

# Jaarplan 2023

*en begroting 2023-2027*



*Vastgesteld door het bestuur op 26-10-2022*

# Inleiding

## ***Sta Open***

Voor u ligt het jaarplan 2023, de tweede binnen '*Sta Open*': onze koers 2022 – 2026. Bij BOOR willen we van betekenis 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 de samenleving. We leggen de lat voor onze leerlingen en onszelf hoog. We werken aan ambitieus onderwijs met een centrale rol voor wereldburgerschap. Dit is ons recept voor kansengelijkheid. Wij leren kinderen dan ook om open te staan voor de ander: de kern van onze huidige koers. Voorliggend jaarplan vormt de uitwerking voor het tweede jaar hiervan.

## ***Werken aan blijvend herstel na corona***

De afgelopen twee jaar was de impact van corona op scholen en leerlingen fors. Tegelijkertijd hebben de BOOR-scholen laten zien dat ze ook onder hoge druk nog steeds goed onderwijs konden bieden. In het basisonderwijs hebben veel scholen leerachterstanden weer weten in te lopen en in het voortgezet onderwijs werd veel extra ondersteuning georganiseerd voor leerlingen die tegen obstakels aanliepen met het leren of over wie zorgen waren over hun welzijn. Ook in het speciaal onderwijs waren flinke zorgen om de sociaal-emotionele ontwikkeling en het welbevinden en is veel extra ondersteuning georganiseerd. Leerlingen in het uitstroomprofiel 'Arbeid' liepen vertraging op door gebrek aan stages tijdens corona; dat wordt nu zo goed mogelijk ingelopen.

Ondanks dat we de impact op leerlingen, zowel cognitief als sociaal-emotioneel binnen BOOR-scholen goed in beeld hebben, en er interventies zijn ingezet om dit op te vangen, wordt in het onderwijs ook langzaam zichtbaar dat de achterstanden over een langere periode merkbaar zullen zijn. Het is de verwachting dat de effecten van kansrijk adviseren en bevorderen, en de versoepelingen in beoordeling en examinering, in 2023 zichtbaar worden. In 2023 zullen we extra ondersteuning moeten blijven geven om achterstanden weg te werken of om vertragingen verder in te lopen.

Corona heeft de afgelopen jaren ook een flinke impact gehad op leraren en het onderwijsondersteunend personeel; zij moesten in korte tijd het onderwijs anders inrichten, nieuwe manieren vinden om zicht te hebben op de cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen, en hen op afstand en met onderbrekingen toch verder te brengen. Hierin hebben zij zich heel bekwaam en bewonderenswaardig flexibel getoond. Tegelijkertijd leverde dit ook extra druk op. Sommigen leraren werden zelf ziek

en zijn hier nog van herstellende. De komende periode besteden we daarom binnen BOOR ook meer aandacht aan het herstel en welbevinden van medewerkers. De ontmoeting met anderen, het uitwisselen van ervaringen over veranderingen bij leerlingen en het leren van de positieve en negatieve ervaringen uit deze periode zullen meer aandacht krijgen.

### ***Lerarentekort “is here to stay”***

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. Alle inzet zal in 2023, net als de jaren ervoor, gaan naar het zo veel mogelijk vergroten van de instroom en het beperken van de uitstroom van personeel. In het besef dat het tekort zal blijven knellen, nemen we ook andere maatregelen. We gaan door met de afspraken die we samen met de andere grote steden hebben gemaakt. Ook zetten we het ‘anders organiseren’ in het basisonderwijs en het speciaal onderwijs voort, en zullen de mogelijkheden hiervan in 2023 ook in het voortgezet onderwijs verkennen. We zetten in op het uitwisselen van ervaringen en ‘best practices’ die bijdragen aan het verder inrichten van het onderwijsproces en de organisatie op school op zo’n manier dat de kern van het onderwijs – lesgeven - zo goed mogelijk kan plaatsvinden.

### ***Nieuwe uitdagingen in 2023***

De opvang van **Oekraïense** leerplichtige kinderen vraagt de komende periode om extra inzet vanuit BOOR-scholen. Samen met RVKO hebben we ‘Schakelschool De Gaffel’ geopend. Deze school biedt nieuwkomersonderwijs voor Oekraïense leerlingen van 4 tot en met 12 jaar. Hier leren kinderen de Nederlandse taal als tweede taal in kleine klassen en krijgen zij les in rekenen, sport, kunst en cultuur, en sociale vaardigheden. Op De Gaffel wordt ook een uur per dag Oekraïens onderwijs aangeboden. We zien op dit moment ook een grotere instroom van Oekraïense vluchtelingen in het ISK. Op de langere termijn betekent dit dat steeds meer leerlingen in het vo vanuit een andere moedertaal examen zullen gaan doen.

De oorlog in Oekraïne heeft ook geleid tot stijgende energiekosten die zorgen voor een toename in geldstress en **armoede**. Sommige gezinnen hebben daardoor moeite met rondkomen. Dit raakt ook het onderwijs. Leerlingen zitten minder goed in hun vel of er is geen geld voor ontbijt en/of een lunch. Ook onderwijspersoneel heeft moeite met rondkomen. We houden deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten, en nemen verscheidene preventieve en signalerende maatregelen, zowel voor leerlingen als medewerkers.

In het afgelopen jaar zijn veel **nieuwbouwprojecten** gestart, ook in 2023 gaan we daarmee op volle kracht verder. We zijn content met het relatief grote aantal nieuwbouwen en renovatieprojecten voor onze scholen. Tegelijkertijd hebben we zorg over de hoge kosten van onderhoud, het vervallen van de overgangsregeling groot onderhoud (2023), de explosief stijgende energiekosten en de toegenomen wensen en eisen voor bijvoorbeeld luchtkwaliteit en duurzaamheid. De extra noodzakelijke financiële uitgaven die daarmee gepaard gaan zijn zeer hoog en deze middelen kunnen daarmee niet ten goede komen aan het primaire proces.

Het is onzeker of en in welke mate corona in 2023 nog impact zal hebben op de scholen. In lijn met de opdracht van OCW hebben scholen een draaiboek opgesteld om zich voor te bereiden op een mogelijke nieuwe coronagolf. Met de ervaringen van afgelopen jaren is onze inzet meer dan ooit dat we de scholen openhouden, ook tijdens periodes van hoge besmettingen, tenzij dit niet meer te organiseren of verantwoord is.

Het ministerie van OCW presenteerde in mei het Masterplan **Basisvaardigheden**, waarmee onder andere de taal-, reken- en digitale vaardigheden van leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs moeten worden verbeterd. Het kabinet stelt in het coalitieakkoord structureel € 1 miljard beschikbaar voor onderwijskwaliteit, waarmee de basis op orde moet komen. Daarbij wordt ingezet op extra tijd en ruimte voor kwalitatief goede leraren, effectieve leer- en ontwikkelmiddelen, de aansluiting school en omgeving, monitoring en onderzoek inclusief scherper toezicht en een duidelijke opdracht aan het funderend onderwijs.

Deze flinke landelijke inzet op basisvaardigheden past bij de ambities van BOOR zoals verwoord in de belofte “Ieder talent telt”. We gaan daarom zoveel mogelijk gebruik maken van extra investeringen in onderwijs, waarbij we tegelijkertijd bij de landelijke politiek blijven benadrukken dat structurele (extra) financiering de voorkeur heeft boven tijdelijke subsidiemaatregelen. We kijken de komende periode scherper naar de ambities van scholen in het (s)bao en het vo, formuleren een BOOR-brede visie op basisvaardigheden en investeren extra in nascholing, kennisuitwisseling en samenwerking – ook over de sectoren heen. De focus op de basisvaardigheden betekent echter niet dat het belang van de sociaal-emotionele ontwikkeling en persoonsvorming van leerlingen raakt ondergesneeuwd: ook voor die opdracht van het onderwijs houden we nadrukkelijk oog.

In 2023 zal het **tekort** aan leraren, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiding zich steeds meer laten voelen. Naast het tekort aan instromende docenten van de PABO voelen we ook steeds vaker de effecten van opdrogende instroom van docenten in het vo. Dit zet het onderwijs verder onder druk en zal ook leiden tot meer concurrentie tussen

scholen en besturen onderling. Een onwenselijke ontwikkeling waarover we ook in Rotterdam goede afspraken moeten maken.

BOOR scholen werken in de **kwaliteitscyclus** al enige tijd met de 4D systematiek en raken hiermee steeds meer vertrouwd. Deze systematiek draait om data, duiden, doelen en doen. Alles begint met het hebben van hoge verwachtingen van de leerlingen en het formuleren van ambities op schoolniveau; deze vormen de basis voor het onderwijsaanbod. We zien in alle sectoren kansen om de kwaliteitscyclus verder te verbeteren. In 2023 werken we aan de verdere ontwikkeling van de interne audits, aan de integraliteit daarvan, en aan een betere beschikbaarheid van sturingsinformatie. Daarmee versterken we het data-geïnformeerd werken op alle niveaus.

Een belangrijke gezamenlijke ambitie voor de komende jaren, waar we in 2023 de vervolgstappen gaan zetten, is het **toekomstbestendig inrichten van de bedrijfsvoering**. De afgelopen jaren zijn er goede ontwikkelingen geweest op het gebied van risicoreductie en insourcen van administratieve diensten. Nu zijn we toe aan de logische vervolgstap: een bedrijfsvoering die het primaire proces optimaal ontzorgt, zodat alle aandacht uit kan gaan naar het onderwijsproces. In 2023 wordt uitvoering gegeven aan het in 2022 opgestelde programmaplan voor de **transitie bedrijfsvoering**. Aan dit programmaplan liggen de visie en ambitie bedrijfsvoering ten grondslag die in 2022 zijn opgesteld. Een belangrijk onderdeel van de uitvoering betreft de nadere verdieping van de structuur, systemen en sleutelvaardigheden die randvoorwaardelijk zijn voor het werken op basis van integraal management. Ook werken we verder aan verbetering van de dienstverlening van BOOR Services. Daarnaast worden per sector prioriteiten bepaald in het verder toekomstbestendig ontwikkelen van de bedrijfsvoering binnen de kaders vanuit de visie en ambitie bedrijfsvoering.

### ***Financiën***

In de komende planperiode (2023 – 2027) spelen een aantal belangrijke ontwikkelingen die grote financiële impact hebben. Als gevolg van de onrust door de oorlog in de Oekraïne is de inflatie toegenomen en zijn de energieprijzen zeer sterk gestegen en nog aan verandering onderhevig. Vanuit het Rijk zijn extra middelen beschikbaar gesteld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Deze middelen worden jaarlijks zoveel als mogelijk voor de doelstelling van dit programma ingezet. Niet ingezette middelen worden toegevoegd aan een bestemmingsreserve zodat deze voor de komende jaren voor deze doelstelling beschikbaar blijven. In september 2022 is voor alle BOOR scholen een subsidieaanvraag gedaan voor de subsidie basisvaardigheden. Aangezien deze subsidie fors is overtekend en de wijze van toekennen niet bekend is, is deze subsidie op het moment van schrijven nog niet in de begroting meegenomen.

### ***Opzet jaarplan: doelen per sector***

We hebben bij het opstellen van het jaarplan 2023 gekozen voor dezelfde opzet als vorig jaar, door doelen op sectorniveau te formuleren aan de hand van de vijf beloften uit onze koers Sta Open. De uitwerking van de gezamenlijke beloften verschilt per sector. De drie sectoren binnen BOOR maken elk een eigen ontwikkeling door, met sectorspecifieke doelstellingen. Een hoofdstuk per sector geeft meer ruimte om de specifieke uitdagingen en ambities van elke sector te adresseren. De plannen per sector zijn te vinden in de hoofdstukken 2 tot en met 4. Daarnaast is de meerwaarde van drie sectoren binnen één bestuur groot en dit laten we niet onbenut. Voor sommige ambities hebben we elkaar ook simpelweg nodig. In het eerste hoofdstuk beschrijven we onze sector-overstijgende doelen op de thema's die ons binden.

In het jaarplan worden niet alle activiteiten en doelstellingen binnen de sectoren benoemd. Het jaarplan beschrijft de gezamenlijke prioriteiten voor kalenderjaar 2023. Daarnaast wordt aan sommige ambities, passend bij de eigenheid van iedere school, op schoolniveau invulling gegeven. Deze worden door de scholen verwerkt in het eigen schooljaarplan, op een wijze die past bij de eigen ontwikkeling en bijbehorende draagkracht en ambitieniveau.

### **Minder doelen en meer focus**

Het onderwijs, en daarmee ook BOOR, bevindt zich in een ongekend uitdagend krachtenveld. We hebben recent te maken met een onzekere financiële situatie als gevolg van de enorme prijsstijgingen in energie en de onduidelijkheid of we daar als onderwijsorganisatie vanuit de overheid compensatie voor krijgen. Daarnaast is het lerarentekort in het basis- en speciaal onderwijs onverminderd groot en loopt momenteel in het vo ook verder op. Daar komt de uitputtingsslag als gevolg van twee jaar corona bij.

Deze omstandigheden maken dat we ervoor gekozen hebben om in 2023 minder doelen en meer focus aan te brengen. Daarmee streven we naar een goed en werkbaar evenwicht tussen doorontwikkelen en vernieuwen. Een substantieel deel van de doelen uit het jaarplan 2023 betreft dan ook doelen die voortborduren op de doelen uit jaarplan 2022: dit zijn doelen die worden voortgezet en waarbij een volgende stap wordt gemaakt, doelen die zijn voorzien van een iets gewijzigde richting en aanscherping, of doelen die op het moment van publicatie van het jaarplan 2023 nog niet zijn gerealiseerd, maar die eind 2022 geheel of gedeeltelijk worden behaald.

De doelen die in het jaarplan zijn opgenomen kunnen geschaard worden onder een drietal richtinggevende thema's die zo fundamenteel zijn dat ze de duur van de jaarplannen overstijgen. Deze thema's kunnen gezien worden als de bedding waar de 'rivier van het jaarplan' doorheen stroomt. We onderscheiden er drie:

- 1. Gerichtheid op ontplooiing en ontwikkelingskansen van leerlingen:** Alles wat we doen binnen BOOR staat in dienst van dit thema. In dit verband formuleren we doelen die te maken hebben met het wegnemen van belemmeringen voor leerlingen (kanselijkheid) en doelen die vallen onder de belofte veilig en verbonden uit onze koers Sta Open.
- 2. Voldoende en goed toegerust personeel:** We waarderen de bevologenheid, 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. We zetten ons in om de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers goed te faciliteren en te stimuleren, bijvoorbeeld door een grotere diversiteit aan opleidingsroutes en een opleidingsmix, gekoppeld aan goede begeleiding en talentontwikkeling.
- 3. Vakmanschap van het lesgeven:** We streven naar expliciete aandacht voor de didactiek en pedagogiek die nodig is voor het lesgeven in een superdiverse stad. Hieronder scharen we bijvoorbeeld doelstellingen die betrekking hebben op doorgaande leerlijnen en de nadruk die we daarbij leggen op taal, en doelstellingen die een relatie hebben met burgerschap.

In de uitvoering hebben we expliciet oog voor een goede balans tussen de realisatie van de doelen en de draagkracht van de organisatie. Dit doen we bijvoorbeeld door zoveel mogelijk aan te sluiten bij lopende ontwikkelingen en initiatieven in de scholen, en bij de verschillende contexten waarin scholen zich bevinden.

Rotterdam, 31 oktober 2023

M.I. Hamer  
Voorzitter Algemeen Bestuur

R.G.K. Voss  
Voorzitter College van Bestuur

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>8</b>
<b>1. Sectoroverstijgende doelen 2023</b>	<b>9</b>
<b>2. Sectorjaarplan (v)so</b>	<b>14</b>
<b>3. Sectorjaarplan vo</b>	<b>21</b>
<b>4. Sectorjaarplan (s)bao</b>	<b>27</b>
<b>5. Begroting</b>	<b>35</b>
<b>6. Inventarisatie risico's en onzekerheden</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose</b>	<b>61</b>



# 1. Sectoroverstijgende doelen 2023

## 1.1. Nieuwe doelen

In 2023 werken we sector-overstijgend aan twee thema's: de **aansluiting po/so/vo** en **goed werkgeverschap**. Deze thema's met bijbehorende doelen worden hieronder verder toegelicht.

### ***Doel 1: aansluiting po/so/vo***

Ten aanzien van de aansluiting po/so/vo leggen we in 2023 de focus op taal. We hebben de ambitie dat BOOR-leerlingen bovengemiddeld geletterd zijn en toegerust om voluit te participeren in de informatiesamenleving, zowel digitaal als op papier. We werken er als BOOR naartoe om de taalspecialist te worden in Rotterdam en nabije omgeving. Daartoe brengen we met onze onderwijssectoren eerst in kaart wat we allemaal al doen en leggen daartussen vervolgens de verbinding. Zo ontstaat op organische wijze een leerlijn die uiteindelijk als garantie kan dienen voor een wenselijk referentieniveau dat past bij de individuele leerling.

#### **Doel 1 - Aansluiting (s)bao, vo en (v)so**

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

In de Staat van het BOOR Onderwijs over schooljaar 2021-2022 werden met betrekking tot de overgangen verschillen zichtbaar tussen scholen als het gaat om enerzijds advisering aan het eind van het basisonderwijs en anderzijds de mate van groei in het voortgezet onderwijs. Deze verschillen willen we zo klein mogelijk maken. Daarom gaan BOOR -scholen de komende periode hierover met elkaar in gesprek. De insteek is daarbij zo breed mogelijk; naast kansrijk en realistisch adviseren, gaat het ook om een warme overdracht, ruimte voor mogelijkheden tot stapelen in het voortgezet onderwijs en een goede overgang in de beroepsgerichte richting. De samenwerking met het mbo en hbo wordt op dat punt verder versterkt.

Voor een optimale overgang zijn niet alleen een goede overdracht en informatieuitwisseling van belang, maar ook een goede inhoudelijke aansluiting tussen curricula. Met name Rekenen en Nederlandse taal zijn hierbij randvoorwaardelijk, omdat deze vakken essentieel zijn voor het goed kunnen volgen van andere vakken. Taalvaardigheid is de set van vaardigheden die leerlingen nodig hebben in zowel het (vervolg)onderwijs als later in de samenleving. Het gaat daarbij concreet om doelgericht

lezen, schrijven, kijken/luisteren, spreken en gesprekken voeren in functionele taalgebruikssituaties. Deze set aan taalvaardigheden omvat de basisvaardigheden van taal. Voor 2023 kiezen we voor het aandachtspunt Nederlands, omdat we zien dat hier veel winst is te behalen voor onze leerlingen.

De ambitie is om over vier jaar binnen Rotterdam een leidende rol te vervullen op het gebied van taalonderwijs. Op BOOR-scholen werken we de komende jaren zo veel mogelijk vanuit een gezamenlijk beleid om de taalvaardigheid te verbeteren en daar concrete ambities op te formuleren. In de drie onderwijssectoren zijn al verschillende initiatieven gestart om te zorgen voor optimaal taalonderwijs op onze scholen. In 2023 gaat een stuurgroep vanuit een inventarisatie van de huidige stand van zaken aan de slag. Daarbij leren we sectoroverstijgend van en met elkaar. De eerste stap die we in 2023 in elk geval zetten, is het gezamenlijk gebruik van de referentieniveaus taal als belangrijk instrument voor de doorlopende leerlijn taal. Vervolgens zorgen we *evidence informed* voor het samen vorm en inhoud geven aan het begrip 'doorlopende leerlijn taal'.

### **Doel 2: goed werkgeverschap/lerarentekort**

In samenwerking met de sectoren en de afdeling HR brengen we in 2023 in kaart waar de kansen en mogelijkheden liggen om BOOR als **werkgever** in Rotterdam te onderscheiden en wat we moeten doen om de medewerkers te binden en te boeien. Door ook op dit gebied als werkgever onderscheidend zijn, spelen we actief in op het lerarentekort.

#### **Doel 2 - Goed werkgeverschap / lerarentekort**

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

Uitgangspunten van de aanpak personeels- lerarentekort zijn het vergroten van de instroom, het verkleinen van de uitstroom, mensen opleiden en binden en 'anders organiseren' van het onderwijs. Als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap gaat het, naast passende arbeidsvoorwaarden, ook om goede doorgroeimogelijkheden, uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden, maar soms ook om wat onorthodoxe maatregelen, zoals het ondersteunen bij huisvesting en ruimhartige vergoedingen voor reizen en parkeren.

Het manifest en de beloftes van BOOR zijn de basis voor de professionele cultuur die we met elkaar willen nastreven. Een cultuur waar iedereen ertoe doet en je goed gefaciliteerd wordt in je werk. In een aantal sectoren wordt actief gewerkt aan een cultuur die faciliterend en motiverend is voor professionals om in te werken. Daarnaast kijken we in 2022/2023 naar het gedrag dat past bij de cultuur van BOOR als werkgever. Hiermee bouwen we aan een plek die mensen bindt en boeit en mede daardoor bijdraagt aan het leveren van de beste kwaliteit van ons onderwijs aan onze leerlingen.

Als het gaat om scholing en opleiding maken we vanaf schooljaar 2022/2023 gebruik van een digitaal aanbod van opleidingen voor medewerkers in alle sectoren. Op deze manier faciliteren we een (overzichtelijk) aanbod voor iedere professional binnen BOOR. De *teacher tracks* voor het basisonderwijs worden verder geprofessionaliseerd en de ontwikkeling van de excellente leerkracht wordt in 2022/ 2023 geoperationaliseerd. Op basis van data voorkomend uit de HR-review, gaan we de ontwikkelkaarten en het proces van het operationaliseren van de uitkomsten implementeren in het (s)bao en BOOR Services. Daarnaast wordt de HR-review geïmplementeerd in het (v)so. In het VO wordt per school of scholengroep afgewogen wel of geen HR-review te doen.

Het lerarentekort is langdurig van karakter en de wens naar een meer duurzame aanpak is wenselijk. We willen het onderwijs daarom ook kijken waar we het onderwijs duurzaam anders kunnen organiseren. Bij anders organiseren kan gedacht worden aan andere soorten samenwerking in lerarenteams, nieuwe manieren om het onderwijs te organiseren en gebruik maken van de mogelijkheden van ICT. Anders organiseren moet passen bij de visie op leren en ontwikkelen van de school en sector. Ook zetten we in 2023 in op meer samenwerking tussen besturen: op gebied van bevordering zij-instroom, bevoegde mensen terugleiden naar het onderwijsveld, voorkomen wegvloeiën van onderwijsgelden naar commerciële detachingsbureaus, voorkomen uitwassen van concurrentie en samenwerking in het kader van de opleidingsscholen.

## 1.2. **Continueren van lopende BOOR-brede doelen**

### **Doel 3 – Leerlingenraad**

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

Eén van de manieren om op school kennis te maken met de beginselen van de democratische rechtstaat is de deelname van leerlingen aan een leerlingenraad. Een flink aantal scholen heeft een leerlingenraad of zal deze in schooljaar 2022/2023 inrichten, maar op basis van gesprekken en de analyse van schoolplannen is het duidelijk dat er nog veel verschillen zijn in het functioneren van de leerlingenraden. Op

basis van een kort onderzoek bekijken we het komend jaar de effectiviteit van leerlingenraden en verzamelen en delen we goede voorbeelden. We onderzoeken hoe we de koppeling met de BOOR-brede leerlingenraad kunnen vormgeven en stellen hiervoor een advies op.

#### Doel 4 – Cyclisch werken op basis van sturingsinformatie

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

Om de beloftes uit het koersdocument waar te maken is het noodzakelijk te beschikken over actuele, volledige en betrouwbare stuurinformatie. Informatie die het mogelijk maakt om niet alleen achterom te kijken, maar ook om in te kunnen zoomen op de actualiteit, trends en analyses op verschillende niveaus en hierover het gesprek te voeren tussen de verschillende niveaus in de lijn. Daarbij gaat het om de professionele dialoog waarbij uitgegaan kan worden van consensus over de kwaliteit van de data en het gesprek gevoerd kan worden over de duiding en de noodzakelijke verantwoording.

Daarnaast wordt vanuit de omgeving van de scholen en het bestuur veel gevraagd ten aanzien van verantwoording. Hier gaat op alle niveaus momenteel veel tijd mee gepaard en geeft niet altijd tijdig de gewenste inzichten. Om te komen tot een passende en duurzame inrichting ten aanzien van de totstandkoming van stuurinformatie en het gebruik hiervan, wordt voor eind 2022 een analyse gemaakt van de huidige situatie.

#### Doel 5 – Kennisagenda

We bundelen alle onderzoeksactiviteiten tot een Kennisagenda, waarin we ons naast de kennisagenda taal voor de CZ-scholen richten op:

1. Het versterken van de *lerende- en onderzoekscultuur*
2. Vergemakkelijken *toegankelijkheid* en *benutting kennis*
3. Meedoen aan meerjarig onderzoek naar grootste uitdagingen Rotterdamse onderwijs
4. De totstandkoming van de kennisagenda en andere onderzoeksactiviteiten inspireert tot het werken aan een onderzoekscultuur. Daartoe wordt verbinding gelegd met de wetenschappers en onderzoekers om de praktijk te versterken.

Naar analogie van de **Kennisagenda taal** die op initiatief van BOOR en PCBO is ontstaan ten behoeve van de ondersteuning van de CZ-scholen in Rotterdam Zuid op het vlak van taalontwikkeling, willen we de kennis en expertise van onderzoekers van de kennisinstellingen in Rotterdam en daarbuiten actief inzetten om de vraagstukken van onze scholen te helpen oplossen.

Bij het versterken van de **lerende en onderzoekende cultuur** op alle scholen, waarbij evidence-informed werken vanzelfsprekend is, kan worden gedacht aan het uitbreiden van de primoraten in het sbao en so/vso en de introductie van het didactoraat en auctoraat in het vo, het organiseren van inspiratiesessies, lezingen, masterclasses evidence-informed werken en professionalisering door middel van leergangen.

Als het gaat om het vergemakkelijken van de **toegankelijkheid** en **benutting** van **kennis** over effectieve aanpakken in het onderwijs kan worden gedacht aan activiteiten zoals matchings-bijeenkomsten met onderzoekers, betere vindbaarheid van kennis en onderzoek via BOOR-connect, organiseren van masterclasses onderwijsontwerp en de inzet van BOOR-brede digitale voorzieningen.

We versterken de komende periode onze **deelname aan meerjarig onderzoek in consortia** naar uitdagingen in het Rotterdamse onderwijs. In eerste instantie binnen het vervolg op het lopende onderzoek naar schooladvisering in het kader van kansengelijkheid, maar ook door aan te haken bij nieuwe onderzoeken op het gebied van de school als lerende en professionele organisatie en taalonderwijs.

## 2. Sectorjaarplan (v)so

In de sector (v)so geven we vorm aan de koers in de zogenaamde ‘ontwikkelambitie’. Binnen de ontwikkelambitie werken we aan 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.

Om aan deze uitgangspunten te werken, hebben we sectorambities omschreven. Aan deze ambities hebben we doelen verbonden waar we op sector- en schoolniveau aan werken. 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. Hiermee is een integraal sectorplan tot stand gekomen voor 2023.

Als randvoorwaarden voor het bereiken van onze doelen vinden we eigen regelruimte en ‘durven werken vanuit de geest van de gedachte’ essentieel. Binnen de thema’s lerarentekort en doorlopende leerlijnen is het nodig dat de sectoren (s)bao, vo en (v)so samen optrekken om tot creatieve en impactvolle oplossingen te komen voor de genoemde vraagstukken. Verdere randvoorwaarden zijn:

- een klantgerichte benadering vanuit BOOR Services
- een slagvaardige projectorganisatie
- technische inrichting op systeemniveau
- ontsluiten van de sectorspecifieke data en zorgen voor sturingsinfo.

We willen met de verschillende afdelingen van BOOR Services samenwerken op basis van integrale projectteams in plaats van via separate (afdelings)opdrachten.

### 1. *Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie*

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

#### **Sectorambitie: curriculumontwikkeling**

Door het curriculum uit te breiden met leerlijnen die een appél doen op specifieke talenten en mogelijkheden van onze leerlingen, gaan wij hen nog kwalitatiever en

completer toerusten voor een plek in de maatschappij en de kans op succesvolle bestending in het uitstroomprofiel. Wij zien het werken aan de zelfstandigheid en zelfredzaamheid als belangrijk onderdeel van ons burgerschapsonderwijs. Hierbij benaderen we iedere leerling vanuit diens eigen kracht en laten we het onderwijs aansluiten bij het perspectief van de leerling. We willen we in de sector de maatschappelijke diensttijd (MDT) verder ontwikkelen. 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.

#### **Doel 1 – Burgerschapsonderwijs**

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

## **2. Ieder talent telt**

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

### **Sectorambitie: In- door en uitstroomproces**

De ontwikkelambitie binnen onze sector waarmee we een ontwikkeling doormaken van een zorgmodel naar een onderwijsmodel is doorvertaald in het Noord-Zuidplan. Hiermee creëren we een dekkend aanbod op de uitstroomgebieden dagbesteding, arbeid en vervolgonderwijs. Door te participeren in de centrale intake, 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 door-, in- en uitstroomproces willen we voor onze leerlingen de kansen op de arbeidsmarkt vergroten en doorstroom naar vervolgonderwijs verbeteren. Met ons [uitstroomtrainingscentrum](#) zorgen we voor een duurzame bestending voor onze uitstromende leerlingen.

### **Sectorambitie: certificering, examinering en startkwalificaties**

Om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en een verbetering naar vervolgonderwijs te realiseren verruimen wij het aanbod certificering en examinering. Daarnaast geeft het ook erkende waardering aan de leerlingen.

#### **Doel 2 – In- en uitstroomproces**

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

### Doel 3 – Stagebureau

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

### Doel 4 – Examinering

Eind schooljaar 2022-2023 ontvangen leerlingen die daarvoor in aanmerking komen een VSO-diploma arbeid en dagbesteding. Eisen hiervoor zijn vastgelegd in een examenreglement en de inhoud van het portfolio is vastgesteld. Hierbij werken we samen met de andere schoolbesturen in Rotterdam.

### Doel 5 – Basisvaardigheden

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

## 3. Verbonden en veilig

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

De tevredenheid in de sector is onder alle bevraagde categorieën (management, OP, OOP, ouders en leerlingen) hoog en voldoet ruimschoots aan de norm die BOOR zichzelf stelt (tenminste 7,5). Uit de reacties op de open vragen blijkt dat dit onder andere veroorzaakt wordt door het gevoel van veiligheid en de collegialiteit tussen collega's (Staat van het BOOR Onderwijs, 2021). Aansluitend bij de belofte een veilige en prettige leeromgeving te bieden willen we dit koesteren en behouden.

### **Sectorambitie: *pedagogisch klimaat***

Het pedagogisch klimaat omvat alle omgevingsfactoren die bijdragen aan het welbevinden van de leerling, waardoor deze zich verder kan ontwikkelen. Het gaat om factoren die aanwezig zijn maar ook factoren die een leerkracht weloverwogen creëert. De leerkracht is degene die het meest invloed heeft op het pedagogisch klimaat in de klas. De sector wil het pedagogisch klimaat bewust verder versterken zodat dit optimaal bijdraagt aan de zelfredzaamheid van de leerlingen en het versterken van sociale en maatschappelijke competenties die nodig zijn om actief deel te nemen aan de



maatschappij. Het meten van deze competenties bij leerlingen maken wij onderdeel van ons beleid op burgerschapsonderwijs.

**Sectorambitie: medewerkers ons grootste kapitaal**

Vitale medewerkers vormen het fundament van een gezonde organisatie en daarmee het fundament voor kwalitatief goed onderwijs. Juist nu de arbeidsmarkt krap is, steken wij veel energie in het organiseren van goede arbeidsvoorwaarden, scholings- en loopbaanmogelijkheden en hebben wij oog voor balans, werkplezier, trots en verbondenheid.

**Sectorambitie: beeldvorming verbeteren**

Tussen het beeld en de beleving van speciaal onderwijs zit 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.

**Doel 6 – Profilering**

- In 2023 willen we het verbeteren van de beeldvorming van ons speciaal onderwijs continueren. We formuleren een duidelijk beeld van hoe wij ons intern en extern willen profileren en hoe wij met onze branding aansluiten op de corporate profilering. Hiervoor hebben we een specifiek sector communicatiebeleid en -plan vastgesteld. Het communicatieplan voor 2023 is uitgevoerd in Q4.
- Voor de branding op de arbeidsmarkt werken wij samen met de afdelingen communicatie en HR van BOOR Services.
- Wij gebruiken storytelling als kwalitatief meetinstrument om de impact van ons beleid mede inzichtelijk te maken. Tevens draagt het bij aan de herkenbaarheid & zichtbaarheid van leerlingen met een beperking binnen en buiten de sector.

**4. Versterken door vernieuwing**

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

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

**Sectorambitie: toekomstbestendige leerroutes**

Ieder kind verdient gelijke kansen op het allerbeste onderwijs en een volwaardige plek in de maatschappij. Om deze reden 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.

### **Sectorambitie: professionalisering**

Door het scholingstraject dat wij inzetten zorgen wij voor een medewerkersbestand dat niet alleen bevoegd en bekwaam is, maar ook vanuit vakvolwassenprofiel toegerust is om de beoogde ontwikkelambitie te ondersteunen. De ontwikkelambitie maar ook de nieuwe CAO vraagt om opnieuw bewust bezig te zijn met de competenties en attitudes die van de medewerker gevraagd wordt. 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.

### **Randvoorwaarden voor het bereiken van de doelen**

Om bovenstaande doelen te bereiken moeten we bereid zijn om voor gedegenheid te gaan met voldoende deskundige vakvolwassen medewerkers en extra onderwijs- en ondersteunend personeel. Verder is het essentieel om ondersteund te worden door een klantgerichte slagvaardige staf, met een actieve betrokkenheid en kennis van de sector, en om bestuurlijk commitment te hebben, bijvoorbeeld in het samenwerken met externe deskundigen zoals universiteiten en hogescholen.

#### **Doel 7 – invoeren Noord-Zuidplan**

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

#### **Doel 8 –Professionele leergemeenschappen opzetten**

In 2023 zetten we professionele leergemeenschappen op voor het doorontwikkelen van de basisvaardigheden en geharmoniseerde leerroutes en leerlijnen.

## **5. Sterke scholen door een sterke organisatie**

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

### **Sectorambitie: data-geïnformeerd werken**

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. Uit onderzoek, uitgevoerd door de onderwijsinspectie, blijkt dat data-geïnformeerd werken de kwaliteit van het onderwijs nog verder kan verbeteren en dat het de effectiviteit verhoogt. Ook schetst het een objectief beeld op sector-, school-, groeps- en

leerlingniveau op basis waarvan we ambities kunnen formuleren en integrale verbetertrajecten kunnen inzetten.

***Sectorambitie: huisvesting***

Een schoolgebouw is geen doel op zich maar wel voorwaardelijk om strategische organisatiedoelstellingen te bereiken. Functionele eisen en wensen alsmede onderhoud aan het gebouw domineren dus veelal het gesprek, maar we willen ook expliciet aandacht besteden aan zaken als imago en gewenste uitstraling en het ondersteunen van onze visie, missie en kernwaarden.

***Sectorambitie: samenwerking op grensgebieden realiseren***

Voor de leerling vergroten wij de kans op bestendinging 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.

***Sectorambitie: goed werkgeverschap***

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-zorg' vraagstuk. 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.

**Doel 9 – Onderwijs-zorg**

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

### **Doel 10 – Doorontwikkeling kwaliteitszorg**

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

### **Doel 11 – Doorontwikkeling bedrijfsvoering**

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

### 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.

In het sectorjaarplan 2023 van het vo zijn bovenschoolse doelstellingen opgenomen, waarover periodiek in het college van schoolleiders wordt gesproken en waar in gezamenlijkheid invulling aan wordt gegeven. Daarnaast zijn er doelstellingen waaraan op schoolniveau invulling wordt gegeven. Deze worden beschreven in de schooljaarplannen.

De bovenschoolse doelstellingen en de doelen op schoolniveau geven invulling aan de vijf beloftes uit onze strategische koers. Alle vijf de thema's hebben daarmee onze voortdurende aandacht. De bovenschoolse doelstellingen voor 2023 zijn specifiek gerelateerd aan vier van de vijf beloftes. 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.

#### 1. *Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie*

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

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. VO-scholen hebben het afgelopen schooljaar gewerkt aan een verdere invulling van het burgerschapsonderwijs die past bij de visie en het pedagogisch klimaat van de school. In 2023 gaan we hier mee verder en zoeken de verbinding op met het basisonderwijs.

Sectorambitie:

1. Elke school werkt aan de burgerschapsopdracht en doet dat binnen de specifieke context zodat recht gedaan wordt aan de leerlingen op de betreffende school. We ontwikkelen een checklist op basis waarvan we vast kunnen stellen hoe de burgerschapsopdracht wordt ingevuld en weten we ook hoe we de resultaten van onze acties meten.
2. Daarbij zoeken we de verbinding met het basisonderwijs en verkennen de kansen en mogelijkheden om met elkaar samen te werken, zodat de activiteiten op het gebied van burgerschap in het po en vo elkaar versterken.

De drie pijlers van burgerschap democratie, sociale en maatschappelijke competenties, identiteit en diversiteit geven richting aan het onderwijsaanbod op iedere vo-school. De school dient als oefenplaats voor de dialoog en het handelen in overeenkomst met de basiswaarden van de democratische rechtsstaat. In 2023 worden de ervaringen op het gebied van het meten van burgerschapscompetenties in beeld gebracht en worden scholen ondersteund waar dit nodig is.

### **Doel 1 – Samenwerking in burgerschap**

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

### **Doel 2 – Burgerschap in het curriculum**

BOOR (VO) biedt burgerschapsonderwijs op maat en binnen de context school-/groep. We hanteren een checklist voor aanbod burgerschapsonderwijs.

## **2. Ieder talent telt**

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

Uit wetenschappelijk onderzoek weten we dat voor kansengelijkheid de overgangen tussen het po en vo cruciaal zijn. Het gaat dan om kansrijk adviseren en passend plaatsen, maar ook over goede programmatische aansluiting van het voortgezet- op het basisonderwijs. Daarnaast kan uitstel van de keuze voor een richting in het vo bijdragen aan kansengelijkheid. Brede of verlengde brugklassen kunnen daarin een rol spelen.

Binnen de scholen voor het Voortgezet Onderwijs is er daarom aandacht voor (leer-)lijnen taal, rekenen, digitale vaardigheden en studievoordigheden. We maken gebruik van bestaande diagnostische instrumenten en zoeken verbinding met het basisonderwijs om van elkaar te leren. Een aantal scholen werkte al met heterogene brugklassen en ook komend jaar zal dat het geval zijn. We brengen de effecten van het werken met heterogene brugklassen in kaart en willen de resultaten gebruiken om het onderwijsaanbod verder te verbeteren. We brengen ook in kaart wat de voor- en nadelen zijn van kansrijk bevorderen.

### **Doel 3 – Samenwerking in leerlijnen**

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

Het is belangrijk dat leerlingen zo min mogelijk overlap, breuken of lacunes in het leerproces ervaren. Een doorlopende leerlijn zorgt ervoor dat de lesstof op de BOOR-

basisscholen en de onderbouw van de BOOR vo-scholen op elkaar aansluiten. Het op elkaar afstemmen of integreren van leerinhoud, leerstof en programma's vergt veel overleg tussen leraren en om die reden bekijken we eerst op kleine schaal hoe we dit binnen BOOR verder kunnen versterken.

De scholengroepen en de omliggende BOOR-basisscholen organiseren ontmoetingsbijeenkomsten om informatie uit te wisselen, zodat aansluiting van programma's tot stand kan komen.

#### **Doel 4 – Heterogene brugklassen**

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

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. Uit onderzoek is gebleken dat zo'n heterogene brugklas het beste werkt voor leerlingen die zich kunnen optrekken aan klasgenoten met een hoger niveau. Vooral de dakpan-brugklas met een combinatie van twee schooltypen levert voordelen op voor deze leerlingen. 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. Hier is dus maatwerk noodzakelijk en ook de keuzes die ouders en leerlingen hierin maken zijn hierbij van belang.

#### **Doel 5 – Passend bevorderen**

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

Ieder school beschrijft de regels voor zittenblijven en de overgangsnormen in de schoolgids. Daarnaast publiceert iedere school de regels en overgangsnormen ook in het schoolplan. In de praktijk zien we soms verschillen in de manier waarop we aankijken tegen bevordering, waarbij de afgelopen periode van Corona die verschillen wellicht heeft versterkt. We vinden het van belang dat we zo goed mogelijk blijven kijken naar de leerling, zowel naar de feitelijke prestatie op de vakken maar ook de (studie-)houding en het potentieel van de leerling. De BOOR VO-scholen wisselen met elkaar uit hoe we daar in de praktijk vorm aan geven en daarbij leren we van elkaar. In de voortgangsrapportages wordt verslag gedaan van de opbrengst van deze uitwisseling.

### **Doel 6 – Samenwerking vervolgonderwijs**

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

De gemengde leerweg en de theoretische leerweg binnen het vmbo worden samengevoegd tot één nieuwe leerweg. Alle leerlingen in deze nieuwe leerweg volgen dan, naast avo-vakken, een praktijkgericht programma. De komende jaren wordt de invoering van de nieuwe leerweg voorbereid en gaan we ook binnen BOOR een invulling geven aan deze leerweg. Daarbij kijken we goed naar de (profiel-) vraag vanuit het mbo in Rotterdam.

Ook heeft de minister het voornemen om een praktijkgericht programma te ontwikkelen voor het havo. In de afgelopen periode is geïnventariseerd welke wensen scholen hierbij hebben om toe te gaan werken naar examenprogramma's. In 2023 bepalen we binnen BOOR of we hier ook een invulling aan willen geven.

### **Doel 7 – vervolg samenwerking HAVO**

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

In 2022 hebben we in de werkgroep HAVO de structureel tegenvallende resultaten van de havo-afdelingen geanalyseerd. In de Staat van BOOR onderwijs zien we dit jaar gelukkig een stijgende lijn, maar de verwachting is dat de resultaten wederom lager zullen zijn dan de landelijke benchmark. De werkgroep constateert ook dat de APCG-percentages niet de verschillen verklaren tussen de afdelingen en heeft gekeken wat de succesfactoren zijn voor goede havo's. Een hoge mate van professionele aandacht voor individuele havoleerlingen lijkt een belangrijke factor.

## **3. Versterken door vernieuwing**

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

Sectorambitie: Wij voeren ontwikkelgesprekken en maken gebruik van SET, DOT en BOOT. In de gesprekken staat het welbevinden van de medewerker centraal en praten we over verleden, heden en toekomst. Een belangrijk aspect van het ontwikkelgesprek betreft de persoonlijke en professionele ontwikkeling. We delen met elkaar good practices van scholing en ontwikkeling en bundelen vraag en aanbod. We maken gebruik van interne audits en werken op basis van een kwaliteitsagenda volgens de methodiek van data, duiden, doelen, doen. We evalueren dit jaar het werken met interne audits en inventariseren de kansen en mogelijkheden van (externe) input. We onderzoeken en analyseren de resultaten van de havo-afdelingen en inventariseren succesvolle



interventiemethodieken. We hebben aandacht voor alternatieven voor anderstaligen voor wat betreft het eindexamen voor het vak Nederlands.

#### **Doel 8 – Ontwikkelgesprekken**

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

#### **Doel 9 – Professionalisering**

We stimuleren professionalisering van medewerkers. We delen met elkaar de best practices.

#### **Doel 10 – Doorontwikkeling 4D**

- We maken gebruik van interne audits en werken op basis van een kwaliteitsagenda volgens de methodiek van data, duiden, doelen, doen.
- We evalueren dit jaar de het werken met interne audits, verhogen de kwaliteit en het waarderende karakter en inventariseren kansen en mogelijkheden van externe input.
- We hebben de resultaten van de havo-afdelingen geïnventariseerd en verspreiden succesvolle interventies binnen en buiten BOOR.
- We hebben aandacht voor alternatieven voor anderstaligen wat betreft het eindexamen voor het vak Nederlands.

## **4. Sterke scholen door een sterke organisatie**

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

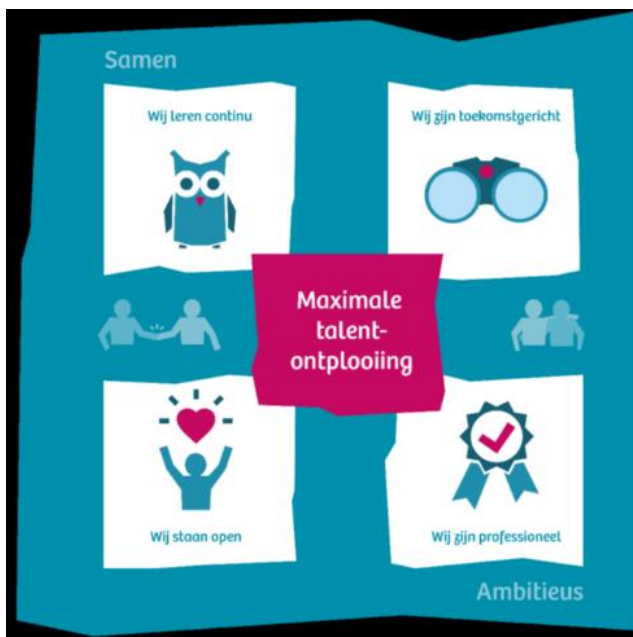
Sectorambitie: we ontwikkelen en implementeren een (nieuw) functiebouwwerk in samenwerking met BOOR Services en een externe partij. We zijn betrokken bij het verder ontwikkelen en implementeren van AFAS 2.0. We intensiveren de samenwerking van het cluster Libanon, SNZ en Thorbecke en het cluster Erasmiaans en Wolfert van Borselen in het kader van ondersteuning en bedrijfsvoering, en zijn onderdeel van de opleidingsschool Rotterdam. We denken mee over thema's zoals docententekort, secundaire arbeidsvoorwaarden en beloningsbeleid.

## **Doel 11 – Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen**

- We ontwikkelen en implementeren een (nieuw) functiebouwwerk
- We ontwikkelen en implementeren AFAS 2.0.
- We intensiveren de samenwerking van het cluster Libanon, SNZ en Thorbecke en het cluster Erasmiaans en Wolfert van Borselen in het kader van ondersteuning en bedrijfsvoering.
- We zijn onderdeel van de opleidingsschool Rotterdam.
- We stellen een visie vast op aantrekkelijk werkgeverschap en talentontwikkeling met thema's zoals docententekort, secundaire arbeidsvoorwaarden, beloningsbeleid en begeleiding van leraren en leidinggevenden.

## 4. Sectorjaarplan (s)bao

Aan de hand van het Manifest en de vijf beloften uit de Koers 2022 – 2026 lichten we hieronder de doelstellingen voor de sector (s)bao voor kalenderjaar 2023 toe. Dit sectorjaarplan vormt mede input voor de scholen bij het opstellen van de schooljaarplannen voor het schooljaar 2023/2024. We laten ons daarbij ook leiden door de waarden uit het waardenkompas dat we binnen de sector samen hebben geformuleerd:



Door te werken aan de doelen uit het sectorplannen 2022 heeft de sector zich verder ontwikkeld. Ondanks het feit dat Corona nog steeds veel impact had en het lerarentekort niet is opgelost, hebben de basisscholen van BOOR forse stappen gezet in het inlopen van de leerachterstanden. De beschikbaarheid van NPO-middelen en de gerichte sturing op kwaliteit op basis van het 4D model zijn daarbij van waarde geweest, maar bovenal de niet aflatende inzet van het personeel in de scholen. In 2023 bouwen we verder aan de doelen uit de Koers op basis van wat in 2022 is gerealiseerd.

### 1. Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie

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

Sectorambitie: We zien de doorontwikkeling van burgerschap niet als een losstaand iets: burgerschap is verweven in ons doen en laten op de scholen. Onderdeel van burgerschap is het vergaren van de kennis en het ontwikkelen van de competenties die nodig zijn om te kunnen meedoen in de samenleving. Voorbeelden zijn het vergaren van kennis over verschillende levensbeschouwingen, het ontwikkelen van een eigen mening

en van 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.

Op basis van het sectorjaarplan 2022 hebben eind 2022 alle basisscholen een leerlingenraad. In 2023 wordt het gebruik van de leerlingenraden verder uitgebouwd en expliciet benut in het kader van het burgerschapsonderwijs. Ook voor de kinderen in de onder- en middenbouw wordt een aanbod gerealiseerd. Verder hebben alle scholen hun burgerschapsaanbod in overeenstemming gebracht met de nieuwe Burgerschapswet, waarbij er desgewenst ook ruimte is voor levenbeschouwelijk onderwijs (Hindoeïstisch, Boeddhistisch, Katholiek, Protestants, Islamitisch, Joods en Humanistisch). De advisering en ondersteuning van scholen op dit punt, maakt onderdeel uit van de taken van de aangestelde projectleider burgerschap (S)BAO.

#### **Doel 1 – De school als oefenplaats**

Elke basisschool binnen BOOR heeft een functionerende leerlingenraad. Op deze wijze maken leerlingen kennis met de beginselen van de democratische rechtstaat.

#### **Doel 2 – Curriculumbrede aanpak**

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

#### **Doel 3 – Effecten van burgerschapsonderwijs in beeld**

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

#### **Doel 4 – Levensbeschouwelijk onderwijs op alle scholen**

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

## **2. Ieder talent telt**

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

Sectorambitie: Onze leerlingen verdienen maximale kansen om zichzelf te ontwikkelen. Belangrijke bagage hiervoor vormen de basisvaardigheden: rekenen en taal. Maar ook

digitale vaardigheden zijn van groot belang. We formuleren op deze terreinen ambitieuze doelstellingen voor de sector als geheel en de individuele scholen.

De geformuleerde doelen voor 2022 hadden vooral betrekking op schoolniveau. In 2022 heeft elke school een ambitie geformuleerd op de te behalen onderwijsresultaten op de referentieniveaus taal en rekenen, afgezet tegen de BOOR mediaan en het landelijk gemiddelde. Daarbij is het minimaal behalen van referentieniveau 1F het uitgangspunt. In 2022 is BOOR breed een (voorzichtige) verbetering van de prestaties in de referentieniveaus zichtbaar. De beschikbaarheid van data is daarbij behulpzaam geweest.

#### **Doel 5 – Voorlopen op taal**

In 2023 bouwen we voort op de verbetering van de prestaties in de referentieniveaus, omdat we taal als cruciaal zien voor de ontwikkeling van onze leerlingen. Op het gebied van taal willen we als sector en BOOR-breed<sup>1</sup> een voorloper zijn.

#### **Doel 6 – Versterken basisvaardigheden**

- Basisvaardigheden zijn randvoorwaardelijk voor maximale talentontplooiing. Daarbij passen ambitieuze doelstellingen op het gebied van taal en rekenen.
- We stellen vast wat de huidige totaal gemiddelde afwijking van BOOR basisscholen is ten opzichte van het gemiddelde van met hen vergelijkbare scholen op de drie leergebieden (lezen, rekenen, taalverzorging) en formuleren een visie, ambitie en beleid op bewezen effectieve interventies die onze scholen gezamenlijk en individueel uitdaagt het onderwijs op een zo hoog mogelijk niveau te brengen.
- Daarbij hebben we in het bijzonder aandacht voor taalontwikkeling van het jonge kind. We werken de komende jaren vanuit het kwaliteitskader toe naar een basisniveau op het gebied van het jonge kind (resultaatsafspraken gemeente) en nemen het als vast onderdeel op in de cyclus van het jaarplan van iedere basisschool.

#### **Doel 7 – Basis voor digitale geletterdheid**

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

---

<sup>1</sup> Zie ook sectoroverstijgende doelstelling

### Doel 8 – Vergroten kansengelijkheid

We zetten in op het vergroten van kansengelijkheid in het basisonderwijs. Dat doen we door:

- Een gezamenlijke visie op (taal-)onderwijs aan jonge kinderen op te stellen en een professionaliseringsaanbod op te stellen voor de basisscholen.
- Op zowel de Noord- als Zuidoever een traject te starten om BOOR basisscholen en VO-scholen aan elkaar te verbinden en te komen tot afspraken over advisering en doorlopende leerlijnen.
- We vergroten het bewustzijn van onze medewerkers omtrent kansen(on)gelijkheid door oa het voeren van het gesprek en de mogelijkheid kansengelijkheid door ons eigen gedrag positief te beïnvloeden. Dit integreren we in de bestaande kwaliteit cyclus.
- Samen leren vergroten door het delen van ervaringen van scholen over de inzet van bewezen effectieve interventies.
- De verbinding tussen (S)BAO en SO te versterken en in lijn met landelijke ambities ook binnen BOOR in te zetten op meer inclusief onderwijs.

In de Staat van het BOOR Onderwijs constateren we dat meer en meer basisscholen overstappen op IEP-LVS toetsen. Dat maakt de noodzaak om te investeren in kennis over data en duiding rondom de IEP-toetsen, zowel op schoolniveau als BOOR-breed steeds noodzakelijker. Ook moeten we binnen BOOR het gesprek gaan voeren over de voor- en nadelen van deze verschuivingen. We voelen de noodzaak te komen tot een toetsbeleid dat recht doet aan de scholen en tegelijkertijd recht doet aan de invulling van onze bestuurlijke verantwoordelijkheid om te sturen op kwaliteit.

Leerlingen uit groep 8 van de basisschool maken vanaf schooljaar 2023-2024 al in februari een doorstroomtoets. Ze moeten zich dan eind maart aanmelden voor de middelbare school. Hierdoor maken alle leerlingen evenveel kans op een plek op de school van hun voorkeur en op het voor hen best passende niveau.

### Doel 9 – Herijken toetsbeleid

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

## 3. Verbonden en veilig

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

Sectorambitie: Elke leerling en medewerker verdient een veilige leeromgeving. Waar het gaat om sociale veiligheid monitoren we op basis van data en sturen we op een

constante verbetering. We streven ernaar dat de sociale veiligheid wordt verbeterd. Of dat lukt, is mede afhankelijk van de omstandigheden. Zo hebben we gemerkt dat de impact van corona en online onderwijs heeft geleid tot een kleine daling van de cijfers over de sociale veiligheid.

De leeromgeving wordt ook in belangrijke mate bepaald door het schoolgebouw. We hebben een meerjarenplan dat toewerkt naar prettige, veilige en duurzame schoolgebouwen.

#### **Doel 10 – Veilige scholen (sociale veiligheid)**

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

#### **Doel 11 – Prettige, veilige en duurzame schoolgebouwen**

Schoolgebouwen dragen in hoge mate bij aan een duurzame, prettig en veilig leerklimaat. De verbetering van onze gebouwen heeft onze continue aandacht. Voor 2023 streven we de volgende doelen na:

- Er is een **meerjarenplan** voor de kwalitatieve verbetering van de schoolgebouwen opgesteld op basis van de uitgevoerde analyses (2022). Op grond hiervan wordt in 2023 een meerjarenplanning opgesteld voor de verbetering van onze schoolgebouwen. De beschikbare financiële middelen bepalen het tempo van de uitvoering. De eerste schoolgebouwen worden in 2023 verbeterd. De planning zal starten in 2023. Met de gebouwen die als eerste gepland staan zal in 2023 gestart worden met ontwerp, aanbesteding en uitvoering.
- In schoolgebouwen van BOOR streven we naar **duurzaamheid**. Er is een duurzaamheidsplan beschikbaar waarin de meerjarenplanning voor realisatie hiervan is opgenomen (inclusief de benodigde investeringen). Om de extreem gestegen energiekosten betaalbaar te houden, zijn in 2023 rigoureuze maatregelen noodzakelijk. Hiervoor wordt een plan gemaakt.
- Scholen van BOOR hebben een **herkenbaar, aantrekkelijk en duidelijk profiel**. Dit profiel komt tot uiting in de sfeer en uitstraling van het gebouw. In 2022 heeft een analyse plaatsgevonden van scholen met een dalend leerlingaantal en een stijgende basisgeneratie. De profilering van een aantal scholen zal worden aangepakt. In 2023 wordt geanalyseerd of en hoe de sfeer en uitstraling van het schoolgebouw kan worden verbeterd. Er ligt dan een plan inclusief prioritering, planning en kosten.
- Alle schoolgebouwen van BOOR zijn voor iedereen **fysiek toegankelijk**. In 2022 heeft Brederaad 010 een advies uitgebracht aan de gemeente Rotterdam omtrent de toegankelijkheid van Rotterdamse schoolgebouwen. Op basis van dit rapport wordt onderzocht of en hoe de bestaande schoolgebouwen van BOOR moeten

worden verbeterd in toegankelijk en uitgangelijkheid (term uit het rapport waarmee ook vluchtwegen worden onderzocht). In 2023 is er een overzicht van scholen die aanpassing vergen, inclusief de benodigde investering.

- In 2022 is gewerkt aan een protocol over de omgang met elkaar en aan trainingen voor medewerkers inzake gesprekvoering en dialoog.

#### 4. Versterken door vernieuwing

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

Het schooljaar 2022/2023 draait om beweging van denken naar doen. De afgelopen jaren ging het over denken: we hebben met elkaar geleerd wat een wendbare organisatie betekent. Dit jaar ligt de focus op het doen. In de ontwikkelgroepen gaan we actief aan de slag met het daadwerkelijk anders doen, zodat de schoolleiders hier ervaring mee opdoen. Daarnaast geven we inhoudelijk invulling aan de manier van organiseren die past bij een wendbare organisatie. We starten met interdisciplinaire teams (IDT's). Dit zijn zelforganiserende teams (met staf en lijn) die werken aan een project, doelstelling of ambitie van de sector.

##### Doel 12 – Talentontwikkeling

De HR-review en de gesprekkencyclus vormen de basis voor talentontwikkeling.

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

##### Doel 13 – Wendbare organisatie

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

##### Doel 14 – Doorontwikkelen kwaliteitszorg

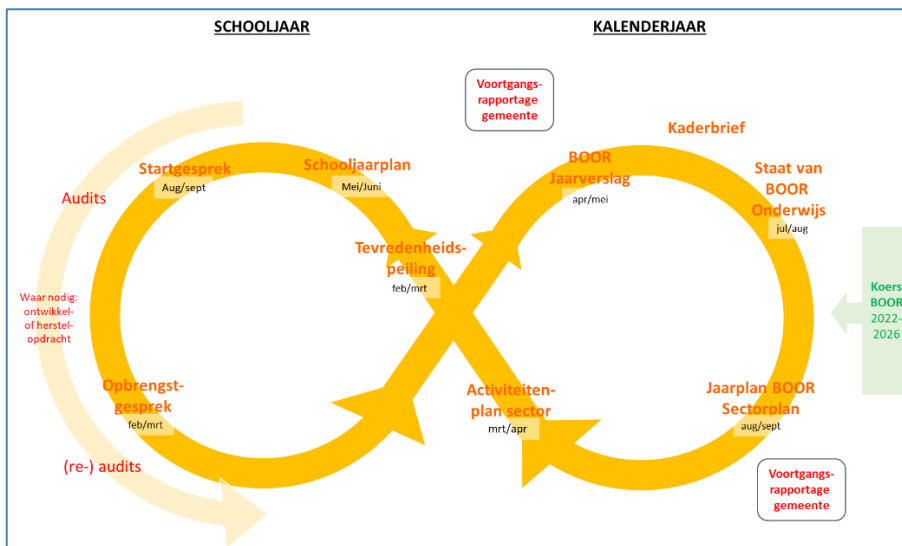
De kwaliteitszorgcyclus is herijkt op het gebied van de audits en de jaarplancyclus. De audits passen we aan met behulp van nieuwe inzichten waardoor deze in effectiviteit wordt versterkt en waarbij er op maat kan worden uitgevoerd. De jaarplancyclus van scholen en de sector als geheel verbinden we beter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

Sinds het schooljaar 2019-2020 is de audit een vast onderdeel in de kwaliteitscyclus van de sector (s)bao. De ervaringen van de afgelopen twee jaren met de audits zijn



geëvalueerd en zijn aanleiding tot een aantal verbeteringen in de samenstelling van de auditteams, de frequentie van de audits, de te onderzoeken standaarden, de opvolging van de afspraken o.b.v. de audits en de adaptiviteit en de risico-inschatting.

In de afgelopen jaren hebben we ervaring opgedaan met het schrijven van de jaarplannen op de scholen. Daarbij hebben we voorafgaand met meerdere BOOR-service afdelingen (OK, HR, ICT) het format doorgesproken en een schrijfwijzer geschreven, op basis waarvan scholen hun jaarplan aan de hand van heldere criteria konden inrichten. Scholen zijn via een schrijfsessie begeleid bij het data duiden op de verschillende thema's, zoals; audit, opbrengsten, tevredenheid, burgerschap, jonge kind en ICT. Het streven voor het komende jaarplan is deze thema's vanuit data duiding en vertaling naar heldere doelen op schoolniveau te borgen en te laten groeien naar een integraal jaarplan.



In schooljaar 22/23 gaan we door met het data gestuurd (4D) werken in de kernteams. Dit betekent ook dat we vanuit de afdelingen Onderwijskwaliteit (OK) en HR werken aan een integraal datadashboard, aangezien beiden van belang zijn voor de kwaliteit van ons onderwijs. Een integrale blik draagt bij aan verbetering en zorgt ervoor dat we op de juiste onderwerpen kunnen interveniëren.

## 5. Sterke scholen door een sterke organisatie

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

Wij ambiëren om onze professionals te voorzien in alle middelen die ze nodig hebben om het werk kwalitatief goed te kunnen doen. En meer dan dat: de manier waarop we zaken organiseren mag ook bijdragen aan het werkgeluk van onze medewerkers. Als onze medewerkers goed gefaciliteerd en ondersteund zijn, heeft dat impact heeft op de

kwaliteit van ons onderwijs. We richten ons daarom op werken aan vakmanschap.

#### **Doel 15 – werken aan vakmanschap**

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

#### **Doel 16 – Van werkdruk naar werkgeluk**

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

#### **Doel 17 – Interdisciplinaire werkwijze**

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

## 5. Begroting

### 5.1. Inleiding

In dit deel van het jaarplan wordt de cijfermatige doorrekening gepresenteerd van de plannen die we in 2023 willen uitvoeren. De begroting is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen. Daar ligt immers de kerntaak van BOOR: het bieden van het best denkbare onderwijs. Tegelijkertijd staan in het jaarplan, afgeleid van de koers, specifieke prioriteiten voor 2023.

- In de komende planperiode (2023 – 2027) spelen een aantal belangrijke ontwikkelingen die grote financiële impact hebben. Als gevolg van de onrust door de oorlog in de Oekraïne is de inflatie toegenomen en zijn de energieprijzen zeer sterk gestegen en voortdurend aan verandering onderhevig. Vanaf 2023 is een factor 3,5 gehanteerd ten opzichte van de begroting 2022. Voor BOOR betekent dit een extra kostenstijging van ca. € 9 mln. Hieronder is dit grafisch zichtbaar gemaakt.



- De stijgende energiekosten hebben ook forse gevolgen voor financiële middelen van gezinnen. Veel gezinnen hebben steeds meer moeite met rondkomen. Dit raakt ook het onderwijs. Leerlingen zitten minder goed in hun vel of hebben geen geld voor een lunch. Ook steeds meer onderwijspersoneel heeft moeite met rondkomen. We houden deze ontwikkelingen en inschattingen van het CPB en het Rijk nauwlettend in de gaten.
- In 2023 wordt de vereenvoudiging bekostiging primair onderwijs ingevoerd. Deze vereenvoudiging kent een ingroeieregeling, waardoor de impact over meerdere jaren verdeeld wordt. De vereenvoudiging heeft ook tot gevolg dat de 'vordering op OCW' ophoudt te bestaan. Het ministerie heeft aangegeven hier geen compensatie voor te geven wat betekent dat in 2022 ca. € 8,3 miljoen aan baten komt te vervallen. Samen met de PO-raad is hiervoor een schadeclaim bij OCW ingediend. Een eventuele toekenning van deze schadeclaim is nog niet in de begroting verwerkt.
- De onderwijssector is nog in afwachting van de veranderende regelgeving rondom groot onderhoud. Er zijn scenario's verkend op welke wijze Stichting BOOR hier mee moet omgaan. Vooralsnog wordt de huidige regelgeving gehanteerd en wordt de voorziening op peil gebracht vanwege de wijziging naar voorzieningen per pand i.p.v. per sector en scholengroep.

- Vanuit het Rijk zijn extra middelen beschikbaar gesteld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Deze middelen worden jaarlijks zoveel als mogelijk voor de doelstelling van dit programma ingezet. Niet ingezette middelen worden toegevoegd aan een bestemmingsreserve, zodat deze de komende jaren voor deze doelstelling beschikbaar blijven.
- In september is voor alle BOOR scholen een subsidieaanvraag gedaan voor de subsidie basisvaardigheden. Aangezien deze subsidie fors is overtekend en de wijze van toekennen niet bekend is, is deze subsidie nog niet in de begroting meegenomen.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben een groot effect op de financiële kengetallen van de stichting als geheel, waarbij op onderdelen sprake is van 'communicerende vaten'.

## 5.2. Begroting 2023

De begroting van BOOR voor het jaar 2023 is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en begrotingen voor BOOR Services en Bestuur (ABB). De begroting bestaat voor 80,1% uit personele lasten, in de begroting voor 2022 was dat 81,2%. De procentuele verlaging komt door hogere materiele lasten, voornamelijk de extra energielasten.

### *Uitgangspunten*

De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

- Ontwikkeling rijksbijdragen conform de laatst bekende regelingen van OCW, rekening houden met de prognoses leerlingaantallen van de scholen.
- De salarislasten zijn berekend volgens de laatst afgesloten CAO's. Wij gaan er meerjarig van uit dat eventuele stijging van de salarissen in de CAO, 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. De tarieven zijn gebaseerd op de laatst bekende informatie van het ministerie. Voor de niet bestede middelen is er een bestemmingsreserve gevormd voor inzet in latere jaren.
- De regeling arbeidsmarkttoelage NPO is verwerkt in de begroting.
- De ontwikkeling subsidiegelden *Gelijke kansen voor elk talent* zijn verwerkt conform de afspraken met de gemeente Rotterdam.
- 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.
- De verwachte inflatie over 2022 en 2023 is gedeeltelijk verwerkt (energielasten en overige huisvestingslasten). Over de overige lasten is de inflatie niet meegenomen in de begroting, omdat de compensatie hiervoor in de Rijksbijdragen nog niet bekend

was. Op 28 september is op de website van de po-raad het percentage voor de compensatie van de gestegen materiele lasten van 1,27% over 2023 bekend gemaakt. Deze dient als compensatie voor de hogere materiele lasten, echter dit is onvoldoende om de hogere lasten te compenseren.

- 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.
- Scholen hebben 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. Vanaf 2023 geldt een uitzondering voor de gestegen energielasten door de energiecrisis.
- Ook in 2023 zal er nog geen structurele oplossing zijn voor het lerarentekort. Door actieve werving van personeel, inclusief zij-instromers, en door anders organiseren wordt getracht de externe inhuur tot een minimum te beperken.
- Wij zijn nog in afwachting van de landelijke wijziging in de voorziening groot onderhoud. Vooruitlopend hierop is in 2020 en 2021 extra gedoteerd aan de voorziening voor een totaalbedrag van € 5,7 miljoen.

In onderstaande tabel is in de laatste kolom de begroting voor het jaar 2023 opgenomen.

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2021	Begroting 2022	Prognose 2022	Begroting 2023
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	299.013	303.923	337.043	329.327
Overige overheidsbijdragen	19.178	15.406	15.970	15.877
Overige baten	16.977	11.359	15.301	13.542
<b>Totaal baten</b>	<b>335.168</b>	<b>330.688</b>	<b>368.314</b>	<b>358.746</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	258.973	273.312	295.075	289.761
Afschrijvingen	6.497	7.112	6.945	7.983
Huisvestingslasten	24.714	20.314	22.861	30.400
Overige materiële lasten	26.846	32.583	33.109	33.576
<b>Totaal lasten</b>	<b>317.030</b>	<b>333.321</b>	<b>357.990</b>	<b>361.719</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>18.138</b>	<b>-2.633</b>	<b>10.324</b>	<b>-2.973</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-574</b>	<b>-464</b>	<b>-430</b>	<b>-392</b>
<b>Resultaat</b>	<b>17.564</b>	<b>-3.097</b>	<b>9.894</b>	<b>-3.365</b>
Toevoeging bestemmingsreserve	-16.057		-12.543	-2.785
Onttrekking bestemmingsreserve	642	542	4.435	2.070
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserve</b>	<b>2.149</b>	<b>-2.555</b>	<b>1.786</b>	<b>-4.081</b>

### *Toelichting*

Het beeld van de prognose 2022 en de begroting 2023 wijkt sterk af van dat in de begroting 2022. De hogere baten komen door de hogere NPO middelen en de

compensatie voor de gestegen loonkosten als gevolg van de afgesloten CAO's. Deze zijn opgenomen in de Rijksbijdragen. Tegenover de hogere bijdragen staan ook hogere kosten. De personele lasten zijn gestegen door extra inzet voor NPO activiteiten, de NPO arbeidsmarkttoelage en door de effecten van de afgesloten CAO's.

Door investering in verband met het ICT versnellingsprogramma en ingebruikname van nieuwe en gerenoveerde gebouwen stijgen de afschrijvingen in de begroting 2023. De huisvestingslasten in de prognose 2022 en de begroting 2023 zijn hoger door de gestegen energielasten. In de overige materiële lasten in de prognose 2022 en begroting 2023 zijn extra uitgaven opgenomen voor het ICT versnellingsprogramma, inzet voor NPO en hogere doorbetaling van bijdragen voor VAVO leerlingen.

Voor nadere toelichting zie de toelichtingen op de baten en lasten en de toelichting op de meerjarenbegroting en sectorbegrotingen. Het verschil tussen de begroting 2022 en de prognose 2022 wordt nader toegelicht in de 2<sup>e</sup> voortgangsrapportage 2022.

### 5.3. Meerjarenbegroting 2023-2027

In onderstaande tabel is de meerjarenbegroting 2023-2027 in beeld gebracht:

<i>Bedragen in € 1.000</i>					
Omschrijving	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Baten</b>					
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	329.327	310.832	311.959	314.604	316.727
Overige overheidsbijdrage	15.877	14.989	14.851	14.819	14.924
Overige baten	13.542	12.124	12.270	12.456	12.530
<b>Totaal Baten</b>	<b>358.746</b>	<b>337.945</b>	<b>339.080</b>	<b>341.878</b>	<b>344.181</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	289.761	279.255	277.903	278.562	279.845
Afschrijvingslasten	7.983	8.397	8.335	7.809	7.310
Huisvestingslasten	30.400	31.301	31.136	31.149	31.179
Overige materiële lasten	33.576	30.361	29.625	29.999	30.224
<b>Totaal lasten</b>	<b>361.719</b>	<b>349.314</b>	<b>347.000</b>	<b>347.519</b>	<b>348.558</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-2.973</b>	<b>-11.370</b>	<b>-7.920</b>	<b>-5.641</b>	<b>-4.377</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-392</b>	<b>-370</b>	<b>-348</b>	<b>-328</b>	<b>-328</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-3.365</b>	<b>-11.740</b>	<b>-8.269</b>	<b>-5.969</b>	<b>-4.705</b>
Toevoeging bestemmingsreserve	-2.785	0	0	0	0
Onttrekking bestemmingsreserve	2.070	7.778	4.544	2.639	2.056
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserve</b>	<b>-4.081</b>	<b>-3.961</b>	<b>-3.724</b>	<b>-3.330</b>	<b>-2.648</b>

## Opvallende ontwikkelingen

Het resultaat vanaf 2023 is lager dan waar in een normale situatie op gestuurd wordt. Dit komt vooral door de hogere energielasten, € 9,1 miljoen hoger dan begroot in 2022. In de meerjarenbegroting blijven de energie- en overige huisvestingslasten op datzelfde niveau. Daar staat voor een gering deel de verwachte compensatie van de bekostiging tegenover. Vanaf 2024 vervallen de inkomsten voor NPO, waardoor de Rijksbijdrage lager wordt. In de personele lasten vervallen in 2024 de kosten behorende bij de NPO arbeids-markttoelage. Tevens vindt vanaf 2024 een geleidelijke daling van de personele inzet voor NPO plaats.

De afschrijvingskosten stijgen in 2023 en 2024 door de ingebruikname van de nieuwbouw en renovaties, de investeringen in het kader van het ICT versnellingsprogramma en investeringen in het kader van NPO. Vanaf 2026 dalen de afschrijvingslasten omdat op dit moment investeringen nog niet bekend zijn. In 2023 zijn voor de uitvoering van het ICT versnellingsprogramma extra kosten opgenomen. Deze kosten komen in 2024 niet meer terug. Tevens vervallen vanaf 2024 de kosten voor Sterk Techniek Onderwijs.

### Ontwikkeling bestemmingsreserves.

In 2019 en 2021 zijn bestemmingsreserves gevormd, in onderstaande tabel wordt een overzicht van de ontwikkeling hiervan weergegeven:

bestemmingsreserves	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>NPO alle sectoren</b>							
<b>Totaal</b>							
Beginsaldo	0	9.057	21.600	24.386	16.680	12.208	9.612
Dotatie/vrijval	9.057	12.543	2.785	-7.705	-4.473	-2.595	-2.040
Eindsaldo	9.057	21.600	24.386	16.680	12.208	9.612	7.573
<b>Veranderende bekostiging (s)bao en (v)so</b>							
Beginsaldo	0	3.000	0	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	3.000	-3.000	0	0	0	0	0
Eindsaldo	3.000	0	0	0	0	0	0
<b>Versnellingsprogramma ICT (s)bao en (v)so</b>							
Beginsaldo	0	3.000	1.902	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	3.000	-1.098	-1.902	0	0	0	0
Eindsaldo	3.000	1.902	0	0	0	0	0
<b>Aanvullende bekostiging vo</b>							
Beginsaldo	1.351	709	372	205	131	60	17
Dotatie/vrijval	-642	-337	-167	-73	-72	-43	-17
Eindsaldo	709	372	205	131	60	17	0
<b>Strategische opgaves vo</b>							
Beginsaldo	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Dotatie/vrijval	1.000	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Kleine scholen (s)bao</b>							
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
<b>Totaal</b>							
Beginsaldo	1.575	16.990	25.098	25.814	18.036	13.491	10.853
Dotatie/vrijval	15.415	8.108	716	-7.778	-4.544	-2.639	-2.056
Eindsaldo	16.990	25.098	25.814	18.036	13.491	10.853	8.796

Op basis van de huidige planvorming is er in de bestemmingsreserve NPO na 2027 nog € 7,6 miljoen over. Voor het verloop van de overige bestemmingsreserves verwijzen wij naar de toelichtingen per sector.

#### 5.4. 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*

	Jaarverslag 2021	Prognose 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
<b>Activa</b>							
<b>Vaste activa</b>							
Materiële vaste activa	62.290	71.880	81.603	87.898	88.371	89.754	90.970
Financiële vaste activa	1.097	1.062	1.027	992	957	922	887
<b>Vlottende activa</b>							
Vorderingen	16.696	6.723	1.585	4.491	3.695	3.695	3.695
Liquide middelen	54.492	58.399	53.492	44.238	37.453	32.392	28.962
<b>Totaal activa</b>	<b>134.575</b>	<b>138.064</b>	<b>137.707</b>	<b>137.619</b>	<b>130.476</b>	<b>126.763</b>	<b>124.514</b>
<b>Passiva</b>							
Eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves)	46.812	56.706	53.340	41.601	33.334	27.366	22.661
Voorzieningen	22.763	21.894	25.109	28.817	30.848	33.292	35.955
Langlopende schulden	17.646	17.005	16.364	15.723	15.082	14.441	13.800
Kortlopende schulden	47.354	42.459	42.894	51.478	51.212	51.664	52.098
<b>Totaal passiva</b>	<b>134.575</b>	<b>138.064</b>	<b>137.707</b>	<b>137.619</b>	<b>130.476</b>	<b>126.763</b>	<b>124.514</b>

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de **materiele vaste activa** komt door nieuwbouw van scholen en investeringen in ICT.
- De **liquide middelen** stijgen in 2022 door de ontvangst van de NPO middelen. In 2023 worden ook nog NPO middelen ontvangen, echter door de hogere energielasten dalen de liquide middelen. Vanaf 2024 dalen de liquide middelen door de hogere huisvestingslasten en omdat er nog wel inzet plaatsvindt voor NPO activiteiten, maar er geen ontvangsten meer tegenover staan.
- Het **eigen vermogen** neemt in 2022 sterk toe door de nog niet bestede NPO middelen. Deze worden gedoteerd aan de bestemmingsreserves en vallen onder het eigen vermogen. De daling vanaf 2023 is een gevolg van de hogere huisvestingslasten (energielasten) en vanaf 2024 daalt het eigen vermogen 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 het gemiddelde over een onderhoudsperiode van 20 jaar. De onderhoudslasten zijn echter niet jaarlijks gelijk, waardoor de omvang van de voorzieningen ook niet jaarlijks gelijk is. De voorziening groot onderhoud blijft stijgen, omdat er minder onttrekkingen zijn gepland dan de hoogte van de dotatie. Dit wordt na de begrotingsperiode rechtgetrokken. De voorziening groot onderhoud zal worden omgezet naar de componenten methode, dit is nog niet geheel verwerkt. In 2020 en



2021 is er extra gedoteerd aan de voorziening onderhoud, vooruitlopend op de invoering van de nieuwe methode.

- De **langlopende schulden** nemen af door de aflossing van de leningen voor de nieuwbouw en de uitbreiding in Lansingerland.

## 5.5. 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	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Rentabiliteit	5,24%	2,69%	-0,94%	-3,47%	-2,44%	-1,75%	-1,37%
Kosten per leerling totaal	€ 10.544	€ 12.046	€ 11.744	€ 11.125	€ 10.975	€ 10.859	€ 10.783
Kosten per leerling (s)bao	€ 8.346	€ 9.642	€ 9.099	€ 8.635	€ 8.589	€ 8.462	€ 8.382
Kosten per leerling vo	€ 10.863	€ 12.285	€ 12.146	€ 11.347	€ 11.043	€ 10.934	€ 10.873
Kosten per leerling (v)so	€ 25.933	€ 28.107	€ 29.390	€ 28.160	€ 27.425	€ 27.478	€ 27.494
Aandeel personele lasten	81,69%	82,43%	80,11%	79,94%	80,09%	80,16%	80,29%
Aandeel materiële lasten	18,31%	17,57%	19,89%	20,06%	19,91%	19,84%	19,71%

De kengetallen over 2022 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 en 2023 zijn hoger door de extra inzet voor NPO, vanaf 2024 dalen ze door de afbouw van de interventies. Door de hogere energielasten blijven meerjarig de kosten per leerling hoger dan normaal.

Het aandeel personele lasten daalt en het aandeel van de materiele lasten stijgt vanaf 2023 door de hogere energielasten.

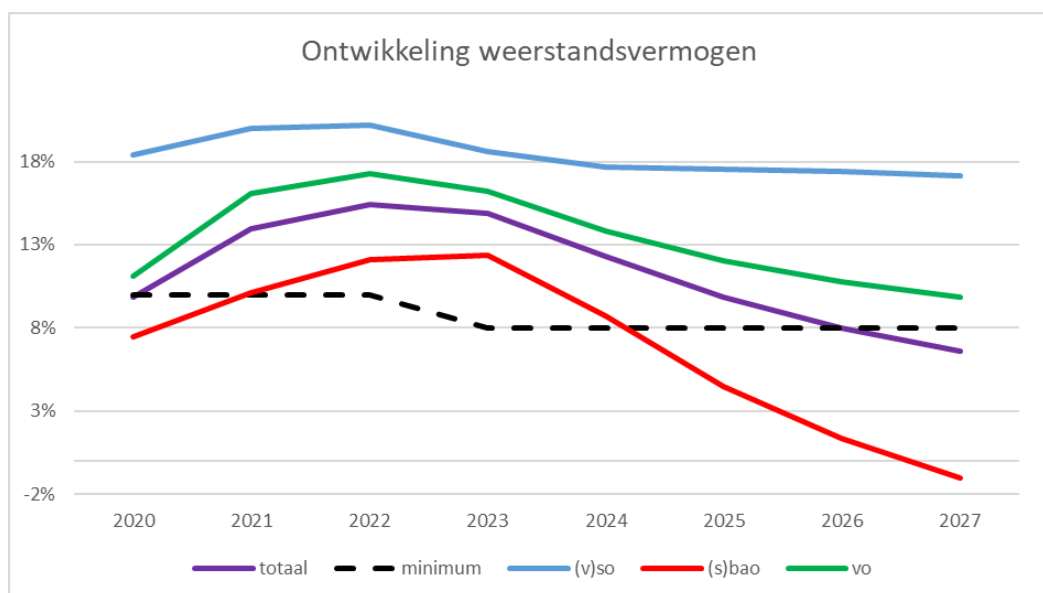
De ontwikkeling van de kengetallen vanuit de balans is als volgt:

Kengetallen balans	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Solvabiliteit 2 (> 30%) <sup>1</sup>	51,70%	56,93%	56,97%	51,17%	49,19%	47,85%	47,08%
Liquiditeit (> 75%) <sup>2</sup>	150,30%	153,38%	128,40%	94,66%	80,35%	69,85%	62,68%
Kapitalisatiefactor (< 35%) <sup>3</sup>	29,25%	27,34%	27,06%	28,42%	26,12%	24,64%	23,80%
Weerstandsvermogen (tot 2023 > 10%/vanaf 2023 >8%) <sup>4</sup>	13,97%	15,40%	14,87%	12,31%	9,83%	8,00%	6,58%
Weerstandsvermogen + voorzieningen <sup>5</sup>	20,76%	21,34%	21,87%	20,84%	18,93%	17,74%	17,03%

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 2021 tot en met 2023 wordt verklaard door de ontvangst van de NPO middelen, waarvan een deel in latere jaren wordt besteed. Dat is ook een van de redenen dat

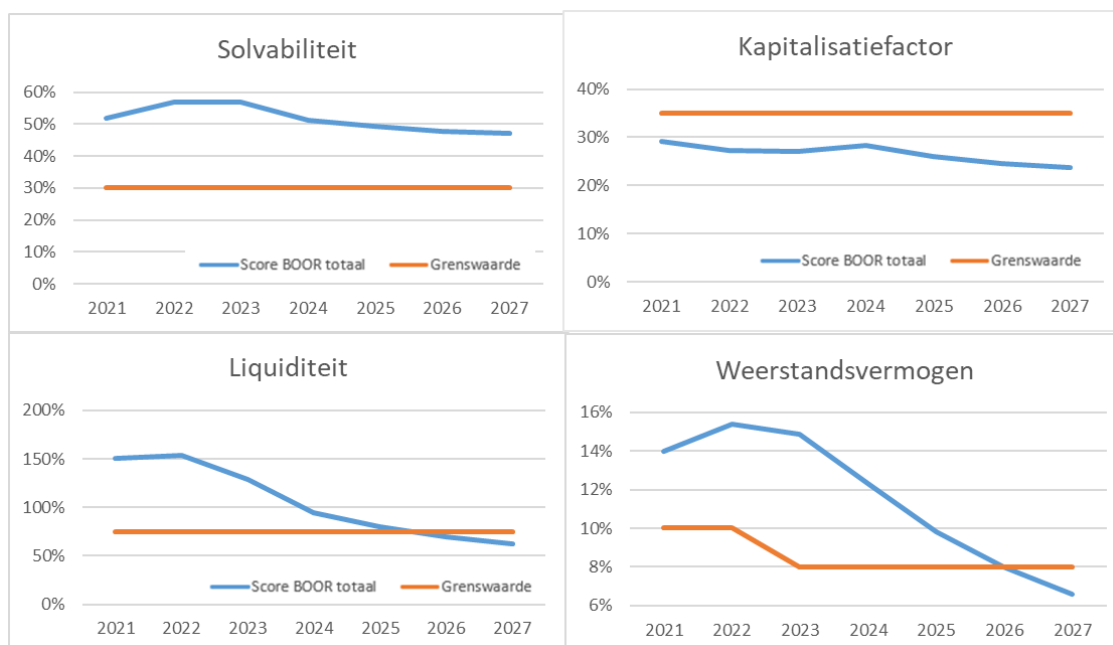
de liquiditeit vanaf 2024 daalt. Door de hogere energie- en overige huisvestingslasten daalt de liquiditeit vanaf 2026 tot onder de grenswaarde van 75%. In bijlage 1 is een meerjarige liquiditeitsprognose opgenomen waaruit de kasstromen van BOOR blijken.

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 na afloop van 2022 ook boven de eigen norm van 10% uitkomen. Het negatieve effect van het wegvallen van de vordering op OCW voor het primair onderwijs wordt door de NPO gelden uitgesteld zichtbaar in het weerstandsvermogen. Tevens daalt het weerstandsvermogen door de negatieve resultaten, waardoor het weerstandsvermogen van BOOR vanaf 2027 onder de eigen norm van 8% uit zal komen. De sector (s)bao komt vanaf 2027 op een negatief weerstandsvermogen. Deze ontwikkeling wordt de komende jaren goed gemonitord. In onderstaande grafiek de grafische weergave van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen inclusief bestemmingsreserves.



5. Het **weerstandsvermogen en de voorzieningen** samen vormen de basis voor de solvabiliteit van BOOR. De 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.

De kengetallen solvabiliteit en kapitalisatiefactor laten een gezond beeld zien en blijven respectievelijk boven en onder de door de Inspectie gehanteerde grenzen. De kengetallen liquiditeit en weerstandsvermogen dalen vanaf 2026 tot niveau onder de signaleringswaarden. Dit wordt grafisch weergegeven in onderstaande grafieken:



## 5.6. Ontwikkeling leerlingenaantal

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

Begrotingsjaar	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
teldatum	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025	1-2-2026
Sector (speciaal) basisonderwijs	17.710	17.427	17.023	16.541	17.290	17.442	17.409	17.555	17.700
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	2.045	2.082	2.134	2.270	2.311	2.373	2.450	2.450	2.450
<b>Totaal primair onderwijs</b>	<b>19.755</b>	<b>19.509</b>	<b>19.157</b>	<b>18.811</b>	<b>19.601</b>	<b>19.815</b>	<b>19.859</b>	<b>20.005</b>	<b>20.150</b>
teldatum	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024	1-10-2025	1-10-2025
Sector voortgezet onderwijs	10.728	10.882	10.910	10.907	11.200	11.584	11.758	11.999	12.176
<b>Totaal</b>	<b>30.483</b>	<b>30.391</b>	<b>30.067</b>	<b>29.718</b>	<b>30.801</b>	<b>31.399</b>	<b>31.617</b>	<b>32.004</b>	<b>32.326</b>

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 een stijging in het leerlingenaantal van vooral de sector (s)bao verwacht te worden. 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	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
teldatum	1-2-2020	1-2-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025	1-2-2026
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.204	17.345	17.290	17.442	17.409	17.555	17.700
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	2.100	2.163	2.311	2.373	2.450	2.450	2.450
<b>Totaal</b>	<b>20.304</b>	<b>19.508</b>	<b>19.601</b>	<b>19.815</b>	<b>19.859</b>	<b>20.005</b>	<b>20.150</b>

Het leerlingaantal in de sector (s)bao daalt licht per 1 februari 2022 ten opzichte van 1 februari 2021. Meerjarig wordt een kleine stijging van het leerlingenaantal verwacht. Het (v)so prognosticeert een behoorlijke groei van het aantal leerlingen per 1 februari 2022, 2023 en 2024. Door ingebruikname van nieuwe locaties kunnen meer leerlingen worden toegelaten.

Het vo verwacht per 1 oktober 2022 een aanzienlijke stijging, deze groei zet zich de komende jaren door. Deze verwachte stijging meerjarig is een gevolg van de ingebruikname van nieuwe gebouwen en conceptwijziging. In het vo zijn de eerstejaars nieuwkomers in bovenstaande tabel niet opgenomen. Gemiddeld over het jaar 2023 worden 341 eerstejaars nieuwkomers verwacht.

## 5.7. 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 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
<b>Rijksbijdragen Ministerie van OCW</b>			
Rijksbijdrage personeel	217.781	242.560	
Vereenvoudigde bekostiging po			182.967
Vereenvoudigde bekostiging vo			93.017
Bijzondere bekostigingen			20.458
Rijksbijdrage materieel	30.713	17.875	
Overige subsidies OCW	26.920	19.025	29.211
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	18.689	19.722	0
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	4.910	4.741	3.674
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>299.013</b>	<b>303.923</b>	<b>329.327</b>
<b>Overige overheidsbijdragen</b>			
Subsidie ROB	13.744	12.898	13.488
Gemeentelijke bijdragen overig	2.544	826	762
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	1.650	1.131	1.179
Overige	1.240	552	449
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>19.178</b>	<b>15.406</b>	<b>15.877</b>
<b>Overige baten</b>			
Ouderbijdragen	6.782	7.337	7.819
Doorberekende salarissen aan derden	359	345	523
Verhuur lokaliteiten	812	556	758
Overige bijdragen	9.024	3.121	4.442
<b>Totaal overige baten</b>	<b>16.977</b>	<b>11.359</b>	<b>13.542</b>
<b>Totaal Baten</b>	<b>335.168</b>	<b>330.688</b>	<b>358.746</b>

### *Rijksbijdragen*

- De rijksbijdragen 2023 voor het voortgezet onderwijs zijn berekend op basis van het verwachte leerlingaantal per 1 oktober 2022 en voor het primair onderwijs op basis van het leerlingaantal op 1 februari 2022.
- Door middel van scenarioberekeningen in de begrotingstool kan worden vastgesteld of fluctuaties in het geprognosticeerde leerlingaantal, kunnen worden opgevangen binnen de begroting.
- Vanaf 2023 zijn voor alle sectoren de personele -, materiele - en leermiddelenbekostiging samengevoegd in de vereenvoudigde sectorbekostiging.
- De bijzondere bekostigingen bestaan voornamelijk uit de NPO middelen. In de Overige subsidies OCW gaat het vooral om de geormerkte en niet-geormerkte subsidies, de bekostigingen nieuwkomers en asielzoekers en de NPO-arbeidsmarkttoelage. De toename wordt veroorzaakt door het verschuiven van de aanvullende bekostigingen van Rijksbijdrage naar Overige subsidies OCW (met name de aanvullende bekostiging lwoo en pro).
- 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 2023 lager. Dit 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 overige overheidsbijdragen/overige waren in 2021 hoger door eenmalige inkomsten van ESF.

### *Overige baten*

- De overige baten worden gevormd door diverse bijdragen, variërend van de opbrengst van diverse schoolprojecten tot de opbrengst van kantine. De toename onder Overige bijdragen ten opzichte van de begroting 2022 is afkomstig van de verschuiving van de subsidie Slim organiseren, deze was tot 2022 opgenomen onder de Overige subsidies OCW.

## 5.8. Toelichting lasten

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
<b>Personele lasten</b>			
Lonen en salarissen	229.581	244.219	260.636
Dotaties personele voorzieningen	348	1.270	1.159
Personeel niet in loondienst	20.389	17.501	17.276
Overige personele lasten	8.655	10.322	10.690
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>258.973</b>	<b>273.312</b>	<b>289.761</b>
<b>Afschrijvingen</b>	<b>6.497</b>	<b>7.112</b>	<b>7.983</b>
<b>Huisvestingslasten</b>			
Huur	1.455	1.570	1.743
Onderhoud	11.946	7.819	8.254
Energie en water	4.256	4.293	13.394
Schoonmaakkosten	6.329	5.990	6.335
Heffingen	305	225	272
Overige huisvestingslasten	423	418	401
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>24.714</b>	<b>20.314</b>	<b>30.400</b>
<b>Overige materiële lasten</b>			
Administratie en beheerlasten	9.151	11.264	13.186
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.527	8.705	8.302
Overige instellingslasten	9.168	12.614	12.087
<b>Totaal overige materiële lasten</b>	<b>26.846</b>	<b>32.583</b>	<b>33.576</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>317.030</b>	<b>333.321</b>	<b>361.719</b>

### *Personele lasten*

De in de meerjarenbegroting 2023-2027 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 2023 zijn gebaseerd op de nieuw afgesloten CAO's. Ook kosten voor uitvoer van de NPO activiteiten en de NPO-arbeidsmarkt-toelage zorgen voor een toename van deze lasten.

Onderstaand een overzicht van de formatie in fte's:

Formatie in fte's	realisatie 2021	begroting 2022	begroting 2023
(s)bao	1.404	1.414	1.377
vo	1.015	1.030	1.042
(v)so	572	613	619
ABB	122	131	142
<b>Totaal</b>	<b>3.113</b>	<b>3.188</b>	<b>3.180</b>

In het (s)bao daalt de formatie door minder inzet voor NPO door eigen personeel en de daling van het leerlingenaantal op de teldatum 1 februari 2022. De stijging in de sectoren vo en (v)so van de begroting 2023 ten opzichte van de begroting 2022 is een gevolg van de toename van het aantal leerlingen. In het (v)so blijkt de realisatie van de formatie vaak lager dan begroot, omdat het niet lukt om vacatures op te vullen.

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. De kosten voor inhuur dalen vanaf 2024 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 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
sector (S)BAO	7.599	6.136	7.218	5.648	5.195	4.881	4.790
sector (V)SO	4.236	3.780	3.743	3.441	3.436	3.438	3.435
sector VO	6.364	6.918	5.666	3.244	2.259	2.259	2.259
ABB	2.190	667	650	650	650	651	651
<b>TOTAAL</b>	<b>20.389</b>	<b>17.501</b>	<b>17.276</b>	<b>12.983</b>	<b>11.540</b>	<b>11.229</b>	<b>11.134</b>

### *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 2021 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 verwachte sterk stijgende energieprijzen.

### *Overige materiële lasten*

De administratie- en beheerslasten stijgen door de kosten voor het ICT versnellingsprogramma en de doorbetaling aan andere besturen voor de lasten van Sterk Techniek Onderwijs. In de overige instellingslasten in de begroting 2022 en 2023 zijn extra uitgaven opgenomen voor het ICT versnellingsprogramma, inzet voor NPO en hogere doorbetaling van bijdragen voor VAVO leerlingen.

### *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 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Financiële baten	48	5	46
Financiële lasten	-622	-469	-437
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-574</b>	<b>-464</b>	<b>-392</b>

De rentebaten betreffen de baten op een langlopende vordering. 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.



## 5.9. Begroting per sector

De begroting 2023 geeft het volgende beeld per sector:

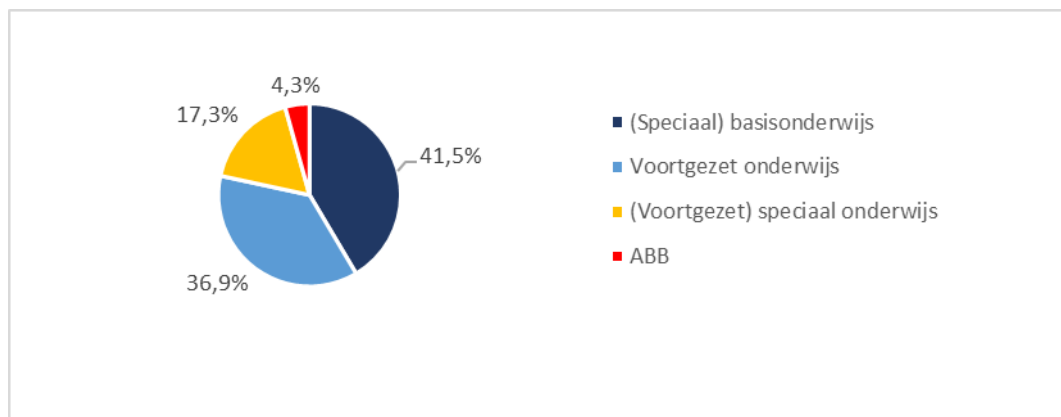
Bedragen in € 1.000

Omschrijving	(S)BAO	VO	ABB <sup>1</sup>	Totaal
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	142.222	122.754	0	329.327
Overige overheidsbijdragen	10.293	3.905	295	15.877
Overige baten	4.216	7.686	150	13.542
<b>Totaal Baten</b>	<b>156.732</b>	<b>134.345</b>	<b>445</b>	<b>358.746</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	121.883	99.886	12.805	289.761
Afschrijvingen	3.581	3.079	285	7.983
Huisvestingslasten	14.639	10.640	446	30.400
Overige materiële lasten	17.218	22.428	-13.091	33.576
<b>Totaal lasten</b>	<b>157.321</b>	<b>136.033</b>	<b>445</b>	<b>361.719</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-589</b>	<b>-1.688</b>	<b>0</b>	<b>-2.973</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>				
Financiële baten	0	46	0	46
Financiële lasten	0	-437	0	-437
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>-392</b>	<b>0</b>	<b>-392</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-589</b>	<b>-2.080</b>	<b>0</b>	<b>-3.365</b>
Toevoeging bestemmingsreserve	-2.118	-796		-2.914
Onttrekking bestemmingsreserve	1.314	167	30	2.198
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserve</b>	<b>-1.393</b>	<b>-2.709</b>	<b>30</b>	<b>-4.081</b>

<sup>2</sup>

### Verdeling lasten

De totale lasten van BOOR in 2023 zijn als volgt verdeeld over de drie sectoren en administratie, beheer en bestuur (ABB):



Het percentage ABB in 2023 bedraagt op basis van voorliggende begroting 4,3%, dit is gelijk aan vorig jaar.

<sup>2</sup> De vrijval bestemmingsreserve bij ABB betreft de inzet van een medewerker participatiewet voor NPO activiteiten op scholen

## Begroting (speciaal) basisonderwijs

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	130.936	131.169	142.222	130.592	130.376	131.000	131.875
Overige overheidsbijdrage	11.114	10.243	10.293	9.956	9.803	9.803	9.803
Overige baten	7.176	2.715	4.216	3.291	3.228	3.228	3.228
<b>Totaal Baten</b>	<b>149.226</b>	<b>144.128</b>	<b>156.732</b>	<b>143.840</b>	<b>143.407</b>	<b>144.032</b>	<b>144.907</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	109.081	114.343	121.883	116.026	115.266	114.663	114.684
Afschrijvingen	2.957	3.269	3.581	3.663	3.595	3.313	3.087
Huisvestingslasten	14.268	9.864	14.639	15.066	14.900	14.880	14.900
Overige materiële lasten	15.761	17.221	17.218	15.855	15.766	15.701	15.695
<b>Totaal lasten</b>	<b>142.067</b>	<b>144.696</b>	<b>157.321</b>	<b>150.610</b>	<b>149.527</b>	<b>148.557</b>	<b>148.366</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>7.159</b>	<b>-568</b>	<b>-589</b>	<b>-6.770</b>	<b>-6.120</b>	<b>-4.525</b>	<b>-3.459</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>							
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-16	-4	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-16</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>7.142</b>	<b>-572</b>	<b>-589</b>	<b>-6.770</b>	<b>-6.120</b>	<b>-4.525</b>	<b>-3.459</b>
Toevoeging bestemmingsreserve	-6.837		-2.118				
Onttrekking bestemmingsreserve			1.314	4.828	3.093	1.646	1.127
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserve</b>	<b>305</b>	<b>-572</b>	<b>-1.393</b>	<b>-1.942</b>	<b>-3.027</b>	<b>-2.879</b>	<b>-2.332</b>

### Bijzonderheden:

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2022 door hogere NPO inkomsten en een stijging van de tarieven van de **Rijksbijdrage** in verband met het afsluiten van de nieuwe CAO. In 2022 valt door invoering van de vereenvoudigde bekostiging de vordering op OCW weg. Vanaf 2024 dalen de baten door het wegvallen van de NPO middelen.
- De **personele lasten** in de begroting 2023 zijn hoger door de afgesloten CAO, de extra inzet voor uitvoering van NPO-activiteiten en de hiermee samenhangende arbeidsmarkttoelage en de extra inzet zij-instroom. Vanaf 2024 dalen de personeelslasten door minder inzet NPO en het vervallen van de arbeidsmarkttoelage.
- De stijging van de **afschrijvingslasten** komt door extra investeringen voor onder andere ICT (gevolg van het ICT verbeterprogramma) en renovatie en nieuwbouw.
- Door stijging van de energielasten zijn de **huisvestingslasten** vanaf 2023 hoger dan in 2022.
- De verwachte **overige materiële lasten** zijn in de 2023 gelijk aan 2022. De daling in 2024 is een gevolg van minder activiteiten voor NPO en het wegvallen van de kosten van het ICT versnellingsprogramma.
- Het verloop van de **bestemmingsreserves** is als volgt:

bestemmingsreserves	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>NPO</b>							
Beginsaldo	0	2.827	9.955	12.073	7.245	4.152	2.506
Dotatie/vrijval	2.827	7.128	2.118	-4.828	-3.093	-1.646	-1.127
Eindsaldo	2.827	9.955	12.073	7.245	4.152	2.506	1.379
<b>Veranderende bekostiging</b>							
Beginsaldo	0	1.935	0	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	1.935	-1.935	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.935	0	0	0	0	0	0
<b>Versnellingsprogramma ICT</b>							
Beginsaldo	0	2.075	1.314	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	2.075	-761	-1.314	0	0	0	0
Eindsaldo	2.075	1.314	0	0	0	0	0
<b>Kleine scholen (s)bao</b>							
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
<b>Totaal (s)bao</b>							
Beginsaldo	224	7.061	11.493	12.297	7.469	4.376	2.730
Dotatie/vrijval	6.837	4.432	804	-4.828	-3.093	-1.646	-1.127
Eindsaldo	7.061	11.493	12.297	7.469	4.376	2.730	1.603

De bestemmingsreserve NPO wordt niet volledig benut tijdens de bestedings-termijn. In de jaren na schooljaar 2024/2025 worden interventies gecontinueerd. De bestemmingsreserve voor het wegvallen van de vordering op OCW (veranderende bekostiging) valt in 2022 vrij, die voor het versnellingsprogramma ICT in 2022 en 2023.

#### Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

Omschrijving	Bedragen in € 1.000						
	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	114.387	118.116	122.754	116.523	116.399	118.607	119.855
Overige overheidsbijdrage	4.326	3.863	3.905	3.676	3.690	3.658	3.763
Overige baten	8.185	7.020	7.686	7.522	7.753	7.951	8.022
<b>Totaal Baten</b>	<b>126.898</b>	<b>128.999</b>	<b>134.345</b>	<b>127.721</b>	<b>127.842</b>	<b>130.217</b>	<b>131.641</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	92.275	97.336	99.886	95.943	95.084	96.146	97.278
Afschrijvingen	2.457	2.769	3.079	3.257	3.151	2.935	2.748
Huisvestingslasten	6.355	6.772	10.640	10.953	10.955	10.987	10.997
Overige materiële lasten	17.431	21.273	22.428	21.282	20.648	21.129	21.364
<b>Totaal lasten</b>	<b>118.518</b>	<b>128.149</b>	<b>136.033</b>	<b>131.435</b>	<b>129.838</b>	<b>131.197</b>	<b>132.386</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>8.380</b>	<b>850</b>	<b>-1.688</b>	<b>-3.714</b>	<b>-1.996</b>	<b>-980</b>	<b>-745</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>							
Financiële baten	48	5	46	46	46	46	46
Financiële lasten	-485	-465	-437	-416	-394	-374	-374
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-437</b>	<b>-461</b>	<b>-392</b>	<b>-370</b>	<b>-348</b>	<b>-328</b>	<b>-328</b>
<b>Resultaat</b>	<b>7.943</b>	<b>389</b>	<b>-2.080</b>	<b>-4.084</b>	<b>-2.344</b>	<b>-1.308</b>	<b>-1.073</b>
Toevoeging bestemmingsreserve	-6.386		-796				
Onttrekking bestemmingsreserve	642	542	167	2.920	1.422	963	899
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserve</b>	<b>2.199</b>	<b>931</b>	<b>-2.709</b>	<b>-1.164</b>	<b>-922</b>	<b>-345</b>	<b>-173</b>

Toelichting:

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2022 door de NPO inkomsten en een stijging van de tarieven van de **Rijksbijdrage**. Meerjarig stijgt de Rijksbijdrage door

toename van het aantal leerlingen. Vanaf 2024 daalt de Rijksbijdrage door het aflopen van de regeling NPO en vanaf 2025 stopt de bijdrage voor Sterk Techniek Onderwijs. Maar door toename van het leerlingenaantal blijft het totaal van de Rijksbijdrage 2025 nagenoeg gelijk aan dat van 2024.

- De **afschrijvingslasten** laten eerst een stijgend verloop zien, door nieuwbouw en renovaties en in latere jaren een daling doordat herinvesteringen in met name ICT en apparatuur nog niet zijn verwerkt.
- De **personele lasten** stijgen in 2023 door de inzet op uitvoering van NPO-activiteiten en de hiermee samenhangende arbeidsmarkttoelage en de afgesloten CAO. De ontwikkeling van de personele lasten is vanaf 2024 passend bij de groei van het aantal leerlingen.
- Door stijging van de energielasten zijn de **huisvestingslasten** vanaf 2023 hoger dan in 2022.
- De **overige materiële lasten** dalen in 2024 en 2025. Vanaf 2025 is het programma Sterk Techniek Onderwijs niet meer in de begroting opgenomen omdat de regeling dan afgelopen is.
- De ontwikkeling van de **bestemmingsreserve** is weergegeven in onderstaande tabel:

bestemmingsreserves	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>NPO</b>							
Beginsaldo	0	5.386	9.431	10.227	7.380	6.030	5.110
Dotatie/vrijval	5.386	4.045	796	-2.847	-1.350	-920	-883
Eindsaldo	5.386	9.431	10.227	7.380	6.030	5.110	4.227
<b>Aanvullende bekostiging</b>							
Beginsaldo	1.351	709	372	205	131	60	17
Dotatie/vrijval	-642	-337	-167	-73	-72	-43	-17
Eindsaldo	709	372	205	131	60	17	0
<b>Strategische opgaves</b>							
Beginsaldo	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Dotatie/vrijval	1.000	0	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Totaal vo</b>							
Beginsaldo	1.351	7.095	10.803	11.432	8.512	7.090	6.127
Dotatie/vrijval	5.744	3.708	629	-2.920	-1.422	-963	-899
Eindsaldo	7.095	10.803	11.432	8.512	7.090	6.127	5.227

In de bestemmingsreserve NPO zit aan het eind van de begrotingsperiode nog € 4,2 miljoen. De aanvullende bekostiging (werkdruk) wordt tot en met 2027 volledig ingezet. Voor de bestemmingsreserve strategische opgaves zijn nog geen plannen gemaakt.

#### *Begroting (voortgezet) speciaal onderwijs*

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

Omschrijving	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	53.610	54.638	64.350	63.717	65.185	64.996	64.996
Overige overheidsbijdrage	3.199	1.222	1.383	1.062	1.062	1.062	1.062
Overige baten	1.387	1.461	1.490	1.160	1.139	1.126	1.129
<b>Totaal Baten</b>	<b>58.196</b>	<b>57.320</b>	<b>67.224</b>	<b>65.939</b>	<b>67.386</b>	<b>67.185</b>	<b>67.188</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	44.866	50.095	55.187	54.397	54.640	54.781	54.858
Afschrijvingen	839	843	1.037	1.214	1.336	1.325	1.289
Huisvestingslasten	3.921	3.242	4.675	4.836	4.836	4.836	4.836
Overige materiële lasten	5.716	6.054	7.021	6.378	6.378	6.378	6.378
<b>Totaal lasten</b>	<b>55.342</b>	<b>60.234</b>	<b>67.920</b>	<b>66.824</b>	<b>67.190</b>	<b>67.320</b>	<b>67.361</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>2.854</b>	<b>-2.914</b>	<b>-696</b>	<b>-886</b>	<b>196</b>	<b>-135</b>	<b>-173</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>							
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	2	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.856</b>	<b>-2.914</b>	<b>-696</b>	<b>-886</b>	<b>196</b>	<b>-135</b>	<b>-173</b>
Toevoeging bestemmingsreserve	-2.842						
Onttrekking bestemmingsreserve			687	0	0	0	0
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserve</b>	<b>14</b>	<b>-2.914</b>	<b>-9</b>	<b>-886</b>	<b>196</b>	<b>-135</b>	<b>-173</b>

## Toelichting:

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2022 door de NPO inkomsten en een stijging van de tarieven van de **Rijksbijdrage**. In 2024 daalt de Rijksbijdrage door het aflopen van de regeling NPO. Vanaf 2025 stijgt de Rijksbijdrage door toename van het aantal leerlingen.
- De **personele lasten** stijgen ten opzichte van de begroting 2022 als gevolg van de toename van de leerlingaantallen en door inzet voor het uitvoering van NPO-activiteiten. Vanaf 2024 dalen de personele lasten enigszins. In de begroting wordt er van uit gegaan dat de benodigde personele inzet wordt ingevuld met vaste formatie (vacatures).
- De **afschrijvingslasten** stijgen door investeringen in nieuwbouw en/of renovatie van meerdere onderwijslocaties.
- Door stijging van de energielasten zijn de **huisvestingslasten** vanaf 2023 hoger dan in 2022.
- De verwachte **overige materiële lasten** zijn in de 2023 hoger door de kosten van het ICT versnellingsprogramma.
- De ontwikkeling van de **bestemmingsreserves** is als volgt:

bestemmingsreserves	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>NPO</b>							
Beginsaldo	0	851	2.245	2.146	2.146	2.146	2.146
Dotatie/vrijval	851	1.393	-99	0	0	0	0
Eindsaldo	851	2.245	2.146	2.146	2.146	2.146	2.146
<b>Veranderende bekostiging</b>							
Beginsaldo	0	1.065	0	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	1.065	-1.065	0	0	0	0	0
Eindsaldo	1.065	0	0	0	0	0	0
<b>Versnellingsprogramma ICT</b>							
Beginsaldo	0	925	588	0	0	0	0
Dotatie/vrijval	925	-337	-588	0	0	0	0
Eindsaldo	925	588	0	0	0	0	0
<b>Totaal (v)so</b>							
Beginsaldo	0	2.842	2.833	2.146	2.146	2.146	2.146
Dotatie/vrijval	2.842	-9	-687	0	0	0	0
Eindsaldo	2.842	2.833	2.146	2.146	2.146	2.146	2.146

De middelen van de bestemmingsreserve NPO worden na 2024 vooralsnog niet benut, de plannen hiervoor moeten nog worden gemaakt. De bestemmingsreserve voor het wegvallen van de vordering op OCW (veranderende bekostiging) valt in 2022 vrij, die voor het versnellingsprogramma ICT in 2022 en 2023.

### *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 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	81	0	0	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	539	78	295	295	295	295	295
Overige baten	229	163	150	150	150	150	150
<b>Totaal Baten</b>	<b>849</b>	<b>241</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	12.751	11.538	12.805	12.896	12.925	12.992	13.050
Afschrijvingen	244	231	285	264	253	236	186
Huisvestingslasten	292	437	446	446	446	446	446
Overige materiële lasten	1.916	2.665	2.799	2.729	2.711	2.662	2.653
Doorberekening sectoren	-13.978	-14.631	-15.890	-15.890	-15.890	-15.890	-15.890
<b>Totaal lasten</b>	<b>1.225</b>	<b>241</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>	<b>445</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-376</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>							
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-1	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-378</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Toevoeging bestemmingsreserve							
Onttrekking bestemmingsreserve	7		30	30	30	30	30
<b>Resultaat na mutaties bestemmingsreserve</b>	<b>-370</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

### Toelichting:

- 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 is ten opzichte van 2022 gelijk gebleven.
- De stijging van de **personele lasten** in de begroting 2023 ten opzichte van 2022 betreft de stijging van de loonkosten als gevolg van de afgesloten CAO en de stijging van het aantal participatiebanen.

## 6. Inventarisatie risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's en onzekerheden zien wij op het terrein van Externe ontwikkelingen, Onderwijskwaliteit, Personeel en Bedrijfsvoering. Deze thema's hebben met elkaar gemeen dat ze een essentiële impact hebben op de kwaliteit van het onderwijs zoals wij dit op onze scholen willen bieden. Die onderwijskwaliteit is afhankelijk van de beschikbaarheid van voldoende en goed personeel en vraagt om een efficiënte wijze van uitvoering met ondersteuning van een goede bedrijfsvoering. Om die reden kijken we ook met zorg naar de onderlinge afhankelijkheid van de risico's en eventuele beheersmaatregelen.

### Externe ontwikkelingen

In de huidige context zijn er twee factoren die een grote impact hebben op ons overall risicoprofiel. De huidige **situatie in Oekraïne** en de daarmee gepaard gaande economische sancties is daar de grootste van. De effecten daarvan zijn al merkbaar: een grote vluchtelingenstroom en hoge inflatie (2022: +9,9%, 2023: +4,3%). De stijgende energiekosten zorgen voor een toename in geldstress en armoede. Steeds meer gezinnen hebben moeite met rondkomen. Dit raakt ook het onderwijs. Leerlingen zitten minder goed in hun vel of er is zelfs geen geld voor een lunch. Ook steeds meer onderwijspersoneel heeft moeite met rondkomen. We houden deze ontwikkelingen en inschattingen van het CPB en het Rijk nauwlettend in de gaten.

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

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

- BOOR staat open voor Oekraïense leerlingen en biedt -samen met RVKO- vanaf de zomer nieuwkomersonderwijs aan voor Oekraïense leerlingen van 4-12 jaar in schakelschool "De Gaffel". Oekraïense vo leerlingen ontvangen onderwijs vanuit de internationale schakelklassen vo.
- Om voorbereid te zijn op een opleving van het coronavirus lanceerde het ministerie van OCW het sectorplan COVID-19. Dit sectorplan bevat een leidraad voor schoolbesturen en scholen, zodat zij weten op welke scenario's zij zich kunnen voorbereiden en het onderwijs veilig en verantwoord gegeven kan worden. Hierbij is het uitgangspunt dat een scholensluiting zo veel mogelijk moet

worden voorkomen. Op basis van de leidraad hebben wij voor ieder scenario draaiboeken uitgewerkt die scholen houvast bieden.

- We creëren een veilige sfeer om op school zonder schaamte over armoede te spreken, hoe scholen materiele steun kunnen bieden of ouders ondersteunen bij het regelen van beschikbare hulp. Scholen hebben een signaleringsfunctie en zoeken waar mogelijk tijdig de samenwerking met de gemeente en lokale partners. Basis vormt de (landelijke) handreiking 'Omgaan met armoede op scholen', die op dit moment geactualiseerd wordt.
- 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. Als we zorgen signaleren gaan we het gesprek aan en kijken samen naar oplossingen om de lasten tijdelijk te verlichten.
- Door de sterk opgelopen inflatie zal voor nieuwe (meerjarige) aanbestedingen rekening gehouden moeten worden met een aanzienlijk hogere tariefstelling (bijv. Schoonmaak). In de toekomstige actualisatie van de meerjarenbegroting zullen we hier rekening mee moeten houden.

### **Onderwijskwaliteit**

De coronapandemie heeft grote gevolgen 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.
- Iedere school stelt een plan op met interventies om de resultaten op taal, rekenen of wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid aantoonbaar te verbeteren. Hiertoe maken we optimaal gebruik van de financiële middelen die vanuit het



Masterplan Basisvaardigheden beschikbaar worden gesteld. Eind 2022 is duidelijk hoeveel middelen hiervoor beschikbaar zijn.

## **Personeel**

Een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs is voldoende en vitaal personeel. De risico's en onzekerheden op het gebied van Personeel ervaren we op verschillende vlakken. Enerzijds heeft dit risico betrekking op het kunnen beschikken over voldoende kwalitatief goed personeel en anderzijds het behouden en duurzaam inzetbaar houden van de bestaande medewerkers.

In het Rotterdamse onderwijs zijn zowel in het basis- als voorgezet onderwijs **grote personeelstekorten**. De urgentie is groot. De huidige en geraamde personeelstekorten op de langere termijn zijn zorgelijk. Met name in de grote steden. Er is zorg over de wijze waarop kennis en expertise in de scholen kan worden behouden.

De vraag naar leerkrachten is sterk toegenomen door uitvoering van het NPO en komt bovenop het tekort dat er al was. Dit zet het onderwijs verder onder druk en zal ook leiden tot **meer concurrentie tussen scholen en besturen onderling**. Een onwenselijke ontwikkeling waarover we ook in Rotterdam goede afspraken over moeten maken. Mogelijke financiële effecten hiervan zijn niet in de begroting opgenomen.

Daarnaast zien we relatief **meer mutaties van personeel op scholen met een complexe leerlingpopulatie** naar scholen met minder werkdruk. Personeel op scholen met een complexe leerlingpopulatie ontvangen een tijdelijke arbeidsmarkttoeslag. Deze noodgreep is tijdelijk en is vooralsnog niet structureel geborgd.

Tegelijkertijd signaleren we een **oplopend ziekteverzuim** in 2022. Corona heeft de afgelopen jaren ook een flinke impact gehad op directie, leraren en onderwijsondersteunend personeel zelf. Dit leverde extra druk op. Sommigen leraren werden zelf ziek en zijn hier nog van herstellende.

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

- Meer differentiatie in de taakverdeling in het basisonderwijs, waardoor de continuïteit en kwaliteit niet alleen afhankelijk is van bevoegde leerkrachten. Leerkrachten zijn nog steeds de spil van het onderwijs, maar kunnen zich doordat ze worden ondersteund door andere onderwijsprofessionals, richten op de kern van hun vak: het ontwikkelen en geven van onderwijs. Er ontstaat dan ook ruimte voor specialisaties en in combinatie met loopbaanpaden gekoppeld aan

functiebeschrijvingen en salarisschalen biedt dit nieuwe loopbaanperspectieven (uitvoering Programma Anders Organiseren / noodplan Slim Organiseren po en so Rotterdam).

- Verkennen van de mogelijkheden voor Anders Organiseren in het voortgezet onderwijs in 2023.
- We zetten in op het 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 de **ontoereikendheid van de bekostiging voor het funderend onderwijs**. De financiële kengetallen komen in toenemende mate onder druk te staan. Voor de korte termijn geldt dat het beeld enigszins wordt vertekend vanwege de NPO-gelden, die op veel plekken nog niet zijn uitgegeven maar wel al zijn bestemd. Deze worden in de komende jaren uitgegeven voor het doel waarvoor deze middelen zijn ontvangen: het wegwerken van opgelopen leerachterstanden en versterken van de basisvaardigheden.

De laatste jaren is huisvesting een groter risico geworden. We zijn content met het relatief grote aantal nieuwbouw- en renovatieprojecten voor onze scholen. Tegelijkertijd hebben we zorg over de **hoge kosten van onderhoud**, het **vervallen van de overgangsregeling groot onderhoud** (2023), de financiële impact van het **vervallen van de vordering OCW** als gevolg van wijziging in het betaalritme (2022), de toegenomen wensen en eisen rondom bijvoorbeeld luchtkwaliteit (**ventilatie-**

**investeringen**) en noodzakelijke verduurzaming. De noodzakelijke financiële uitgaven die daarmee gepaard gaan zijn zeer hoog. De beheersing van deze risico's is cruciaal omdat ze ons in staat stellen om effectief en efficiënt te werken zodat voldoende tijd en middelen beschikbaar blijven om aan de ontwikkeling en levering van een goede kwaliteit onderwijs.

Daarbovenop komt de **forse stijging van de energielasten** doordat lopende contracten met het (voormalige) Gazprom Energy, nu SEFE Energy met een doorlooptijd tot en met 31 december 2025 moesten worden opgebroken als gevolg van het vijfde sanctiepakket van de EU (8 april 2022). Nieuwe aanbesteding heeft geleid tot fors hogere contractprijzen. BOOR is zeer ontstemd over het feit dat de minister toestaat dat aanbestedende diensten, die nog geen andere leverancier hebben gecontracteerd, in ieder geval tot januari 2023 ontheffing kunnen verkrijgen. BOOR heeft alleen al voor 2022 een nadelig effect van € 1,6 miljoen, waar vooralsnog geen enkele compensatie tegenover staat.

Daarnaast zien wij 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. Lonkend perspectief is te komen tot een bedrijfsvoering die: weinig aandacht vraagt, wendbaar is, ruimte biedt voor investering en innovatie, staat voor een goede kwaliteit van de dienstverlening en grote slagkracht geeft voor het geheel én voor de individuele scholen. Dat er een duidelijker onderscheid komt tussen kaderstelling, uitvoering en controle. Hiervoor is nodig dat we de bedrijfsvoering anders gaan organiseren. Binnen de afgesproken kaders kan de bedrijfsvoering vervolgens zowel centraal als decentraal worden georganiseerd.

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

- Additionele dotatie aan de voorziening groot onderhoud, anticiperend op het vervallen van de overgangsregeling in 2023 (RJO artikel 4 lid 1).
- Actueel houden van strategische huisvestingsplannen en uitvoering daarvan.
- Uitwerking van het meerjarig ventilatieplan (incl. financiële impact daarvan).
- Additionele investeringen om te komen tot een tempoversnelling van het meerjarig ICT programmaplan, dat erin voorziet dat in 2023 de voorzieningen, de vaardigheden van medewerkers en de ICT-dienstverlening het proces op de scholen toereikend ondersteunen.
- Bezwaarprocedure tegen vervallen van de vordering op OCW als gevolg van wijziging in het betaalritme. Begin oktober is hierover een hoorzitting met de minister en 230 schoolbesturen.
- Bezwaarprocedure tegen het inconsistent beleid van de minister rondom het 5e sanctiepakket van de EU.

- Uitvoering van een meerjarig programma 'transitie Bedrijfsvoering'. Hiertoe is per o.a. 1 januari 2022 een programmadirecteur transitie Bedrijfsvoering gestart en wordt de visie op bedrijfsvoering herijkt.

## Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose

Omschrijving	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen ministerie OCW	329.042.740	331.513.064	310.832.332	311.959.439	314.603.840	316.726.992
Overige overheidsbijdragen en subsidies	15.969.902	16.554.169	14.988.905	14.850.570	14.818.750	14.924.017
Overige baten	15.301.091	13.402.347	11.983.571	12.129.505	12.315.730	12.389.805
<b>Totaal baten</b>	<b>360.313.732</b>	<b>361.469.580</b>	<b>337.804.808</b>	<b>338.939.515</b>	<b>341.738.320</b>	<b>344.040.815</b>
<b>Lasten</b>						
Personele uitgaven	260.408.972	270.409.673	265.583.903	265.800.345	266.662.648	267.912.579
Groot onderhoud	4.206.824	5.181.184	3.738.948	4.974.649	4.561.585	4.343.253
Overige kosten	75.004.400	68.339.196	65.723.378	64.642.801	65.216.296	65.549.219
<b>Totaal lasten</b>	<b>339.620.196</b>	<b>343.930.053</b>	<b>335.046.229</b>	<b>335.417.795</b>	<b>336.440.528</b>	<b>337.805.051</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>20.693.537</b>	<b>17.539.528</b>	<b>2.758.580</b>	<b>3.521.720</b>	<b>5.297.792</b>	<b>6.235.764</b>
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>-640.979</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-16.144.990</b>	<b>-21.805.542</b>	<b>-11.371.582</b>	<b>-9.665.559</b>	<b>-9.717.903</b>	<b>-9.024.894</b>
<b>Kasstroom</b>	<b>3.907.567</b>	<b>-4.906.994</b>	<b>-9.253.983</b>	<b>-6.784.819</b>	<b>-5.061.091</b>	<b>-3.430.111</b>
<b>Beginstand liquide middelen</b>	<b>54.491.570</b>	<b>58.399.137</b>	<b>53.492.143</b>	<b>44.238.161</b>	<b>37.453.341</b>	<b>32.392.251</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>58.399.137</b>	<b>53.492.143</b>	<b>44.238.161</b>	<b>37.453.341</b>	<b>32.392.251</b>	<b>28.962.140</b>