaanbod op drie aspecten:

1. Doorontwikkeling van de 'Academie'. De Academie is een digitaal leerplatform waarbinnen onder meer gezamenlijke cursussen en trainingen (digitaal en op locatie), intervisie en ruimte voor kennisuitwisseling worden geboden. Alle vo-scholen zullen gebruik gaan maken van dit platform en het ontwikkelde/nog te ontwikkelen aanbod.
2. Versterken van data-geïnfomeerd werken: het opstellen van groeirapportages op het gebied van taal- en rekenvaardigheden van leerlingen in lijn met het referentiekader taal en rekenen. Daarmee wordt de ontwikkeling van leerlingen op het gebied van taal en rekenen nog beter inzichtelijk en kan worden verbonden aan handelingsadviezen en/of scholing.
3. Herzien van het taal- en/of rekenbeleid, waarbij taal binnen ieder vak een belangrijke plek heeft (breed taalbeleid) en rekenen vakoverstijgend wordt aangeboden. Daarnaast wordt de mogelijkheid geboden voor uitwisseling van taal- en rekenbeleid met andere scholen binnen de Academie.

10	Doorontwikkeling 4D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We maken gebruik van interne audits en werken op basis van een kwaliteitsagenda volgens de methodiek van data, duiden, doelen, doen (4D-model).</li> <li>• We evalueren dit jaar het werken met interne audits, verhogen de kwaliteit en het waarderende karakter en inventariseren kansen en mogelijkheden van externe input.</li> <li>• We hebben de resultaten van de havo-afdelingen geïnterpreteerd en verspreiden succesvolle interventies binnen en buiten BOOR.</li> <li>• We hebben aandacht voor alternatieven voor anderstaligen wat betreft het eindexamen voor het vak Nederlands.</li> </ul>	
----	---------------------	---	--

Op basis van een pilot in het vo met een nieuwe manier van auditeren zal het vo de werkwijze met betrekking tot het 4D model verder versterken. Er zijn onder andere nieuwe afspraken gemaakt over rollen en verantwoordelijkheden binnen het auditteam. De wijzigingen worden vastgelegd in een geactualiseerde kaderregeling bovenschoolse kwaliteitszorg vo. De werkgroep havo heeft zich in het eerste kwartaal verdiept in de leerlingenbegeleiding en determinatie en bevordering. De scholen wisselen onderling actief uit wat hun succesfactoren zijn en wat minder goed werkt.



11	Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We ontwikkelen en implementeren een (nieuw) functiebouwwerk</li> <li>• We ontwikkelen en implementeren AFAS 2.0.</li> <li>• We intensiveren de samenwerking van het cluster Libanon, SNZ en Thorbecke en het cluster Erasmiaans en Wolfert van Borselen in het kader van ondersteuning en bedrijfsvoering.</li> <li>• We zijn onderdeel van de opleidingsschool Rotterdam.</li> <li>• We stellen een visie vast op aantrekkelijk werkgeverschap en talentontwikkeling met thema's zoals docententekort, secundaire arbeidsvoorwaarden, beloningsbeleid en begeleiding van leraren en leidinggevenden.</li> </ul>	
----	---	---	--

Het functiehuis is in concept gereed en wordt in Q2 2023 besproken in de gmr vo. De komende maanden ligt de focus op de functiefamilie strategisch management, de betrokkenheid van de medezeggenschap en het implementatietraject. De visie op aantrekkelijk werkgeverschap en talentontwikkeling is onderdeel van het proces dat we zijn gestart om te komen tot een HR strategie (zie ook paragraaf 1.2, sectoroverstijgend doel 2).

## 1.5. Sector (speciaal) basisonderwijs

1	De school als oefenplaats	Elke basisschool binnen BOOR heeft een functionerende leerlingenraad. Op deze wijze maken leerlingen kennis met de beginselen van de democratische rechtstaat	
---	---------------------------	---	--

Binnen de sector (s)bao werken we met interdisciplinaire teams<sup>1</sup> (IDT) op specifieke thema's. Doel 1, 2 en 3 uit het sectorjaarplan zijn belegd bij het IDT burgerschap waar ook de beleidsadviseur burgerschap deel van uitmaakt. Het doel is om eind dit schooljaar (2022-2023) een handreiking voor scholen te publiceren gericht op het succesvol functioneren van een leerlingenraad.

2	Curriculum-brede aanpak	In de schooljaarplannen beschrijven alle basisscholen op welke wijze zij burgerschap in het curriculum hebben verweven (aan de hand van de vier pijlers van burgerschap: Democratie, Sociaal-Maatschappelijke competenties, Identiteit & Diversiteit en de School als oefenplaats).	
---	-------------------------	---	--

Onze beleidsadviseur burgerschap ondersteunt scholen bij het versterken van hun burgerschapsaanbod en welke vervolgstappen zij daarin kunnen zetten. Op BOORconnect (intranet) worden regelmatig documenten gepubliceerd die scholen verder kunnen helpen, zoals de handreiking burgerschap die de beleidsadviseur heeft ontwikkeld. Ook is een format in de maak voor het schooljaarplan om scholen te ondersteunen bij het beschrijven van hun visie en activiteiten in het kader van burgerschapsonderwijs.

3	Effecten van burgerschaps-onderwijs in beeld	De nieuwe burgerschapswet vraagt van scholen de resultaten van het burgerschapsonderwijs te meten. In 2023 worden de ervaringen op het gebied van het meten van burgerschapscompetenties in beeld gebracht en worden scholen ondersteund waar dit nodig is. We onderzoeken zo nodig of een BOOR-brede aanpak nodig is.	
---	--	--	--

In april/mei 2023 starten zestien BOOR-scholen met een pilot met het meetinstrument BurgerschapMeten (Universiteit van Amsterdam/Rovict) en het bijbehorende zelfevaluatie-instrument (ontwikkeld door de Universiteit van Amsterdam).

4	Levensbeschouwelijk onderwijs op alle scholen	Alle scholen werken aan brede kennis en begrip van alle levensbeschouwingen als onderdeel van het lesaanbod (o.a. door inzet Wereldwijzer).	
---	---	---	--

---

<sup>1</sup> Een interdisciplinair team bestaat uit schooldirecteuren (s)bao en werkt aan een projectopdracht volgend uit de doelstellingen van de sector, zie voor meer informatie doel 17.

In januari en februari 2023 zijn twee inspiratiesessies Wereldwijzer georganiseerd. Zes nieuwe scholen hebben inmiddels aangegeven Wereldwijzer in te willen gaan zetten. Ook wordt onderzocht of huidige deelnemende scholen hun deelname aan Wereldwijzer willen uitbreiden met meer groepen. Voor de scholen die niet voor Wereldwijzer kiezen, wordt gewerkt aan een handreiking om hen op dit gebied te ondersteunen.

5	Voorlopen op taal	In 2023 bouwen we voort op de verbetering van de prestaties in de referentieniveaus, omdat we taal als cruciaal zien voor de ontwikkeling van onze leerlingen. Op het gebied van taal willen we als sector en BOOR-breed een voorloper zijn.	
---	-------------------	--	--

Betekenisvol taalonderwijs was het onderwerp van de plenaire dag voor schoolleiders in januari 2023. De presentatie over de inzet van rijke teksten en jeugdliteratuur werd zeer goed ontvangen door de schoolleiders. Met het IDT taal en rekenen, en met inzet van de subsidie basisvaardigheden, werken we aan een sector-brede samenwerking met Bibliotheek Rotterdam en ondersteuning voor alle BOOR scholen in de ontwikkeling van een taalrijke school.

6	Versterken basisvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basisvaardigheden zijn randvoorwaardelijk voor maximale talentontplooiing. Daarbij passen ambitieuze doelstellingen op het gebied van taal en rekenen.</li> <li>• We stellen vast wat de huidige totaal gemiddelde afwijking van BOOR basisscholen is ten opzichte van het gemiddelde van met hen vergelijkbare scholen op de drie leergebieden (lezen, rekenen, taalverzorging) en formuleren een visie, ambitie en beleid op bewezen effectieve interventies die onze scholen gezamenlijk en individueel uitdaagt het onderwijs op een zo hoog mogelijk niveau te brengen.</li> <li>• Daarbij hebben we in het bijzonder aandacht voor taalontwikkeling van het jonge kind. We werken de komende jaren vanuit het kwaliteitskader toe naar een basisniveau op het gebied van het jonge kind (resultaatsafspraken gemeente) en nemen het als vast onderdeel op in de cyclus van het jaarplan van iedere basisschool.</li> </ul>	
---	------------------------------	---	--

Het IDT taal en rekenen organiseert de collectieve inzet van de subsidie basisvaardigheden op het taal- en rekenonderwijs op BOOR scholen. (S)bao-scholen kunnen (in ieder geval) tot en met het schooljaar 2023-2024 gebruik maken van deze inzet. Deze inzet zal onder andere bestaan uit:

- Bovenschools aanbod in de vorm van collectieve inkoop van leermiddelen (zoals de Bibliotheek op school en/of boeken) en leertrajecten in het taal- en/of rekennetwerk;
- Inzet op schoolniveau, bijvoorbeeld door de taal- en rekenspecialisten van het BOOR begeleidingsteam en de primoren;

- Inzet binnen de gebiedsgerichte netwerken, waarin ingelote en niet-ingelote BOOR-scholen samenwerken;
- Programmering op de thema's effectief taal- en rekenonderwijs binnen de reguliere activiteiten binnen de kwaliteitszorg, bovenschoolse uitwisseling en kennisdeling. Te denken valt aan: programmering tijdens de plenaire dagen en het IB-netwerk en uitbreiding van de aandacht voor de basisvaardigheden tijdens de audits.

De collectieve inzet wordt tevens ingezet als een opmaat naar een BOOR visie op taal en rekenen inclusief sectordoelen. Een ontwerp hiervoor wordt geformuleerd door het IDT taal en rekenen (Q3-Q4 2023).

7	Basis voor digitale geletterdheid	In 2023 stellen we een sector brede standaard vast voor het onderwijs op het gebied van digitale geletterdheid.	
---	-----------------------------------	---	--

Het IDT digitale geletterdheid is in het eerste kwartaal van 2023 gestart met het werken aan dit thema. Tweewekelijks vinden bijeenkomsten plaats. Het team bestaat uit een aantal schoolleiders (s)bao, de directeur innovatie (v)so, een adviseur onderwijskwaliteit, trainers digitale vaardigheden en een ICT-projectleider/adviseur. Vanuit het team wordt gewerkt aan 1) de vertaling van aanbodsdoelen naar leer(ling)doelen (toepasbaar, werkbaar, praktisch, eenvoudig en niet te veel), 2) de koppeling van leerdoelen aan mogelijke digitale middelen, lessen en activiteiten, 3) het opstellen van een implementatieplan en ondersteuningsplan en 4) het opstellen van een monitoringsaanpak.

8	Vergroten kansengelijkheid	<p>We zetten in op het vergroten van kansengelijkheid in het basisonderwijs. Dat doen we door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een gezamenlijke visie op (taal-)onderwijs aan jonge kinderen op te stellen en een professionaliseringsaanbod op te stellen voor de basisscholen.</li> <li>• Op zowel de Noord- als Zuidoever een traject te starten om BOOR basisscholen en vo-scholen aan elkaar te verbinden en te komen tot afspraken over advisering en doorlopende leerlijnen.</li> <li>• We vergroten het bewustzijn van onze medewerkers omtrent kansen(on)gelijkheid door onder andere het voeren van het gesprek en de mogelijkheid kansengelijkheid door ons eigen gedrag positief te beïnvloeden. Dit integreren we in de bestaande kwaliteitscyclus.</li> <li>• 'Samen leren' vergroten door het delen van ervaringen van scholen over de inzet van bewezen effectieve interventies.</li> <li>• De verbinding tussen (s)bao en (v)so te versterken en in lijn met landelijke ambities ook binnen BOOR in te zetten op meer inclusief onderwijs.</li> </ul>	
---	----------------------------	---	--

Het IDT kansengelijkheid start in het schooljaar 2023-2024. Voor de zomer van 2023 wordt een eerste stap gezet gericht op het formuleren van een opdracht voor het IDT in afstemming met vertegenwoordigers vanuit het scholenveld, de bovenschoolse directie en de afdeling Onderwijskwaliteit.

9	Herijken toetsbeleid	We passen komend jaar ons huidige toetsbeleid aan, waarbij we richtinggevende afspraken maken over het gebruik van leerlingvolgsystemen en eindtoetsen, en verspreiden we ervaringen van scholen met het meten van de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen.	
---	----------------------	---	--

Er is een eerste opzet gemaakt van een nieuwe handreiking Toetsbeleid. De komende periode werkt een werkgroep - bestaande uit schooldirecteuren, adjunct-directeuren, IB'ers en adviseurs van de afdeling onderwijskwaliteit – deze handreiking verder uit.

10	Veilige scholen (sociale veiligheid)	We verhogen de sociale veiligheid door gerichte interventies op basis van zorgvuldige duiding van beschikbare data, onder meer uit de tevredenheidspeilingen. We zetten de 4D cyclus in om de tevredenheid, de veiligheid en het welbevinden te borgen.	
----	--------------------------------------	---	--

De tevredenheidspeiling onder leerlingen is recent uitgezet. Op basis van de uitkomsten (eigen analyse en Venster-rapportage) zal het gesprek worden gevoerd met de individuele scholen.

11	Prettige, veilige en duurzame schoolgebouwen	Schoolgebouwen dragen in hoge mate bij aan een duurzaam, prettig en veilig leerklimaat. De verbetering van onze gebouwen heeft onze continue aandacht. Voor 2023 streven we de volgende doelen na: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Er is een meerjarenplan voor de kwalitatieve verbetering van de schoolgebouwen opgesteld op basis van de uitgevoerde analyses (2022). Op grond hiervan wordt in 2023 een meerjarenplanning opgesteld voor de verbetering van onze schoolgebouwen. De beschikbare financiële middelen bepalen het tempo van de uitvoering. De eerste schoolgebouwen worden in 2023 verbeterd. De planning zal starten in 2023. Met de gebouwen die als eerste gepland staan zal in 2023 gestart worden met ontwerp, aanbesteding en uitvoering.</li> <li>b) In schoolgebouwen van BOOR streven we naar duurzaamheid. Er is een duurzaamheidsplan beschikbaar waarin de meerjarenplanning voor realisatie hiervan is opgenomen (inclusief de benodigde investeringen). Om de extreem gestegen energiekosten betaalbaar te houden, zijn in 2023 rigoureuze maatregelen noodzakelijk. Hiervoor wordt een plan gemaakt.</li> <li>c) Scholen van BOOR hebben een herkenbaar, aantrekkelijk en duidelijk profiel. Dit profiel komt tot uiting in de sfeer en uitstraling van het gebouw. In 2022 heeft een analyse plaatsgevonden van scholen met een dalend leerlingaantal en een stijgende</li> </ul>	
----	--	---	--

		<p>basisgeneratie. De profilering van een aantal scholen zal worden aangepakt. In 2023 wordt geanalyseerd of en hoe de sfeer en uitstraling van het schoolgebouw kan worden verbeterd. Er ligt dan een plan inclusief prioritering, planning en kosten.</p> <p>d) Alle schoolgebouwen van BOOR zijn voor iedereen fysiek toegankelijk. In 2022 heeft Brederaad 010 een advies uitgebracht aan de gemeente Rotterdam omtrent de toegankelijkheid van Rotterdamse schoolgebouwen. Op basis van dit rapport wordt onderzocht of en hoe de bestaande schoolgebouwen van BOOR moeten worden verbeterd in toegankelijkheid en uitgangelijkheid (term uit het rapport waarmee ook vluchtwegen worden onderzocht). In 2023 is er een overzicht van scholen die aanpassing vergen, inclusief de benodigde investering.</p> <p>e) In 2022 is gewerkt aan een protocol over de omgang met elkaar en aan trainingen voor medewerkers inzake gesprekvoering en dialoog.</p>	
--	--	--	--

- a) De kwalitatieve verbetering gaat vooral over het binnenklimaat van de schoolgebouwen. Het gaat daarbij om benodigde investeringen die niet kunnen worden terugverdiend. In februari is het IDT opgestart om in het meerjarenplan samen met de scholen de juiste prioritering aan te brengen. In april wordt door het IDT de eerste resultaten gepresenteerd. Ondertussen is in het eerste kwartaal voor zes scholen waar de ventilatie moet worden verbeterd subsidie aangevraagd (vangnetsubsidie 60% bijdrage).
- b) De snelste stap in verduurzaming en reduceren van kosten is het installeren van zonnepanelen op daken van onze schoolgebouwen. Omdat een groot deel van de schoolgebouwen op het huidige of komende IHP staan, doen we dit niet voor alle schoolgebouwen. In januari heeft het college van bestuur het besluit genomen om ca. 20 gebouwen in schooljaar 2023-2024 van zonnepanelen te gaan voorzien. Samen met adviseur Schooldakrevolutie wordt onderzoek gedaan naar onze daken, waarna een businesscase wordt uitgewerkt waarin ook de subsidiemogelijkheden worden meegenomen. Daarnaast werken we samen met de gemeente Rotterdam een pilot uit voor groene schooldaken. Dit kan eventueel in combinatie met zonnepanelen. Hiervoor worden vijf daken onderzocht.
- c) Bij de profilering van een school is het gebouw belangrijk. Samen met een architect zijn twee scholen onderzocht waarvoor met eenvoudige aanpassingen het profiel beter herkenbaar zal zijn. De uitvoering van de plannen voor deze twee scholen zal in het tweede kwartaal van 2023 plaatsvinden. Als de aanpak en werkwijze succesvol blijkt, zal deze manier van werken voor een groot aantal scholen op dezelfde wijze worden uitgerold.
- d) Dit doel wordt later in 2023 opgepakt.
- e) Het protocol is opgesteld door het MT van BOOR Services en gepresenteerd op de afdelingen van BOOR Services. Er is besloten geen trainingen gegeven; leidinggevendenden coachen de medewerkers op dit onderdeel.

12	Talentontwikkeling	De HR-review en de gesprekkencyclus vormen de basis voor talentontwikkeling. In 2022 zijn losse ontwikkeltrajecten gebundeld tot een integraal talentmanagementprogramma. Dit programma wordt in 2023 gekoppeld aan de gedefinieerde loopbaanpaden ('teachertracks') en de gesprekkencyclus, resulterend in ontwikkelafspraken voor alle medewerkers. Voor de ontwikkelbehoeften zijn masterclasses en maatwerktrainingen ontwikkeld. We ontwikkelen en implementeren beloningsdifferentiatie met als uitkomst een gedifferentieerde toekenning van periodieken onder de medewerkers van BOOR.	
----	--------------------	---	--

Binnen het (s)bao wordt de HR-review onderdeel van de jaarlijkse, doorlopende HR-planning. Er zijn twee rapportagemomenten ingebouwd waarop de HR-adviseurs met de bovenschoolse directie in gesprek gaan over de ontwikkeling van de jaargesprekkencyclus. De eerste rapportage is geweest, de volgende staat in mei/juni gepland. De training Duurzame Dialoog voor de (adjunct) directeuren wordt herzien naar aanleiding van feedback. Volgend schooljaar zullen de trainingen opnieuw worden aangeboden. Er zijn drie *teachertracks* ontwikkeld. De *teachertrack* het jonge kind wordt momenteel voorbereid.

13	Wendbare organisatie	De doorontwikkeling van de transformatie naar een wendbare organisatie is zichtbaar in het leiderschapstraject en Anders organiseren met inachtneming van het waardenkompas, mindset 4.0 organisatie (doorontwikkelen van ontwikkelgroepen).	
----	----------------------	--	--

Op 1 februari en 16 maart 2023 zijn plenaire dagen geweest voor alle leidinggevenden in het (s)bao. Het thema 'complementair denken en doen' stond centraal. De schoolleiders spraken daarbij ook samen over dit onderwerp aan de hand van de waarden van het waardenkompas (samen leren (en inspireren), open staan, toekomstgericht en professioneel) en de 4.0 mindset.

14	Doorontwikkelen kwaliteitszorg	De kwaliteitszorgcyclus is herijkt op het gebied van de audits en de jaarplancyclus. De audits passen we aan met behulp van nieuwe inzichten waardoor deze in effectiviteit wordt versterkt en waarbij er op maat kan worden uitgevoerd. De jaarplancyclus van scholen en de sector als geheel verbinden we beter met elkaar.	
----	--------------------------------	---	--

Er wordt gewerkt aan een geactualiseerd format voor de schooljaarplannen, gekoppeld aan de actuele thema's, zoals: burgerschap, jonge kind, basisvaardigheden, digitale geletterdheid, etc. Het IDT Audit start in maart 2023, met vertegenwoordiging vanuit iedere scholengroep en de afdeling Onderwijskwaliteit. In de periode april-juni vinden er verschillende pilots audits 'nieuwe stijl' plaats. Hier zijn elf schoolleiders bij betrokken als auditor. Op basis van de inzet van het IDT en de ervaringen die we met schoolleiders opdoen in de pilots wordt in het najaar van 2023 een ontwerp voor doorontwikkeling van de systematiek gemaakt.

15	werken aan vakmanschap	Het onderwijs is zo goed als de mensen die erin werken: vakmanschap van de mensen die voor de klas staan en goed leiderschap van de leidinggevenden vormen de belangrijke basis. Dit vraagt om een integrale HR-strategie voor beide thema's. In 2023 wordt deze strategie door ontwikkeld en geïmplementeerd, met gebruikmaking van de beschikbare HR-instrumenten. De huidige HR-strategie wordt bekeken en doorontwikkeld op basis van het nieuwe manifest en de beloftes.	
----	------------------------	---	--

Het proces voor het opstellen van een HR-strategie is in het eerste kwartaal van 2023 opgestart.

16	Van werkdruk naar werkgeluk	Werkdruk is een steeds terugkerend en weerbarstig onderwerp. Het roept ook vooral beelden op van wat er niet goed gaat. In 2023 ontwikkelen we een plan "Van werkdruk naar werkgeluk" dat vanuit een positieve insteek naar het thema kijkt. Hiermee willen we de werkdruk verbeteren en baseren ons daarbij onder andere op de inzichten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek.	
----	-----------------------------	--	--

Er wordt een IDT Werkgeluk opgestart. Aan de insteek van dit IDT wordt richting gegeven vanuit een beleidsadvies 'Van werkdruk naar werkgeluk' dat momenteel wordt ontwikkeld. Daarin worden de resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek meegenomen en mogelijke handelingsperspectieven gepresenteerd.

17	Interdisciplinaire werkwijze	We geven inhoudelijk invulling aan de manier van organiseren die past bij een wendbare organisatie. We starten met interdisciplinaire teams (IDT's). Dit zijn zelforganiserende teams (met staf en lijn) die werken aan een project, doelstelling of ambitie van de sector. Medewerkers die in zo'n team opdrachtgever of opdrachtnemer kunnen zijn krijgen een training. In 2023 passen we de nieuwe werkwijze uniform toe en evalueren we deze.	
----	------------------------------	---	--

Een IDT werkt aan een projectopdracht gerelateerd aan de doelen in het sectorjaarplan. Deze opdracht wordt binnen een bepaalde vastgestelde termijn afgerond. Alle projectplannen voor de verschillende IDT's zijn geschreven of bevinden zich in de afrondende fase. In februari 2023 is een kick-off georganiseerd voor de opdrachtnemers. De eerste bijeenkomsten van de IDT's hebben de afgelopen periode plaatsgevonden of staan gepland voor de komende weken. Om verbinding te creëren tussen alle teams en zicht te kunnen houden op de voortgang van de verschillende projecten, organiseren we 'sprints'. Tijdens de sprint presenteert de opdrachtnemer samen met een IDT-lid de voortgang van het IDT.



## 2. Financiën 2023

Het financiële beeld over 2023 is als volgt:

Omschrijving	Begroting tm maart	Realisatie januari - maart	Jaarbegroting	Forecast
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	86.691	86.809	329.327	343.898
Overige overheidsbijdragen	3.965	3.960	15.877	18.294
Overige baten	3.462	3.300	13.542	14.809
<b>Totaal baten</b>	<b>94.119</b>	<b>94.068</b>	<b>358.746</b>	<b>377.001</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	73.344	75.058	289.761	303.324
Huisvestingslasten	7.623	7.325	30.400	31.512
Afschrijvingen	1.910	1.775	7.983	7.847
Overige materiële lasten	8.431	6.822	33.576	37.570
<b>Totaal lasten</b>	<b>91.308</b>	<b>90.979</b>	<b>361.719</b>	<b>380.253</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>2.811</b>	<b>3.089</b>	<b>-2.973</b>	<b>-3.251</b>
Financiële baten en lasten	-98	-100	-392	-393
				0
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>2.713</b>	<b>2.989</b>	<b>-3.365</b>	<b>-3.644</b>
<b>Mutaties bestemmingsreserves</b>	<b>-3.509</b>	<b>-4.270</b>	<b>-716</b>	<b>-86</b>
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserves</b>	<b>-796</b>	<b>-1.281</b>	<b>-4.081</b>	<b>-3.729</b>

Het verwachte resultaat over 2023 na bestemmingsreserves is € 3,7 miljoen negatief. Ten opzichte van de begroting van € 4,1 miljoen negatief, is dit een kleine verbetering van € 0,4 miljoen. De negatieve resultaten in zowel de begroting als de forecast worden voornamelijk verklaard door de verwachte hogere energielasten. Hierbij zijn we uitgegaan van de verwachte tarieven zoals deze bekend waren bij het opstellen van deze documenten en het verbruik conform 2022. Momenteel worden zowel tarieven als verbruik geanalyseerd op basis van de eerste maanden van 2023. De uitkomsten hiervan zullen in de volgende maandelijkse financiële rapportages worden meegenomen.

De baten zijn hoger als gevolg van indexatie van de Rijksbekostiging voor stijging van materiele lasten, de subsidie basisvaardigheden en de werkdrukmiddelen in het vo. Daar tegenover staan aan de lastenkant de stijging van de personele lasten, ervan uitgaande dat de vacatures vervuld kunnen worden. Verder is de uitwerking van de regeling werkdrukmiddelen in het vo verwerkt, en de kosten externe inhuur zullen waarschijnlijk toenemen door de tijdelijke invulling van vacatures en de uitvoering van subsidie activiteiten. De materiele lasten en huisvestingslasten stijgen als gevolg van de inflatie.

In de volgende hoofdstukken wordt een meer gedetailleerde toelichting gegeven op de belangrijkste verschillen en ontwikkelingen.

## 2.1. Algemeen

De forecast 2023 is tot stand gekomen door het samenvoegen van de individuele verwachtingen van de scholen en ABB (Bestuur en BOOR Services). De schoolleiding heeft bij het maken van de forecast rekening gehouden met onder meer de volgende ontwikkelingen, zoals ze op dat moment bekend waren:

- Ontwikkeling rijksbijdragen conform de laatst bekende regelingen van OCW.
- De salarislasten zijn berekend volgens de laatst afgesloten CAO's. Deze hebben een looptijd tot 1 mei 2023. Uitgangspunt is dat eventuele verhoging van de salarissen gecompenseerd wordt in de bekostiging.
- Werkelijke leerlingaantallen in het lopende schooljaar.
- De inkomsten voor het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zijn opgenomen tot en met juli 2023, conform de regeling.
- De inkomsten en uitgaven voor de subsidie basisvaardigheden zijn opgenomen voor 2023, conform de eerste toekenning. Eventuele nieuwe aanvragen zijn nog niet verwerkt.
- De inkomsten ROB zijn in 2023 gebaseerd op de beschikking 2022-2023 voor de eerste zeven maanden en de verwachte aanvraag 2023-2024 voor de laatste vijf maanden. Hierin is rekening gehouden met het hogere tarief voor dagprogrammering, de nieuwe regelingen voor Educatief partnerschap (voorheen Medewerker ouderbetrokkenheid) en Lekker Fit.
- Subsidies waarover nog geen zekerheid is dat deze worden toegekend, zijn niet verwerkt in de forecast en begroting.
- Ontwikkeling van de personele bezetting, hierin is ook de extra inzet voor de uitvoering van NPO, ROB, werkdrukmiddelen in het vo en overige subsidie activiteiten opgenomen.
- De reiskosten woon-werk zijn opgenomen conform de verruimde regeling (19 cent per km op basis van werkelijk aantal kilometers) tot en met 31 juli 2023. In de begroting was nog uitgegaan van deze hele regeling voor geheel 2023. De totale reiskosten woon-werk zijn hiermee in de 1<sup>e</sup> forecast lager geworden dan in de begroting was opgenomen.
- Ontwikkeling van de huisvestingslasten, leermiddelen en ICT uitgaven inclusief de uitgaven voor de uitvoering van subsidie activiteiten. Hierbij is rekening gehouden met de door afdeling inkoop voorgestelde inflatiepercentages.
- Het exploitatieresultaat wordt beïnvloed door baten en lasten waarvoor in eerdere jaren bestemmingsreserves zijn gevormd. In 2022 is daar de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen voor de sector vo bijgekomen. De verwachte saldi baten en lasten worden gemuteerd op de betreffende bestemmingsreserve.

## 2.2. Toelichting op het verwachte resultaat (forecast) 2023

De 1<sup>e</sup> forecast 2023 laat een negatief resultaat voor verwerking van mutaties in de bestemmingreserve zien van € 3,6 miljoen. Dit is € 0,3 miljoen lager dan was begroot. In de paragrafen 2.4 en 2.5 wordt een nadere toelichting gegeven op de belangrijkste afwijkingen in de baten en lasten ten opzichte van de begroting. De mutatie in de bestemmingsreserves is als volgt opgebouwd:

Omschrijving	Begroting tm maart	Realisatie januari - maart	Jaarbegroting	Forecast
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>2.713</b>	<b>2.989</b>	<b>-3.365</b>	<b>-3.644</b>
Mutatie bestemmingsreserve VO werkdruk 2019	42	42	167	167
Mutatie bestemmingsreserve ICT tempoversnelling	476	351	1.902	1.885
Mutatie bestemmingsreserve VO werkdruk 2022	0	23		-646
Mutatie bestemmingsreserve NPO	-4.026	-4.686	-2.785	-1.492
<b>Mutaties bestemmingsreserves</b>	<b>-3.509</b>	<b>-4.270</b>	<b>-716</b>	<b>-86</b>
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserves</b>	<b>-796</b>	<b>-1.281</b>	<b>-4.081</b>	<b>-3.729</b>

De bestemmingsreserve ICT tempoversnelling zal eind 2023 volledig zijn ingezet. Eind 2022 is voor de sector vo de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen ingesteld nadat de begroting is opgesteld. In 2023 worden deze werkdrukmiddelen opnieuw ontvangen. Omdat nog niet alle scholen hier plannen voor hebben opgesteld, wordt hier vooralsnog een toevoeging aan gedaan.

Verwacht wordt dat na 2023 nog €1,5 miljoen aan de bestemmingsreserve NPO wordt toegevoegd. Omdat in de eerste zeven maanden nog NPO-middelen worden ontvangen, zien we in de realisatie en begroting tot en met maart een hoger bedrag als toevoeging. Vanaf augustus worden er alleen nog kosten gemaakt voor NPO, waardoor het toe te voegen bedrag aan het einde van het jaar lager uit zal vallen.

Het resultaat na mutaties in de bestemmingsreserves is € 3,7 miljoen negatief. Ten opzichte van de begroting een kleine verbetering van het resultaat van € 0,4 miljoen.

### 2.3. Toelichting op realisatie januari tot en met maart

Het gerealiseerde exploitatieresultaat tot en met maart is € 3,0 miljoen positief. Begroot was € 2,7 miljoen, een verschil € 0,3 miljoen. Dit wordt verklaard door lagere materiele lasten als gevolg van de niet gelijke verdeling van de lasten over het kalenderjaar. Zo worden de kosten voor leermiddelen voor het grootste rond de zomervakantie gerealiseerd.

Na verwerking van de mutaties in de bestemmingsreserves van € 4,3 miljoen is het resultaat € 1,3 miljoen negatief. Dit is € 0,5 miljoen lager dan was begroot. Dit wordt met name verklaard doordat de personele lasten voor NPO activiteiten nog niet volledig zijn verwerkt in de sector vo. Hierdoor is het saldo baten en lasten NPO hoger waardoor de toevoeging aan de bestemmingsreserve NPO ook hoger is.

### 2.4. Toelichting op de baten 1<sup>e</sup> forecast 2023

De baten in de forecast zijn per saldo € 18,3 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste verschillen ten opzichte van de begroting zijn:

- De reguliere bekostiging is 3,6 miljoen hoger (1,27%) voor compensatie van de stijging van de materiele lasten.
- De overige Rijksbijdragen zijn € 11 miljoen hoger. Dit betreft met name de bekostiging nieuwkomers, werkdrukmiddelen en strategisch personeelsbeleid in de sector vo en de subsidie basisvaardigheden in alle sectoren.
- De overige overheidsbijdrage in de sector (s)bao is € 1,2 miljoen hoger. Dit betreft hogere inkomsten ROB vanaf schooljaar 2023-2024. De sector (v)so verwacht meer inkomsten van de gemeente voor 1<sup>e</sup> inrichting voor een aantal scholen.
- De overige baten zijn € 1,3 miljoen hoger. Dit betreft voornamelijk inkomsten voor detacheringen en ouderbijdrages, waar ook kosten tegenover staan.

## 2.5. Toelichting op de lasten 1<sup>e</sup> forecast 2023

De lasten in de forecast zijn per saldo € 18,5 miljoen hoger dan in de begroting. De belangrijkste verschillen ten opzichte van de begroting zijn:

- De (verwachte) salarislasten zijn € 5,0 miljoen hoger door een hogere formatieve inzet. Dit betreft voor € 1,0 miljoen basisvaardigheden, € 1,0 miljoen voor NPO activiteiten, € 1,1 miljoen voor ROB activiteiten (in sector (s)bao) en € 1,9 miljoen voor reguliere taken en ziektevervangings.
- De kosten van externe inhuur zijn € 6,4 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft voor € 3,6 miljoen tijdelijke invulling van vacatures en ziektevervangings, voor basisvaardigheden is € 1,9 miljoen opgenomen. In de sector (s)bao is € 0,9 miljoen meer kosten opgenomen voor ROB activiteiten, vooral als gevolg van de tariefstijging van de dagprogrammering vanaf schooljaar 2023-2024.
- De overige personele lasten zijn € 1,0 miljoen hoger. De kosten voor nascholing zijn hoger (deels vanuit de subsidie basisvaardigheden), evenals kosten voor werving en werkdrukverlagende maatregelen in het vo. Hier tegenover staan lagere reiskosten. In de begroting was nog uitgegaan van de aangepaste regeling conform 2022 voor het gehele jaar 2023. In de 1<sup>e</sup> forecast is uitgegaan van het besluit deze regeling te continueren tot de zomervakantie.
- De huisvestingslasten en de overige lasten zijn hoger als gevolg van de inflatie; Voor de overige lasten ook extra uitgaven opgenomen voor uitvoering basisvaardigheden.

## 2.6. Ontwikkeling leerlingaantallen

teldatum	2023	2024	2024
	1-2-2022 realisatie	1-2-2023 begroting **	1-2-2023 realisatie*
Sector (speciaal) basisonderwijs	17.290	17.442	17.239
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	2.311	2.373	2.384
<b>Totaal primair onderwijs</b>	<b>19.601</b>	<b>19.815</b>	<b>19.623</b>
	2023	2024	2024
	1-10-2022 realisatie	1-10-2023 begroting **	1-10-2023 1e forecast ***
Sector voortgezet onderwijs	11.200	11.584	11.512
<b>Totaal</b>	<b>30.801</b>	<b>31.399</b>	<b>31.135</b>
<i>* nog niet definitief vastgesteld door DUO</i>			
<i>** leerlingaantallen uit meerjarenbegroting 2023-2027</i>			
<i>*** prognose in 1e forecast door VO-scholen</i>			

In bovenstaande tabel is de ontwikkeling van het leerlingaantal per sector opgenomen. Voor het primair onderwijs is de teldatum 1 februari, voor het voortgezet onderwijs is dit 1 oktober. Het werkelijke leerlingaantal in de sectoren (s)bao en (v)so op 1-2-2023 is nog niet definitief bevestigd door DUO. Het voorlopige aantal is 192 lager dan begroot. De beide teldata (voor primair en voortgezet onderwijs) in 2023 hebben geen invloed op de inkomsten voor 2023, wel is dit de basis voor 2024.

### 3. Inventarisatie risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's en onzekerheden zien wij op het terrein van Externe ontwikkelingen, Onderwijskwaliteit, Personeel en Bedrijfsvoering.

#### Externe ontwikkelingen

In de huidige context zijn er twee factoren die een grote impact hebben op ons overall risicoprofiel. De huidige **situatie in Oekraïne** en de daarmee gepaard gaande economische sancties is daar de grootste van. De effecten daarvan zijn vanaf het voorjaar 2022 merkbaar in o.a. een grote vluchtelingenstroom en hoge inflatie (CPB 2022: +10,0%, 2023: +3,5%). Ondanks invoering van het prijsplafond zorgen de gestegen energiekosten voor een toename van gezinnen met geldzorgen en armoede. De gestegen armoede raakt ook het onderwijs. Leerlingen zitten minder goed in hun vel of er is zelfs geen geld voor ontbijt en/of een lunch. De inflatie raakt ook onze medewerkers. We houden deze ontwikkelingen en inschattingen van het CPB en het Rijk nauwlettend in de gaten.

Een tweede onzekere factor is de **coronapandemie**. Op dit moment zijn de contactbeperkende maatregelen niet meer van kracht en is de maatschappij weer volledig geopend. Corona is echter nog niet weg. We hebben afgelopen twee jaar ervaren dat de ontwikkelingen rond corona zich snel kunnen opvolgen en blijft er dus ook een mogelijkheid dat een nieuwe variant van het virus opduikt waardoor opnieuw contactbeperkende maatregelen mogelijk zijn.

De volgende preventieve en detectieve maatregelen zijn onder andere getroffen om het restrisico binnen de beïnvloedingssfeer van BOOR te beheersen:

- BOOR staat open voor Oekraïense leerlingen en biedt -samen met RVKO- vanaf de zomer van 2022 nieuwkomersonderwijs aan voor Oekraïense leerlingen van 4-12 jaar in de tijdelijke onderwijsvoorziening schakelschool "De Gaffel". Oekraïense leerlingen ontvangen onderwijs vanuit de internationale schakelklassen vo. We bereiden ons voor op een verdere toename van Oekraïense leerlingen in 2023.
- Om voorbereid te zijn op een opleving van het coronavirus lanceerde het ministerie van OCW het sectorplan COVID-19. Op basis van de leidraad hebben wij voor ieder scenario draaiboeken uitgewerkt die scholen houvast bieden om veilig en verantwoord onderwijs te blijven geven. Hierbij is het uitgangspunt dat een scholensluiting zo veel mogelijk wordt voorkomen.
- We creëren een veilige sfeer om op school zonder schaamte over armoede te spreken. De hulp van BOOR-scholen verschilt per locatie en per wijk, maar richt zich in het algemeen op signaleren, ondersteunen en stimuleren. Scholen signaleren de problematiek waar mogelijk en zoeken tijdig de samenwerking met de gemeente en lokale partners. Ondersteuning kan bestaan uit het beheersen van de schoolkosten, ontbijtspullen op school of initiatieven als een ruilkast of kledingbank. Bij stimuleren kan gedacht worden aan het bevorderen van een gezonde leefstijl, zoals een gezond

ontbijt en schoolfruit. Basis voor ons handelen vormt de (landelijke) [handreiking 'Omgaan met armoede op scholen'](#). Scholen kijken kritisch naar de activiteiten die worden bekostigd vanuit de vrijwillige ouderbijdrage en de verplichte schoolkosten die er zijn.

- Vanuit goed werkgeverschap hebben wij extra oog voor de situatie van het onderwijspersoneel. Als we zorgen signaleren gaan we het gesprek aan en kijken samen naar oplossingen om de lasten tijdelijk te verlichten. Interventies kunnen heel praktisch van aard zijn, zoals de inzet van een budgetcoach, die een medewerker helpt om zijn financiële zaken op orde te krijgen. Een interventie kan ook psychosociaal van aard zijn, bijvoorbeeld door de inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk.

### Onderwijskwaliteit

De coronapandemie heeft grote gevolgen gehad voor het funderend onderwijs en in het bijzonder voor de leerlingen. Om [leervertragingen](#) aan te pakken en de sociaal-emotionele ontwikkeling en welzijn van leerlingen te bevorderen is er ondersteuning in de vorm van een Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Dit programma loopt tot en met schooljaar 2024-2025. De volgende preventieve en detectieve maatregelen zijn onder andere getroffen om het restrisico binnen de beïnvloedingssfeer van BOOR te beheersen:

- Met de inzet van de NPO-middelen zijn op iedere school interventies ingezet om leerachterstanden in te lopen. Daarnaast is er veel extra aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling en het algehele welbevinden. In 2023 zullen we extra ondersteuning moeten blijven geven; om achterstanden weg te werken of om vertragingen verder in te lopen.
- Inmiddels zijn activiteitenplannen opgesteld voor de individuele scholen, waarin vooral activiteiten zijn opgenomen die door álle scholen binnen BOOR of door BOOR-scholen in de directe omgeving kunnen worden uitgevoerd. In alle gevallen gaat het hier om activiteiten rondom taal en rekenen. Daarbij maken we optimaal gebruik van de financiële middelen die vanuit het Masterplan Basisvaardigheden beschikbaar zijn.

### Personeel

Het [personeelstekort](#) blijft ons onverminderd bezighouden. In alle BOOR-scholen wordt het tekort aan leraren en schoolleiders (steeds meer) gevoeld. Waar eerst het tekort opliep in het basis- en het speciaal onderwijs zijn de tekorten ook in het voortgezet onderwijs op steeds meer plekken merkbaar. De schoolorganisatie blijft daardoor kwetsbaar. Positieve ontwikkeling is dat de regio Rotterdam in het algemeen en BOOR in het bijzonder steeds meer controle krijgen over dit vraagstuk. Dit kan niet los gezien worden van onze inspanningen rondom het project 'Anders Organiseren'. Tegelijkertijd blijven de (landelijke) prognoses voor de middellange en lange termijn zorgelijk. De vraag naar leerkrachten is sterk toegenomen door uitvoering van het NPO en komt bovenop het tekort dat er al was.

Daarnaast zien we relatief [meer mutaties van personeel op scholen met een complexe leerlingpopulatie](#) naar scholen met minder werkdruk. Personeel op scholen met een

complexe leerlingpopulatie ontvangt een arbeidsmarkttoeslag. Deze noodgreep is tijdelijk en is vooralsnog niet structureel geborgd.

Tegelijkertijd signaleren we een **oplopend ziekteverzuim** in 2022. Het verzuimpercentage nam in 2022 toe van 5,6% naar 6,4%. Corona heeft de afgelopen jaren ook een flinke impact gehad op directie, leraren en onderwijsondersteunend personeel zelf. Dit leverde extra druk op.

BOOR stelt alles in het werk om de risico's met betrekking tot personeel adequaat te managen. Desondanks blijft het restrisico dat overblijft voor BOOR hoog. De volgende preventieve en detectieve maatregelen zijn onder andere getroffen om het restrisico binnen de beïnvloedingssfeer van BOOR te beheersen:

- Anders organiseren van het basisonderwijs. Daarbij richten we ons enerzijds op het vergroten van de instroom en het beperken van de uitstroom en anderzijds door het onderwijs anders te organiseren. Dit doen we onder andere met behulp van de inzet van anders bevoegden, digitale middelen en een grotere variatie qua achtergrond en expertise in de schoolteams. We leiden op grote schaal zij-instromers op en hebben de begeleiding van startende en zittende leerkrachten geïntensiveerd.
- Uitwerken van de mogelijkheden voor 'Anders Organiseren' in het voortgezet onderwijs in 2023.
- Uitwisselen van ervaringen om het onderwijsproces en de organisatie op school zo in te richten dat de kern van het onderwijs, lesgeven, zo goed mogelijk kan plaatsvinden.
- Participatie in de Opleidingsschool Rotterdam (OSR), waarin goed begeleide opleidingsplaatsen in de aangesloten scholen wordt geboden aan ambitieuze, gemotiveerde eerste- en tweedegraads studenten en docenten. Door regionale samenwerking speelt de OSR een belangrijke rol bij de aanpak van problemen op de arbeidsmarkt in het onderwijs;
- Participatie in het BOSS-traject, een samenwerkingsverband tussen de Pabo, het Kenniscentrum Talentontwikkeling (KCTO) van Hogeschool Rotterdam (HR) en stichtingen (besturen) voor primair onderwijs, waarbij leerlingen worden opgeleid in de school en waardoor de instroom uit de Pabo's wordt vergroot;
- Uitvoering van Strategisch HR-beleid voor het binden, boeien en laten bloeien van medewerkers.
- Leiderschapsontwikkeling. Uitvoering leiderschapstrajecten, interne en externe opleidingstrajecten om de medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun talenten en daarmee een aantrekkelijk werkgever te zijn;
- Uitvoering actief intern mobiliteitsbeleid.
- Uitvoering actief beleid bij ziekteverzuim, met aandacht voor het herstel en welbevinden van medewerkers. Het inzetbaarheidsteam heeft zich in 2022 gericht op preventie en is een start gemaakt met het implementeren van een Preventief Medisch Onderzoek (PMO).



## Bedrijfsvoering

Op het gebied van bedrijfsvoering zien wij als belangrijkste risico de **ontoereikendheid van de bekostiging voor het funderend onderwijs** na het wegvallen van alle incidentele subsidies. De financiële kengetallen komen in toenemende mate onder druk te staan. Voor de korte termijn geldt dat het beeld enigszins wordt vertekend vanwege de NPO-gelden, die op veel plekken nog niet zijn uitgegeven maar wel al zijn bestemd. Deze worden in de komende jaren uitgegeven voor het doel waarvoor deze middelen zijn ontvangen: het wegwerken van opgelopen leerachterstanden en versterken van de basisvaardigheden. Het risico van ontoereikende bekostiging wordt versterkt door de wijziging in het betaalritme in 2022 van OCW. Het tekort dat hierdoor ontstaat gaat direct ten laste van het in de voorbije jaren opgebouwde weerstandsvermogen.

De laatste jaren is huisvesting een groter risico geworden. We zijn content met het relatief grote aantal nieuwbouw- en renovatieprojecten voor onze scholen. Tegelijkertijd hebben we zorg over de **hoge kosten van onderhoud**, de financiële impact van het **vervallen van de overgangsregeling groot onderhoud** (2023) en de toegenomen wensen en eisen rondom bijvoorbeeld luchtkwaliteit (**ventilatie-investeringen**) en **verduurzaming**. De noodzakelijke financiële uitgaven die daarmee gepaard gaan zijn zeer hoog. Daarbovenop komt de **forse stijging van de energielasten**, dat voor BOOR versterkt is doordat lopende contracten met het (voormalige) Gazprom Energy moesten worden opgebroken. Nieuwe aanbesteding heeft geleid tot fors hogere contractprijzen.

Daarnaast zien wij toenemende risico's op het gebied van IT (o.a. **cybersecurity**) en meer in z'n algemeenheid de **wijze waarop de interne bedrijfsvoering is georganiseerd** en functioneert.

De volgende preventieve en detectieve maatregelen zijn onder andere getroffen om het restrisico binnen de beïnvloedings sfeer van BOOR te beheersen:

- Bezwaarprocedure tegen vervallen van de vordering op OCW als gevolg van wijziging in het betaalritme. Actualiteit is dat de minister het bezwaarschrift van de 230 schoolbesturen ongegrond heeft verklaard. Vanuit de PO-Raad is met ondersteuning van een advocatenkantoor een beroepsprocedure in voorbereiding namens de 230 schoolbesturen.
- Additionele dotatie aan de voorziening groot onderhoud over het boekjaar 2022, anticiperend op het vervallen van de overgangsregeling per 1 januari 2024 (RJO artikel 4 lid 1). Dit is consistent met afgelopen jaren.
- Actueel houden van strategische huisvestingsplannen en uitvoering daarvan.
- Uitwerking van het meerjarig ventilatieplan (incl. de financiële impact daarvan). Bij BOOR voldoet de ventilatie van alle scholen aan het bouwbesluit voor bestaande bouw. Het LCVS (landelijk coördinatieteam ventilatie scholen) adviseert op aangeven van de GGD een hogere norm te behalen met alleen mechanische ventilatie. Die ventilatienorm is gelijk aan het bouwbesluit voor nieuwbouw. Een groot deel van de scholen, landelijk, binnen Rotterdam en dus ook bij BOOR kan hier nu en op korte

termijn niet aan voldoen. Door een sterk verouderd gebouwenbestand ligt het percentage van schoolgebouwen dat niet voldoet aan de ventilatienorm van de GGD op 40%. De locaties die niet aan de nieuw opgelegde norm voldoen worden goed (op natuurlijke wijze) geventileerd. Dit wordt ook gemonitord met klimaatsensoren zodat gericht maatregelen kunnen worden genomen. Tevens bundelen Rotterdamse schoolbesturen de krachten met de gemeente om te komen tot inzicht en overzicht zodat middelen in het volgende IHP ook op ventilatienormen zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Daarnaast wordt op enkele plekken met behulp van subsidie geïnvesteerd. Tot slot wordt op plaatsen waar vanuit het MJOP grootschalige werkzaamheden plaatsvinden, extra geïnvesteerd in ventilatie. Zie ook paragraaf 2.3.4.

- Continueren van het in 2021 gestarte versnellingsprogramma ICT. De uitvoering daarvan ligt op koers: in 2023 is de ambitie voor een goede en veilige ICT infrastructuur gerealiseerd. Inmiddels wordt nagedacht over de volgende stap: het formuleren van een wenkend perspectief over we ICT willen inzetten in het onderwijs met een sterkere nadruk op het onderwijskundig/didactisch vlak. Zie ook paragraaf 4.2.
- Bezwaarprocedure tegen het inconsistent beleid van de minister rondom het 5e sanctiepakket van de EU. EZK heeft inmiddels compensatie toegezegd voor de financiële nadelen vanwege opzegging gascontract met Gazprom. Over de hoogte en wijze komt in de loop van 2023 meer duidelijkheid.
- Uitvoering van het meerjarig programma 'Harmonisatie Bedrijfsvoering'. Sinds 2022 werken we aan de doorontwikkeling van bedrijfsvoering. Daartoe is een BOOR-breed programma opgezet om tot meer harmonisatie van bepaalde bedrijfsvoeringsprocessen te komen. Als startpunt dienen een kwalitatief en kwantitatief extern onderzoek. De voornaamste conclusie uit deze onderzoeken is dat bepaalde bedrijfsvoeringswerkzaamheden op verschillende plekken binnen de organisatie plaatsvinden en dat het vanuit het perspectief van kwaliteit en doelmatigheid zinvol is om naar synergievoordelen te kijken. Op basis van de onderzoeken is een visie en ambitie geformuleerd. Deze is in de eerste helft van 2023 vastgesteld. Daarna wordt de uitvoering formeel gestart.