

Jaarplan 2024

en begroting 2024-2028



Vastgesteld door het bestuur op 25 oktober 2023

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	3
Samenvatting	6
1. Sectoroverstijgende doelen	7
1.1. Meerjarenperspectief per thema.....	7
1.2. Focus 2024	8
2. Sectorjaarplan (s)bao	16
2.1. Meerjarenperspectief.....	17
2.2. Focus 2024 per koersbelofte	19
3. Sectorjaarplan vo	28
3.1. Meerjarenperspectief.....	28
3.2. Focus 2024 per koersbelofte	30
4. Sectorjaarplan (v)so	39
4.1. Meerjarenperspectief.....	42
4.2. Focus 2024 per koersbelofte	43
Begroting 2024-2028	54
5. Inleiding op de begroting	55
6. Begroting 2024	57
7. Meerjarenbegroting 2024-2028	61
8. Meerjarige balansprognose	63
9. Kengetallen	65
10. Ontwikkeling leerlingenaantal	68
11. Toelichting baten	69
12. Toelichting lasten.....	71
13. Begroting per sector	75
14. Inventarisatie risico's en onzekerheden	83
Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose.....	89

Voorwoord

Sinds 2022 is onze strategische koers *Sta Open* de leidraad voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie. Het uitgangspunt van deze koers is dat we bij BOOR van betekenis willen zijn voor de kwaliteit van de Rotterdamse samenleving. Dat doen we door met ons openbaar onderwijs een stevige basis te leggen voor onze leerlingen, nu en in de toekomst. Deze basis draagt niet alleen positief bij aan hun verdere onderwijsloopbaan, maar ook aan het actief kunnen participeren in een diverse samenleving. We werken daarmee aan ambitieus onderwijs met een centrale rol voor wereldburgerschap. Dat is ons recept voor het vergroten van kansengelijkheid.

Voortrekker in de vorming van Onderwijsregio's tegen lerarentekort

Al vele jaren kampt het onderwijs met personeelstekorten en een grote krapte op de onderwijsarbeidsmarkt. Om het lerarentekort het hoofd te kunnen bieden, werken we als BOOR met andere schoolbesturen al enige tijd samen binnen het Convenant aanpak lerarentekort. Voor het basisonderwijs hebben we daarmee in een vroeg stadium ingezet op het opleiden van zij-instromers; betere begeleiding van startende leerkrachten en anders organiseren van het onderwijs. In tegenstelling tot de tekorten in de andere grote steden, is te zien dat het tekort in Rotterdam voor het basisonderwijs stabiel is. Door in het voortgezet onderwijs ons eigen toekomstig personeel op te leiden in de Opleidingsschool Rotterdam (OSR) hebben we de effecten van het groeiende lerarentekort lang buiten de deur kunnen houden. We zien nu echter dat de tekorten in de sector oplopen. Om de (verdere) tekorten in het basis- en voortgezet onderwijs actief tegen te gaan, vervult BOOR samen met andere partners een voortrekkersrol in de vorming van Onderwijsregio's voor het basis- en voortgezet onderwijs. Deze regio's richten zich in de samenwerking op werven, matchen en opleiden, behouden en professionaliseren en anders organiseren van onderwijs. Zo investeert BOOR direct in de aanpak van het lerarentekort vanuit een collectieve maatschappelijke opdracht voor goed onderwijs.

Ruim baan voor vernieuwing

Het past bij een onderwijsorganisatie om altijd te willen leren en te blijven ontwikkelen. Niet voor niets is een van de vijf beloften uit onze koers *Versterken door vernieuwing*. De achterliggende en de komende periode zetten we daar sterk op in. We geven ruimte aan onze medewerkers om daarin vooruitstrevend te zijn, omdat we ervan overtuigd zijn dat andere manieren van werken, verrassende initiatieven en nieuwe inzichten tot betere resultaten kunnen leiden.

In het basisonderwijs werken we sinds 2022 bijvoorbeeld met primoren: leraren die een dag in de week onderzoek doen in hun school naar een onderwerp binnen een bepaald vakgebied, zoals rekenen, taal of burgerschap. Leraren en scholen zijn hier enthousiast over en het aantal primoren is dan ook snel gestegen. De komende jaren willen we dit verder uitbreiden en de

onderzoekresultaten breder onder de aandacht brengen. Een ander onderwerp hoog op de innovatieagenda is de digitale transitie. Al enkele jaren zijn we aan de hand van een ICT-verbeterplan bezig om de randvoorwaarden voor de digitale transitie op orde te krijgen. Een voorbeeld daarvan is een trainingsprogramma voor medewerkers die over beperkte digitale vaardigheden beschikken.

Binnen de nieuwe directiestructuur (vastgesteld in 2023) van de sector (v)so is ruimte gecreëerd voor een directeur innovatie om richting te geven aan nieuwe ontwikkelingen in de sector. Een mooi voorbeeld van zo'n nieuwe ontwikkeling is het Uitstroom Trainingscentrum (UTC). Daar kunnen leerlingen van het vso in een veilige omgeving werkervaring opdoen bij diverse werkgevers, zodat zij direct kunnen werken aan hun toekomst.

Inzet NPO middelen

De achterliggende periode is corona in het dagelijks leven naar de achtergrond verdwenen. Het onderwijs vindt weer grotendeels doorgang op de manier zoals we het voor corona kenden. Wel heeft corona een zichtbare erfenis achtergelaten. Door corona hebben veel leerlingen achterstanden opgelopen en de lange periodes van thuisonderwijs hebben ervoor gezorgd dat leerlingen minder gewend zijn aan een schoolse structuur. Dit zien we met name bij leerlingen die in de coronaperiode instroomden op het vo. De inzet van de beschikbare NPO-middelen levert een bijdrage aan het inlopen van de achterstanden, maar het effect op de onderwijsresultaten is nog niet wat we beogen.

Impact op financiën

Net als andere onderwijsbesturen heeft ook BOOR te maken met een aantal belangrijke ontwikkelingen die grote financiële impact hebben. Mede als gevolg van de onrust door de oorlog in de Oekraïne is de inflatie sinds 2022 sterk toegenomen. Dit heeft grote invloed op onze financiën. BOOR heeft net als vorig jaar een flinke subsidie ontvangen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Deze middelen worden jaarlijks zoveel als mogelijk ingezet. Niet ingezette middelen worden toegevoegd aan een bestemmingsreserve, zodat deze voor de komende jaren voor deze doelstelling beschikbaar blijven. Ook is er – evenals vorig jaar – voor alle BOOR scholen een subsidieaanvraag gedaan voor de subsidie basisvaardigheden.

De laatste jaren is onze huisvesting een onderwerp van aanhoudende zorg 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 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 doordat lopende contracten met het (voormalige) Gazprom Energy moesten worden opgebroken.

Opzet Jaarplan

We zijn halverwege onze koers die een looptijd tot 2026 kent. In dit jaarplan kijken we nadrukkelijker terug op de inspanningen van voorgaande jaren en het effect daarvan, en blikken we vooruit naar de ambities die we eind 2026 gerealiseerd willen hebben. Daarbij is specifiek aandacht voor de stappen die we in 2024 gaan zetten om die ambities te realiseren. Alle doelen in het jaarplan 2024 zijn daarom meerjarig geformuleerd (voor einde koersperiode 2026), waardoor we beter kunnen sturen op beleid en praktijk. Hierbij is ook gekozen voor een beperkter aantal doelen. Niet omdat we niet ambitieus zijn, maar om ons nog beter te kunnen focussen op, en prioriteit te kunnen geven aan de meest relevante ontwikkelingen. De doelen in dit plan omvatten dan ook niet alles wat er binnen BOOR gebeurt. Op bestuursniveau en binnen de sectoren wordt ook vanzelfsprekend gewerkt aan bijvoorbeeld de versterking en borging van de onderwijskwaliteit en de continuering en verbetering van het primaire proces.

Voor het jaarplan 2024 zijn drie sectoroverstijgende doelen geformuleerd: 1) aantrekkelijker werkgeverschap, 2) verbeteren van de aansluiting (s)bao, (v)so en vo, en 3) actief benutten van de samenwerking binnen Onderwijsregio's (hoofdstuk 1). In hoofdstuk 2, 3 en 4 staan de doelen die specifiek op de sector gericht zijn en waar scholen binnen die sector aan samenwerken.

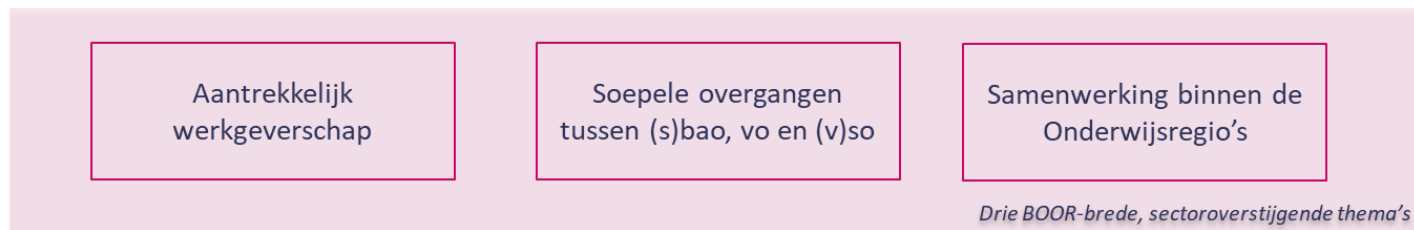
Rotterdam, 25 oktober 2023

M.I. Hamer
Voorzitter Algemeen Bestuur

R.G.K. Voss
Voorzitter College van Bestuur

Samenvatting

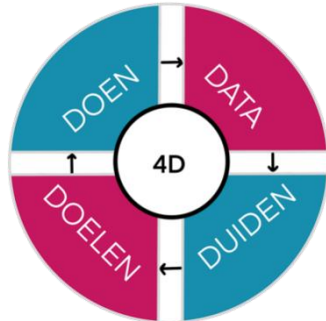
Stichting BOOR – Thema's jaardoelen 2024-2026



1. Sectoroverstijgende doelen

In dit hoofdstuk worden de sectoroverstijgende doelen weergegeven. Aan deze doelen werken de drie onderwijssectoren gezamenlijk met ondersteuning van BOOR Services. Net als in 2023 betreft dit de doelen 'Aantrekkelijk werkgeverschap' en 'Aansluiting tussen de sectoren (s)bao, (v)so, vo'. Daarnaast is voor 2024 een aanvullend sectoroverstijgend doel geformuleerd, te weten 'Samenwerking in Onderwijsregio's'. Onder de vlag van deze samenwerking werken de sectoren in gezamenlijkheid niet alleen aan maatregelen om personeel te werven, maar nadrukkelijk ook aan maatregelen om personeel te behouden. De resultaten op deze doelstellingen vormen de basis voor het behalen van de genoemde sectordoelen op het gebied van goed werkgeverschap in dit plan.

De doelen bij deze thema's zijn vanaf dit jaarplan meerjarig geformuleerd als stip op de horizon voor eind 2026. We kijken daarin terug op de manier waarop het voorafgaande jaar aan het doel is gewerkt en formuleren op basis daarvan de stappen voor het nieuwe jaar om het doel uiteindelijk in 2026 te realiseren. Hiermee sluiten we aan bij ons zogenoemde 4D-model (zie afbeelding hieronder).



1.1. Meerjarenperspectief per thema

Onderstaand overzicht bevat de sectoroverstijgende doelen voor januari 2024 tot en met december 2026:

Doel 1 – Aantrekkelijk werkgeverschap

BOOR onderscheidt zich eind 2026 als aantrekkelijke werkgever. Dit bereiken we door de principes van goed werkgeverschap te verankeren in de kern van de organisatie en in ons handelen. Zo streven we naar persoonlijke groei, een inspirerende werkomgeving en oprecht plezier bij onze medewerkers.

Doel 2 – Actief benutten van samenwerking binnen Onderwijsregio's

Binnen de (totstandkoming van) de Onderwijsregio's wil BOOR actief alle mogelijkheden verkennen en benutten die deze samenwerkingsconstructie kan bieden. Specifieke kansrijke thema's waar BOOR zich samen met partners op richt zijn: werven, matchen en opleiden, behouden en professionaliseren, anders organiseren van onderwijs¹, en samenwerking met andere stakeholders.

Doel 3 – Aansluiting (s)bao, (v)so, vo

We willen leerlingen een optimale schoolloopbaan bieden en drempels die dat in de weg staan zo veel mogelijk wegnemen. Daarom zorgen we de komende jaren voor meer verbinding tussen de BOOR scholen in de verschillende sectoren en verkennen we nieuwe initiatieven voor goede aansluiting en soepele overgangen. In 2024 continueren we de focus op de doorlopende leerlijn taal binnen BOOR, werken we aan een BOOR brede visie op taal en versterken we de samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs.

1.2. Focus 2024

In deze paragraaf is per doel uitgewerkt hoe we hier in de voorafgaande jaren aan gewerkt hebben (terugblik) en welke stappen we in 2024 zetten richting de realisatie van het doel eind 2026.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Context

Voldoende en goed toegerust personeel om het best denkbare openbare onderwijs te realiseren is een belangrijk en richtinggevend thema bij BOOR. We waarderen de bevlogenheid, inzet, kennis en ervaring van onze medewerkers zeer: zonder hen is goed onderwijs simpelweg niet mogelijk. Vanuit onze focus op goed en aantrekkelijk werkgeverschap streven we dan ook naar een professionele cultuur die motiveert en ondersteunt. Door principes van goed werkgeverschap te verankeren in de kern van de organisatie en te streven naar persoonlijke groei, een inspirerende werkomgeving en oprecht plezier, willen wij ons onderscheiden als aantrekkelijke werkgever en willen we een positieve impact hebben op het leven van onze medewerkers. Vanuit deze insteek wordt momenteel in gezamenlijkheid tussen de afdeling HR en de sectoren een nieuwe HR strategie ontwikkeld die eind 2023 gereed zal zijn.

In deze strategie staat onze medewerker centraal. Wij willen enthousiaste, productieve en gelukkige medewerkers, die als ambassadeur optreden van onze organisatie, een

¹ Met 'anders organiseren' worden alle vormen van onderwijsinrichting bedoeld waardoor het onderwijzend personeel zoveel mogelijk op het primaire onderwijsproces ingezet kan worden dan wel de druk op het onderwijzend personeel gereduceerd kan worden.

positieve sfeer brengen, goed presteren en bij ons in werkzaam blijven. In de huidige 'war for talent' is het belangrijk om ook op de lange termijn een goed doordacht plan te hebben, in plaats van ad hoc te handelen in de wervingsbehoefte op de korte termijn. Niet alleen de juiste talenten aantrekken, maar ook het binden en behouden is essentieel. We onderscheiden ons als goede en aantrekkelijke werkgever door de juiste dingen voor onze medewerkers te doen. Bij BOOR zorgen we dat de basis op orde is en bieden we onze medewerkers daarnaast de mogelijkheid om bij BOOR een carrière lang te leren en te innoveren. Bij BOOR kun je als medewerker impact maken door het openbaar onderwijs in Rotterdam te versterken.

Resultaat eind 2026

Doel 1 – Aantrekkelijk werkgeverschap

BOOR onderscheidt zich eind 2026 als aantrekkelijke werkgever. Dit bereiken we door de principes van goed werkgeverschap te verankeren in de kern van de organisatie en in ons handelen. Zo streven we naar persoonlijke groei, een inspirerende werkomgeving en oprecht plezier bij onze medewerkers.

Terugblik

Bij het geven van invulling aan goed en aantrekkelijk werkgeverschap is een belangrijke rol weggelegd voor de afdeling HR. Het strategisch beleidskader van de afdeling HR dateert van 2019. In opdracht van het cvb is de afdeling HR in 2023 gestart met het uitwerken van een nieuw strategisch beleidskader voor de periode 2024-2027 met als doel invulling te geven aan thema goed en aantrekkelijk werkgeverschap. Het manifest en de beloftes van BOOR zijn samen met de sturingsbeginselen uit de besturingsfilosofie de basis voor de invulling van goed en aantrekkelijk werkgeverschap en de professionele cultuur die we met elkaar willen nastreven.

Vanuit onze koers en sturingsbeginselen...



en onze positie als werkgever...

Als openbaar onderwijs zijn we er voor iedereen. BOOR biedt haar medewerkers betekenisvol werk in een inclusieve werkomgeving waarin gelijke kansen en diversiteit worden omarmd.

We benutten de kracht van onze grote organisatie. Door de combinatie van basis-, voortgezet, en speciaal onderwijs bieden wij professionals maximale groeikansen en samenwerkingsmogelijkheden.

hebben wij de volgende visie op goed werkgeverschap:

BOOR wil een inclusieve werkgever zijn waar medewerkers met trots werken. Net als voor onze leerlingen staat ook voor onze medewerkers talentontwikkeling centraal.

Bij BOOR kun je een carrière lang leren om zo een maximale bijdrage te leveren aan het versterken van de onderwijskwaliteit van het openbaar onderwijs in Rotterdam.

Als inclusieve werkgever streeft BOOR naar het tot recht laten komen van al haar (toekomstige) medewerkers door het optimaal benutten van alle diverse talenten. Als openbaar onderwijs zijn wij er voor iedereen en kunnen alle medewerkers zichzelf zijn. Welke levensovertuiging, seksuele voorkeur, fysieke en mentale mogelijkheid, afkomst, politieke overtuiging je ook hebt: bij ons ben je welkom, op onze scholen ontmoeten we elkaar.

Uitvoering 2024

In 2024 werken we vanuit de nieuwe HR-strategie concreet aan de volgende resultaten:

- Realiseren aanbesteding arbodienst

Per 1 september 2024 loopt het contract met de huidige aanbieder af. In samenwerking met de afdeling Inkoop coördineert HR in 2024 een Europese aanbestedingstraject met als doel het verwerven van een (raam)overeenkomst met één leverancier voor het inkopen van arbodienstverlening voor alle scholen en BOOR Services die volledig voldoet aan de kwalitatieve eisen die hieraan gesteld worden.

- Optimalisatie AFAS

Op basis van de nulmeting die in 2023 is uitgevoerd werken we in 2024 aan het optimaliseren van AFAS zodat het systeem straks meer intuïtief en gebruiksvriendelijk gebruikt kan worden. Hierbij hanteren we de uitgangspunten

dat medewerkers daar waar mogelijk personele zaken zelf organiseren en de HR-processen zoveel mogelijk gedigitaliseerd en geautomatiseerd worden.

- Ontwikkelen arbobeleid en beheersen van de werkdrukrisico's

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2022² kwam naar voren dat 48,2% van onze medewerkers de werkdruk als te hoog ervaren. Deze resultaten nemen we zeer serieus. Een te hoge werkdruk of beleving hiervan is funest voor gezondheid, tevredenheid, motivatie en prestatie van medewerkers. Werkdruk is dan ook een onderwerp dat extra aandacht krijgt in het arbobeleid. Daarnaast heeft werkgeluk invloed op de wijze waarop medewerkers met werkdruk om gaan. Werkgeluk is hierbij een middel dat ingezet kan worden om medewerkers weerbaarder te maken. Werkgeluk is daarom een belangrijk onderwerp in de ontwikkelgesprekken die in alle sectoren gevoerd worden. Daarbij kan een toolbox op het gebied van werkgeluk leidinggevenden helpen om medewerkers daarin te faciliteren. In 2024 zal opnieuw een MTO uitgevoerd worden en wordt daarbij opnieuw in kaart gebracht wat de werkbeleving van medewerkers is. Het streven is dat de ervaren werkdruk omlaag gaat. We hangen hier (nog) geen streefnorm aan, omdat de eerste ronde als nulmeting heeft gediend en we door de tweede ronde beter zicht krijgen op de trends en de benchmark. Naast de uitkomsten van het MTO kan ook een daling van het ziekteverzuim een indicator zijn voor verlaging van (de ervaren) werkdruk. Als BOOR hanteren we voor het ziekteverzuim een streefnorm van 6% en lager. We betrekken daarbij ook de landelijk beschikbare verzuimcijfers vanuit DUO.

- MTO

In 2022 heeft voor het eerst een MTO plaatsgevonden via het feedbackplatform van Effactory. Dit heeft waardevolle data opgeleverd die we in gezamenlijkheid hebben geïdentificeerd, waarna we concrete acties hebben ingezet om waar nodig te werken aan verbetering. Tegelijk waren er in het proces een aantal verbeterpunten op het gebied van de voorbereiding, uitvoering en het delen van de resultaten. Door onder andere de inzet van gestructureerd projectmanagement en het werken met een projectgroep waarin alle sectoren vertegenwoordigd zijn, verwachten we in 2024 een succesvol MTO te realiseren.

- Doorontwikkeling HR review en BOOR brede implementatie

Bij BOOR willen we de juiste match realiseren tussen talent en taak. Met het instrument HR review brengt de schoolleiding samen met HR Advies daarom de prestaties, talenten en het potentieel van onze medewerkers in kaart. Aan de hand van de uitkomsten wordt met de individuele medewerkers een op maat gemaakt actieplan opgesteld, passend bij ons uitgangspunt om de professionele groei van al onze medewerkers goed te faciliteren en te stimuleren. Vanuit datzelfde uitgangspunt werken we ook aan een grotere diversiteit aan

² Het medewerkerstevredenheidsonderzoek vindt elke twee jaar plaats. De laatste peiling was in 2022, de volgende peiling is in 2024.

opleidingsroutes en een opleidingsmix, gekoppeld aan goede begeleiding en talentontwikkeling. De HR review geeft ons ook op sector- en afdelingsniveau inzicht in de kritieke sleutelfuncties, zodat we waar nodig tijdig actie kunnen ondernemen om goede opvolging te realiseren.

- Gedragscode

In 2024 werken we aan de implementatie van de gedragscode die in 2023 is geactualiseerd. De geactualiseerde gedragscode biedt kaders om bewustwording te realiseren en de dialoog te voeren over gewenst en ongewenst gedrag. Door middel van nader te bepalen instrumenten faciliteren we leidinggevendenden in hun wendbaarheid en weerbaarheid bij situaties van ongewenst gedrag en het voeren van de dialoog in hun team.

Samenwerking in Onderwijsregio's

Context

De gezamenlijke schoolbesturen voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs van Rotterdam, de gemeente Rotterdam, de opleiders, de kinderopvangorganisaties en overige samenwerkingspartners nemen deel aan voorloperstrajecten van de totstandkoming van onderwijsregio's voor po en vo. De focus van de Rotterdamse aanpak ligt op het behoud van de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit van het beroep, binnen de context van een groot lerarentekort.

De samenwerkende partners willen de onderwijsregio's benutten om met elkaar afspraken te maken om te komen tot een solidaire arbeidsmarkt in Rotterdam. We werken hierin samen vanuit onze collectieve maatschappelijke opdracht om te zorgen voor voldoende, goed opgeleide professionals voor het Rotterdamse onderwijs. BOOR pakt van daaruit samen andere partners in de stad de voorlopersrol op.

Resultaat eind 2026

Doel 2 – Actief benutten van samenwerking binnen Onderwijsregio's

Binnen de (totstandkoming van) de Onderwijsregio's wil BOOR actief alle mogelijkheden verkennen en benutten die deze samenwerkingsconstructie kan bieden. Specifieke kansrijke thema's waar BOOR zich samen met partners op richt zijn: werven, matchen en opleiden, behouden en professionaliseren, anders organiseren van onderwijs, en samenwerking met andere stakeholders.

Terugblik

Dit sectoroverstijgende doel is voor 2024 nieuw toegevoegd waardoor een terugblik nog niet aan de orde is.

Uitvoering 2024

In eerste instantie worden twee kamers binnen de Onderwijsregio Rotterdam ingericht, namelijk de po-kamer en de vo/mbo-kamer. Beide sectoren bouwen voort op de bestaande succesvolle aanpakken in de regio die ieder een eigen insteek hebben. Het po bouwt voort op het convenant lerarentekort, voor de vo/mbo-kamer wordt de opleidingsschool (OSR) als basis gebruikt. Beide sectoren in de regio verkennen mogelijkheden tot een intensievere samenwerking (onder andere het uitwisselen van succesvolle aanpakken en samen optrekken waar mogelijk en kansrijk), zodat de bestaande succesvolle regionale samenwerking onverminderd kan worden voortgezet en verder versterkt.

Aansluiting (s)bao, (v)so, vo

Context

Binnen BOOR hebben we zowel (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. Dit brede palet biedt ons unieke kansen om samen te werken voor goede aansluiting en soepele schoolovergangen. Voor een optimale overgang zijn niet alleen een goede overdracht en informatieuitwisseling van belang, maar ook een goede inhoudelijke aansluiting tussen curricula. Met name taalvaardigheid is hierbij randvoorwaardelijk, dit is immers essentieel voor leerlingen voor het goed kunnen volgen van de andere vakken en om je te kunnen redden in zowel het (vervolg)onderwijs als in de samenleving. Het gaat daarbij concreet om doelgericht lezen, schrijven, kijken/luisteren, spreken en gesprekken voeren in functionele taalgebruikssituaties. Op het samenwerken aan goede aansluitingen tussen scholen heeft taalvaardigheid daarom onze focus.

Resultaat eind 2026

Doel 3 – Aansluiting (s)bao, (v)so, vo

We willen leerlingen een optimale schoolloopbaan bieden en drempels die dat in de weg staan zo veel mogelijk wegnemen. Daarom zorgen we de komende jaren voor meer verbinding tussen de BOOR scholen in de verschillende sectoren en bespreken we hoe we goede aansluitingen en soepele overgangen gaan creëren. In 2024 continueren we de focus op de doorlopende leerlijn taal binnen BOOR, werken we aan een BOOR brede visie op taal en versterken we de samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs.

Terugblik

In 2023 zijn binnen BOOR de volgende stappen gezet om soepele schoolovergangen te bevorderen:

- Er is een analyse gemaakt van de schooladviezen op alle BOOR basisscholen en het succes in het vervolgonderwijs.

- In de startgesprekken met de scholen in het (s)bao is aandacht voor de schooladviezen en over de positie van de leerling in het vo na drie jaar. Het gesprek dat we hierover voeren met de scholen richt zich op twee vragen: hebben jullie een beeld van de afstroom binnen het vo en welke gesprekken voeren jullie hierover met het vo?
- BOOR participeert binnen de interbestuurlijke leerwerkgroep die zich richt op het verbeteren van de overgang van primair naar het voortgezet onderwijs in de gemeente Rotterdam. Het doel is om de samenwerking tussen de bij FOKOR aangesloten po- en vo-scholen te versterken en om een passend advies en een passende school voor elke leerling in Rotterdam te realiseren.
- Er is een informatiebulletin ontwikkeld voor alle (s)bao- en vo-scholen binnen BOOR: *Schooladvisering, zo doen we dat bij BOOR*.
- Voorbereiding op de doorstroomtoets in het (s)bao. Leerlingen uit groep 8 van de basisschool maken vanaf het schooljaar 2023-2024 in februari een doorstroomtoets. Ze moeten zich dan eind maart aanmelden voor de middelbare school. Hierdoor maken alle leerlingen even veel kans op een plek op de school van hun voorkeur en op het voor hen best passende niveau. Krijgt de leerling een hoger toetsadvies dan het voorlopig schooladvies? Dan geeft de school een hoger definitief schooladvies. Alleen als het in het belang van de leerling is, kan de school besluiten het advies niet te verhogen.
- Een aantal (s)bao- en vo-scholen werken reeds in gezamenlijkheid toe naar doorlopende leerlijnen basisvaardigheden. De coördinatoren taal, rekenen en burgerschap van deze scholen hebben kennis gemaakt en de eerste stappen gezet in het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn.
- De sector (v)so heeft de datastroom zo ingericht dat er elk kwartaal actuele data beschikbaar is over de in- en uitstroom op de (v)so-scholen.
- Tussen het (v)so en de andere twee sectoren zijn interviews gehouden om te komen tot een BOOR inclusie-agenda.

Uitvoering 2024

Op basis van de terugblik onderscheiden we twee punten die de afgelopen periode nog onvoldoende ontwikkeld zijn om ons meerjarige doel te realiseren. Allereerst het samenwerken binnen BOOR voor de in- en uitstroom van regulier van en naar het (voortgezet) speciaal onderwijs. Ten tweede de stap naar meer gezamenlijkheid over de sectoren heen wat betreft de basisvaardigheden en daarvoor samen gebruik maken van kennis van buiten BOOR.

Daarom zetten we in 2024 in op het verbeteren van de afstemming over in-, door-, en uitstroom regulier en speciaal onderwijs en meer kennisuitwisseling tussen (v)so, het vo en (s)bao.

Hierboven beschreven we al dat er gesprekken lopen tussen het (v)so en de andere twee sectoren om expertise uit te wisselen. De bedoeling daarvan is de expertise uit het

(v)so ook in het (s)bao en vo beschikbaar te maken en zo bij te dragen aan de uitbreiding van handelingsmogelijkheden, zodat leerlingen zoveel mogelijk in het regulier onderwijs kunnen blijven. Daarnaast zetten we er in een gezamenlijke zoektocht naar maatwerk per situatie op in dat leerlingen uit het (v)so goed kunnen landen in het reguliere onderwijs.

Op gebied van de basisvaardigheden ontwikkelen we in 2024 een gezamenlijke visie voor taalonderwijs voor alle drie de sectoren, gaan we data over bereikte referentieniveaus gezamenlijk benutten en de curricula op gebied van taalonderwijs op elkaar afstemmen. Om dit te bewerkstelligen, wordt een samenwerking opgezet tussen het IDT taal en rekenen van het (s)bao en de werkgroepen taal en rekenen van het vo.

Tot slot vergroten we de gelijke kansen bij de overgang van (s)bao naar vo door de verbinding te leggen tussen collega's uit (s)bao- en vo-scholen. We organiseren hiervoor zes bijeenkomsten waarbij collega's uit (s)bao- en vo-scholen in gesprek gaan over wat werkt bij schooladvisering en overgang van leerlingen.

2. Sectorjaarplan (s)bao

Context sectorjaarplan

Aan de hand van de vijf beloften uit de Koers 2022 – 2026 lichten we hieronder de doelstellingen voor de sector (s)bao toe. De doelen in dit sectorjaarplan zijn gebaseerd op ambities die de sector eind 2026 gerealiseerd wil hebben. In de sectorjaarplannen van de jaren 2024, 2025 en 2026 staat steeds beschreven hoe de sector in dat specifieke kalenderjaar stappen zet om eind 2026 de meerjarige doelen gerealiseerd te hebben.

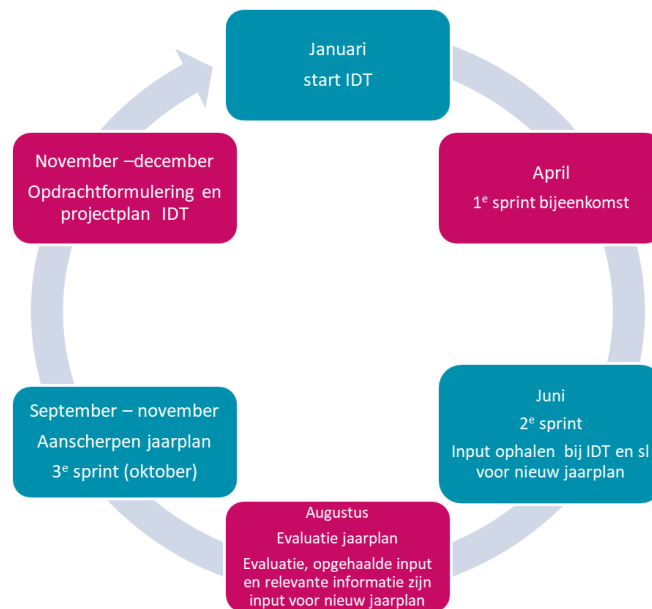
Dit sectorjaarplan vormt mede input voor de scholen bij het opstellen van de schooljaarplannen voor het schooljaar 2024/2025. Uitgangspunt voor ons handelen zijn de waarden die we binnen de sector samen hebben geformuleerd (zie afbeelding hieronder). Alle basisscholen dragen deze waarden. We stimuleren een cultuur waarin we elkaar op deze waarden aanspreken.



Werkwijze sector

Het sectorjaarplan geeft aan wat de focus van de sector is bij nieuw te realiseren ambities (in de jaren tot en met 2026). Uiteraard zijn dit niet de enige zaken waar de sector zich mee bezighoudt. Het sectormanagement heeft een interne uitvoeringsagenda voor de continuering van het primaire proces, de versterking en borging van de onderwijskwaliteit en de bedrijfsvoeringsprocessen. Iedere maand monitort het sectormanagement die interne uitvoeringsagenda en stuurt zij waar nodig bij.

De uitvoering van zowel de doelen uit het sectorjaarplan als van de interne uitvoeringsagenda is voor een deel belegd bij interdisciplinaire teams³ (IDT's) en voor het andere deel bij het sectormanagement zelf, die daarin ondersteund wordt door de ondersteunende diensten. In 2023 is voor het eerst met IDT's gewerkt, in 2024 continueren en versterken we deze werkwijze waarbij op verschillende momenten een check is ingebouwd:



2.1. Meerjarenperspectief

Onderstaand overzicht bevat de sectordoelen voor januari 2024 tot en met december 2026:

Doel 1 – Burgerschap: stevige basis
Eind 2026 is iedere BOOR (s)bao-school een oefenplaats voor burgerschap op basis van een curriculumbrede aanpak. Het lesaanbod is gebaseerd op de vier BOOR-pijlers

³ Dit zijn zelforganiserende teams (met staf en lijn) die werken aan een project, doelstelling of ambitie van de sector.

van burgerschapsonderwijs. De effecten van dit onderwijs op onze leerlingen zijn in beeld. Alle BOOR (s)bao-scholen voldoen aan de wettelijke opdracht en hebben een aanbod voor levensbeschouwelijk onderwijs.

Doel 2 – Vanuit superdiversiteit omgaan met maatschappelijke vraagstukken

Eind 2026 zijn alle medewerkers in het (s)bao toegerust en vaardig genoeg om complexe gesprekken te voeren over maatschappelijke vraagstukken vanuit het kader van superdiversiteit (Rotterdamse context), zowel onderling in teamverband als met ouders en leerlingen.

Doel 3 – Taalonderwijs

Voor de Rotterdamse leerlingen is het (s)bao van stichting BOOR eind 2026 expert op taalonderwijs, zichtbaar in de kwaliteit van het personeel en in een vernieuwende visie op taalonderwijs in de stad Rotterdam, passend bij de populatie van BOOR basisscholen.

Doel 4 – Sociale veiligheid

Om de sociale veiligheid voor onze leerlingen en medewerkers te vergroten, zijn eind 2026 op basis van data en duiding de juiste randvoorwaarden en hulpmiddelen ontwikkeld, vastgesteld en geïmplementeerd. Er is een klimaat waarin medewerkers zich veilig voelen, in het team een lastig gesprek aan durven gaan, weten hoe te handelen en weten waar zij met vraagstukken terecht kunnen. Leerlingen gaan naar school in veilige omgeving en om dit te versterken nemen alle scholen deel aan het (nog te ontwikkelen) programma preventie jeugdcriminaliteit.

Doel 5 – Duurzaam organiseren

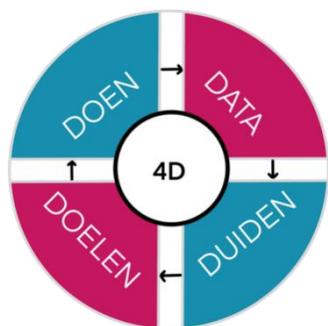
Eind 2026 is complementair denken vanzelfsprekend in het handelen van schoolleiders en teams. We denken vanuit kwaliteit en kansen. Teams op scholen zijn divers van samenstelling, talent en expertise en ieder teamlid werkt op de plek waar hij of zij vanuit het eigen talent en de eigen expertise op dat moment het beste kan bijdragen aan het best denkbare onderwijs.

Doel 6 – Ontwikkeling en groei van medewerkers

Eind 2026 heeft (s)bao BOOR talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers stevig verankerd in het strategisch personeelsbeleid van de organisatie.

Werkwijze volgens 4D-model

Binnen heel BOOR werken we volgens het 4D-model (zie afbeelding hieronder). Het 4D-model is ook onze algemene werkwijze om de meerjarige sectordoelen te realiseren. Elk jaar evalueren we door onder andere het duiden van onze data en stellen we nieuwe acties vast om het meerjarige doel te bereiken.



2.2. Focus 2024 per koersbelofte

In deze paragraaf is per belofte en doel uitgewerkt hoe we hier in de voorafgaande jaren aan gewerkt hebben (terugblik) en welke stappen we in 2024 zetten richting de realisatie van het betreffende doel eind 2026.

1. *Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie*

Belofte: *Wij leiden kinderen op tot de burgers van morgen.*

(Sectorale) context

Onderdeel van burgerschapsonderwijs is het vergaren van de kennis en het ontwikkelen van de competenties die nodig zijn om mee te kunnen doen in de samenleving. Voorbeelden zijn kennis over de basiswaarden van de democratisch rechtsstaat en over verschillende levensbeschouwingen, het ontwikkelen van een eigen mening en de vaardigheid om in een discussie die eigen mening naar voren te brengen. We zorgen ervoor dat onze scholen hun leerlingen in staat stellen deze kennis te verwerven en de benodigde competenties te ontwikkelen.

De Rotterdamse grootstedelijke context is superdivers. Er leven meer dan 200 nationaliteiten en 70% van alle Rotterdamse jongeren onder de achttien jaar heeft ouders met een migratieachtergrond. Een complexe omgeving om je als burger in te bewegen én om de toekomstige burgers in op te leiden. Tegelijk biedt die superdiversiteit veel kansen. Jongeren die in Rotterdam opgroeien komen veel met andersdenkenden in aanraking en kunnen veel aan en van elkaar leren. Daarvoor is het belangrijk dat zij leren om over verschillen te praten, verschillen te respecteren en samen vorm te geven aan thema's ondanks die verschillen. Dat maakt hen de constructieve burgers van de toekomst die de stad nodig heeft.

De grote uitdaging van onze tijd is om met elkaar in verbinding te blijven. Daarvoor moeten we onze omgang met elkaar en onze manier van samenleven als het ware opnieuw uitvinden. Ontdekken waar onze gemeenschappelijke overtuigingen zitten, en

van daaruit verder bouwen. Wij zien het als onze opdracht als openbaar onderwijs daar aan bij te dragen én om de sociale veiligheid te creëren die nodig is om dat gesprek te laten plaatsvinden. Dat begint door zelf open te staan, respect te tonen en het gesprek aan te kunnen en willen gaan. Dat is niet altijd makkelijk. Daarom zetten we er de komende jaren gericht op in gespreksvaardigheden op te doen zodat alle medewerkers het comfort hebben of krijgen open te staan voor diversiteit, het gesprek durven aan te gaan en hierin een positief rolmodel te zijn voor onze leerlingen.

Resultaat eind 2026

Doel 1 – Burgerschap: stevige basis

Eind 2026 is iedere BOOR (s)bao-school een oefenplaats voor burgerschap op basis van een curriculumbrede aanpak. Het lesaanbod is gebaseerd op de vier BOOR pijlers van burgerschapsonderwijs, vanuit de kernopdracht 'Sta Open' uit onze Koers. De effecten van dit onderwijs op onze leerlingen zijn in beeld. Alle BOOR (s)bao-scholen voldoen aan de wettelijke opdracht hebben een aanbod voor levensbeschouwelijk onderwijs.

Doel 2 – Vanuit superdiversiteit omgaan met maatschappelijke vraagstukken

Eind 2026 zijn alle medewerkers in het (s)bao toegerust en vaardig genoeg om complexe gesprekken te voeren over maatschappelijke vraagstukken in de context van superdiversiteit (Rotterdamse samenleving), zowel onderling in teamverband als met ouders en leerlingen.

Terugblik

In 2023 hebben we eraan gewerkt dat iedere basisschool binnen BOOR een functionerende leerlingenraad heeft. Op die manier raken leerlingen betrokken bij de school, kunnen ze hun belangen verwoorden en behartigen en maken zij kennis met democratische waarden. Alle scholen hebben in hun jaarplan beschreven hoe zij burgerschap in het curriculum hebben of gaan verweven. De nieuwe burgerschapswet vraagt van scholen de resultaten van het burgerschapsonderwijs te meten. In 2023 hebben we via een pilot ervaringen opgedaan met het meten van burgerschapscompetenties. Op basis hiervan bepalen we of het nodig is hier een BOOR-brede aanpak voor te ontwikkelen.

We hebben de afgelopen jaren gewerkt aan de invulling van levensbeschouwelijk onderwijs binnen ons openbaar onderwijs. Veel scholen hebben besloten gebruik te maken van de aanpak Wereldwijzer, een bijzondere samenwerking van BOOR, het Centrum voor Vormingsonderwijs en de VOS/ABB, waarbij we nadrukkelijk aandacht geven aan alle levensbeschouwingen. Dat past ook bij onze openbare identiteit. In 2024 gaan we in gesprek met scholen of zij ook gebruik willen maken van Wereldwijzer of dat zij op een andere manier vorm willen geven aan levensbeschouwelijk onderwijs.

We hebben in het afgelopen jaar op de scholen ervaren hoe lastig het soms kan zijn om in het team, met ouders en leerlingen het gesprek te voeren over ingewikkelde onderwerpen, zoals tijdens de week van de Lentekriebels, het gesprek over het praktiseren van geloof op school, etc. Enkele scholen zijn daarom gestart met het voeren van dialogosessies, waarin ze onder begeleiding manieren leren om op een open en respectvolle manier het gesprek te voeren. Deze trainingen zijn goed bevallen en daar willen we komend jaar meer ervaring mee opdoen.

Uitvoering 2024

In schooljaar 2023-2024 doet de Onderwijsinspectie op een aantal (s)bao-scholen onderzoek naar het thema burgerschap. Daarnaast loopt er in de sector op dit moment een pilot voor het meten van de burgerschapscompetenties, die we in 2024 zullen evalueren. De lessen die we uit deze evaluatie en uit de terugkoppelingen van de inspectiebezoeken kunnen trekken brengen we in 2024 beeld. Op basis daarvan nemen we in dat jaar ook een besluit over de wijze waarop we burgerschapsonderwijs in de sector verder gaan vormgeven.

We vinden het belangrijk dat onze leerlingen op school kennis kunnen maken met alle richtingen binnen het levensbeschouwelijk spectrum. Daarom zijn we proactief in ons aanbod: we wachten de vraag niet af. In 2024 vindt bij alle (s)bao-scholen een inventarisatie plaats en vragen we scholen om een keuze te maken: of vóór eind 2026 te gaan deelnemen aan het programma Wereldwijzer óf bepalen op welke andere manier de school gaat voldoen aan het doel kinderen in aanraking te brengen met levensbeschouwelijk onderwijs. De school stemt over de invulling af met de MR.

We starten in 2024 met gesprekstrainingen voor medewerkers om complexe gesprekken te leren voeren over maatschappelijke thema's (bijvoorbeeld het signaleren en bespreekbaar maken van armoedeproblematiek, lentekriebels, paarse vrijdag). Elke school neemt in het jaarplan voor schooljaar 2024-2025 op dat het team in 2024, 2025 of 2026 de trainingen volgt.

2. Ieder talent telt

Belofte: *Wij gaan voor kansengelijkheid en bieden ieder kind brede basisvaardigheden.*

(Sectorale) context

Alles begint met taal, taal is de basis voor elk vak. De context van onze scholen in een superdiverse stad als Rotterdam vraagt om goed taalonderwijs. Een goede basis in taal draagt immers bij aan kansengelijkheid. Onze focus ligt daarom voor de komende jaren op goed taalonderwijs. We bouwen onze expertise uit en nemen de nieuwe inzichten uit de wetenschap in ons programma op. Onwenselijke schoolverschillen op gebied van taal gaan we tegen. Ons bestuurlijk streven is om 100% van onze leerlingen op

referentieniveau 1F te krijgen (tenzij er beperkingen zijn die dit voorkomen), en de ambitie is: altijd meer als er meer kan. Ook willen we dat al onze scholen minimaal het percentage leerlingen op niveau 2F krijgt dat haalbaar is voor hun leerling populatie. Daarbij streven we naar het landelijk gemiddelde, maar de inspectienorm is voor ons de ondergrens.

Een belangrijke sleutelfactor voor succesvol taalonderwijs is het onderwijs aan het jonge kind. Daarom breiden we onze vastgestelde 'visie op het jonge kind' uit door een koppeling te maken met goed taalonderwijs.

In 2022 is vanuit het Masterplan Basisvaardigheden een substantiële investering gedaan in het verbeteren van de basisvaardigheden taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. De basisscholen van BOOR hebben besloten deze subsidie voor een deel in te zetten op collectieve activiteiten en in 2023 zijn de eerste activiteiten dan ook opgestart. De komende jaren gaan we hiermee door en breiden we waar nodig uit.

Resultaat eind 2026

Doel 3 – Taalonderwijs

Voor de Rotterdamse leerlingen is het (s)bao van stichting BOOR eind 2026 expert op taalonderwijs. Dit is zichtbaar in de kwaliteit van het personeel en in een vernieuwende visie op taalonderwijs in de stad Rotterdam, passend bij de populatie van BOOR basisscholen.

Terugblik

In 2023 hebben we gewerkt aan inhoudelijk invulling geven aan de manier van organiseren die past bij een wendbare organisatie. We zijn gestart met interdisciplinaire teams (IDT's). Dit zijn zelforganiserende teams (met staf en lijn) die werken aan een doelstelling van de sector. We hebben de werkwijze uniform toegepast en geëvalueerd.

Uitvoering 2024

In 2024 vragen we onze scholen om in beeld te brengen hoe zij een geïntegreerd aanbod op gebied van taal, technisch lezen, begrijpend lezen en woordenschat aanbieden. En als een school dit nog niet aanbiedt, hoe deze school daarnaartoe werkt. Daarbij maken alle scholen in hun taalonderwijs een koppeling met het onderwijs aan het jonge kind.

Daarnaast gaan we in 2024 het taalonderwijs op scholen verbinden met (wetenschappelijk) onderzoek door op dit thema te gaan werken met primoren. Ook gaan we kennisdeling tussen scholen op gebied van taalonderwijs stimuleren en hier een structuur voor inrichten.

3. *Verbonden en veilig*

Belofte: *Onze scholen zijn een prettige en veilige leeromgeving.*

(Sectorale) context

Voor onze leerlingen en medewerkers streven wij naar een sociaal veilige leer- en werkomgeving. Dat is een randvoorwaarde voor leerprestaties en werkgeluk. We bouwen actief aan open en hartelijke onderlinge relaties en een klimaat waarin we elkaar durven aanspreken. Ook onderhouden we warme contacten met partners van de school (bijvoorbeeld kinderopvang, jeugd- en jongerenwerk, wijkteams). We staan open voor samenwerking om - in het belang van het welzijn van onze leerlingen en medewerkers - een helpende rol te spelen bij maatschappelijke vraagstukken.

Een voorbeeld van zo'n vraagstuk is jeugdcriminaliteit. Onze scholen geven het signaal af dat leerlingen steeds jonger verstrikt raken in criminele netwerken. We willen daarom een bijdrage leveren aan de preventie van jeugdcriminaliteit in Rotterdam. We gaan 2024 gebruiken om te verkennen hoe we een dergelijke bijdrage kunnen realiseren, in verbinding met ons burgerschapsonderwijs.

Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin professionals respectvol met elkaar omgaan, zichzelf kunnen zijn, fouten mogen maken en hun vakmanschap alle ruimte krijgt in hun werk. Een werkomgeving ook waarin het open gesprek gevoerd wordt, er wederzijds vertrouwen is en waarin conflicten op een goede manier gezamenlijk worden opgelost. Uitkomst van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (2022) laat zien dat de sector (s)bao in vergelijking met de BOOR-brede uitkomst vrij goed scoort op het gebied van sociale veiligheid. Desalniettemin heeft 19,4% van de respondenten uit het (s)bao te maken gehad met een vorm van ongewenst gedrag van een collega (23,4%), leidinggevende (16,1%), ouder/verzorger (28%) en/of leerlingen (58,3%).

Resultaat eind 2026

Doel 4 – Sociale veiligheid

Om de sociale veiligheid voor onze leerlingen en medewerkers te vergroten, zijn eind 2026 op basis van onze data de juiste randvoorwaarden en hulpmiddelen ontwikkeld, vastgesteld en geïmplementeerd. Er is een klimaat waarin medewerkers zich veilig voelen en een lastig gesprek aan durven gaan, weten hoe te handelen en weten waar zij met vraagstukken terecht kunnen. Leerlingen gaan naar school in veilige omgeving. Alle scholen nemen deel aan het (nog te ontwikkelen) programma preventie jeugdcriminaliteit.

Terugblik

In 2023 is een Gedragscode opgesteld als opvolger van de Integriteitscode. Deze is BOOR breed van toepassing. In lijn met de identiteit, opdracht en kernwaarden van

BOOR is deze gedragscode vastgelegd hoe wij bij BOOR en de partijen met wie we samen werken integer met elkaar omgaan. Alle medewerkers krijgen bij BOOR gelijke kansen. De gedragscode bestaat uit basisprincipes die wij naleven wanneer wij voor óf namens BOOR optreden en die positief bijdrage aan een sociaal veilige werkomgeving.

In 2023 is er een adviseur veiligheid geworven voor stichting BOOR. Hij brengt alle informatie op het gebied van veiligheid binnen BOOR samen, analyseert en adviseert wat nodig of wenselijk is. Hij is aanspreekpunt voor partners en scholen bij situaties waarbij de veiligheid acuut in het geding is en daar waar samen wordt gewerkt op beleidsmatig gebied. Zijn expertise en netwerk wordt daarnaast ook benut op de kant van preventie.

Uitvoering 2024

In 2024 wordt de gedragscode die in 2023 is ontwikkeld, geïmplementeerd. De gedragscode beschrijft wat we bij BOOR als (on)gewenst gedrag zien. Dit onderwerp vraagt om nuance. Wat de een ervaart als grensoverschrijdend gedrag kan door een ander niet als grensoverschrijdend ervaren worden. Deze gedragscode is daarom niet in de eerste plaats bedoeld als een opsomming van regels en sancties, maar bedoeld om een proces van bewustwording en dialoog op gang te brengen. We onderzoeken de mogelijkheid naar een naar een centrale kick off. Er is ruimte voor gesprek over dilemma's en we bespreken de werkwijze van de gedragscode. We stimuleren onze leidinggevenden het gesprek aan te gaan met medewerkers die niet handelen volgens de gedragscode.

We gebruiken 2024 om te verkennen hoe we als openbaar onderwijs in de toekomst een bijdrage kunnen leveren aan de preventie van jeugdcriminaliteit in Rotterdam. Onderdeel van die verkenning is te onderzoeken met welke interne (andere sectoren van BOOR) en externe partners (gemeente, politie, etc.) we hierin kunnen optrekken.

4. Versterken door vernieuwing

Belofte: *We stimuleren om altijd te blijven leren en vernieuwen.*

(Sectorale) context

Het personeelstekort in het funderend onderwijs is een feit. De focus van onze aanpak ligt op het behoud van de kwaliteit van het onderwijs én de kwaliteit van het beroep. Dit doen we langs de lijn van vier pijlers:

- vergroten instroom
- beperken uitstroom
- anders opleiden
- anders organiseren

We nemen maatregelen op basis van een duidelijke visie op onderwijskwaliteit en op personeelsbeleid. En we doen alles om noodmaatregelen met nadelige effecten voor de kwaliteit van het onderwijs en ons personeel te vermijden. Om al onze leerlingen het best denkbare onderwijs te kunnen geven zijn veerkrachtige en divers samengestelde teams op de scholen nodig, die minder kwetsbaar zijn voor de arbeidsmarkt van één specifieke beroepsgroep. Met onderwijsteams die rijk zijn aan diversiteit kunnen wij een passend antwoord blijven bieden op de uiteenlopende (leer)behoefte, ontwikkel- en begeleidingsvragen van onze leerlingen. We gebruiken daarvoor onder andere 'complementair denken': het benutten en opleiden van divers talent en het ontwikkelen van andere loopbaanpaden voor het onderwijs. Hierin zien we de toekomst van ons onderwijs. Deze werkwijze gaan we de komende jaren duurzaam verankeren in het handelen en denken van schoolleiders en teams.

Resultaat eind 2026

Doel 5 – Duurzaam organiseren

Eind 2026 is complementair denken vanzelfsprekend in het handelen van schoolleiders en teams. We denken vanuit kwaliteit en kansen. Teams op scholen zijn divers van samenstelling, talent en expertise en ieder teamlid werkt op de plek waar hij of zij vanuit het eigen talent en de eigen expertise op dat moment het beste kan bijdragen.

Terugblik

In 2023 is het complementair denken tijdens plenaire dagen intensief besproken en op onderdelen uitgewerkt. Dit heeft onder andere geresulteerd in een meer doorleefd mobiliteitsbeleid, intensivering van samenwerking op het gebied van werving van personeel tussen scholen onderling en tussen afdeling recruitment en de scholen. Er is meer inzicht in de data door een actueel en aangescherpt HR-dashboard.

Binnen BOOR is een heldere organisatie neergezet voor de aanpak personeelstekort met korte lijnen tussen en binnen de diverse afdelingen en tussen staf en lijn. Dat levert innovatie- en ontwikkelkracht op, en daardoor kijken we meer en meer vanuit kansen en mogelijkheden én lukt het om het onderwijs echt anders te organiseren. We leiden inmiddels als bestuur zo'n 500 mensen per jaar op in verschillende stadia van hun opleiding. Instroom komt via de 'reguliere' kanalen zoals de voltijd pabo. Vormen van opleiden zoals de zij-instroom en verkorte deeltijd (bijvoorbeeld met partner Echt Onderwijs) hebben ons de afgelopen vijf jaar ook meer dan 70 afgestudeerde leerkrachten gebracht.

De samenwerking binnen Rotterdam (besturen en gemeente) verloopt positief. Daarnaast werkt BOOR intensief samen met externe partners (opleiders, toeleveranciers). BOOR is een van de initiatiefnemers van een Rotterdamse

onderwijsregio po (pilotfase). Binnen Rotterdam is BOOR het eerste bestuur dat aan de slag gaat met Onderwijsambassadeurs (mensen van buiten het onderwijs die een jaar lang een dag meelopen en meehelpen in het onderwijs).

Uitvoering 2024

2024 is een verkennings-/inventarisatiejaar. We beginnen met een verkenning naar verschillende profielen van samengestelde complementaire teams die kwaliteit leveren. We wijzen pilotteams aan en gaan hun ervaringen en resultaten (in termen van onderwijskwaliteit) volgen. Daarbij maken we een analyse van belemmerende en stimulerende factoren. Dit moet in de komende jaren leiden tot een plan van aanpak om – samen met externe partners (zoals bijvoorbeeld de pabo) – een duurzame diverse samenstelling van onderwijsteams te realiseren.

5. Sterke scholen door een sterke organisatie

Belofte: *Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen.*

(Sectorale) context

Net als voor leerlingen geldt ook voor onze medewerkers dat elk talent telt. Onze medewerkers maken het verschil, ieder op zijn of haar eigen unieke manier. Alleen met goede medewerkers, die werken op de plek waar hun talenten het beste uitkomen, kunnen we onze ambitie om het beste onderwijs te verzorgen waarmaken. We willen de ontwikkeling van elke medewerker stimuleren en optimaal faciliteren tijdens diens volledige loopbaan. De omvang van onze sector biedt daarin veel mogelijkheden. In de komende jaren bouwen we ons aanbod verder uit en zorgen we ook voor verduurzaming, zodat we veranderingen in het subsidielandschap kunnen opvangen.

Resultaat eind 2026

Doel 6 – Ontwikkeling en groei van medewerkers

Eind 2026 heeft (s)bao BOOR talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers stevig verankerd in het strategisch personeelsbeleid van de organisatie.

Terugblik

Coaching en begeleiding van onze zij-instromers, starters en stagiaires vormen de basis voor een duurzaam inzetbaar personeelsbestand en het binden, boeien en behouden voor de organisatie. Daar zetten wij als BOOR intensief op in. Zo worden onze starters gedurende hun eerste drie jaar structureel en de daaropvolgende twee jaar optioneel begeleid. De coaching gaat in op leerkrachtvaardigheden maar ook op de ontwikkeling van de professionele identiteit van de leerkracht en de balans in werk/privé/(studie). Onze startende en studerende onderwijsprofessionals waarderen de coaching met een 8,5.

OnBOORding van nieuw personeel is een integraal programma waar alle stafafdelingen en lijnfuncties hun verantwoordelijkheid in nemen. In samenwerking met partners in samen opleiden en professionaliseren (opleidingsschool Boss PO en opleidingsschool EMPO) zorgen wij voor een sterke begeleidingsstructuur voor onze studenten op de scholen waar zij stage lopen. Daarmee investeren we in toekomstig personeel en geven we ons reeds bevoegde personeel handvatten en tools om studenten te coachen en begeleiden. Ook dit zorgt op lange termijn voor boeien, binden en behouden van personeel.

Binnen BOOR zijn het afgelopen jaar verschillende zij-instromende schooldirecteuren op onze scholen gestart. Deze groep schoolleiders wordt intensief begeleid.

Uitvoering 2024

In 2024 is een proces ingericht voor het in kaart brengen van talenten, het ontwikkelpotentieel en ambities van schoolleiders. Hierbij baseren we ons op de visie die we in de sector hebben op wendbaar leiderschap. We ontwikkelen de HR-review door, zodat deze nauw aansluit bij onze visie en taal op het gebied van talentmanagement. Via deze tool brengen we de talenten en ontwikkeling van onze medewerkers in kaart. Om talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid in onze organisatie verder te versterken, stellen we dit kalenderjaar ook beleid op voor de 'kweekvijver'. We geven nadere invulling hoe dit traject eruit komt te zien.

We ambiëren een wendbare organisatie te zijn die kan inspelen op wat nodig is. Daarvoor is het belangrijk om ruimte te bieden aan experiment. Waar de kweekvijver gericht is op specifieke functies of rollen, willen we ook bekijken wat de mogelijkheden zijn van een vrijer concept. Niet elke medewerker ambieert een volledig andere functie of rol, soms gaat het bijvoorbeeld om een combinatie van taken. Daarom ontwikkelen we in 2024 ook een kader voor het experimenteren met taakdifferentiatie en nieuwe initiatieven, passend bij het complementair denken (zie over dit onderwerp ook de tekst bij belofte 4). Een van de manieren waarop we dat gaan doen is het inrichten van een auditorenpool.

3. Sectorjaarplan vo

Het voortgezet onderwijs bij BOOR is divers. Niet alleen worden er verschillende onderwijsniveaus aangeboden op de verschillende vo-scholen, ook hebben alle scholen hun eigen karakter en bieden zij onderwijs aan leerlingen met andere kenmerken afkomstig uit andere wijken of regio's.

Context sectorjaarplan

De bovenschoolse doelstellingen en de doelen op schoolniveau geven invulling aan de vijf beloftes uit onze strategische koers. Alle vijf de beloftes hebben daarmee onze voortdurende aandacht. De onderwerpen waarop de doelen zijn geformuleerd zijn onderwerpen waaraan in de afgelopen jaren al is gewerkt en die een vervolg krijgen in 2024, 2025 en 2026. Dit jaar hebben we er daarom voor gekozen om de bovenschoolse doelstellingen meerjarig te formuleren, als stip op de horizon voor het einde van de koersperiode. Dat maakt het mogelijk meer samenhang aan te brengen in ons beleid en jaarlijks aan de hand van evaluatie aan te scherpen en de passende vervolgstappen te bepalen. Ook sluit het hebben van meerjarige doelen beter aan op de onderwijspraktijk; doordat scholen werken op schooljaar kunnen we met meerjarige doelen beter richting bieden voor de schooljaarplannen die elk voorjaar worden opgesteld. Doelen waaraan we met de drie de sectoren in samenhang werken, hebben een plaats gekregen bij de sectoroverstijgende doelen (zie hoofdstuk 1).

Werkwijze sector

Het sectorjaarplan beschrijft onze focus voor de periode tot einde 2026 om in gezamenlijkheid in de sector te verbeteren en te vernieuwen. Topprioriteit is en blijft echter het verzorgen van goed onderwijs voor onze leerlingen. Dat gaat voor ons altijd voor en de doelstellingen die we hebben geformuleerd zijn hier ondersteunend aan.

De bovenschoolse doelstellingen zijn periodiek onderwerpen van gesprek in het college van schoolleiders. Regulier beleid en uitvoering van de scholen is niet opgenomen in dit bovenschoolse jaarplan. Dit neemt uiteraard niet weg dat deze essentieel zijn voor het realiseren van de doelstellingen.

3.1. Meerjarenperspectief

Onderstaand overzicht bevat de sectordoelen voor januari 2024 tot en met december 2026:

Doel 1 – Versterking aanbod burgerschap

De vo-scholen van BOOR trekken samen op in burgerschapsonderwijs en bieden een passend en dekkend aanbod burgerschapsonderwijs in de Rotterdamse regio, waarmee ze voldoen aan de maatschappelijke burgerschapsopdracht. We brengen het effect van burgerschapsonderwijs in beeld, bijvoorbeeld met behulp van de Rovict-toets en stimuleren kennisuitwisseling tussen de scholen.

Doel 2 – Verbetering onderwijsresultaten

Middels onze inzet op onder andere de volgende sleutelfactoren realiseren we een positief effect op de onderwijsresultaten:

- We verankeren de werkwijze van de werkgroep havo en verbreden deze naar de andere onderwijsniveaus.
- We realiseren op de basisvaardigheden geleidelijk een hoger gemiddeld taal en rekenniveau van onze leerlingen onderbouw (gemeten naar referentieniveaus).
- We hebben in het kader van kansengelijkheid een gezamenlijke en gedragen visie op het aanbod van brede brugklassen en passend bevorderen en stimuleren actief kennisuitwisseling op deze thema's.

Doel 3 – Consolidatie veiligheid op scholen

Alle BOOR vo-scholen hebben een actueel veiligheidsbeleid dat zichtbaar is in de praktijk en hebben daarmee (opnieuw) aangetoond een veilige leer-, en leefomgeving te bieden waar continu oog is voor het verbeteren van de veiligheidsbeleving in en rond de school. Alle BOOR vo-scholen hebben op grond daarvan (opnieuw) het certificaat Veilige School Rotterdam toegekend gekregen.

Doel 4 – Opleiding en training van medewerkers

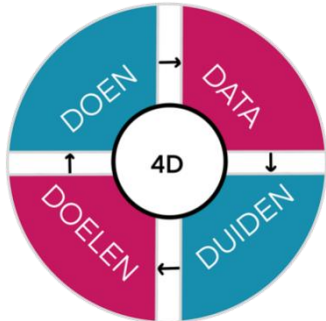
We hechten waarde aan de scholing en ontwikkeling van onze (toekomstige) medewerkers, zowel in het kader van goed werkgeverschap alsook vanwege de positieve effecten die professionalisering heeft op de onderwijskwaliteit. Daarom nemen alle BOOR vo-scholen eind 2026 deel aan de opleidingsschool binnen de nieuw te vormen Onderwijsregio. Daarnaast realiseren we een intern scholingsaanbod voor collectieve professionalisering van onze leraren op onder andere het gebied van basisvaardigheden taal en rekenen en data-geïnfomeerd werken en is de nieuwe systematiek van interne audits geïmplementeerd.

Doel 5 – Harmonisatie bedrijfsvoering

Door onderlinge samenwerking benutten we de aanwezige kennis en de schaalvoordelen van de sector op het gebied van bedrijfsvoering en zorgen we ervoor dat ook individuele scholen sterk zijn. Eind 2026 is de bedrijfsvoering binnen BOOR vo per cluster geharmoniseerd.

Werkwijze volgens 4D-model

Binnen heel BOOR werken we volgens het 4D-model (zie afbeelding hieronder). Het 4D-model is ook onze algemene werkwijze om de meerjarige sectordoelen te realiseren. Elk jaar evalueren we en stellen we nieuwe acties vast om het meerjarige doel te bereiken.



3.2. Focus 2024 per koersbelofte

In deze paragraaf is per belofte en doel uitgewerkt hoe we hier in de voorafgaande jaren aan gewerkt hebben (terugblik) en welke stappen we in 2024 zetten richting de realisatie van het betreffende doel eind 2026.

1. Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie

Belofte: *Wij leiden kinderen op tot de burgers van morgen.*

(Sectorale) context

Op 1 augustus 2021 is een nieuwe wet voor burgerschapsonderwijs in het funderend onderwijs in werking getreden. Deze wet geeft scholen meer richting en maakt de burgerschapsopdracht minder vrijblijvend; de wet vraagt van scholen de resultaten van het burgerschapsonderwijs zichtbaar te maken. De vo-scholen hebben de afgelopen schooljaren gewerkt aan een verdere invulling van het burgerschapsonderwijs, passend bij de visie en het pedagogisch klimaat van de school en de Rotterdamse context. Elke vo-school is een oefenplaats voor leerlingen om de dialoog te voeren en te handelen in overeenkomst met de basiswaarden van democratische rechtsstaat (mini-maatschappij). De drie pijlers democratie (1) sociale en maatschappelijke competenties (2) en identiteit en diversiteit (3) geven richting aan het onderwijsaanbod op iedere vo-school.

Resultaat eind 2026

Doel 1 – Versterking aanbod burgerschap

De vo-scholen van BOOR trekken samen op in burgerschapsonderwijs en bieden een passend en dekkend aanbod burgerschapsonderwijs in de Rotterdamse regio, waarmee ze voldoen aan de maatschappelijke burgerschapsopdracht. We brengen

het effect van burgerschapsonderwijs in beeld, bijvoorbeeld met behulp van de Rovict-toets en stimuleren kennisuitwisseling tussen de scholen.

Terugblik

In 2023 zijn de ervaringen op het gebied van het meten van burgerschapscompetenties in beeld gebracht door middel van een pilot met de Rovict-toets. Daarin is gewerkt met een checklist op basis waarvan we in de toekomst vast kunnen stellen hoe de burgerschapsopdracht door de scholen wordt ingevuld.

Uitvoering 2024

Voor 2024 is voor de sector een projectleider aangesteld om de scholen te ondersteunen de ontwikkelingen op gebied van burgerschap verder te brengen. Op basis van een evaluatie van de pilot in 2023 kijken we of we Rovict-toets willen gebruik voor het meten van het effect op leerlingen en stimuleren we het gesprek over de uitkomsten. We organiseren tenminste twee bijeenkomsten waarop kennis en ervaring in het kader van burgerschapsprogramma's wordt uitgewisseld tussen scholen.

Het is onze ambitie om op termijn ook verbinding te gaan leggen met het basis- en speciaal onderwijs, zodat de activiteiten op het gebied van burgerschap in de verschillende sectoren elkaar versterken.

2. Ieder talent telt

Belofte: *Wij gaan voor kansengelijkheid en bieden ieder kind brede basisvaardigheden.*

(Sectorale) Context

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de overgangen tussen schoolsoorten een belangrijke factor zijn als het gaat om kansengelijkheid. Het is daarin van belang dat leerlingen zo min mogelijk overlap, breuken of lacunes in het leerproces ervaren. De drie sectoren van stichting BOOR zoeken elkaar daarom op om te bekijken hoe leerinhoud, leerstof en lesprogramma's op elkaar kunnen worden afgestemd of geïntegreerd. De wijze waarop we van plan zijn hier in 2024 gezamenlijk verdere vorderingen op te maken is beschreven in het hoofdstuk 1, sectoroverstijgende doelen.

Na verschillende onrustige schooljaren als gevolg van de coronapandemie en bijbehorende maatregelen, was 2022-2023 voor het eerst weer een 'gewoon' schooljaar met een 'gewone' examenperiode. Desondanks is er sprake van een dalende trend in resultaten, die op sommige plaatsen onder de landelijke norm liggen. Dat geldt voor indicatoren als onderbouw- en bovenbouwsnelheid, maar ook het percentage zittenblijvers en uiteindelijk ook de examenresultaten. Daar zien we voor onszelf een onmiddellijke opdracht. Specifiek voor de sector vo zetten we er daarom de komende jaren stevig op in weer een stijgende lijn in de resultaten te bewerkstelligen. We willen duidelijk hebben hoe we als organisatie, medewerker en leerling/ouder succesvoller

kunnen zijn. Dat begint met een diepgaandere analyse van de situatie(s) om vandaaruit de vervolgstappen te bepalen. Hiervoor willen we de werkwijze van de reeds bestaande werkgroep havo⁴ verder uitbouwen naar de andere onderwijsniveaus. Andere sleutelfactoren zien we in inzet op basisvaardigheden, maatwerk in het aanbod van de brugklas en passend bevorderen.

Resultaat eind 2026

Doel 2 – Verbetering onderwijsresultaten

Middels onze inzet op onder andere de volgende sleutelfactoren realiseren we een positief effect op de onderwijsresultaten:

- We verankeren de werkwijze van de werkgroep havo en verbreden deze naar de andere onderwijsniveaus.
- We realiseren op de basisvaardigheden geleidelijk een hoger gemiddeld taal en rekenniveau van onze leerlingen onderbouw (gemeten naar referentieniveaus).
- We hebben in het kader van kansengelijkheid een gezamenlijke en gedragen visie op het aanbod van brede brugklassen en passend bevorderen en stimuleren actief kennisuitwisseling op deze thema's.

Terugblik

Werkgroep havo

In de afgelopen jaren heeft de werkgroep geconstateerd dat kenmerken zoals APCG-percentages de verschillen tussen de resultaten tussen afdelingen niet verklaren. Vertegenwoordigers van de havo-afdelingen hebben in 2022-2023 onderling diepgaand inhoudelijk kennis en ervaringen uitgewisseld. Succesfactoren voor goed presterende havo-afdelingen liggen op het terrein van de professionele leerlingenbegeleiding, de determinatie en de kwaliteit van de docenten. Het verbeteren van het havo blijft een belangrijke ambitie van het vo, de werkzaamheden van de havo-werkgroep worden daarom ook in 2024 voortgezet. Tegelijkertijd wordt de werkwijze van de werkgroep havo in 2024 verbreed naar de andere onderwijsniveaus.

Basisvaardigheden

- In 2023 is besloten professionalisering van docenten gezamenlijk vorm te geven door middel van het inrichten van het ontwikkelen van een huisacademie, waarbij de focus in de eerste periode op taal en rekenen ligt (zie hiervoor doel 4).
- Ook hebben we opdracht gegeven tot het opstellen van groeirapportages op het gebied van taal- en rekenvaardigheden van leerlingen in lijn met het referentiekader taal en rekenen en ligt er een aanbod voor het formuleren van goed taal- en rekenbeleid.

⁴ De werkgroep havo houdt zich bezig met de verbetering van het havo-onderwijs binnen BOOR.

- Een aantal (s)bao- en vo-scholen die reeds in gezamenlijkheid toewerken naar doorlopende leerlijnen basisvaardigheden. De coördinatoren taal, rekenen en burgerschap hebben kennis gemaakt, zullen een doorlopende leerlijn (door)ontwikkelen en werken aan de organisatie van gezamenlijke studiedagen basisvaardigheden. De ervaringen en producten van deze collega's zullen worden gedeeld in de (in 2023) op te richten bovenschoolse netwerken taal, rekenen en burgerschap, zodat andere scholen hier ook van kunnen profiteren.

Brugklassen

Uit onderzoek is gebleken dat een brede brugklas⁵ het beste werkt voor leerlingen die zich kunnen optrekken aan klasgenoten met een hoger niveau. Het is echter niet zo dat geldt 'hoe breder, hoe beter': leerlingen die al op het hoogste niveau presteren, ontwikkelen zich het beste in een groep met andere hoog presterende leerlingen zoals in een categoriale brugklas. Binnen BOOR vo bieden scholen daarom maatwerk door te werken met verschillende typen brugklassen. We vinden het belangrijk op dit onderwerp in beweging te blijven en van elkaar te (blijven) leren.

Passend bevorderen

Wij ambiëren dat iedere leerling op het juiste niveau zit, zodat hij of zij zijn of haar potentieel volledig waar kan maken. Passend bevorderen is hierbij een middel. We zijn het er over eens dat het bij bevorderen van belang is dat we zo goed mogelijk blijven kijken naar de individuele leerling. Daarbij gaat het niet alleen om feitelijke prestatie op de vakken, maar ook om (studie-)houding en vaardigheden en het potentieel. In de praktijk zien we tussen vo-scholen soms verschillen in de manier waarop we aankijken tegen bevordering. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn en hierin kunnen we van elkaar leren. In 2023 hebben op dit onderwerp activiteiten plaatsgevonden binnen de individuele scholen, in 2024 besteden we hier op sectorniveau aandacht aan door het stimuleren van uitwisselingen tussen de BOOR vo-scholen.

Uitvoering 2024

We zetten de werkzaamheden van de werkgroep havo voort en verbreden de werkwijze van de werkgroep naar de andere onderwijsniveaus. De eerste stap is het toepassen van de analyse zoals deze in de havo-werkgroep wordt gehanteerd. Daarmee brengen we voor de andere onderwijsniveaus in kaart waar aanknopingspunten liggen voor verbeteracties.

Ook in het komende jaar zetten we de subsidie basisvaardigheden voor een aantal thema's collectief in:

⁵ Brede brugklassen zijn zo ingericht dat leerlingen met verschillende basisschooladviezen bij elkaar in de klas zitten en in de eerste leerjaren van de middelbare school meer tijd krijgen om op het voor hen beste passende niveau te komen.

1. Professionalisering van docenten door middel van het inrichten van het ontwikkelen van een huisacademie. Verdere uitrol en implementatie zal sectorbreed en voor iedere school inzet vergen (zie hiervoor doel 4).
2. Versterken van data-geïnformeerd werken: het opstellen en/of beter kunnen duiden van groeirapportages op het gebied van taal- en rekenvaardigheden van leerlingen in lijn met het referentiekader taal en rekenen. Op het gebied van taal is er een aanbod ontwikkeld vanuit CED en komend schooljaar gaan de vo-locaties hier gebruik van maken. Er wordt nog een aanbod ontwikkeld op het gebied van rekenen.
3. Herzien van het taal- en rekenbeleid, waarbij taal binnen ieder vak een belangrijke plek heeft (breed taalbeleid) en er een vakoverstijgend beleid rekenen wordt opgesteld. Vergelijkbaar met het punt hierboven: CED-aanbod voor taalbeleid waar de scholen gebruik van gaan maken. Later volgt eenzelfde soort aanbod rondom rekenbeleid.

We geven in 2024 een extra stimulans aan kennisuitwisseling op gebied van werken met verschillende typen brugklassen door twee bijeenkomsten voor teamleiders onderbouw te organiseren om kennis uit te wisselen. We brengen daarbij de effecten van het werken met verschillende typen brugklassen in kaart en willen de resultaten gebruiken om het onderwijsaanbod verder te verbeteren. Op gebied van passend bevorderen faciliteert de sector in schooljaar 2023-2024 een bijeenkomst voor teamleiders onderbouw en een bijeenkomst voor teamleiders bovenbouw om ervaring en inzicht met elkaar te delen.

3. Verbonden en veilig

Belofte: *Onze scholen zijn een prettige en veilige leeromgeving.*

(Sectorale) context

Veiligheid is een belangrijke randvoorwaarde om goed te kunnen leren. Het thema veiligheid raakt een scala aan aspecten binnen de school, van prettige omgangsvormen en regels die houvast bieden tot een aantrekkelijk gebouw en goede samenwerking met externe partners. BOOR vo heeft ambitie op dit thema en gaat dus verder dan de landelijke norm voor een veilige school. De ambitie is dat alle vo-scholen het certificaat 'Veilige School Rotterdam' ofwel voor het eerst behalen ofwel vernieuwen (het certificaat is drie jaar geldig). Middels dit certificaat kan de school aantonen dat ze een veilige omgeving biedt aan leerlingen, medewerkers en externen in de school, weet hoe ze moet handelen bij problemen en weet wanneer en hoe ze hulp van buiten de school kan inschakelen. Om het certificaat te behalen, geeft de school zich op voor een toets van het veiligheidsbeleid van de school op papier en in de praktijk door een onafhankelijk bureau.

Resultaat eind 2026

Doel 3 – Consolidatie veiligheid op scholen

Alle BOOR vo-scholen hebben een actueel veiligheidsbeleid dat zichtbaar is in de praktijk en hebben daarmee (opnieuw) aangetoond een veilige leer-, en leefomgeving te bieden waar continu oog is voor het verbeteren van de veiligheidsbeleving in en rond de school. Alle BOOR vo-scholen hebben op grond daarvan (opnieuw) het certificaat Veilige School Rotterdam toegekend gekregen.

Terugblik

In 2023 is er een adviseur veiligheid geworven voor stichting BOOR. Hij fungeert al als aanspreekpunt voor partners en scholen bij crisissituaties. We willen zijn expertise en netwerk nog verder gaan benutten op de kant van beleid en preventie.

Uitvoering 2024

Alle scholen actualiseren (indien nodig) hun veiligheidsbeleid met ondersteuning van de adviseur veiligheid. Deze kan de scholen ook helpen bij de bijbehorende praktische uitwerking en verankering. De eerste scholen behalen of vernieuwen hun certificaat.

4. Versterken door vernieuwing

Belofte: We stimuleren om altijd te blijven leren en vernieuwen.

(Sectorale) context

Ontwikkeling onderwijskwaliteit

Het vo werkt volgens een bovenschoolse kwaliteitszorgcyclus die gebaseerd is op het werken met het 4D-model (data, duiden, doelen, doen). We hebben in 2023 een aantal besluiten genomen over de wijzigingen in de systematiek van interne audits en geven daar in 2024 uitvoering aan. We zetten onder andere een pool van auditoren op.

Ontwikkeling van medewerkers

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers altijd kunnen blijven leren en vernieuwen. Dat is zowel goed voor het persoonlijk welzijn van de medewerker als voor de school: een hogere mate van professionalisering geeft de onderwijskwaliteit een positieve stimulans.

Als onderdeel van de opleidingsschool Rotterdam (OSR) zet een groot deel van onze vo-scholen zich jaarlijks samen met de Hogeschool Rotterdam in voor intensieve begeleiding van stagiaires en het goed opleiden van onze toekomstige leraren. Dat bouwen we binnen de nieuw te vormen Onderwijsregio verder uit zodat alle BOOR vo-scholen deelnemen aan de opleidingsschool. De Onderwijsregio omvat straks een werkagenda waarin de thema's werving en matching, opleiden, professionaliseren en onderwijstijd een plaats krijgen. De OSR wordt onderdeel van die werkagenda.

Resultaat eind 2026

Doel 4 – Opleiding en training van medewerkers

We hechten waarde aan de scholing en ontwikkeling van onze (toekomstige) medewerkers, zowel in het kader van goed werkgeverschap alsook vanwege de positieve effecten die professionalisering heeft op de onderwijskwaliteit. Daarom nemen alle BOOR vo-scholen eind 2026 deel aan de opleidingsschool binnen de nieuw te vormen Onderwijsregio. Daarnaast realiseren we een intern scholingsaanbod voor collectieve professionalisering van onze leraren op onder andere het gebied van basisvaardigheden taal en rekenen en data-geïnformeerd werken en is de nieuwe systematiek van interne audits geïmplementeerd.

Terugblik

Ontwikkeling onderwijskwaliteit

Datageïnformeerd werken is en blijft een belangrijk thema voor de onderwijskwaliteit. In 2023 is het werken met interne audits geëvalueerd om de kwaliteit en het waarderende karakter te verhogen. Op basis van de resultaten van de evaluatie is de werkwijze voor 2024 aangescherpt. We hebben in 2023 specifiek aandacht gehad voor alternatieven voor anderstaligen wat betreft het eindexamen voor het vak Nederlands. De landelijke pilot die op dat gebied liep, is helaas in mei 2023 beëindigd. We vinden het belangrijk dat dit thema landelijk terug op de agenda komt.

Ontwikkeling van medewerkers

In 2023 hebben we ingezet op het voeren van ontwikkelgesprekken met medewerkers en vo-breed gebruik van de instrumenten SET⁶, DOT⁷ en BOOT⁸ van de organisatie eLoo om datageïnformeerd te werken.

Daarnaast zijn er voorbereidende gesprekken geweest voor de samenwerking in de Onderwijsregio, waar in elk geval de OSR deel van gaat uitmaken. In de komende periode wordt de richting van de samenwerking verder bepaald en meer gedetailleerd uitgewerkt.

Uitvoering 2024

In 2024 gaan we verder met het realiseren van de samenwerking binnen de Onderwijsregio. De precieze stappen zijn op moment van schrijven van dit jaarplan nog onderwerp van gesprek. Via de samenwerking in de Onderwijsregio willen we in elk geval de aanpak van de OSR uitrollen over alle BOOR vo-scholen. In 2024 willen we daar de eerste voorbereidende stappen in zetten.

⁶ School Enquête Tool.

⁷ Digitale Observatie Tool.

⁸ BeOordelings- en OntwikkelingsTool.

Met behulp van de subsidie basisvaardigheden richten we samen met de Onderwijsacademie in 2024 voor elke school/scholengroep een digitale academie in voor de collectieve professionalisering van onze medewerkers op onder andere basisvaardigheden taal en rekenen en data-geïnformeerd werken. Als dit staat, kijken we in de toekomst ook naar een gezamenlijk sectoraal deel. Het platform biedt digitale cursussen, maar op termijn moet het ook mogelijk worden je aan te melden voor fysieke trainingen.

5. Sterke scholen door een sterke organisatie

Belofte: *Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen.*

(Sectorale) context

Onze bedrijfsvoering staat ten dienste van het onderwijs en moet de scholen optimaal ondersteunen in zoveel mogelijk taken die niet primair door leraren en schoolleiders gedaan hoeven worden. Daarom zetten we in op het benutten van de aanwezige kennis en schaalvoordelen van de sector om onze bedrijfsvoering up-to-date te houden en te verstevigen. Door middel van onderlinge samenwerking voorkomen we dat individuele scholen kwetsbaar zijn. Er zijn clusters gevormd in het kader van ondersteuning en bedrijfsvoering: Libanon, SNZ en Thorbecke en het cluster Erasmiaans en Wolfert van Borselen.

Resultaat eind 2026

Doel 5 – Harmonisatie bedrijfsvoering

Door onderlinge samenwerking benutten we de aanwezige kennis en de schaalvoordelen van de sector op het gebied van bedrijfsvoering en zorgen we ervoor dat ook individuele scholen sterk zijn. Eind 2026 is de bedrijfsvoering binnen BOOR vo per cluster geharmoniseerd en gaan we onderzoeken of intensiever samenwerken tussen de clusters wenselijk en mogelijk is.

Terugblik

In 2023 is de samenwerking binnen de clusters geïntensiveerd. Er is een programmaplan opgesteld voor de samenwerking in het cluster Libanon, SNZ en Thorbecke waaraan we vanaf schooljaar 2023-2024 uitvoering geven door de ondersteuning van deze scholen te integreren en te combineren. Voor het cluster Erasmiaans en Wolfert van Borselen werken we samen op basis van vraag en aanbod.

Daarnaast hebben we in 2023 in samenwerking met BOOR Services en een externe partij een nieuw functiebouwwerk ontwikkeld en zijn we gestart met het (sectoroverstijgende) project Afas 2.0.

Uitvoering 2024

Voor 2024 staan diverse projecten op gebied van bedrijfsvoering op de rol waarin we samen optrekken. Sommige daarvan zijn een voortzetting van inspanningen die in 2023 zijn gestart.

- We versterken de samenwerking op gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning van het primaire proces binnen het cluster Libanon, SNZ en Thorbecke en het cluster Erasmiaans en Wolfert van Borselen.
- We implementeren in 2023-2024 het nieuwe functiebouwwerk, in samenwerking met BOOR Services en een externe partij.
- We implementeren in 2023-2024 AFAS 2.0.
- In 2023-2024 werken we met alle vo-scholen binnen BOOR samen bij een aantal grote inkooptrajecten, waaronder de aanbesteding van de schoonmaak in de twee clusters.

4. Sectorjaarplan (v)so

Context sectorjaarplan

De sector (v)so heeft de vijf beloftes uit de koers *Sta Open* vertaald naar een ontwikkelambitie voor de sector waar de (v)so-scholen naar toe werken. Die ontwikkelambitie kent drie belangrijke uitgangspunten:

1. We gaan van een medisch model naar een onderwijsmodel met de uitstroomprofielen dagbesteding, arbeid en vervolgonderwijs.
2. We vergroten de uitwisseling van expertise tussen medewerkers, schoollocaties en uitstroomprofielen.
3. We voorkomen voortijdige schooluitval met behulp van nieuwe, aansluitende arrangementen.

De uitgangspunten zijn uitgewerkt langs drie actielijnen: Doelgroepenbeleid, Cultuur en Persoonlijke effectiviteit.

De actielijn doelgroepenbeleid is binnen onze sector vertaald in het Noord-Zuidplan. Het Noord-Zuidplan is ontwikkeld door onze schoolleiders die in samenwerking met onze programmaleiders en de afdeling onderwijskwaliteit van BOOR Services vorm hebben gegeven aan een concrete uitwerking van de ontwikkelambitie. Met dit Noord-Zuidplan creëren onze scholen een evenwichtig aanbod op de uitstroomgebieden dagbesteding, arbeid en vervolgonderwijs op zowel de noord- als de zuidoever van de Maas. Hiermee wordt ons onderwijs thuisnabij en kunnen we ons curriculum verbreden, omdat we gebruik kunnen maken van de expertise die er op verschillende scholen is.

Met de actielijn cultuur geven we invulling aan onze besturingsfilosofie aan de hand van ons meerjarig management development programma voor alle leidinggevenden in de sector. Het thema 'Persoonlijk Leiderschap' wordt doorgevoerd naar alle niveaus van de organisatie, zowel voor medewerkers alsook voor leerlingen.

Persoonlijke effectiviteit heeft tot verschillende ontwikkelingen geleid. Per 1 januari 2023 is de nieuwe directiestructuur van het (v)so ingegaan. Er is een directeur bedrijfsvoering toegevoegd aan het strategisch directie overleg. Hiermee willen wij de sectorgebonden bedrijfsvoering versterken en dichter bij de sector en scholen organiseren. De directeur innovatie heeft een specifieke opdracht om, samen met de sector, innovatie verder vorm te geven. Om bovenstaande te kunnen realiseren is afscheid genomen van de directeuren met portefeuille (DMP'ers). Alle locatiedirecteuren worden rechtstreeks aangestuurd door de bovenschools directeur. Hiermee hebben we een vereenvoudiging georganiseerd in de aansturing van de locatiedirecteuren en een extra focus gelegd op de integrale verantwoordelijkheid van de locatiedirecteuren. Tot slot hebben we een

programmamanager onderwijs en zorg aangesteld die de vraagstukken rondom zorg in onderwijstijd gaat vormgeven zodat deze passend zijn en blijven voor onze sector.

Werkwijze sector

Om vorm en inhoud te geven aan de genoemde uitgangspunten en actielijnen hebben we sectorambities omschreven. Aan deze ambities hebben we doelen verbonden waar we op sector- en schoolniveau aan werken. De doelen in dit sectorjaarplan zijn gebaseerd op ambities die de sector eind 2026 gerealiseerd wil hebben. In 2024 werken we – langs de lijnen van de ontwikkelambitie – grotendeels verder aan de doelen van de achterliggende jaren. Veelal zijn dit brede thema's binnen het speciaal onderwijs die vragen om een meerjarige aanpak. Door thema's meerjarig als speerpunt te benoemen, zorgen we ook voor een heldere meerjarige koers voor alle betrokkenen en verduurzamen we de resultaten. Dit sectorjaarplan vormt mede input voor de scholen bij het opstellen van de schooljaarplannen voor het schooljaar 2024-2025.

De activiteiten om onderstaande doelen te bereiken, zijn verder uitgewerkt in een dashboard waarin per doel een onderbouwing, randvoorwaarden, planning in de pdca-cyclus en de verschillende actoren zijn opgenomen. Hierin is ook de vraagarticulatie van de sector en de gevraagde samenwerking met de verschillende afdelingen van BOOR Services vastgelegd.

In de afbeelding hieronder wordt bovenstaande schematisch weergegeven.

SO/VSO STAAT OPEN!

MISSIE BOOR

- Maximale talentontplooiing



KOERS 2022-2026 MANIFEST MET 5 BELOFTEN



STRATEGIE

- Meerjarig Sectorplan SO/VSO 2022-2026
- Sectorplan 2024
- Schooljaarplan 2023-2024



DE WERELD BUITEN VERANDERT



Groei Speciaal Onderwijs



NPO regeling



Krapte op de arbeidsmarkt



Financiering onderwijszorg

ONZE BELOFTEN



Ieder talent telt

Rotterdamse
burgerschapsacademie



Veilig en verbonden

Versterken door vernieuwing



Sterke scholen door
een sterke organisatie

ONZE ONTWIKKELAMBITIE

van medisch naar onderwijsmodel - voorkomen voortijdige schooluitval - uitwisseling expertise

Doelgroepen-
beleid

Cultuur

Persoonlijke
effectiviteit

ONZE DOELEN 2024-2026

Noord-Zuidplan

1. Leerlingen toerusten met goed onderwijs
2. Nieuwe onderwijskundige verbinding
3. Sectorgebonden bedrijfsvoering
4. Volwaardig partnerschap
5. Passend aanbod

Sectorbedrijfsvoering



2022-133 SO-VSO 1

4.1. Meerjarenperspectief

Onderstaand overzicht bevat de sectordoelen voor januari 2024 tot en met december 2026:

Doel 1 – Leerlingen toerusten middels goed onderwijs

We rusten leerlingen toe voor een plek in de maatschappij, zodat ze zo volwaardig mogelijk kunnen functioneren. Daarom streven we er in de eerste plaats naar om zoveel mogelijk expertise uit te wisselen met de andere sectoren om leerlingen zoveel mogelijk in het regulier onderwijs te houden (inclusie) dan wel tot hybride onderwijsvormen te komen. We werken de leerlijn maatschappelijke diensttijd verder uit en implementeren die, zodat leerlingen nog meer ervaringen kunnen opdoen in de maatschappij. Tenslotte verbeteren we de basisvaardigheden, het burgerschapsonderwijs en ontwikkelen we het reeds hoge niveau van 'loopbaan oriëntatie en begeleiding' beleid verder door.

Doel 2 – Nieuwe onderwijskundige verbindingen

Door implementatie van het Noord-Zuidplan werken we door uitwisseling van expertise en het uitbreiden van opleidingsmogelijkheden aan de verbreding van het aanbod in de onderwijsprofielen. We vergroten hiermee de kansen voor al onze leerlingen door onder andere het harmoniseren van leerlijnen op verschillende locaties zodat (gedeeltelijke) uitwisseling van leerlingen mogelijk wordt. Daarnaast streven we naar vermindering van thuiszitters door het uitbouwen van oplossingen via BITS, Recon op Maat en Herstart. Ons Uitstroom Trainingscentrum weet in 2026 weer meer leerlingen aan het eind van hun schoolloopbaan een extra duwtje in de rug te geven om een goede plek op de arbeidsmarkt, binnen dagbesteding of in het vervolgonderwijs te vinden.

Doel 3 – Volwaardig partnerschap

De scholen van de sector (v)so worden in het Rotterdamse onderwijsveld als een volwaardige onderwijsvorm gezien. Samenwerking met het (s)bao en het vo wordt normaal en binnen BOOR is het vanzelfsprekend.

Doel 4 – Passend aanbod

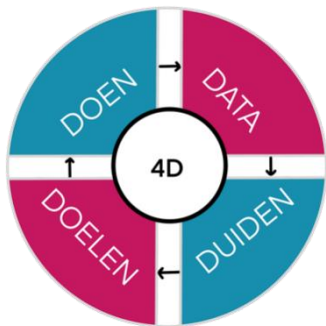
Het onderwijs dat de sector verzorgt doet recht aan de capaciteiten van onze leerlingen en zorgt voor een zo passend mogelijk uitstroomprofiel zodat hun toekomstige kansen zo groot mogelijk zijn. In Rotterdam zijn zowel op de noord- als op de zuidoever van de Maas alle (v)so onderwijsvarianten aanwezig (Noord-Zuidplan), zodat leerlingen op onze scholen zo thuisnabij mogelijk onderwijs krijgen. Voor thuiszitters zijn voorzieningen.

Doel 5 – Sector gebonden bedrijfsvoering

We professionaliseren de sector verder. Professionals op de ondersteunende processen (zoals HR, communicatie en onderwijskwaliteit) zijn dedicated werkzaam en verbonden aan de sector (v)so. We bouwen de professionele cultuur verder uit. De dataverzameling wordt uitgebreid, en de 4D-cyclus wordt versterkt. We werken eraan om de zorg in onderwijstijd te beleggen waar het thuishoort: bij de zorginstellingen, onder handhaving van het huidige, kwalitatief hoge aanbod, omdat dat voorwaardelijk is voor het volgen van onderwijs op onze scholen.

Werkwijze volgens 4D-model

Binnen heel BOOR werken we volgens het 4D-model (zie afbeelding hieronder). Het 4D-model is ook onze algemene werkwijze om de meerjarige sectordoelen te realiseren. Elk jaar evalueren we en stellen we nieuwe acties vast om het meerjarige doel te bereiken.



4.2. Focus 2024 per koersbelofte

In deze paragraaf is per belofte en doel uitgewerkt hoe we hier in de voorafgaande jaren aan gewerkt hebben (terugblik) en welke stappen we in 2024 zetten richting de realisatie van het betreffende doel eind 2026.

1. Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie

Belofte: *Wij leiden kinderen op tot de burgers van morgen.*

(Sectorale) context:

De focus van (v)so-scholen moet liggen op hun primaire taak: onderwijs bieden op het niveau dat recht doet aan de capaciteiten en talenten van de leerlingen. We herordenen de sector en maken een indeling op basis van uitstroomprofielen. Hiermee zijn leervragen (en niet de belemmeringen) leidend bij in-, door- en uitstroom. De focus op één uitstroomprofiel geeft een school meer ruimte voor opbouw van expertise. We organiseren een zoveel mogelijk dekkend en thuisnabij aanbod. Door de implementatie van het Noord-Zuidplan kunnen wij ons aanbod verbreden. Door uitwisseling van expertise (kennis volgt de leerling) en door de mogelijkheid te bieden bepaalde vakken

op andere locaties te volgen, verbreden wij ons curriculum. Zo bieden we leerlingen meer kansen in de maatschappij.

Wij zien het werken aan de zelfstandigheid en zelfredzaamheid als belangrijk onderdeel van ons burgerschapsonderwijs. Onderdeel hiervan is de ontwikkeling van een leerlijn maatschappelijke diensttijd (MDT) als onderdeel van ons Loopbaan Oriëntatie en Begeleidingsbeleid (LOB). Hierbij benaderen we iedere leerling vanuit diens eigen kracht en laten we het onderwijs aansluiten bij het perspectief van de leerling. Om leerlingen goed te kunnen toerusten voor hun plek in de maatschappij is het ook van belang dat ze tijdens hun schooltijd kunnen oefenen met democratische vaardigheden. Door middel van leerlingparticipatie kan hier binnen school goed mee geoefend worden. Op sectorniveau richten we in 2024 een gemeenschappelijke leerlingenraad in.

Resultaat eind 2026

Doel 1 – Leerlingen toerusten middels goed onderwijs

We rusten leerlingen toe voor een plek in de maatschappij, zodat ze zo volwaardig mogelijk kunnen functioneren. Daarom streven we er in de eerste plaats naar om zoveel mogelijk leerlingen in het regulier onderwijs te houden (inclusie). We werken de leerlijn maatschappelijke diensttijd verder uit en implementeren die, zodat leerlingen nog meer ervaringen kunnen opdoen in de maatschappij. Tenslotte verbeteren we de basisvaardigheden, het burgerschapsonderwijs en handhaven we het hoge niveau van zelfstandigheidstraining (LOB-beleid).

Terugblik

In 2023 zijn we gestart met de ontwikkeling van een leerlijn MDT. Leerlingen ontdekken door de projecten MDT hun talenten en doen tegelijkertijd iets voor een ander. Tijdens MDT ontmoeten leerlingen nieuwe mensen en maken ze onze samenleving sterker. We hebben gewerkt aan een koppeling tussen enerzijds de zelfstandigheid/zelfredzaamheid (inclusie het LOB-beleid) en anderzijds het werken aan en het meten van burgerschapsonderwijs. We zijn ook gestart met het opzetten van een leerlingenraad voor de sector. Leerlingen krijgen op deze manier inspraak en werken aan democratische vaardigheden.

Uitvoering 2024

We willen de leerlijn MDT vaststellen en implementeren. Hierbij betrekken we de wettelijke kerndoelen die zijn opgesteld voor het burgerschapsonderwijs. De koppeling tussen het programma zelfstandigheid/zelfredzaamheid en het burgerschapsonderwijs is veelomvattend en loopt door in 2024.

De toegang van leerlingen van scholen binnen en buiten BOOR tot het uitstroomtrainingscentrum (UTC) zal verder worden verbreed (o.a. vanuit andere

profielen). We willen dat het UTC ook voor leerlingen van andere besturen toegankelijk is. Daarnaast willen we het ook toegankelijk maken voor leerlingen uit de uitstroomrichtingen arbeidsmatige dagbesteding en vervolgonderwijs.

In 2024 hebben we een goed functionerende sectorbrede leerlingenraad. Hiervoor gebruiken we het model van de realistenraad⁹ van het Innovatiefonds PRO.VSO WORKS. Met behulp van een externe partij zetten we de leerlingenraad professioneel op. Hierbij wordt ook gezorgd voor goede begeleiding van de raad.

2. *Ieder talent telt*

Belofte: *Wij gaan voor kansengelijkheid en bieden ieder kind brede basisvaardigheden.*

(Sectorale) context

De actielijn doelgroepenbeleid is binnen onze sector vertaald in het Noord-Zuidplan. Hiermee creëren we een dekkend aanbod op de uitstroomgebieden dagbesteding, arbeid en vervolgonderwijs op zowel de noord- als de zuidoever van de Maas. Hiermee wordt ons onderwijs thuisnabij en kunnen we ons curriculum verbreden, omdat we gebruik kunnen maken van de expertise die er op verschillende scholen is.

Door te participeren in de centrale aanmelding – samen met de samenwerkingsverbanden PPO Rotterdam, Koers VO, (v)so-besturen, (v)so-scholen en de gemeente Rotterdam – zorgen we voor een goede toeleiding naar het (v)so.

Door interne en externe samenwerkingen, expertisedeling en een soepel in-, door- en uitstroomproces willen we de kansen op de arbeidsmarkt voor onze leerlingen vergroten en doorstroom naar vervolgonderwijs verbeteren. Het UTC is een van de initiatieven, waarmee we streven naar een duurzame bestending voor onze uitstromende leerlingen op de arbeidsmarkt. Om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en een verbetering naar vervolgonderwijs te realiseren, verruimen wij het aanbod certificering en examinering. Het vso-diploma ontwikkelen we door. Deze certificering en diplomering geeft erkende waardering aan de leerlingen.

Resultaat eind 2026

Doel 2 – Nieuwe onderwijskundige verbindingen

Door implementatie van het Noord-Zuidplan werken we door uitwisseling van expertise en het uitbreiden van opleidingsmogelijkheden aan de verbreding van het aanbod in de onderwijsprofielen. We vergroten hiermee de kansen voor al onze leerlingen door onder andere het harmoniseren van leerlijnen op verschillende locaties zodat (gedeeltelijke) uitwisseling van leerlingen mogelijk wordt. Daarnaast streven we naar 0 thuiszitters door het creëren van oplossingen via B!TS, Recon op Maat en

⁹ <https://www.provso.works/realistenraad>

Herstart. Ons het Uitstroom Trainingscentrum weet in 2026 weer meer leerlingen aan het eind van hun schoolloopbaan een extra duwtje in de rug te geven om een goede plek op de arbeidsmarkt, binnen dagbesteding of in het vervolgonderwijs te vinden.

Terugblik

In- en uitstroomproces

De afgelopen jaren hebben we in samenwerking met externe partners gewerkt aan een centrale aanmelding. Hierbij zijn we tegen juridische hick-ups opgelopen, waar in 2024 verder wordt gezocht naar oplossingen. In 2023 hebben we de knelpunten en risico's inzichtelijk gemaakt. Binnen de samenwerkingsverbanden is een start gemaakt met het opstellen van arrangementen en bijbehorende bekostiging. Dit traject loopt door in 2024.

Het UTC is in de zomer van 2022 van start gegaan. Aan de ene kant krijgen leerlingen hier werktraining om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Aan de andere kant worden werkgevers begeleid om hun rol als inclusief werkgever succesvol in te kunnen vullen. Het UTC is toegankelijk voor de meeste doelgroepen vanuit het profiel Arbeid. Ook externe leerlingen kunnen instromen. In het aanbod van het UTC is onder andere de branche 'groen' opgenomen. Dit wordt aangeboden voor arbeidsmatige dagbesteding van leerlingen. Het eerste concept van de onderwijsconceptbeschrijving voor het UTC, inclusief risico-inventarisatie en concept businesscase, is gereed.

In 2022 voelden wij ons genoodzaakt om vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid de instroom van een grote groep thuiszitters op de wachtlijst te realiseren. Op de tijdelijke locatie van de externaliserende afdeling van de Pilot in Lansingerland is een extra schoolvoorziening geopend. Er zijn vijf extra klassen gecreëerd voor 60 thuiszitters op de wachtlijst van Passer VSO die afkomstig zijn van verschillende samenwerkingsverbanden uit onze regio. Met ingang van januari 2023 zijn deze leerlingen in etappes ingestroomd en zijn zij voorzien van een onderwijsplek. De tijdelijke locatie Lansingerland is beschikbaar tot het najaar van 2024, de externaliserende afdeling van de Pilot verhuist na oplevering naar de nieuwbouwlocatie aan de Merkelbachstraat in Rotterdam. Passer VSO is voornemens te verhuizen naar de Oldenoord in Rotterdam. Hierover zijn we nog in gesprek met de afdeling huisvesting van de gemeente Rotterdam.

Terugblik stagebureau

In 2022 is een gemeenschappelijk stagebureau ingericht en operationeel geworden voor leerlingen met het uitstroomprofiel arbeid. In 2023 werken we aan uitbreiding naar de uitstroomgebieden dagbesteding en vervolgonderwijs. Dit loopt volgens planning. Ook de samenwerking met het Olympia College (BOOR vo), heeft voldoende voortgang gekregen. De afdeling financiën heeft een voorstel gedaan voor duurzame bekostiging

van het stagebureau middels bijdragen van de participerende scholen. Dit voorstel wordt in het najaar van 2023 verder uitgewerkt.

Terugblik examinering

Aan het einde van het schooljaar 2022-2023 hebben 78 BOOR-leerlingen voor de eerste keer een vso-diploma ontvangen. De eisen voor het diploma zijn vastgelegd in een examenreglement. De portfoliomappen worden conform de vastgestelde criteria gevuld. Om dit te realiseren hebben we samengewerkt met andere schoolbesturen.

Terugblik basisvaardigheden

In 2023 hebben we gewerkt aan het verbeteren van de basisvaardigheden. Er zijn subsidieaanvragen voor basisvaardigheden taal en rekenen gehonoreerd voor twee scholen in het (v)so. Hoewel de bijbehorende activiteitenplannen van deze scholen 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.

Uitvoering 2024

We werken verder aan de implementatie van het centrale aanmeldpunt, arrangementen en trajecten voor dagbesteding. De arrangementen worden aangevuld in afstemming met de samenwerkingsverbanden. In 2024 werken we ook verder aan de doorontwikkeling van het UTC.

Om kansen voor leerlingen op de arbeidsmarkt te vergroten, stimuleren we de verdere professionalisering van het stagebureau en de inhoud van de portfolio's. Dit doen we aan de hand van de geleerde lessen van de afgelopen jaren. We kijken of de portfolio's in de huidige vorm hanteerbaar zijn voor onze leerlingen en passen ze op onderdelen aan als daar behoefte aan is.

We willen de basisvaardigheden van onze leerlingen verbeteren door geharmoniseerde profieloverzichten voor de leerroutes 1 tot en met 5 in gebruik te nemen. Daardoor wordt het gemakkelijker om van de expertise van een collega-school gebruik te maken. Leerlingen kunnen dan ook gemakkelijker van school switchen of voor bepaalde vakken tijdelijk naar een andere locatie gaan. Dit willen we ondersteunen door een duurzame lijnbus voor medewerkers en leerlingen in te gaan zetten tussen onze scholen.

3. *Verbonden en veilig*

Belofte: Onze scholen zijn een prettige en veilige leeromgeving.

(Sectorale) context

Onze scholen scoren stuk voor stuk zeer hoog op de jaarlijkse meting sociale veiligheid. Ook hebben voor een veilige omgeving voor de leerlingen zit in de genen van ons

personeel. Daarnaast zit tussen het beeld en de beleving van speciaal onderwijs een gat. Op onze scholen gebeuren (objectief aantoonbaar) heel goede dingen, maar dat is niet altijd zichtbaar voor onze stakeholders. Een positief maar eerlijk beeld draagt bij aan werkplezier van de medewerkers en tevredenheid onder ouders en leerlingen. Positieve beeldvorming van de sector biedt meer kansen op het gebied van werving van personeel. Daarnaast komt het ten goede aan de samenwerking met andere partijen, waaronder reguliere scholen.

Resultaat eind 2026

Doel 3 – Volwaardig partnerschap

De scholen van de sector (v)so worden in het Rotterdamse onderwijsveld als een volwaardige onderwijsvorm gezien. Samenwerking met het (s)bao en het vo wordt normaal en binnen BOOR is het vanzelfsprekend.

Terugblik

Er lopen diverse acties in de sector en in het werkveld om onze leerlingen op een positieve manier meer zichtbaar te maken. Een goed voorbeeld hiervan is de uitreiking van diploma's in het vso in 2023.

We hebben gewerkt aan een duidelijk beeld van hoe wij ons intern en extern willen profileren. Hiervoor hebben we een specifiek communicatiebeleid en -plan voor de sector vastgesteld. Onze communicatiemedewerkers hebben hier op een inventieve manier op veel vlakken vorm aan gegeven. Onze sector is meer in beeld. In 2023 heeft een BOOR arbeidsmarktcampagne plaatsgevonden, waar ook het (v)so specifiek als sector in was opgenomen. Daarnaast is de sector aangesloten op de lancering van de nieuwe Werken bij BOOR-website. De (v)so-scholen werken een brandingsvoorstel per locatie nader uit in 2024.

Uitvoering 2024

In 2024 bouwen we voort op het versterken van het imago en borgen we de ingeslagen weg. We breiden dit uit met zichtbaarheid en opinievorming. Een centrale rol hierin is weggelegd voor onze twee communicatiemedewerkers en een expert op het gebied van branding. Een communicatiekader voor de sector (v)so is inmiddels in concept gereed en zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan het strategisch directieoverleg. De volgende ambities worden daarin genoemd:

1. Zichtbaarheid in de buitenwereld; duidelijk wie we zijn, wat we doen en waarom. Werkpunten bij deze ambitie zijn o.a. arbeidsmarktcommunicatie, een communicatieplan over het Noord-Zuidplan en storytelling via sociale media.
2. Er is meer verbinding tussen de (v)so-scholen en andere sectoren binnen BOOR. Aan deze ambitie wordt gewerkt door het instellen van een klankbordgroep

communicatie en via BOORconnect, de sectorstudiedag, de wekelijkse sectormemo, het project onBOORding, etc.

3. De voortgang van onze ontwikkelambitie is goed zichtbaar, zowel intern als extern. De ontwikkelambitie zal in een duidelijk en herkenbaar beeld worden gevat. Daarnaast zullen nieuwsberichten zich richten op de ontwikkelambitie.
4. De communicatie binnen scholen en op sectorniveau is nog verder verbeterd: medewerkers voelen zich goed geïnformeerd, betrokken en ondersteund in hun communicatie. Dit wordt o.a. bereikt door de sectormemo/medewerkersnieuwsbrief, *narrow casting* en advies en ondersteuning door de communicatiemedewerkers aan scholen en gmr.
5. De schoolteams hebben aangegeven meer in verbinding te willen zijn met de bovenschools directeur, de directeur innovatie en de directeur bedrijfsvoering. Door het schooljaar heen organiseren we op teamniveau dialogen waarin ervaringen over en weer live uitgewisseld kunnen worden tussen schoolteams en het strategisch directeuren overleg. De dialoog op teamniveau op al onze scholen is een intensieve tijdinvestering die veel oplevert in de verbinding met en tot elkaar. Om dit haalbaar te maken we gebruik van een mobiele werkplek voor de sector, waarmee we wekelijks schoolteams kunnen bezoeken.
6. De communicatie tussen school en ouders wordt op schoolniveau vormgegeven en georganiseerd. Het harmoniseren van deze communicatie-instrumenten van de school naar ouders draagt bij aan meer uniformiteit in de wijze van communiceren met en naar ouders.

4. Versterken door vernieuwing

Belofte: We stimuleren om altijd te blijven leren en vernieuwen.

(Sectorale) context

Met ons Noord-Zuidplan en de bijbehorende innovaties zorgen we voor een kwalitatief sterk en dekkend Rotterdams (v)so netwerk.

Door het scholingstraject dat wij inzetten zorgen wij voor een medewerkersbestand dat niet alleen bevoegd en bekwaam is, maar ook vanuit vak-volwassen profiel toegerust is om de beoogde ontwikkelambitie te ondersteunen. De ontwikkelambitie, maar ook de cao, vraagt om opnieuw bewust bezig te zijn met de competenties en attitudes die van de medewerker gevraagd worden. Door middel van samen leren en werken in professionele leergemeenschappen (PLG's) willen we verbinding op inhoud creëren om vernieuwing te realiseren. Door in de PLG's te werken aan toekomstbestendige leerroutes en harmoniseren van leerlijnen willen we eenduidigheid creëren in kwaliteit op alle (v)so-scholen. Ook willen we in de PLG's werken aan het doorontwikkelen van de basisvaardigheden door *evidence informed* te werken en extra lessen en oefeningen te ontwerpen.

Om ieder kind gelijke kansen op het allerbeste onderwijs en een volwaardige plek in de maatschappij te geven werken wij binnen de gestandaardiseerde leerroutes toe naar het hoogst haalbare uitstroomniveau. Door een balans aan te brengen tussen cognitief en sociaal emotioneel leren, zorg en maatschappelijke competenties worden leerlingen beter voorbereid op dagbesteding, arbeid of vervolgonderwijs.

Resultaat eind 2026

Doel 4 – Passend aanbod

In Rotterdam zijn zowel op de Noord- als op de Zuidoever van de Maas alle (v)so onderwijsvarianten aanwezig, zodat leerlingen op onze scholen zo thuisnabij mogelijk onderwijs krijgen. Voor thuiszitters zijn voorzieningen.

Terugblik

Invoering Noord-Zuidplan

In ons Noord-Zuidplan wordt het onderwijs leidend. In 2023 is de inrichting van de verschillende onderwijsplekken binnen de eerder vastgestelde kaders van het Noord-Zuidplan uitgewerkt door de locatiedirecteuren in een aantal studiesessies. Het strategisch directieoverleg heeft daarop op basis van deze uitwerking de locatiedirecteuren bevraagd en aangegeven, waar de uitwerking buiten de kaders treedt. Vervolgens zijn er nadere aanpassingen aan het plan gedaan. Dit heeft het plan steeds verder aangescherpt en heeft er ook voor gezorgd dat het een gedragen plan is binnen de sector. In het schooljaar 2023-2024 zal het definitief worden vastgesteld.

Opzetten professionele leergemeenschappen

In 2023 is ook volgens planning gewerkt aan het opzetten van PLG's voor het doorontwikkelen van de basisvaardigheden en geharmoniseerde leerroutes en leerlijnen.

Uitvoering 2024

Het Noord-Zuidplan zal komend jaar worden vastgesteld, waarna implementatie van het plan op de scholen zal plaatsvinden.

Het jaar 2024 staat verder in het teken van de voorbereiding op de herschikking van het onderwijsaanbod in lijn met het uitgangspunt 'van medisch naar onderwijsmodel'. Hierbij hoort ook de nadere uitwerking van de bijbehorende sector gebonden bedrijfsvoerings- en innovatie agenda.

In de PLG waarin we werken aan het harmoniseren van leerlijnen willen we sectoroverstijgend beleid met betrekking tot het organiseren van leerrecht ontwikkelen. We willen de leerlijnen voor de basisvaardigheden 1 t/m 5 harmoniseren. Voor de leergebied overstijgende leerlijnen 1 t/m 7 willen we hetzelfde. Daar hoort een

profieloverzicht van de totale sector bij. De PLG zorgt vervolgens voor implementatie van de geharmoniseerde leerroutes in de scholen en draagt het beheer hiervan over aan de afdeling onderwijskwaliteit.

De PLG draagt tevens zorg voor een samenhangend en vastgesteld beleid voor burgerschap. Hieraan gekoppeld is het vaststellen van een leerlijn voor maatschappelijke diensttijd. Voor de sector wordt een burgerschapskalender vastgesteld.

5. Sterke scholen door een sterke organisatie

Belofte: Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen.

(Sectorale) context

De sector stuurt al geruime tijd op het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties (opbrengstgericht werken). Deze werkwijze is geïmplementeerd in de scholen en wordt periodiek intern ge-audit en verbeterd.

Voor de leerling vergroten wij de kans op bestending binnen het uitstroomperspectief door de krachten te bundelen en intensievere of nieuwe samenwerkingsvormen aan te gaan. Dit rijkere aanbod draagt tevens bij aan het benutten van het potentieel van onze leerlingen in de maatschappij.

De beste werkgevers hebben een transparante houding ten opzichte van informatieverstrekking. Wij zorgen ervoor dat de medewerkers te alle tijden over informatie beschikken waarmee zij zichzelf en de organisatie naar een hoger niveau kunnen tillen. Het werkt stimulerend en verbindend als medewerkers zien welke invloed en speelruimte zij hebben.

In het bereiken van de sectorambities op het gebied van samenwerking met zorgpartners en duidelijk werkgeverschap naar ons zorgpersoneel ervaren we knelpunten in het 'onderwijs-zorgvraagstuk'. Dit is een landelijk vraagstuk waarbij in de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en zorgpartners problemen worden ervaren door verschillende stelsels en regio-indelingen en een gebrek aan regie. Ook is er discussie wat onder onderwijs valt en onder zorg en zijn er verschillende toezichtkaders van toepassing op locaties waar zowel zorg als onderwijs wordt geboden.

Resultaat eind 2026

Doel 5 – Sectorgebonden bedrijfsvoering

We professionaliseren de sector verder. Professionals op de ondersteunende processen (zoals HR, communicatie en onderwijskwaliteit) zijn dedicated werkzaam en verbonden aan de sector (v)so. We bouwen de professionele cultuur verder uit. De dataverzameling wordt uitgebreid, de 4D-cyclus wordt versterkt. We werken eraan om

de zorg in onderwijstijd te beleggen waar het thuishoort: bij de zorginstellingen, onder handhaving van het huidige, kwalitatief hoge aanbod, omdat dat voordeliger is voor het volgen van onderwijs op onze scholen.

Terugblik

Onderwijs-zorg

Het 'onderwijs-zorgvraagstuk' is complex en bestaat uit veel verschillende onderliggende 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 2023 bijvoorbeeld de paramedici die werken op de Tytylschool als werkgever overgedragen aan Rijndam. Als BOOR hebben we steeds beter zicht gekregen op deze problemen. De Piloot en de Recon hebben 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. Per 1 augustus 2023 is de programmamanager Onderwijs-Zorg aangesteld die nader vorm en inhoud zal geven aan de meerjarenagenda van dit vraagstuk.

Doorontwikkeling kwaliteitszorg

Ons kwaliteitszorgsysteem is in de loop der jaren doorontwikkeld. In 2023 werken we door middel van een uitvoeringsplan aan het herstel en doorontwikkelen van ons kwaliteitszorgsysteem. Hiermee verbeteren we het datageïnfomeerd werken op sector- en schoolniveau. We integreren het integrale sectorjaarplan, de jaarplan cyclus, p&c-gesprekken met leidinggevenden en de verschillende kwaliteitsinstrumenten. We werken eraan om afspraken vast te leggen in managementcontracten. Door middel van ons management development programma ontwikkelen we het vak-volwassen profiel van leidinggevenden verder. Ook denken we na over een nieuwe werkwijze waarbij we onder andere experimenteren met een nieuwe vorm van auditen en een goede invulling van de voortgangsgesprekken.

Doorontwikkeling bedrijfsvoering

Binnen BOOR is door externe partij Exilo in 2021-2022 een onderzoek gedaan naar de bedrijfsvoering. De sector (v)so heeft een dashboard gemaakt. Daarin is onder meer een eerste koppeling gemaakt tussen de vijf beloftes uit de koers van BOOR, de eigen sectordoelen, doorlopende lijnen (s)bao-vo-(v)so en de bedrijfsvoeringspijlers van Exilo. In 2023 oefenen we met het dashboard met als doel dat het dashboard in 2024/2025 bovenschools in de sector gebruikt wordt als ondersteunend instrument bij de sturing op de (bovenschoolse) sectordoelen. In 2023 hebben we een update uitgevoerd op ons functiehuis en bijbehorende directiestructuur. Hier zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden aangescherpt en waar nodig aangepast. Naar aanleiding hiervan maken we een managementstatuut en -contracten.

Uitvoering 2024

In 2024 werken wij verder aan collectieve financiering en de gevolgen voor de uitvoering van het onderwijs en leerrecht pilots in het (v)so. Ook werken we verder aan ons kwaliteitszorgsysteem. We onderzoeken hoe we de audits de komende jaren waardevoller kunnen maken door voorafgaand aan het toetsen meer focus aan te brengen op de inhoud en op de planning. Het hierboven beschreven dashboard willen we naar een volgend volwassenheidsniveau brengen, zodat we hier beter mee kunnen sturen.

Begroting 2024-2028

5. Inleiding op de begroting

In dit deel van het jaarplan wordt de cijfermatige doorrekening gepresenteerd van de plannen die we in 2024 willen uitvoeren. De begroting is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen. Daar ligt ook de kerntaak van BOOR: het bieden van het best denkbare onderwijs. Tegelijkertijd staan in het jaarplan, als afgeleid van de strategische koers, specifieke prioriteiten voor 2024.

Hoofdlijnen

- De financiële positie van BOOR is goed. Dit is mede te danken aan financiële meevallers en ontvangen incidentele middelen in de afgelopen jaren. Voor 2024 verwachten we een positief resultaat te behalen van € 1,5 mln. na mutaties in de bestemmingsreserves. Meerjarig ziet het beeld er echter minder rooskleurig uit. De structurele bekostiging in het basisonderwijs is te laag en de vereenvoudiging van de bekostiging heeft dit effect verder vergroot. Dit betekent dat we zonder de huidige incidentele middelen uitkomen op een verlies voor de jaren 2025 en 2026. De hoogte hiervan is mede afhankelijk van de mate waarin de gemeente het onderwijs (ROB) en de huisvestigingsuitdagingen kan ondersteunen met toereikende subsidies. De stelselwijziging in het kader van de Voorziening groot onderhoud en het wegvallen van de Vordering op OCW hebben een aanzienlijke impact op de ontwikkeling van het weerstandsvermogen.
- De impact van de gestegen energielasten is minder groot dan aanvankelijk werd verwacht. De prijzen en het verbruik zijn aanzienlijk lager uitgevallen dan eerder was ingeschat, mede door bewuster energieverbruik door de scholen. Verder wordt BOOR gecompenseerd voor het vroegtijdig beëindigen van het contract met Gazprom. Voor 2023 en 2024 is de verwachting dat de totale energielast onder de compensatiegrens blijft van 3,2% van de totale lasten.
- In 2023 is de Vereenvoudiging bekostiging primair onderwijs ingevoerd. Deze vereenvoudiging kent een ingroeieregeling, waardoor de impact over meerdere jaren verdeeld wordt. De vereenvoudiging heeft onder andere tot gevolg dat de Vordering op OCW ophoudt te bestaan. Het ministerie van OCW heeft aangegeven hier geen compensatie voor te geven, wat betekent dat in 2022 ca. € 8,3 miljoen aan baten is vervallen. Momenteel loopt een beroepszaak tegen OCW met betrekking tot de afwijzing van een met de PO-raad ingediende schadeclaim door meerdere besturen. Een eventuele toekenning van deze schadeclaim is nog niet in de begroting verwerkt. Uitspraak op het hoger beroep wordt eind 2023 verwacht.
- In juni 2023 is de nieuwe regelgeving met betrekking tot de Voorziening groot onderhoud bekend geworden. De nieuwe regelgeving geeft schoolbesturen de keuze voor activeren of blijven hanteren van een onderhoudsvoorziening. BOOR kiest hierin de lijn van de onderhoudsvoorziening. Dit betekent dat de voorziening verder op peil

gebracht moet worden, omdat de voorziening per pand en onderhoudscomponent moet worden opgebouwd. Voor BOOR is de impact ingeschat op ca. € 11 mln. De komende maanden zal dit verder worden uitgewerkt. De verhoging van de voorziening vindt plaats door een mutatie ten laste van het weerstandsvermogen.

- Vanuit de Rijksoverheid zijn in de afgelopen jaren extra middelen beschikbaar gesteld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. De laatste toekenning was voor schooljaar 2022-2023. Deze middelen worden jaarlijks zoveel mogelijk voor de doelstelling van dit programma ingezet. Niet ingezette middelen zijn toegevoegd aan een bestemmingsreserve, zodat deze ook de komende jaren voor deze doelstelling beschikbaar blijven.
- BOOR heeft in 2023 een aanzienlijke subsidie ontvangen voor het verbeteren van de basisvaardigheden. Ook hiervoor geldt dat voor niet-bestede middelen een bestemmingsreserve wordt gevormd, zodat deze middelen komende jaren voor dit doel ingezet kunnen worden. Mogelijk wordt deze subsidie in 2024 wederom toegekend. Aangezien het nog niet helder is hoe deze toekenning zal verlopen, is een nieuwe subsidietoekenning nog niet in de begroting 2024 meegenomen.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben een substantieel effect op de financiële kengetallen van de stichting als geheel.

6. Begroting 2024

De begroting van BOOR voor het jaar 2024 is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en begrotingen voor BOOR Services en Bestuur (ABB). De begroting 2024 bestaat voor 81,5% uit personele lasten, in de begroting voor 2023 was dat 80,1%. De procentuele verhoging komt door de hogere effecten van het onderhandelaarsakkoord cao 2023-2024 en de lagere energielasten.

Uitgangspunten

De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

- De Rijksbijdragen zijn opgenomen conform de laatst bekende regelingen van OCW, aangevuld met de door PO- en VO-raad gecommuniceerde indexaties van de tarieven als gevolg van het onderhandelaarsakkoorden cao's po en vo 2023-2024. Verder is rekening gehouden met de prognoses van de leerlingaantallen zoals deze zijn opgesteld door de scholen. De bijzondere bekostiging Professionalisering en Begeleiding Starters en Schoolleiders is op basis van de troonrede verlengd tot 1-1-2025.
- De salarislasten zijn berekend volgens de onderhandelaarsakkoorden voor de cao po en vo 2023-2024. Wij gaan er meerjarig vanuit dat eventuele stijgingen vanuit toekomstige cao's worden gecompenseerd door het Rijk.
- De bekostiging Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is in de begroting opgenomen. De looptijd van deze bekostiging is tot en met schooljaar 2022/2023, de bestedingstermijn is verlengd tot en met schooljaar 2024/2025. Voor de niet-bestede middelen is een bestemmingsreserve gevormd voor inzet in latere jaren.
- De regeling Arbeidsmarkttoelage NPO is verwerkt tot en met 2023. Deze regeling is in 2024 niet verwerkt in de begroting, in afwachting van het besluit van het Ministerie van OCW over het continueren van de bekostiging hiervan. In de nieuwe CAO is aangegeven dat deze doorloopt, maar over de bekostiging moet nog een besluit genomen worden. Voor het begrote resultaat zal dit geen effect hebben.
- Voor de subsidie basisvaardigheden zijn de toegekende bedragen vanuit de 1^e en 2^e tranche verwerkt. Een 3^e tranche is vanwege de hoge mate van onzekerheid niet opgenomen. Voor de niet-bestede middelen is een bestemmingsreserve gevormd voor inzet in latere jaren.
- De subsidiegelden *Gelijke kansen voor elk talent* (ROB) zijn verwerkt conform de afspraken met de gemeente Rotterdam. De beleidswijzigingen voor 2024/2025 zijn na het opstellen van de schoolbegrotingen bekend geworden. De gevolgen hiervan op school- en sectorniveau zijn daarom nog niet verwerkt. Dit zal in de Eerste voortgangsrapportage 2024 worden toegepast.

- De inkomsten samenwerkingsverbanden zijn verwerkt op basis van de laatst bekende informatie.
- Subsidies waarover nog geen zekerheid is dat deze worden toegekend, zijn niet verwerkt in de begroting.
- Vanaf eind 2022 wordt door gestegen rente over het saldo van schatkistbankieren rente ontvangen. Deze baten zijn opgenomen vanaf 2023. In verband met de onzekerheid over de rentetarieven en het dalen van het saldo als gevolg van de uitgestelde uitgaven voor NPO, is een voorzichtige inschatting gemaakt.
- De energielasten zijn per locatie berekend op basis van het verbruik en de verwachte tarieven. Over de overige lasten is de inflatie niet meegenomen in de begroting, omdat de compensatie hiervoor in de Rijksbijdragen nog niet bekend is.
- 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 gemuteerd op het weerstandsvermogen van de individuele scholen. Voor de nog niet bestede middelen NPO en basisvaardigheden worden de resultaten toegevoegd of onttrokken aan de bestemmingsreserves.
- Conform het vastgestelde beleid hebben scholen een rendement van 1% opgenomen in hun begroting als het weerstandsvermogen in de sector lager is dan 8%. Als het weerstandsvermogen in de sector en van de scholengroep meer dan 8% is, is de eis gesteld een rendement van minimaal 0% te begroten.
- Met ingang van 2024 zal de wijziging in de voorziening groot onderhoud in werking treden. Vooruitlopend hierop is in de afgelopen jaren extra gedoteerd aan de voorziening. De begrote dotatie is toereikend in de nieuwe systematiek.

In onderstaande tabel is de begroting voor het jaar 2024 opgenomen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2023	Begroting 2024
Baten				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	343.203	329.327	363.120	350.229
Overige overheidsbijdragen	16.998	15.877	18.674	19.818
Overige baten	17.108	13.542	17.252	14.325
Totaal baten	377.309	358.746	399.045	384.372
Lasten				
Personele lasten	292.847	289.761	323.392	319.119
Afschrijvingen	7.149	7.983	7.687	8.679
Huisvestingslasten	26.918	30.400	27.542	25.687
Overige materiële lasten	36.663	33.576	37.960	38.063
Totaal lasten	363.577	361.719	396.581	391.548
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	13.732	-2.973	2.465	-7.176
Financiële baten en lasten	-365	-392	1.605	1.655
Resultaat	13.367	-3.365	4.069	-5.522
Toevoeging bestemmingsreserve	-16.407	-2.785	-3.609	-5.100
Onttrekking bestemmingsreserve	4.459	2.070	900	12.158
Resultaat na mutaties bestemmingsreserve	1.419	-4.080	1.361	1.536

Toelichting

De prognose van het resultaat voor 2023 (na mutatie bestemmingsreserve) is € 5,4 miljoen hoger dan was begroot. De volgende oorzaken liggen hieraan ten grondslag:

- De energielasten zijn lager door een minder verbruik en lagere tarieven dan verwacht in de begroting.
- In verband met het verplicht opzeggen van het energiecontract met Gazprom, is voor de extra energielasten in het laatste kwartaal van 2022 een compensatie toegekend.
- De gestegen rentetarieven over het saldo van schatkistbankieren leiden tot rentebaten.
- De financiële gevolgen van het onderhandelaarsakkoord cao 2023-2024 zijn verwerkt in de prognose 2023 en de begroting 2024, evenals de verwachte compensatie in de Rijksbijdrage. Dit komt tot uitdrukking in de hogere Rijksbijdrage en hogere personeelslasten.

Het verschil tussen de begroting 2023 en de prognose 2023 wordt nader toegelicht in de Tweede voortgangsrapportage 2023.

Het resultaat van de begroting 2024 voor bestemmingsreserve is aanzienlijk negatief, wat voornamelijk veroorzaakt wordt door inzet voor NPO activiteiten. Hiervoor zijn de (incidentele) middelen ontvangen in de voorgaande jaren. Deze kosten worden onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO. Voor de subsidie basisvaardigheden zijn

de inkomsten in 2024 hoger dan de uitgaven, dit leidt tot een dotatie aan de bestemmingsreserve basisvaardigheden. Door de mutaties op de bestemmingsreserves is het resultaat na bestemmingsreserves ongeveer gelijk aan de prognose 2023 en de realisatie 2022. De oorzaken genoemd bij het resultaat 2023 hebben ook effect op de begroting 2024 (met uitzondering van de compensatie Gazprom). Voor verdere details zie de toelichtingen op de baten en lasten en de toelichting op de meerjarenbegroting en sectorbegrotingen.

7. Meerjarenbegroting 2024-2028

In onderstaande tabel is de meerjarenbegroting 2024-2028 in beeld gebracht:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2024	2025	2026	2027	2028
Baten					
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	350.229	345.557	346.234	349.793	352.195
Overige overheidsbijdrage	19.818	18.971	18.927	18.904	19.105
Overige baten	14.325	12.802	12.942	13.068	13.299
Totaal Baten	384.372	377.330	378.103	381.764	384.599
Lasten					
Personele lasten	319.119	315.255	314.101	315.415	317.541
Afschrijvingslasten	8.679	9.084	8.967	8.664	8.001
Huisvestingslasten	25.687	25.358	25.359	25.222	25.212
Overige materiële lasten	38.063	35.351	34.696	35.038	35.515
Totaal lasten	391.548	385.048	383.122	384.340	386.269
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-7.176	-7.718	-5.018	-2.576	-1.671
Financiële baten en lasten	1.655	1.711	1.732	1.754	1.775
Resultaat	-5.522	-6.007	-3.286	-822	104
Toevoeging bestemmingsreserve	-5.100	-1.757	0	0	0
Onttrekking bestemmingsreserve	12.158	6.249	3.079	1.765	1.398
Resultaat na mutaties bestemmingsreserve	1.536	-1.515	-207	943	1.502

Opvallende ontwikkelingen

Het resultaat 2025 en 2026 is lager dan waar in een normale situatie op gestuurd wordt. Dit komt door het wegvallen van de incidentele NPO gelden en later basisvaardigheden en het beëindigen per 1-1-2025 van de bijzondere bekostiging Professionalisering en Begeleiding Starters en Schoolleiders in het primair onderwijs. Het is moeilijk de activiteiten en inzet van medewerkers, die bekostigd worden door incidentele middelen, tijdig af te bouwen. Meerjarig wordt een toename van het aantal leerlingen verwacht en een afname van het aantal medewerkers. Dit leidt vanaf 2027 tot positieve resultaten na bestemmingsreserves.

Ontwikkeling bestemmingsreserves

Vanaf 2019 zijn bestemmingsreserves gevormd, in onderstaande tabel wordt een overzicht van de ontwikkeling hiervan weergegeven:

bestemmingsreserves	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NPO							
Beginsaldo	9.057	23.496	24.965	12.880	6.698	4.238	2.965
Dotatie/vrijval	14.439	1.469	-12.085	-6.182	-2.459	-1.273	-942
Eindsaldo	23.496	24.965	12.880	6.698	4.238	2.965	2.023
Basisvaardigheden							
Beginsaldo	0	-2	2.138	7.239	8.996	8.419	7.944
Dotatie/vrijval	-2	2.140	5.100	1.757	-577	-475	-456
Eindsaldo	-2	2.138	7.239	8.996	8.419	7.944	7.488
Veranderende bekostiging							
Beginsaldo	3.000	0	0	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	-3.000	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	0	0	0	0	0	0	0
Versnellingsprogramma ICT							
Totaal							
Beginsaldo	3.000	1.885	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152
Dotatie/vrijval	-1.115	-732	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.885	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152
Aanvullende bekostiging vo							
Beginsaldo	709	368	201	128	61	19	2
Dotatie/vrijval	-341	-167	-72	-67	-42	-17	0
Eindsaldo	368	201	128	61	19	2	2
Strategische opgaves vo							
Beginsaldo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Dotatie/vrijval	0	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Kleine scholen							
Beginsaldo	224	224	224	224	224	224	224
Dotatie/vrijval	0	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	224	224	224	224	224	224	224
Collectieve werkdrukmiddelen vo							
Beginsaldo	0	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769
Dotatie/vrijval	1.769	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769
Totaal							
Beginsaldo	16.990	28.741	31.450	24.393	19.900	16.822	15.057
Dotatie/vrijval	11.750	2.709	-7.057	-4.492	-3.079	-1.765	-1.398
Eindsaldo	28.741	31.450	24.393	19.900	16.822	15.057	13.659

Op basis van de huidige planvorming is er in de bestemmingsreserve NPO na 2028 nog € 2,0 miljoen over. Voor de inzet van de middelen basisvaardigheden vindt de planvorming momenteel plaats. Daardoor blijft de bestemmingsreserve een hoog saldo houden. Ook voor het restant van de bestemmingsreserve versnellingsprogramma ICT worden nog concrete plannen opgesteld (AFAS, digitale geletterdheid, e.d.).

De bestemmingsreserve werkdrukmiddelen vo is gevormd in 2022. In dat jaar werden deze middelen heel laat in het jaar ontvangen, waardoor inzet op deze middelen niet meer mogelijk was. Vanaf 2023 zijn deze middelen en opgenomen in de reguliere bekostiging en de bijbehorende uitgaven in de lasten.

8. 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	Jaarverslag 2022	Prognose 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Vaste activa							
Materiële vaste activa	66.685	76.904	87.257	93.532	99.734	104.301	107.411
Financiële vaste activa	1.075	1.053	1.031	1.009	987	965	943
Vlottende activa							
Voorraden	180		0	0	0	0	0
Vorderingen	16.906	17.000	13.148	14.757	14.757	14.757	14.757
Liquide middelen	81.150	76.555	62.885	54.249	45.440	42.876	42.578
Totaal activa	165.996	171.512	164.321	163.547	160.918	162.899	165.689
Eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves)	60.179	64.249	47.731	41.724	38.436	37.616	37.721
Voorzieningen	30.188	32.324	45.484	47.821	48.798	51.920	54.927
Langlopende schulden	16.728	16.154	15.513	14.872	14.231	13.590	12.949
Kortlopende schulden	58.901	58.785	55.593	59.130	59.453	59.773	60.092
Totaal passiva	165.996	171.512	164.321	163.547	160.918	162.899	165.689

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de **materiële vaste activa** komt door nieuwbouw van scholen en investeringen in ICT en inventaris.
- De **liquide middelen** nemen vanaf 2023 af door het wegvallen van de baten van de incidentele middelen (NPO en basisvaardigheden). Vanaf 2023 dalen de liquide middelen door de hogere huisvestingslasten en omdat er nog wel inzet plaatsvindt voor activiteiten NPO activiteiten, maar er geen ontvangsten meer tegenover staan.
- Het **eigen vermogen** neemt in 2023 toe door de nog niet bestede middelen NPO en basisvaardigheden. Deze worden gedoteerd aan de bestemmingsreserves en vallen onder het eigen vermogen. In 2024 daalt het eigen vermogen door de extra donatie aan de voorziening groot onderhoud (zie toelichting op voorzieningen). De daling vanaf 2025 komt door de onttrekkingen aan de bestemmingsreserves.
- 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 tot 2023 het gemiddelde over een onderhoudsperiode van 20 jaar. De voorziening groot onderhoud zal in 2024 worden omgezet naar de componenten methode. De stijging van de voorzieningen in 2024 heeft betrekking op deze omzetting, dit heeft ook effect op het eigen vermogen.
- De **langlopende schulden** nemen af door de aflossing van de leningen voor de nieuwbouw en de uitbreiding in Lansingerland.
- De verhouding tussen de kortlopende schulden en kortlopende vlottende activa verslechtert a.g.v. de afname van tijdelijke subsidies. Dit zal de komende jaren minder worden aangezien er wel sprake zal zijn van de ontvangst van extra

incidentele baten. Deze zijn door onzekerheid over de omvang nog niet meegenomen. Verder is er sprake van een kredietlimiet van € 25 mln. zodat er geen zorg is over de opeisbaarheid van kortlopende schulden.

9. 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 vanuit de exploitatie is als volgt:

Kengetallen exploitatie	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rentabiliteit	3,54%	1,02%	-1,44%	-1,59%	-0,87%	-0,22%	0,03%
Kosten per leerling totaal	€ 12.234	€ 12.899	€ 12.632	€ 12.224	€ 11.957	€ 11.857	€ 11.810
Kosten per leerling (s)bao	€ 9.385	€ 10.491	€ 9.624	€ 9.421	€ 9.098	€ 8.966	€ 8.872
Kosten per leerling vo	€ 12.620	€ 13.605	€ 13.309	€ 12.802	€ 12.698	€ 12.590	€ 12.574
Kosten per leerling (v)so	€ 30.774	€ 32.532	€ 32.833	€ 32.079	€ 31.042	€ 29.732	€ 29.502
Aandeel personele lasten	80,55%	81,55%	81,50%	81,87%	81,98%	82,07%	82,21%
Aandeel materiële lasten	19,45%	18,45%	18,50%	18,13%	18,02%	17,93%	17,79%

De kengetallen over 2023 zijn gebaseerd op de prognose. De rentabiliteit vanaf 2023 wordt sterk beïnvloed door de hogere energielasten en de inzet van de NPO middelen gedurende de verlengde bestedingstermijn. In 2022 wordt de rentabiliteit negatief beïnvloed door het wegvallen van de vordering op OCW in het primair onderwijs en de hogere energielasten, maar ook positief omdat niet het volledige bedrag van de NPO middelen wordt ingezet.

De kosten per leerling in 2022 tot en met 2025 zijn hoger door de extra inzet voor NPO en basisvaardigheden, vanaf 2024 dalen ze door de afbouw van de interventies. Het aandeel personele lasten stijgt gedurende de begrotingsjaren, dit komt door het licht dalen van de materiële lasten en het stijgen van de personeelslasten.

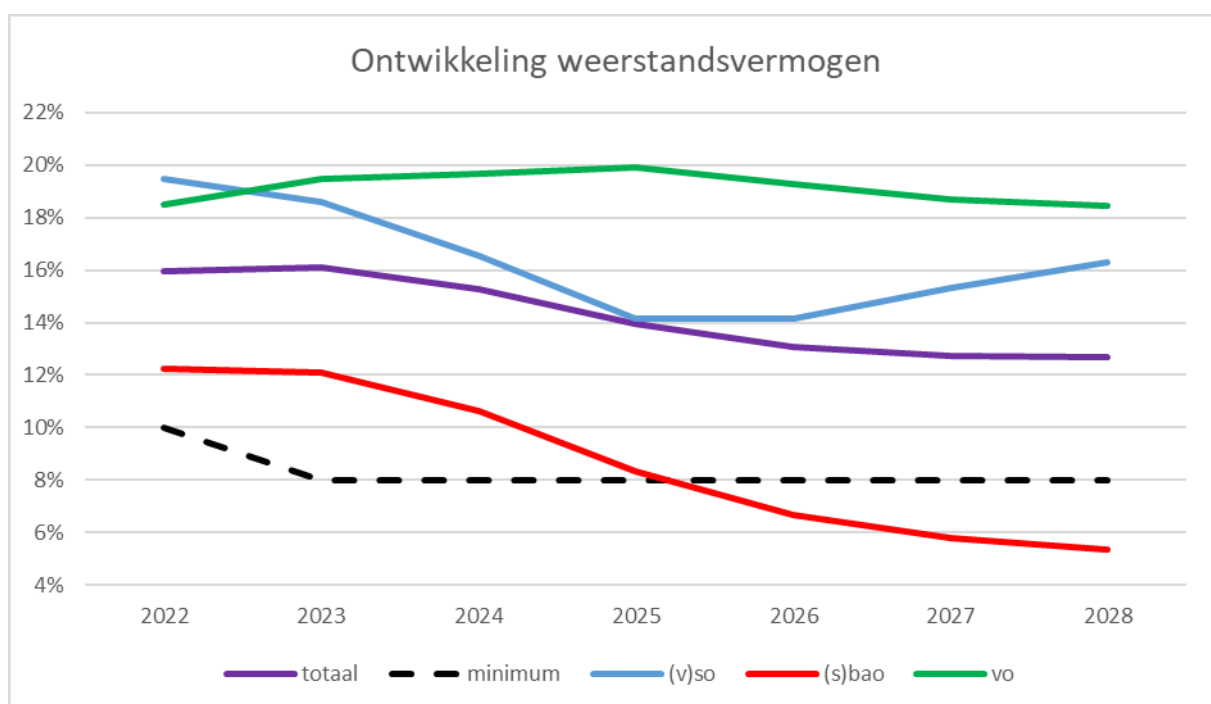
De ontwikkeling van de kengetallen vanuit de balans is als volgt:

Kengetallen balans	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Solvabiliteit 2 (> 30%) ¹	54,44%	56,31%	56,73%	54,75%	54,21%	54,96%	55,92%
Liquiditeit (> 75%) ²	166,45%	159,15%	136,77%	116,70%	101,25%	96,42%	95,41%
Kapitalisatiefactor (< 35%) ³	29,25%	33,45%	32,01%	32,15%	31,31%	31,37%	31,84%
Weerstandsvermogen (tot 2023 > 10%/vanaf 2023 >8%) ⁴	15,96%	16,10%	15,28%	13,97%	13,07%	12,73%	12,67%
Weerstandsvermogen + voorzieningen ⁵	23,95%	24,20%	24,25%	23,73%	23,07%	23,45%	24,09%

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 zit BOOR ruim boven.
2. Het kengetal voor de **liquiditeit** wordt berekend door de vlottende activa uit te drukken in een percentage van de kortlopende schulden. Het hoge percentage in 2022 tot en met 2024 wordt verklaard door de ontvangst van de middelen voor NPO en basisvaardigheden, waarvan een deel in latere jaren wordt besteed. Dat is ook een van de redenen dat de liquiditeit vanaf 2024 daalt. In bijlage 1 is een meerjarige

liquiditeitsprognose opgenomen waaruit de kasstromen van BOOR blijken.

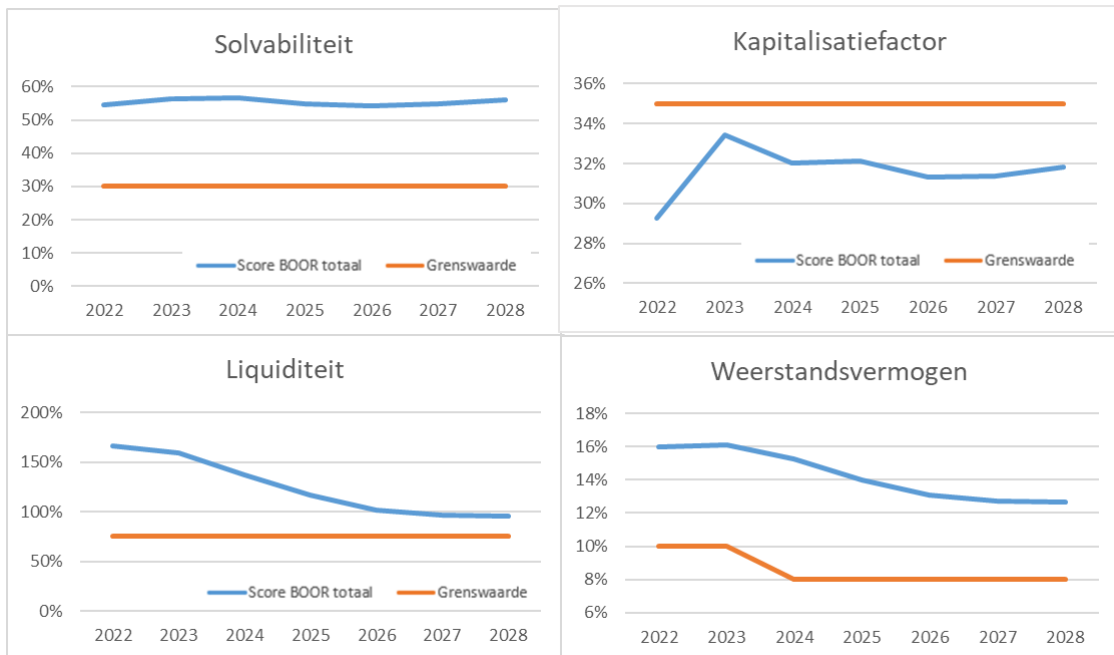
3. De **kapitalisatiefactor** wordt berekend door het balanstotaal (exclusief gebouwen) te delen door de totale baten. Een te hoge factor zou kunnen impliceren dat het vermogen te groot is ten opzichte van de totale baten. Bij grote onderwijsinstellingen – zoals BOOR – zou deze ratio maximaal 35% mogen bedragen. Daar blijft BOOR de komende jaren onder.
4. Het **weerstandsvermogen** (buffer voor het opvangen van risico's) wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale baten. BOOR heeft zichzelf in 2015 een norm van 10% opgelegd, waarbij achtereenvolgens op sector en op scholengroep gestuurd wordt. Vanaf 2023 is de eigen norm verlaagd naar 8%. Het weerstandsvermogen zal over de begrotingsjaren ruim boven de eigen normering blijven. De sector (s)bao komt vanaf 2026 onder de norm van 8% door de kosten voor activiteiten voor incidentele middelen, welke onttrokken zullen worden aan de bestemmingsreserve (maakt deel uit van het weerstandsvermogen). Deze ontwikkeling wordt de komende jaren goed gemonitord. In onderstaande grafiek de grafische weergave van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen inclusief bestemmingsreserves.



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 lichte fluctuaties die er zijn, zijn een gevolg van de exploitatieresultaten en schommelingen in de voorziening groot onderhoud. De waarde blijft boven de gestelde normen door de hogere voorzieningen.

Alle kengetallen laten een gezond beeld zien en blijven boven of onder de door de Inspectie gehanteerde grenzen.



10. Ontwikkeling leerlingenaantal

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

Begrotingsjaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
teldatum	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025	1-2-2026	1-2-2027
Sector (speciaal) basisonderwijs	17.427	17.023	16.541	17.253	17.202	17.453	17.696	17.915	18.074
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	2.082	2.134	2.270	2.313	2.376	2.477	2.597	2.627	2.627
Totaal primair onderwijs	19.509	19.157	18.811	19.566	19.578	19.930	20.293	20.542	20.701
Begrotingsjaar	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028		
teldatum	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024	1-10-2025		
Sector voortgezet onderwijs	10.882	10.910	10.907	11.178	11.418	11.569	11.749		
Totaal	30.391	30.067	29.718	30.744	30.996	31.499	32.042		

Vanaf het bekostigingsjaar 2023 wordt voor de vereenvoudigde bekostiging po de teldatum gehanteerd van 1 februari voorafgaand aan het bekostigingsjaar. Daardoor lijkt er in bovenstaande tabel op 1-2-2022 een stijging in het leerlingenaantal gerealiseerd te zijn. Dit geeft echter een vertekend beeld, omdat er op de nieuwe teldatum vier maanden meer instroom heeft plaatsgevonden. Het aantal leerlingen in het primair onderwijs van de laatste jaren en de prognose op 1 februari laat het volgende beeld zien:

Begrotingsjaar	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
teldatum	1-2-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025	1-2-2026	1-2-2027
Sector (speciaal) basisonderwijs	17.345	17.253	17.202	17.453	17.696	17.915	18.074
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	2.163	2.313	2.376	2.477	2.597	2.627	2.627
Totaal	19.508	19.566	19.578	19.930	20.293	20.542	20.701

Het leerlingenaantal in de sector (s)bao daalt heel licht per 1 februari 2023 ten opzichte van 1 februari 2022. Meerjarig wordt een stijging van het leerlingenaantal verwacht in verband met demografische ontwikkelingen in een aantal wijken. Het (v)so prognosticeert een behoorlijke groei van het aantal leerlingen tot en met 2027, door het wegwerken van de wachtlijsten.

Het vo verwacht per 1 oktober 2023 een aanzienlijke stijging, deze groei zet zich de komende jaren door. Deze verwachte stijging meerjarig is een gevolg van de verhoogde interesse in onze scholen en de toestroom van nieuwkomers. In het vo zijn de eerstejaars nieuwkomers in bovenstaande tabel niet opgenomen. Gemiddeld over het jaar 2024 worden 355 eerstejaars nieuwkomers verwacht.

11. Toelichting baten

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Rijksbijdrage personeel	225.035		
Vereenvoudigde bekostiging po		182.967	201.303
Vereenvoudigde bekostiging vo		93.017	103.254
Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	31.201	20.458	
Rijksbijdrage materieel	18.409		
Overige subsidies OCW	40.495	29.211	30.430
Basisvaardigheden	5		11.289
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	22.712		
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	5.347	3.674	3.953
Totaal rijksbijdragen	343.203	329.327	350.229
Overige overheidsbijdragen			
Subsidie ROB	13.296	13.488	16.302
Gemeentelijke bijdragen overig	898	762	1.614
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	1.563	1.179	1.257
Overige	1.241	449	645
Totaal overige overheidsbijdragen	16.998	15.878	19.818
Overige baten			
Ouderbijdragen	8.070	7.819	8.703
Doorberekende salarissen aan derden	466	523	371
Verhuur lokaliteiten	1.062	758	778
Overige bijdragen	7.510	4.442	4.473
Totaal overige baten	17.108	13.542	14.325
Totaal Baten	377.309	358.747	384.372

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen 2024 voor het voortgezet onderwijs zijn berekend op basis van het verwachte leerlingenaantal per 1 oktober 2023 en voor het primair onderwijs op basis van het gerealiseerde leerlingenaantal op 1 februari 2023. Door middel van scenarioberekeningen in de begrotingstool kan worden vastgesteld of fluctuaties in het geprognosticeerde leerlingenaantal, kunnen worden opgevangen binnen de begroting.

Vanaf 2023 zijn voor alle sectoren de personele -, materiele - en leermiddelenbekostiging samengevoegd in de vereenvoudigde sectorbekostiging. In de begroting 2023 zijn de NPO middelen lager door het stoppen van deze incidentele subsidie. Door de toekenning

van de subsidie basisvaardigheden en de verhoging van de reguliere bekostiging in verband met het onderhandelaarsakkoord cao 2023-2024, komen de totale baten voor 2024 weer op het niveau van 2022. In de Overige subsidies OCW gaat het vooral om de geormerkte en niet-geormerkte subsidies, de bekostiging voor lwoo- en pro leerlingen, nieuwkomers en asielzoekers. De toekenning van de NPO-arbeidsmarkttoelage is nog niet opgenomen in 2024.

Personeel- en arbeidsmarktbeleid is door invoering van de vereenvoudigde bekostiging po niet meer apart zichtbaar. Dit is vanaf 2023 opgenomen in de vereenvoudigde bekostiging po.

De bijdrage vanuit de samenwerkingsverbanden is in 2024 enigszins hoger dan de begroting 2023, door het hogere leerlingenaantal. De verlaging ten opzichte van 2022 komt door het vervallen van de groeiregeling voor het (v)so in verband met de invoering van de vereenvoudigde bekostiging en de hiermee verschuivende teldatum naar 1 februari.

Overige overheidsbijdragen

De Subsidie Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB) is 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. De hogere baten in 2024 komen door de opname in ROB van Lekker Fit en de subsidie Educatief partnerschap (ter vervanging van de regeling medewerker ouderbetrokkenheid)

Overige baten

De overige baten worden gevormd door diverse bijdragen, variërend van ouderbijdragen, de opbrengst van diverse schoolprojecten tot de opbrengst van kantines.

12. Toelichting lasten

De begrote lasten worden in de tabel hierna weergegeven. Grote en bijzondere posten worden toegelicht.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Personele lasten			
Lonen en salarissen	255.468	260.636	283.831
Dotaties personele voorzieningen	1.474	1.159	1.325
Personeel niet in loondienst	24.365	17.276	21.529
Overige personele lasten	11.540	10.690	12.434
Totaal personele lasten	292.847	289.761	319.119
Afschrijvingen	7.149	7.983	8.679
Huisvestingslasten			
Huur	1.404	1.743	1.705
Onderhoud	13.109	8.254	8.730
Energie en water	5.150	13.394	6.992
Schoonmaakkosten	6.520	6.335	7.506
Heffingen	273	272	320
Overige huisvestingslasten	462	401	434
Totaal huisvestingslasten	26.918	30.399	25.687
Overige materiële lasten			
Administratie en beheerlasten	12.271	13.186	12.726
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.412	8.302	10.024
Overige instellingslasten	14.980	12.087	15.313
Totaal overige materiële lasten	36.663	33.575	38.063
Totaal lasten	363.577	361.718	391.548

Personele lasten

De in de meerjarenbegroting 2024-2028 opgenomen personele lasten zijn afgeleid van de formatieplannen voor de komende (school)jaren. Bij het bepalen van de formatie is, naast de onderwijsinhoudelijke afwegingen, rekening gehouden met de ontwikkeling van het leerlingenaantal en de verwachte financiële ontwikkelingen binnen de sectoren en scholen. In de raming zijn ook de voorzienbare mutaties, zoals uitstroom, wijzigingen in werktijdfactor en periodieken meegenomen.

De kosten voor lonen en salarissen in 2024 zijn gebaseerd op de afspraken in het onderhandelaarsakkoord cao 2023-2024, dit verklaard de sterke stijging bij lonen en salarissen. De formatieve kosten voor uitvoer van de activiteiten voor NPO en

basisvaardigheden. De NPO-arbeidsmarkttoelage is vanaf 2024 niet in de lasten opgenomen.

Onderstaand een overzicht van de formatie in fte's:

Formatie in fte's	realisatie 2022	begroting 2023	begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
(s)bao	1.418	1.377	1.401	1.341	1.294	1.279	1.272
vo	1.047	1.042	1.054	1.056	1.055	1.055	1.059
(v)so	597	619	654	654	653	651	649
ABB	110	118	118	118	118	118	118
Participatiebanen	21	23	31	31	31	31	31
Totaal	3.193	3.179	3.257	3.199	3.151	3.133	3.128

De formatie ABB voor 2024 is vooralsnog gelijk gehouden aan de formatie van 2023. Aan de hand van een producten en dienstencatalogus (PDC) vindt een discussie plaats met de sectoren over de dienstverlening en de bestuurlijke rol van BOOR services. Ook zal vanuit de besturingsfilosofie bekeken worden waar optimalisatie kan plaatsvinden. Dit leidt mogelijk tot een ander inzicht over de wenselijke formatie. Eventuele wijzigingen vanuit de besturingsfilosofie en afstemming over de PDC zullen in de volgende kaderbrief worden verwerkt.

In het (s)bao stijgt de formatie 2024 door hogere inzet voor NPO en basisvaardigheden. De daling vanaf 2025 is een gevolg van het beëindigen van de activiteiten voor NPO en de ontoereikende bekostiging. De formatie in de sector vo blijft nagenoeg gelijk. De benodigde formatie om de leerlingengroei op te vangen, is nu al aanwezig vanuit NPO bekostiging. Bij het (v)so groeit de formatie door de leerlingengroei in 2024. Vanaf 2025 is formatie uitbreiding niet nodig door efficiënte indeling van de groepen. In het (v)so blijkt de realisatie van de formatie vaak lager dan begroot, omdat het niet lukt om vacatures op te vullen. Dit kan leiden tot verhoging van de inhuur van extern personeel.

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 activiteiten en de verwachte extra inhuur van interim medewerkers en inhuur van leerkrachten in 2024. De kosten voor inhuur dalen vanaf 2025 door minder inzet voor NPO en het opnemen van vacatures ter vervanging van inhuur voor reguliere activiteiten.

Onderstaand een nadere specificatie van de bedragen die we in de meerjarenbegroting hebben voorzien voor externe inhuur van leerkrachten, directeuren en onderwijsondersteuners, inclusief de inhuur voor activiteiten voor het inlopen van leerachterstanden. Indien door het lerarentekort blijkt dat de activiteiten voor NPO niet met (tijdelijke) eigen medewerkers kunnen worden uitgevoerd, zullen de kosten van inhuur stijgen.

Bedragen in € 1.000

Externe inhuur	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
sector (S)BAO	10.834	7.198	10.315	9.767	9.200	9.092	8.960
sector (V)SO	4.758	3.763	4.555	4.172	4.196	4.185	4.252
sector VO	6.930	5.666	5.751	3.024	2.629	2.629	2.629
ABB	1.843	650	910	880	900	964	960
TOTAAL	24.365	17.276	21.529	17.842	16.925	16.869	16.801

Bij de sector (s)bao zijn de bovenschoolse kosten voor de basisvaardigheden als inhuur derden opgenomen in de jaren 2023, 2024 en 2025. Tevens is de instroom van reguliere zij-instroom verminderd, waardoor een verschuiving heeft plaatsgevonden van intern medewerkers naar externe medewerkers van Echt Onderwijs. Na afronding van de opleiding komen deze medewerkers in dienst van BOOR. In de sectoren vo en (v)so is de inhuur in 2023 hoger in verband met het niet kunnen invullen van vacatures.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten stijgen door investeringen in nieuwbouw en/of renovatie van meerdere onderwijslocaties. Ook investeringen in ICT leiden tot extra afschrijvingskosten.

Huisvestingslasten

De onderhoudskosten over 2022 zijn hoger door een extra dotatie die is gedaan aan de onderhoudsvoorziening, vooruitlopend op de invoering van de wijziging inzake de voorziening onderhoud. De energielasten zijn in de begroting 2023 verhoogd in verband met de bij het opstellen verwachte sterk stijgende energieprijzen. Door effectief inkopen zijn de verwachte energielasten in de begroting 2024 beduidend lager dan in de begroting 2023, maar wel nog hoger dan de realisatie 2022. De schoonmaakkosten zijn in 2024 ruim hoger dan in 2023, door indexatie van de contracttarieven.

Overige materiële lasten

Bij inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn verwachte kosten opgenomen voor basisvaardigheden, dit verklaart de hogere kosten. In de overige instellingslasten in de begroting 2024 zijn extra uitgaven opgenomen voor OSR (gerelateerd aan hogere Rijksbijdrage), doorbetaling aan Albeda en leerling activiteiten (gerelateerd aan hogere ouderbijdrage).

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.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Financiële baten	45	46	2071
Financiële lasten	-410	-437	-416
Totaal financiële baten en lasten	-365	-392	1655

De rentebaten betreft de rente op het saldo schatkistbankieren. De hoge liquide middelen zorgen de komende jaren voor extra rentebaten op het schatkistbankieren. Bij de schatkist is deze rente aanzienlijk hoger dan bij reguliere banken. De financiële lasten hebben betrekking op de rente op de leningen voor de gebouwen in de gemeente Lansingerland. Door aflossingen op deze lening worden de rentelasten lager.

13. Begroting per sector

De begroting 2024 geeft het volgende beeld per sector:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	(S)BAO	VO	(V)SO	ABB ¹	Totaal
Baten					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	143.482	135.698	70.836	213	350.229
Overige overheidsbijdragen	13.486	3.999	1.878	455	19.818
Overige baten	4.456	8.484	1.253	130	14.324
Totaal Baten	161.425	148.181	73.967	798	384.371
Lasten					
Personele lasten	130.755	110.334	62.604	15.424	319.117
Afschrijvingen	3.813	3.309	1.296	262	8.679
Huisvestingslasten	12.854	8.414	3.959	458	25.686
Overige materiële lasten	18.619	26.706	8.084	-15.347	38.062
Totaal lasten	166.041	148.763	75.943	798	391.545
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-4.616	-582	-1.975	0	-7.174
Financiële baten en lasten					
Financiële baten	866	793	412	0	2.071
Financiële lasten	0	-416	0	0	-416
Totaal financiële baten en lasten	866	377	412	0	1.655
Resultaat	-3.750	-206	-1.563	0	-5.519
Toevoeging bestemmingsreserve	-874	-2.918	-1.308		-5.100
Onttrekking bestemmingsreserve	7.085	4.139	933	0	12.158
Resultaat na mutaties bestemmingsreserve	2.461	1.015	-1.938	0	1.538

Het percentage ABB ten opzichte van de baten exclusief basisvaardigheden in 2024 voldoet aan de afspraken uit de kaderbrief.

Begroting (speciaal) basisonderwijs

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Baten							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	147.375	141.401	143.482	140.260	138.455	139.685	140.611
Overige overheidsbijdrage	10.624	10.280	13.486	13.196	13.196	13.196	13.196
Overige baten	6.708	4.166	4.456	3.604	3.582	3.607	3.607
Totaal Baten	164.707	155.848	161.425	157.059	155.233	156.488	157.413
Lasten							
Personele lasten	124.427	121.186	130.755	127.805	125.161	125.138	125.713
Afschrijvingen	3.062	3.569	3.813	3.912	3.897	3.796	3.498
Huisvestingslasten	13.283	14.596	12.854	12.540	12.515	12.534	12.509
Overige materiële lasten	18.990	17.128	18.619	17.810	17.215	17.200	17.228
Totaal lasten	159.762	156.479	166.041	162.067	158.787	158.668	158.948
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	4.945	-631	-4.616	-5.008	-3.555	-2.180	-1.535
Financiële baten en lasten							
Financiële baten	0	0	866	866	866	866	866
Financiële lasten	10	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	-10	0	866	866	866	866	866
Resultaat	4.935	-631	-3.750	-4.142	-2.689	-1.314	-669
Toevoeging bestemmingsreserve	-7.799	-2.118	-874	-352			
Onttrekking bestemmingsreserve	2.699	1.314	7.085	3.706	1.097	446	197
Resultaat na mutaties bestemmingsreserve	-165	-1.435	2.461	-787	-1.592	-868	-472

Toelichting

Het resultaat voor bestemmingsreserve is vanaf 2024 negatief, dit komt door de uitvoering van activiteiten voor NPO en basisvaardigheden. Deze kosten worden in mindering gebracht op de gevormde bestemmingsreserves, waardoor het resultaat na bestemmingsreserves in 2024 positief is en vanaf 2025 negatief. Dit komt met name door het wegvallen van incidentele middelen en het niet volledig kunnen aanpassen van de hiermee samenhangende kosten (vooral formatie). Ook de ontoereikendheid van de reguliere bekostiging en het wegvallen van de bijzondere bekostiging Professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders vanaf 2025 speelt hierin een rol.

De personele lasten stijgen in 2024 door het afgesloten onderhandelaarsakkoord cao 2023-2024. Dit wordt gecompenseerd via de Rijksbekostiging, maar door het wegvallen van de NPO middelen vanaf 2024 en de basisvaardigheden vanaf 2026, is er in de eerste jaren een daling van de bekostiging waarneembaar. Vanaf 2026 wordt door het stijgende leerlingenaantal een enigszins hogere Rijksbijdrage verwacht. In de overige materiële lasten zijn de verwachte kosten voor een deel van de activiteiten voor basisvaardigheden opgenomen in de jaren 2024 en 2025. Hierdoor daalt dit vanaf 2026 weer tot het normale niveau.

Het verloop van de bestemmingsreserves is als volgt:

Bedragen in € 1.000

bestemmingsreserves	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NPO							
Beginsaldo	2.814	10.483	12.055	4.970	1.263	330	-56
Dotatie/vrijval	7.669	1.572	-7.085	-3.706	-933	-386	-157
Eindsaldo	10.483	12.055	4.970	1.263	330	-56	-212
Basisvaardigheden							
Beginsaldo	0	-2	223	1.097	1.449	1.285	1.225
Dotatie/vrijval	-2	225	874	352	-164	-60	-40
Eindsaldo	-2	223	1.097	1.449	1.285	1.225	1.185
Veranderende bekostiging							
Beginsaldo	1.935	0	0	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	-1.935	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	0	0	0	0	0	0	0
Versnellingsprogramma ICT							
Beginsaldo	2.075	1.314	922	922	922	922	922
Dotatie/vrijval	-761	-392	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.314	922	922	922	922	922	922
Kleine scholen							
Beginsaldo	224	224	224	224	224	224	224
Dotatie/vrijval	0	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	224	224	224	224	224	224	224
Totaal (s)bao							
Beginsaldo	7.048	12.019	13.424	7.213	3.858	2.761	2.315
Dotatie/vrijval	4.971	1.405	-6.211	-3.355	-1.097	-446	-197
Eindsaldo	12.019	13.424	7.213	3.858	2.761	2.315	2.118

De bestemmingsreserve NPO wordt tot en met 2028 nagenoeg volledig benut. Voor basisvaardigheden worden de plannen nog grotendeels opgesteld, de kosten zijn nog niet volledig opgenomen in de begroting. Het resterend saldo voor het versnellingsprogramma ICT is bestemd voor technische doorontwikkeling van AFAS, digitale geletterdheid van het personeel, e.d..

Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Baten							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	132.406	122.754	135.698	133.583	133.300	134.640	136.117
Overige overheidsbijdrage	3.944	3.905	3.999	4.040	3.996	3.962	4.164
Overige baten	8.118	7.686	8.484	7.990	8.168	8.278	8.509
Totaal Baten	144.468	134.345	148.181	145.613	145.463	146.881	148.789
Lasten							
Personele lasten	102.326	99.886	110.334	109.237	109.957	110.904	111.989
Afschrijvingen	2.696	3.079	3.309	3.351	3.241	3.111	2.910
Huisvestingslasten	8.806	10.640	8.414	8.401	8.426	8.270	8.285
Overige materiële lasten	23.855	22.428	26.706	25.180	25.284	25.639	26.098
Totaal lasten	137.683	136.033	148.763	146.169	146.908	147.924	149.283
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	6.785	-1.688	-582	-556	-1.445	-1.044	-494
Financiële baten en lasten							
Financiële baten	45	46	793	827	827	827	827
Financiële lasten	-410	-437	-416	-394	-373	-351	-330
Totaal financiële baten en lasten	-365	-392	377	433	454	476	497
Resultaat	6.420	-2.080	-206	-123	-990	-568	3
Toevoeging bestemmingsreserve	-6.736	-796	-2.918	-1.400			
Onttrekking bestemmingsreserve	341	167	4.139	2.150	1.982	1.319	1.201
Resultaat na mutaties bestemmingsreserve	25	-2.709	1.015	627	992	751	1.204

Toelichting

Het resultaat voor bestemmingsreserve toont vanaf 2024 een (klein) negatief saldo, dit komt door de uitvoering van activiteiten voor NPO en basisvaardigheden. Deze kosten worden in mindering gebracht op de gevormde bestemmingsreserves, waardoor het resultaat na bestemmingsreserves meerjarig positief is. De sector verwacht een groei van het aantal leerlingen, waardoor de baten jaarlijks toenemen. Hierdoor kan het personeel dat in 2024 t/m 2026 vanuit incidentele middelen wordt bekostigd, vanaf 2027 worden ingezet op reguliere onderwijstaken.

De baten in 2024 wijken sterk af van de begroting 2023. Dit betreft de compensatie van het onderhandelaarsakkoord, de werkdrukmiddelen, meer nieuwkomersbekostiging en de inkomsten voor basisvaardigheden. De baten 2025 dalen door het wegvallen van de middelen basisvaardigheden en overige incidentele subsidies.

- De overige materiële lasten in de begroting 2024 zijn hoger dan in 2023 door gestegen prijzen, hogere doorbetaling aan Albeda, leerling gerelateerde kosten en ICT. Vanaf 2025 dalen de kosten in verband met het beëindigen van het programma Sterk Techniek Onderwijs.
- De ontwikkeling van de **bestemmingsreserve** is weergegeven in onderstaande tabel:

Bedragen in € 1.000

bestemmingsreserves	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NPO							
Beginsaldo	5.386	10.303	10.601	6.534	4.451	2.925	2.038
Dotatie/vrijval	4.917	297	-4.067	-2.083	-1.526	-887	-786
Eindsaldo	10.303	10.601	6.534	4.451	2.925	2.038	1.252
Basisvaardigheden							
Beginsaldo	0	0	1.695	4.613	6.013	5.600	5.184
Dotatie/vrijval	0	1.695	2.918	1.400	-413	-415	-415
Eindsaldo	0	1.695	4.613	6.013	5.600	5.184	4.769
Aanvullende bekostiging vo							
Beginsaldo	709	368	201	128	61	19	2
Dotatie/vrijval	-341	-167	-72	-67	-42	-17	0
Eindsaldo	368	201	128	61	19	2	2
Strategische opgaves vo							
Beginsaldo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Dotatie/vrijval	0	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Collectieve werkdrukmiddelen vo							
Beginsaldo	0	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769
Dotatie/vrijval	1.769	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769
Totaal vo							
Beginsaldo	7.095	13.441	15.265	14.044	13.295	11.312	9.994
Dotatie/vrijval	6.346	1.824	-1.221	-750	-1.982	-1.319	-1.201
Eindsaldo	13.441	15.265	14.044	13.295	11.312	9.994	8.793

In de bestemmingsreserve NPO zit aan het eind van de begrotingsperiode nog € 1,2 miljoen. Voor basisvaardigheden worden de plannen nog grotendeels opgesteld, de kosten zijn nog niet volledig opgenomen in de begroting. De aanvullende bekostiging (werkdruk) wordt tot en met 2027 volledig ingezet. Voor de bestemmingsreserve strategische opgaves vo zijn nog geen plannen gemaakt. De bestemmingsreserve collectieve werkdrukmiddelen betreft de middelen die eind 2022 toegekend zijn. Hiervoor was het niet meer mogelijk om deze in te zetten. In 2023 en verder zijn deze middelen opgenomen in de rijksbijdrage en de bijbehorende activiteiten in de lasten.

Begroting (voortgezet) speciaal onderwijs

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Baten							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	63.026	65.172	70.836	71.607	74.429	75.418	75.418
Overige overheidsbijdrage	1.916	1.396	1.878	1.280	1.280	1.290	1.290
Overige baten	2.228	1.540	1.253	1.178	1.163	1.153	1.153
Totaal Baten	67.171	68.108	73.967	74.066	76.872	77.861	77.861
Lasten							
Personele lasten	52.833	55.884	62.604	62.800	63.485	63.828	64.235
Afschrijvingen	1.143	1.049	1.296	1.559	1.545	1.524	1.407
Huisvestingslasten	4.522	4.718	3.959	3.959	3.959	3.959	3.959
Overige materiële lasten	7.174	7.112	8.084	7.902	7.902	7.902	7.902
Totaal lasten	65.672	68.762	75.943	76.219	76.891	77.213	77.503
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	1.498	-654	-1.975	-2.154	-19	648	358
Financiële baten en lasten							
Financiële baten	0	0	412	412	412	412	412
Financiële lasten	7	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	-7	0	412	412	412	412	412
Resultaat	1.491	-654	-1.563	-1.742	393	1.060	770
Toevoeging bestemmingsreserve	-1.862		-1.308	-6			
Onttrekking bestemmingsreserve	1.420	687	933	393	0	0	0
Resultaat na mutaties bestemmingsreserve	1.049	33	-1.938	-1.354	393	1.060	770

In de jaren 2024 en 2025 verwacht de sector (v)so negatieve resultaten. Dit komt door de sterke groei van het aantal leerlingen. Dit is een gevolg van de bekostigingssystematiek. De groei stopt vanaf 2026 en is er geen sprake meer van voorfinanciering. Dit heeft het gevolg dat de resultaten positief worden, mede omdat de personele inzet voor NPO overgaat naar reguliere formatie. De personele lasten stijgen in 2024, ten opzichte van de begroting 2023, door het afgesloten onderhandelaarsakkoord cao 2023-2024. De afschrijvingslasten stijgen in 2024 en 2025 door investeringen in gerenoveerde of nieuwe locaties. Momenteel wordt er kritisch gekeken naar de betaalbaarheid van gewijzigde wensen en de wijze van indexatie van de inrichting van nieuwbouwprojecten, zoals bij de nieuwbouw van het ROeR. De financiële impact hiervan zal meegenomen worden in de eerste voortgangsrapportage 2024. De overige materiële lasten in 2024 stijgen door inflatie en leerling gerelateerde kosten.

De ontwikkeling van de bestemmingsreserves is als volgt:

Bedragen in € 1.000

bestemmingsreserves	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NPO							
Beginsaldo	865	2.727	2.327	1.394	1.001	1.001	1.001
Dotatie/vrijval	1.862	-400	-933	-393	0	0	0
Eindsaldo	2.727	2.327	1.394	1.001	1.001	1.001	1.001
Basisvaardigheden							
Beginsaldo	0	0	221	1.529	1.534	1.534	1.534
Dotatie/vrijval	0	221	1.308	6	0	0	0
Eindsaldo	0	221	1.529	1.534	1.534	1.534	1.534
Veranderende bekostiging							
Beginsaldo	1.065	0	0	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	-1.065	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	0	0	0	0	0	0	0
Versnellingsprogramma ICT							
Beginsaldo	925	571	230	230	230	230	230
Dotatie/vrijval	-355	-340	0	0	0	0	0
Eindsaldo	571	230	230	230	230	230	230
Totaal (v)so							
Beginsaldo	2.855	3.298	2.778	3.153	2.765	2.765	2.765
Dotatie/vrijval	443	-520	375	-388	0	0	0
Eindsaldo	3.298	2.778	3.153	2.765	2.765	2.765	2.765

De middelen van de bestemmingsreserve NPO worden na 2025 voornamelijk niet benut, de plannen hiervoor moeten nog worden gemaakt. Dit geldt ook voor de basisvaardigheden. Het resterend saldo voor het versnellingsprogramma ICT is bestemd voor technische doorontwikkeling van AFAS, digitale geletterdheid van het personeel, e.d.

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 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Baten							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	-36	0	213	108	50	50	50
Overige overheidsbijdrage	514	295	455	455	455	455	455
Overige baten	316	150	130	30	30	30	30
Totaal Baten	794	445	798	593	535	535	535
Lasten							
Personele lasten	13.340	12.805	15.424	15.413	15.498	15.546	15.604
Afschrijvingen	248	285	262	263	284	234	186
Huisvestingslasten	307	446	458	458	458	458	458
Overige materiële lasten	1.591	2.799	2.405	2.211	2.047	2.049	2.039
Doorberekening sectoren	-15.197	-15.890	-17.752	-17.752	-17.752	-17.752	-17.752
Totaal lasten	290	445	798	593	535	535	535
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	504	0	0	0	0	0	0
Financiële baten en lasten							
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-8	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	-8	0	0	0	0	0	0
Resultaat	496	0	0	0	0	0	0
Toevoeging bestemmingsreserve							
Onttrekking bestemmingsreserve	9	30	0	0	0	0	0
Resultaat na mutaties bestemmingsreserve	505	30	0	0	0	0	0

Toelichting

- De diensten zijn toegelicht in de kaderbrief.. De verdeling van de kosten over de sectoren vindt plaats o.b.v. de specifieke inzet voor de betreffende sector.
- De kosten van administratie, beheer en bestuur (ABB) bestaan uit de kosten van het bestuur van de stichting en van BOOR Services. Ook de kosten voor de uitvoering van de participatiewet zijn hierin opgenomen. BOOR Services ondersteunt het bestuur en de scholen. 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 hiervan is ten opzichte van 2023 gelijk gebleven
- De stijging van de personele lasten in de begroting 2024 ten opzichte van 2023 komt door de stijging van de loonkosten als gevolg van het onderhandelaars-akkoord cao 2023-2024 CAO. Ook is er een stijging conform de besluitvorming van het aantal participatiebanen. Ook is er een tijdelijke uitbreiding van de formatie opgenomen om de basisdienstverlening verder op orde te brengen en is in de begroting rekening gehouden met de overname van taken die in 2023 bovenschools waren opgenomen.

14. 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

Twee externe factoren hebben grote impact op ons overall risicoprofiel:

- De eerste factor betreft een **toename van gezinnen met geldzorgen en armoede**. De huidige situatie in Oekraïne gaat gepaard met een grote vluchtelingenstroom en zorgt voor een hoge inflatie (CPB 2022: +10,0%, 2023: +3,9%, 2024: +3,8%). Ondanks genomen maatregelen van de overheid is bestaanszekerheid een belangrijk aandachtspunt geworden. Zo heeft 1 op de 5 gezinnen in Rotterdam te maken met armoede, waarbij de armoede in bepaalde wijken nóg hoger is. Ook steeds meer onderwijspersoneel heeft moeite met rondkomen. We houden deze ontwikkelingen en inschattingen van het CPB en het Rijk nauwlettend in de gaten.
- De tweede onzekere factor betreft de ontwikkeling rondom het **coronavirus**. Alhoewel de contactbeperkende maatregelen niet meer van kracht zijn, is corona nog niet weg. We hebben afgelopen jaren 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 schakelschool "De Gaffel". Oekraïense vo leerlingen ontvangen onderwijs vanuit de internationale schakelklassen vo. We bereiden ons voor op een verdere toename van Oekraïense leerlingen in 2024.
- Om voorbereid te zijn op een opleving van het coronavirus hebben wij voor ieder scenario draaiboeken uitgewerkt die scholen houvast bieden om in voorkomende gevallen 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 zijn kritisch op 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. 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

Op het gebied van onderwijs zien we de volgende risico's en onzekerheden.

- 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.
- Te veel leerlingen verlaten het funderend onderwijs zonder goede beheersing van de **basisvaardigheden**, zoals taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. Dit is voor een leerling nodig om andere schoolvakken succesvol te kunnen volgen en klaar te zijn voor het vervolgonderwijs en de maatschappij in het algemeen.

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 alle 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 gesteld.

Personeel

Op het gebied van personeel zien we de volgende risico's en onzekerheden:

- Allereerst blijft het **personeelstekort** een grote zorg. 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 en zet de onderwijskwaliteit onder druk. Positieve ontwikkeling is dat de regio Rotterdam in het algemeen en BOOR specifiek steeds meer controle krijgt 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. Ook BOOR ziet zich genoodzaakt nog veelvuldig gebruik te maken van externe inhuur om de continuïteit van het onderwijs te kunnen borgen.
- We zijn content met het recent afgesloten onderhandelaarsakkoord voor de **CAO 2023/2024**. De afspraken maken het werken in het funderend onderwijs aantrekkelijker. In het onderhandelaarsakkoord is een voorschot genomen op verwachte loonindexatie door het Rijk in 2024. Formeel is hiertoe nog niet besloten en derhalve als onzekerheid in de risicoparagraaf opgenomen.
- Daarnaast hebben we nog steeds te maken **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.
- Het **12-mnd voortschrijdend ziekteverzuim** bevindt zich met 6,4% (2022: 6,5%) boven de interne BOORnorm van 6,0%. Het verhoogde ziekteverzuim is ook landelijk zichtbaar. Corona heeft de afgelopen jaren een grote 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 beïnvloedings sfeer 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. Voor de aanpak van het lerarentekort ontvangen de G5-steden ook vanaf 2024 nog extra middelen.

- Uitwerken van de mogelijkheden voor ‘Anders Organiseren’ in het voortgezet onderwijs in 2023/2024.
- 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, waardoor de instroom uit de Pabo's wordt vergroot;
- Uitvoering van Strategisch HR-beleid voor het binden, boeien en laten bloeien van medewerkers.
- Leiderschapontwikkeling. 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 mobiliteitsbeleid.
- Uitvoering actief beleid bij ziekteverzuim, met aandacht voor het herstel en welbevinden van medewerkers.

Bedrijfsvoering

Op het gebied van bedrijfsvoering zien wij als belangrijkste risico's en onzekerheden:

- de **ontoereikendheid van de bekostiging voor het funderend onderwijs**. De financiële kengetallen laten een vertekend zien door allerlei ontvangen incidentele subsidies voor het funderend onderwijs. Dit biedt weliswaar een oplossing voor de korte termijn, maar is niet structureel van aard. Daarnaast brengt het een veelvoud aan regels en bestedingsvoorschriften met zich mee. Exclusief de incidentele middelen zien we dat de structurele bekostiging van het funderend onderwijs volstrekt ontoereikend is. Dit wordt in de meerjarenplanning zichtbaar vanaf 2025, nadat enkele grote incidentele subsidies zijn geëindigd. Voor het funderend onderwijs achten wij het van essentieel belang dat een volgend kabinet wél kiest voor structurele financiering. Het risico van ontoereikende bekostiging wordt in het basisonderwijs versterkt door de wijziging in het betaalritme in 2022 van OCW. Het tekort dat hierdoor in 2022 ontstond, is ten laste gegaan van het in de voorbije jaren opgebouwde weerstandsvermogen. Ook de financiële effecten van het nieuwe ROB zijn meerjarig zichtbaar.
- **De ontoereikende van de bekostiging voor onderwijshuisvesting**. Er liggen voor de komende jaren grote opgaven op het gebied van verbetering van de luchtkwaliteit

(ventilatie-investeringen) en verduurzaming. Naast de hieraan verbonden investeringen is de bekostiging voor onderwijshuisvesting ontoereikend om de panden duurzaam in stand te houden; de investeringen over de levensduur van een pand uitgesmeerd. We zijn content met het relatief grote aantal nieuwbouw- en renovatieprojecten van BOOR-scholen in Rotterdam. Dit neemt niet weg dat een groot deel van onze scholen de komende jaren worden geconfronteerd met hoge kosten van onderhoud.

- De financiële impact van het **vervallen van de overgangsregeling groot onderhoud**. De regeling is inmiddels definitief en wordt per 1-1-2024 van kracht. Voor 2023 wordt nog gebruik gemaakt van de overgangsregeling (RJO artikel 4 lid 1). In 2024 zullen we (aanvullend aan de additionele dotaties van in de voorbije jaren) een extra dotatie van ca. € 11 miljoen moeten doen aan de onderhoudsvoorziening ten laste van het weerstandsvermogen. Dit is in de (meerjarige) balansprognose verwerkt.
- Onze scholen werden in het najaar van 2022 geconfronteerd met een substantiële **stijging van de energiekosten**, mede doordat lopende contracten met het (voormalige) Gazprom Energy moesten worden opgebroken en op de top van de markt nieuwe contracten moesten worden afgesloten. In 2023 zijn de energieprijzen enigszins 'genormaliseerd', met dien verstande dat de inkoopprijs nog altijd hoger is dan in 2022. Tegelijkertijd heeft actieve sturing op klimaatbeheersing op de scholen in 2023 geresulteerd in een aanzienlijke energiebesparing. Het risicoprofiel kon dan ook neerwaarts worden bijgesteld. Ons energiebewustzijn willen we in 2024 continueren.
- 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 beïnvloedingsfeer van BOOR te beheersen:

- Bezwaarprocedure tegen vervallen van de vordering op OCW als gevolg van wijziging in het betaallitme. 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 opgestart namens de 230 schoolbesturen. Deze procedure loopt nog.
- 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 dat leidt tot een compensatie over 2022 van ca. € 1,1 miljoen.
- Actueel houden van strategische huisvestingsplannen en uitvoering daarvan.
- Opstellen meerjarig klimaatbeheersings- en 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.

- Het ICT versnellingsprogramma is in 2023 afgerond: iedere school beschikt ultimo 2023 over een goede en veilige ICT infrastructuur. Inmiddels wordt nagedacht over de volgende stap: het formuleren van een wenkend perspectief over hoe we ICT willen inzetten in het onderwijs met een sterkere nadruk op het onderwijskundig/didactisch vlak.
- Vanaf 2022 wordt geïnvesteerd in de verdere doorontwikkeling van de sturing op de bedrijfsvoering en heeft geresulteerd in een gedragen besturingsfilosofie en herijking van de Visie en harmonisatie bedrijfsvoering. Voor de harmonisatie en verdere doorontwikkeling is voor de komende jaren een uitvoeringsagenda opgesteld. De bedrijfsvoering wordt georganiseerd met oog voor de eigenheid en kracht van iedere sector.
- In overleg met de sectoren wordt een plan uitgewerkt hoe met mogelijke mee- en tegenvallers omgegaan zal worden.

Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose

Omschrijving	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Baten						
Rijksbijdragen ministerie OCW	366.286.337	347.874.098	345.557.173	346.234.059	349.793.102	352.195.365
Overige overheidsbijdragen en subsidies	15.292.694	18.733.486	18.971.108	18.926.938	18.903.519	19.104.792
Overige baten	36.866.506	14.863.863	14.723.427	14.863.863	14.989.201	15.220.184
Totaal baten	418.445.537	381.471.448	379.251.708	380.024.860	383.685.823	386.520.341
Lasten						
Personele uitgaven	277.894.563	300.718.152	301.792.657	300.718.152	301.908.661	303.934.246
Groot onderhoud	5.649.320	4.642.732	4.670.455	6.029.653	3.884.828	4.000.000
Overige kosten	87.556.971	66.256.360	67.032.453	66.276.360	66.585.277	67.131.449
Totaal lasten	371.100.854	371.617.244	373.495.565	373.024.165	372.378.765	375.065.695
Operationele kasstroom	47.344.683	9.854.204	5.756.143	7.000.696	11.307.058	11.454.647
Financieringskasstroom	-567.644	-640.980	-640.980	-640.980	-640.980	-640.980
Investeringskasstroom	-51.371.567	-22.884.059	-13.750.267	-15.168.872	-13.230.708	-11.110.790
Kasstroom	-4.594.528	-13.670.835	-8.635.104	-8.809.156	-2.564.631	-297.123
Beginstand liquide middelen	81.149.868	76.555.340	62.884.506	54.249.402	45.440.246	42.875.615
Eindstand liquide middelen	76.555.340	62.884.506	54.249.402	45.440.246	42.875.615	42.578.492