

33333

# VOOR DE LEERLINGEN VAN NU

II

*Jaarplan 2017 en begroting 2017-2020*



*Vastgesteld door het algemeen bestuur op 31 oktober 2016*

## Voorwoord

Met het jaarplan 2017 bieden wij u het tweede jaarplan aan als uitwerking van het koersdocument voor de periode 2016 – 2020. Na het jaarplan 2016, waarover later verslag wordt gedaan, gaan we hiermee het tweede jaar in van de planperiode van het strategisch beleid van stichting BOOR.

De lijn van het koersdocument 2016-2020 met het nieuwe strategisch beleid van stichting BOOR en van het jaarplan 2016 is in het jaarplan 2017 doorgetrokken. Onder de teksten uit het koersdocument (in BOOR-rood), die de verschillende onderwerpen inleiden, zijn de plannen voor het tweede jaar van de huidige planperiode ontvouwd.

Voor een deel betreft dat doelstellingen die de scholen zelf in hun schoolplan en jaarplannen uitwerken en smart formuleren. Daarmee doen we recht aan het subsidiariteitsbeginsel en de sturingsfilosofie van BOOR: de verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. De doelstellingen behorend bij de onderliggende beleidsthema's, komen later uitgewerkt terug in de strategische plannen, zoals bijvoorbeeld het strategisch hr-beleid, het strategisch huisvestingsbeleid en het strategisch ict-beleid.

Alle doelen worden gemonitord en over de resultaten doen we verslag in de drie- en achtmaandsrapportages en in het jaarverslag. In het interne toezichtkader, dat momenteel in een pilot wordt ontwikkeld en in 2017 zijn beslag krijgt, staan in deel 3 onder de vijf thema's van het koersdocument de doelstellingen en resultaten gerangschikt. Hiermee wordt zichtbaar wat in het eerste jaar van de ambities uit het koersdocument nog niet is gerealiseerd en in 2017 verder wordt opgepakt.

De tekst van dit jaarplan is geïllustreerd met voorbeelden van de aanpak en ambities op een aantal van onze scholen; uiteraard is dit niet meer dan een selectie uit de vele mooie ontwikkelingen, die zich in de scholen van BOOR afspelen.

Uiteindelijk is voor de uitvoering van al deze activiteiten geld nodig. Dat geld komt deels uit de reguliere bekostiging, deels uit subsidies, waarvan de belangrijkste de bijdrage van de gemeente Rotterdam wordt ontvangen op basis van het programma 'Leren Loont!'. Uiteraard zijn de doelstellingen van dat programma ook door ons omarmd. Soms is er ook sprake van incidentele subsidies. Uiteindelijk worden alle benodigde middelen verwerkt in de jaarplannen van de scholen en opgenomen in de begroting.

Vanaf 1 januari 2017 zal, na de inbesteding van de administratie taken voor financiën en personeel, een uitgebreid en kwalitatief versterkt servicebureau van start gaan. Uitgangspunt bij dit nieuwe begin is dat de kwaliteit van de dienstverlening aan de scholen minimaal hetzelfde blijft, maar op veel terreinen, liefst sterk, wordt verbeterd en zo efficiënt mogelijk georganiseerd. Het komend jaar is alles erop gericht om ondanks én dankzij al die grote veranderingen het onderwijs in onze scholen beter te maken en dichterbij onze ambities voor 2020 te brengen.

Rotterdam, 31 oktober 2016

Philip Geelkerken  
*Voorzitter algemeen bestuur*

Huub van Blijswijk  
*Voorzitter college van bestuur*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>4</b>
<b>Jaarplan 2017</b>	<b>5</b>
1. Leren voor de toekomst	6
2. Leren is maatwerk	11
3. Leren met de beste leraren	15
4. Leren in de samenleving	18
5. Leren in een professionele cultuur	211
<b>Begroting 2017-2020</b>	<b>25</b>
6. Begroting 2017	26
7. Meerjarenbegroting 2017-2020	28
8. Meerjaren balansprognose	29
9. Kengetallen	30
10. Toelichting baten	32
11. Toelichting lasten	35
12. Begroting per sector	38
13. Overzicht strategische risico's	48
<b>Bijlage 1. Meerjaren liquiditeitsprognose</b>	<b>50</b>

# Jaarplan 2017

# 1. Leren voor de toekomst

## Koersdocument

Leerlingen van nu worden voorbereid op een samenleving die snel verandert. Beroepen van straks bestaan voor een deel nog niet. Burgers van morgen zullen hun leven lang leren om alle veranderingen te kunnen bijhouden. Wij bereiden onze leerlingen hier op voor. Het onderwijs kwalificeert voor vervolgonderwijs, arbeidsloopbaan en participatie in de samenleving. Alle kerndoelen en eindtermen vormen de basis van het onderwijsprogramma en daarop baseren scholen hun curriculum. Basisvaardigheden zoals lezen en rekenen blijven onverminderd belangrijk in balans met sociale, culturele en kunstzinnige vorming. Op alle gebieden worden ambitieuze doelen gesteld. Vaardigheden als kritisch denken, probleemoplossend handelen, digitale geletterdheid, creatief denken, sociale vaardigheden en vaardigheden om het eigen leren te sturen staan centraal. Deze vaardigheden komen van pas bij het leren binnen en buiten de school.

## Ambities onderwijskwaliteit

De ambities voor 2020 op het gebied van onderwijskwaliteit luiden:

- Alle scholen en afdelingen bieden naar oordeel van onze leerlingen en hun ouders een veilige omgeving en uitdagend en vernieuwend onderwijs.
- Alle scholen en afdelingen zijn naar oordeel van de onderwijsinspectie voldoende of goed.

## Onderwijskwaliteit: stand van zaken en plannen 2017

BOOR meet al jaren de tevredenheid van leerlingen, ouders en personeel. Scholen maken gebruik van de uitkomsten van deze onderzoeken om hun beleid te maken of te herzien indien nodig. In 2017 worden de bestaande tevredenheidsonderzoeken geëvalueerd. Kan uit de huidige onderzoeken worden afgeleid of het onderwijs uitdagend en vernieuwend is en of de omgeving veilig is? Als dit onvoldoende naar voren komt, worden de onderzoeken aangepast.

In 2016 hebben alle scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs een basisarrangement en zijn er in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs nog enkele scholen onvoldoende beoordeeld door de inspectie. Om deze scholen zo snel mogelijk weer een basisarrangement te laten behalen en de overige scholen uit te dagen nog beter onderwijs te verzorgen gaat het traject *kwaliteitsverbetering (speciaal) basisonderwijs* het derde jaar in. Investeren in leiderschap en samen leren zijn de kernthema's. Een pilot collegiale visitatie is in 2016 goed bevallen en wordt voortgezet voor meer scholen. Ook het voortgezet onderwijs start met collegiale visitatie. Daarnaast wordt er in het voortgezet onderwijs een commissie onderwijs ingesteld,

gericht op innovatietrajecten, om samen te werken aan de ontwikkeling en kwaliteit van het onderwijs. Het (voortgezet) speciaal onderwijs beschikt al langer over een goed kwaliteitszorgsysteem. In 2017 ligt de nadruk op de analyse van data over de onderwijsopbrengsten door middel van verschillende instrumenten. Daarnaast worden de hybride onderwijs(zorg)arrangementen in samenwerking met het regulier onderwijs, zowel in het basis- als in het voortgezet onderwijs versterkt en uitgebreid.

- **Doel** is om eind 2017 in het basisonderwijs nog maximaal drie zwakke scholen en in het voortgezet onderwijs nog maximaal zes (van de 36) zwakke afdelingen te hebben. In het (voortgezet) speciaal onderwijs handhaven we de huidige situatie van enkel voldoende scholen. De ambitie is dat het aantal zwakke scholen en afdelingen elk jaar met twee afneemt.

### ***Van Heuven Goedhart weer groen***

*Na mindere tijden voor de Van Heuven Goedhart heeft de school zich in een tijdsbestek van een jaar herpakt en zichzelf weer op de rails gezet. Nadat de school in april 2015 een rode kaart (zeer zwak) kreeg, zijn de noodzakelijke wijzigingen doorgevoerd om de kwaliteit en veiligheid weer op het niveau te krijgen dat door ouders mag worden verwacht van een school. In oktober 2015 constateerde de inspectie dat het team op de goede weg was en in december 2015 kon het predicaat zeer zwak worden ingeruild voor zwak (oranje kaart). Op 20 september 2016 kwam de rijksinspectie wederom op bezoek om te controleren of de stijgende lijn die in 2015 was ingezet ook daadwerkelijk is voortgezet en geborgd. En dat heeft het team uitstekend gedaan met een basisarrangement als gevolg!*

### **Ambities huisvesting:**

De ambities voor 2020 op het gebied van huisvesting luiden:

- Innovatieve onderwijsconcepten zijn passend gehuisvest.
- Scholen zijn duurzaam gebouwd, energiezuinig en hebben een gezond binnenklimaat.
- We verbeteren de kwaliteit van de gebouwen, onder andere mogelijk door het realiseren van leegstandsreductie en het verminderen van het aantal schoolgebouwen.



## Huisvesting: stand van zaken en plannen 2017

In 2016 is een actieplan voor het primair onderwijs opgesteld om de gemeentelijk overeengekomen leegstandsreductie te kunnen halen. Middels de inrichting van een programmateam is er regie op dit actieplan. In 2017 ronden we de acties uit dit plan voor de benoemde deadlines af.

In 2017 legt BOOR vast waar onderwijshuisvesting aan dient te voldoen om innovatieve onderwijsconcepten passend te huisvesten. De uitgangspunten daarvoor leggen we vast als onderdeel van het document 'kwaliteitskader onderwijshuisvestingskwaliteit BOOR'. Deze uitgangspunten voor huisvesting worden gedefinieerd in samenspraak met medewerkers uit de scholen en BOOR Services, en op basis van landelijke en internationaal onderzoek naar innovatieve onderwijsconcepten.

Projecten waar innovatieve onderwijsconcepten in 2017 een rol spelen zijn:

- Kindcentrum IJsselmonde: kindcentrum-ontwikkeling
- Promise Academy Charlois: doorgaande leerlijn 2-18 jaar
- Mytyschool De Brug en Tyltyschool Rotterdam: geïndividualiseerd onderwijs

### **Ver- en nieuwbouw Bergse Zonnebloem**

*De school zat in een oud gebouw dat wel veel karakter had en bijdroeg aan haar identiteit, maar dat niet meer bij het onderwijs paste. Het gebouw stamde uit de tijd van klassikaal onderwijs, gericht op instructie. Tegenwoordig geeft de Bergse Zonnebloem Daltononderwijs waarin de kinderen zelfstandig en vrij leren samenwerken. Daar is meer en een ander soort ruimte voor nodig. Tel daar de toenemende leerling aantallen bij op, en de noodzaak voor aanpassing van het gebouw was zonneklaar.*

*Een deel van het gebouw werd gesloopt, en op die plek kwam nieuwbouw. Er werd zuinig omgegaan met de beschikbare ruimte: dankzij een efficiënte indeling konden er naast extra lokalen ook een aula, een BSO-lokaal, een royale entree en extra ruimte voor Daltononderwijs gerealiseerd worden. Het compacte volume is bovendien erg energiezuinig. En daarnaast blijft het beeld tussen oude en nieuw architectonisch in balans. Met de nieuwbouw is ook de kans ontstaan om de relatie met de wijk te verbeteren. Juist door collectieve ruimtes meer aan de voorkant te leggen gaat de school een meer directe en open relatie met de straat aan. Dit onderstreept de gedachte dat de school meer is dan alleen een leerfabriek, maar ook een maatschappelijke rol in de buurt heeft.*



Bij de uitvoering van regulier onderhoud, renovatie of nieuwbouw kijken we naar duurzame en/of energiezuinige alternatieven. Indien de terugverdientijd van een investering van een duurzaam alternatief korter is dan 5 jaar dan wordt dit uitgevoerd. Hiermee voldoet stichting BOOR aan de minimale wet- en regelgeving ten aanzien van duurzaamheid.

- **Doel** is om in 2017 alle locaties van BOOR te voorzien van slimme energiemeters. De monitoringssoftware wordt verder ontwikkeld om trends eerder te herkennen zodat we beter kunnen sturen op energie verbruik en om een maximaal financieel resultaat te behalen uit de installaties. In 2017 worden steeds meer scholen “online” aangesloten om verwarming en (indien aanwezig) ventilatiesystemen op afstand te kunnen beheren en besturen.

Het verduurzamen van gebouwen en verbeteren van binnenklimaat loopt als een rode draad door de projecten heen. Afhankelijk van het beschikbare budget wordt onderzocht of het loont om te investeren in zonnepanelen en hoe we met zo min mogelijk middelen het binnenklimaat in de scholen kunnen verbeteren.

- **Doel** is om in 2017 te verkennen hoe we BOOR breed € 0 op de energiebegroting kunnen realiseren, met duurzame, gezonde gebouwen die “online” beheerd kunnen worden. Na de verkenning stellen we een stappenplan op om dit in de komende jaren te bewerkstelligen.

### Ambities ICT

Een ambitie voor 2020 op het gebied van ICT luidt:

- De ICT infrastructuur is afgestemd op de visie op het onderwijs en een daarvan afgeleid informatiebeleid



### ICT: stand van zaken en plannen 2017

In 2016 heeft BOOR hard gewerkt aan het tot stand komen van een BOOR-brede ICT strategie met oog voor de verschillen tussen de sectoren.

- **Doel** is dat de volgende deelprojecten in 2017 een verdere uitwerking krijgen:
  - Er is een hardware catalogus opgesteld en geïmplementeerd.
  - Er zijn software-standaarden opgesteld en geïmplementeerd.
  - Een BOOR netwerk – en mailinfrastructuur is ontwikkeld en geïmplementeerd.
  - Er is security- en privacybeleid ontwikkeld en geïmplementeerd; dit beleid is gebaseerd op de gewijzigde wetgeving

- De gewenste BOOR ICT organisatiestructuur is ontwikkeld en geïmplementeerd.
- Er is een BOOR-brede ICT architectuur ontworpen.
- De mogelijkheden van internet contractaanpassingen zijn onderzocht.

Bij de definiëring van de projectscope wordt specifiek gekeken wat van belang is per sector en wat sector-overstijgend belangrijk is.

## 2. Leren is maatwerk

### **Koersdocument:**

Leerlingen ontwikkelen zich optimaal wanneer ze zich uitgedaagd en gewaardeerd voelen en met plezier naar school gaan. Alle leerlingen verschillen in mogelijkheden, interesses en persoonlijke omstandigheden. Ons onderwijs gaat uit van deze verschillen en differentieert daarom. Voor elke leerling zijn er persoonlijke leerdoelen binnen bereik en volgende stappen in zijn of haar ontwikkeling vastgesteld. We benutten de mogelijkheden van ict als ondersteuning bij het gepersonaliseerd leren en als middel om beter te kunnen differentiëren. Scholen bieden op basis van hun ondersteuningsprofiel passend onderwijs aan en maken afspraken over de ondersteuning die leerlingen nodig hebben.

Om een ononderbroken ontwikkeling van de leerling te realiseren werken scholen samen en zorgen voor samenhang in hun curricula en doorlopende leerlijnen ook wanneer sprake is van onderwijs op afstand of uitval van lichamelijke mogelijkheden. De aanwezigheid van zowel scholen in het (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs als voortgezet onderwijs binnen BOOR wordt daarbij optimaal benut. Door het realiseren van kindcentra bevorderen we een integrale aanpak van onderwijs en (buitenschoolse) opvang.

### **Ambities onderwijskwaliteit**

De ambities voor 2020 zijn:

- Al onze leerlingen hebben inzicht in hun persoonlijke ontwikkeling.
- Er zijn vijf kindcentra met een integraal aanbod van onderwijs en opvang.

### **Onderwijskwaliteit: stand van zaken en plannen 2017**

Elke school brengt de ontwikkeling van leerlingen in kaart. Naast de gezamenlijke leerlingvolgsystemen, Parnassys, Magister en Som, wordt gebruik gemaakt van diverse aanvullende instrumenten.

- **Doel:** in 2017 is onderzocht op welke scholen leerlingen al volledig inzicht in hun persoonlijke ontwikkeling hebben en op welke wijze scholen dit hebben georganiseerd. Door van elkaar te leren kan op alle scholen inzicht in persoonlijke ontwikkeling gerealiseerd worden.

In het laatste kwartaal van 2016 is voor BOOR in het voortgezet onderwijs een onderwijscommissie ingesteld, die de motor vormt achter een innovatie-agenda. Er zijn vier hoofdonderwerpen aangewezen. Dit zijn de lijnen waarlangs gezamenlijk en

schooloverstijgend gewerkt wordt aan veranderingen, verbeteringen dan wel innovaties. Het betreft betekenisvol onderwijs (vakoverstijgend werken, maatschappelijk relevant leren, de verbinding werk & vervolgonderwijs), maatwerk (gepersonaliseerd leren, differentiatie; ICT-geletterdheid), socialisatie & identiteitsontwikkeling (persoonlijkheidsvorming, mediawijsheid) en onderwijskwaliteit.

- **Doel:** In 2017 wordt maatwerk en onderwijskwaliteit aangepakt. Werkgroepen ontwikkelen plannen van aanpak en nemen de uitvoering daarvan ter hand.
- **Doel:** Centrale doelstelling van de innovatie-agenda van het voortgezet onderwijs is dat de scholen van BOOR onderling een professionele leergemeenschap worden, waarin men samenwerkt en van en met elkaar leert, en waarin het onderwijs zich ontwikkelt en vernieuwt.

Daarnaast wordt een werkwijze ontwikkeld waarmee we de afdelingen die volgens de inspectienormen risico's lopen kunnen detecteren. Deze afdelingen krijgen vervolgens passende ondersteuning zodat voorkomen wordt dat zij bij een kwaliteitsonderzoek als zwak worden beoordeeld. De werkwijze wordt ook gebruikt om de afdelingen die een zwakke afdeling hebben zo snel mogelijk weer duurzaam voldoende te laten functioneren.

In het kader van Passend Onderwijs is de beleidsnotitie "Leren is Maatwerk" gereedgekomen. Deze notitie moet worden gezien als een groeidocument. Het ontwikkeltempo is per school enorm verschillend en per sector liggen er verschillende prioriteiten. Vandaar dat het eerste jaar van de periode die deze beleidsnotitie beslaat, wordt gedomineerd door inventariseren en gegevens voor een nulmeting vaststellen. In de notitie worden hieromtrent een aantal doelen geformuleerd. Uit de opbrengst van de besprekingen met schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden en met de ambassadeurs passend onderwijs, worden het beleid en de doelen steeds rijker en gedetailleerder.

- **Doelen** in 2017:
  - In 2017 nemen intern begeleiders en coördinatoren onderwijsondersteuning deel aan masterclasses die hen toerusten op hun aangepaste taak.
  - Elke school levert in 2017 een jaarverslag "Onderwijsondersteuning op school" 2016-2017 aan.
  - Elke school zorgt er voor dat het Schoolondersteuningsprofiel voor 2017-2018 volgens de juiste procedure is bijgesteld.
  - In 2017 is de registratie en monitoring van aanmeldingen zorgplichtleerlingen en van thuiszitters op bestuursniveau ingericht.
  - Er zijn in 2017 minimaal vier hybride onderwijsvormen, twee in het primair onderwijs en twee in het voortgezet onderwijs ontwikkeld en in uitvoering.

- o Alle scholen hebben in 2017 een voldragen plan *Ouders als partner bij de onderwijsondersteuning*.

De kwaliteitsaspecten uit de beleidsnotitie borgt BOOR in het interne toetsingskader.

### **Kindcentrum IJsselmonde**

*Het kindcentrum IJsselmonde krijgt steeds meer vorm. Inmiddels is duidelijk dat het nieuwe gebouw aan de Heindijk wordt gevestigd en in 2019 opgeleverd wordt. In 2017 staat de conceptontwikkeling centraal en worden de voorbereidingen voor de samenvoeging van de deelnemende scholen getroffen. Verschillende scholen hebben aangegeven in de toekomst te willen doorgroeien naar een kindcentrum. In 2017 wordt besloten welke scholen hiervoor in aanmerking komen. Deze scholen schrijven een projectplan voor hun ontwikkeltraject en starten de voorbereidingen.*

### **Promise Academy Charlois**

*Met het realiseren van de Promise Academy Charlois (PAC) wordt een samenwerking beoogd tussen basis- en voortgezet onderwijs met als doel een ononderbroken onderwijsvoorziening te creëren voor kinderen van 0 tot 18 jaar. Er is gestart met het ontwikkelen van de diverse producten om te komen tot een onderwijsinhoudelijk programma van eisen. Het startschot wordt gegeven met een officiële kick off. De ontwikkelingsfase wordt afgesloten in december 2017. De werkgroep huisvesting sluit aan in juni 2017.*

### **Ambities huisvesting:**

Een ambitie voor 2020 op het gebied van huisvesting luidt:

- **Schoolgebouwen zijn geschikt voor multifunctioneel gebruik**



### **Huisvesting en facilitair: plannen 2017**

De uitgangspunten voor multifunctioneel gebruik worden vastgelegd in het document 'kwaliteitskader onderwijshuisvesting BOOR'. Huisvestingspecialisten definiëren deze uitgangspunten op centraal niveau in samenspraak met het onderwijsveld en op basis van landelijk en internationaal onderzoek naar multifunctioneel gebruik.

De consequenties van multifunctioneel gebruik voor exploitatie en begroting worden onderzocht.

- **Doel:** In 2017 is vastgelegd waar onderwijshuisvesting en de afspraken voor gebruik van de huisvesting aan dienen te voldoen voor multifunctioneel gebruik.

Projecten die in 2017 lopen binnen BOOR en waar multifunctioneel gebruik van onderwijshuisvesting een rol speelt zijn:

- Kindcentrum IJsselmonde: gezamenlijke huisvesting met PSW, VVE en KDV en overige organisaties voor zorg en welzijn
- Mytyschool De Brug en Tytyschool Rotterdam: gezamenlijke huisvesting met Rijndam Revalidatie

### **Ambities ICT:**

Een ambitie voor 2020 op het gebied van ICT luidt:

- De ICT infrastructuur is afgestemd op de visie op het onderwijs en een daarvan afgeleid informatiebeleid.



### **ICT: plannen 2017**

- **Doel:** In 2017 wordt geïnventariseerd welke ambities de scholen hebben op ICT gebied. Op basis van deze inventarisatie wordt vastgesteld in hoeverre het mogelijk is om deze te vertalen naar een gezamenlijke ambitie, zodat het schaalvoordeel van BOOR optimaal kan worden benut.

### 3. Leren met de beste leraren en de beste schoolleiders

#### Koersdocument

De kwaliteit van onze leraren is bepalend voor de invloed die scholen hebben op de talentontwikkeling van ieder kind. Goed onderwijs vraagt veel van de professionaliteit van de leraar. Bevlogen en betrokken leraren ontwikkelen zich voortdurend, delen elkaars kennis en deskundigheid en bouwen aan specialismen. Onze leraren kunnen eigen lessen ontwerpen en arrangeren en zijn daar trots op. Samen beter worden in een lerende organisatie is ons doel. Deze verbetercultuur blijkt uit samenwerking tussen scholen en (teams van) leraren. Er wordt tijd gereserveerd voor intervisie en ontwikkeling, praktijkgericht onderzoek en netwerkvorming binnen en buiten de school. Onze leraren bereiden samen lessen voor en bespreken met elkaar het resultaat. De grote verscheidenheid aan BOOR-scholen biedt leraren de mogelijkheid om zich voortdurend op andere plekken verder te ontwikkelen. Deze mobiliteit wordt gestimuleerd.

#### Ambities personeelsbeleid

Vijf ambities voor 2020 op het gebied van personeelsbeleid luiden:

- Het bekwaamheidsniveau van leraren en schoolleiders is verhoogd en door registratie in het leraren- en schoolleidersregister geborgd.
- 30% van de leraren en schoolleiders in het (speciaal) basisonderwijs heeft een wo-bachelor of een hbo- of universitaire master afgerond en nog eens 30% is daarmee gestart.
- Van leraren en schoolleiders in het (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs heeft 50% een afgeronde hbo- of universitaire master en is nog eens 10% daarmee gestart.
- Ziekteverzuim beperken we BOOR-breed tot onder de 6%.
- Mobiliteit wordt bevorderd en gemonitord binnen en tussen alle sectoren en op alle niveaus van de organisatie. Daartoe is op organisatieniveau zicht op kwalitatieve en kwantitatieve personele vraagstukken (meerjarige formatie- c.q. personeelsplanning).

#### Personeel: plannen 2017

- **Doel:** In 2017 start een programma van management development, in eerste instantie onder schoolleiders primair en (voortgezet) speciaal onderwijs, gevolgd door de leidinggevenden uit het voortgezet onderwijs. Belangrijk onderdeel is verdere verbetering van de kwaliteit van de gesprekkencyclus.

- **Doel:** In 2017 is de inschrijving in het schoolleidersregister geborgd voor alle schoolleiders of er is een plan voor een alternatief voor wie niet aan de basiskwalificatie voldoet.

We stimuleren het planmatig werken aan persoonlijke ontwikkeling. Schoolleiders geven leiding aan het leren van de leraren in hun teams. Elk team kiest de wijze die bij hen past, zoals intervisie, collegiale consultatie en visitatie, en samen lessen voorbereiden. Daarnaast is er ruimte voor individuele leraren om zich te ontwikkelen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de lerarenbeurs, scholingsbudget school en budget Leren Loont! We ondersteunen en faciliteren onze scholen met het ontwikkelen en uitvoeren van scholingsbeleid.

- **Doelen** in 2017 zijn:
  - Iedere school heeft een scholingsplan.
  - Iedere werknemer heeft een functionering- en/of beoordelingsgesprek gehad.
  - Er is voor iedere medewerker een budget beschikbaar voor scholingsactiviteiten en persoonlijke ontwikkeling, voor zover dit past binnen de doelen van de school en de koers van BOOR.
  - Er is zicht op het aantal on- of onderbevoegden en er zijn voor deze werknemers passende scholingsplannen.
  - Er is een plan van aanpak om de ambities uit het koersdocument voor de percentages masters per sector te realiseren.
  - BOOR bereikt eind tweede kwartaal 2017 de gewenste waarde van 6% ziekteverzuim. Vervolgens wordt gestreefd naar een verzuim gelijk aan het landelijk niveau.

Het aanbod op de arbeidsmarkt voor onderwijsgevendend versmalt. Het is van belang dat de instroom van personeelsleden van goed niveau is. In 2017 werken we aan het instrumentarium om dat bestendig te organiseren.

- **Doelen** in 2017 zijn:
  - Eind 2017 is er een strategische personeelsplanning – gebaseerd op data over personeel BOOR en externe informatie, zoals arbeidsmarktprognoses regio Rotterdam en geboortecijfers, zodat helder is op welke plekken er vervanging en uitbreidingsvraag is.
  - Binnen de strategische personeelsplanning, wordt het instrumentarium ontwikkeld, waarmee het mobiliteitsbeleid kan worden geïmplementeerd.
  - In 2017 is vervanging van afwezig personeel in het primair en (voortgezet) speciaal onderwijs vormgegeven vanuit een op te richten groep van invallers in vaste dienst.



Om de juiste mensen te bereiken wordt een programma 'instroom' opgesteld met aandacht voor moderne arbeidsmarktcommunicatie, werving vanuit diversiteit en de mogelijkheid jonge gedreven professionals te binden en boeien. Voor het voortgezet onderwijs betekent dit een uitbreiding van Opleidingsschool Rotterdam (OSR).

- **Doel:** Eind 2017 is er een nieuw wervings- en selectiebeleid dat aansluit bij de veranderende arbeidsmarkt, de wens om een afspiegeling te zijn van de Rotterdamse samenleving en het realiseren van een optimale balans in het personeelsbestand.

In januari 2017 wordt de personele en salarisadministratie in eigen beheer uitgevoerd in het programma AFAS.

- **Doel:** In 2017 werken we aan verdere automatisering van personele processen, zoals aan het elektronisch dossier.

### **Verzuimreductie op de Barkentijn**

*BOOR is er veel aan gelegen het ziekteverzuim in de gehele organisatie terug te dringen. Binnen scholengroep IJsselmonde is Suzanne van Burik, directeur van basisschool de Barkentijn, de deskundige op het gebied van het gezondheidsbeleid. In het scholenoverleg wordt er regelmatig over gesproken. Van Burik: 'Wij zijn een van de pilotgroepen binnen BOOR en krijgen daardoor intensieve ondersteuning van de bovenschools directeur, het Vervangingsfonds, de personeelsconsulent van BOOR en de bedrijfsarts. In onze scholengroep is het ziekteverzuim nu vrij laag, dus de aanpak werkt.'*

*Om schoolleiders te ondersteunen bij de aanpak van het ziekteverzuim organiseert BOOR samen met het Vervangingsfonds ook speciale masterclasses, zoals kennis van wet- en regelgeving, de functie en taken van de bedrijfsarts en gesprekstechnieken. 'Ik heb al een paar masterclasses gevolgd. De nieuwe wet- en regelgeving in het kader van de Wet werk en zekerheid is niet zo eenvoudig onder de knie te krijgen, maar het is goed om te weten waar je je informatie vandaan kunt halen.'*

*Het ziekteverzuim op De Barkentijn daalde van 17 naar circa 5 procent op dit moment. 'Met het voeren van een goed HRM-beleid, gericht op inzetbaarheid, dialoog en verbinding, kunnen we het ziekteverzuim echt terugdringen.'*

## 4. Leren in de samenleving

### **Koersdocument:**

Onze leerlingen zijn verbonden met het gezin, de school, de wijk en de stad. Zij leren om te gaan met vrijheden en voelen zich in toenemende mate verantwoordelijk voor hun omgeving. School en ouders zijn samen verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de leerling. Contact tussen ouders en leraren is de sleutel voor een succesvol educatief partnerschap. Het wederzijdse contact is gebaseerd op kennis van elkaars omstandigheden en respect voor elkaars levensbeschouwing of religie.

Onze scholen realiseren een klimaat waarin kinderen elkaar leren kennen, begrijpen en waarderen op basis van respect en vertrouwen. Met alle leerlingen en ouders delen we de waarden van waaruit wij werken. We besteden gericht aandacht aan burgerschap in relatie tot onze samenleving en alle scholen maken deel uit van hun omgeving. Het zelfbewustzijn, cultureel bewustzijn, het belang van gezonde voeding en de identiteitsontwikkeling van leerlingen zijn geïntegreerde onderdelen van ons onderwijs. Rotterdam en de wereld zijn daarbij onze inspiratiebron en vindplaats.

### **Ambities identiteit**

De ambities voor 2020 op het gebied van identiteit luiden:

- Wij stimuleren actieve betrokkenheid van leerlingen, ouders en personeel. Er is sprake van gelijkwaardige dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Leerlingen, ouders en personeel zijn actief betrokken bij de schoolontwikkeling en besluitvormingsprocessen.
- De leraren voeren met leerlingen en ouders constructieve gesprekken over het omgaan met dilemma's vanuit het perspectief van deelnemen en meedoen in onze omgeving en in onze samenleving.



### **Identiteit: stand van zaken en plannen 2017**

Bovengenoemde ambities worden vormgegeven in goed georganiseerde en functionerende medezeggenschap. De wettelijke regeling voor medezeggenschap op scholen hoeft daarbij minder formele vormen van medezeggenschap zeker niet uit te sluiten. Participatie van alle betrokkenen bij inhoud en uitvoering van het onderwijs is ook een belangrijk kenmerk van de openbare identiteit van onze scholen.

- **Doel:** Om de informatie aan en communicatie met medezeggenschapsraden te verbeteren zal in 2017 een bestand met e-mailadressen van alle mr's worden aangelegd.

In januari 2016 is voor het basisonderwijs gestart met een project 'identiteit'. BOOR werkt daarin samen met het Centrum Humanistische Vorming. Doel van het project is leerkrachten, leerlingen en ouders op de scholen in staat stellen om met elkaar na te denken en te praten over de kernwaarden van het openbaar onderwijs en van de eigen school.

Inmiddels is het project omgedoopt in een 'programma' om aan te geven dat het niet om een tijdelijke activiteit gaat, maar om een permanente.

- **Doel:** In 2017 is het programma 'identiteit' uitgebreid met activiteiten in het voortgezet onderwijs en in het speciaal onderwijs.

Uitgangspunt is dat het gesprek over identiteit een belangrijk kenmerk is van openbaar onderwijs en daarmee van de professionaliteit van onze medewerkers. Het gesprek met elkaar en met ouders en leerlingen moet worden gevoerd vanuit een oprechte nieuwsgierigheid naar de identiteit van de ander. Zonder oordeel en zonder eigen ideeën of standpunten op te dringen en met alle ruimte voor de deelnemers aan het gesprek, aan de samenleving die een school is, om te laten zien waar je vandaan komt en wat jouw waarden zijn.

De schoolcultuur, het gedrag van allen in de school moet een reflectie zijn van die gedeelde waarden; dat kun je zien, voelen en horen! We stellen met elkaar vast welke waarden niet onderhandelbaar zijn en spreken elkaar daar op aan. Het doel van het programma 'Identiteit BOOR' is om de BOOR-identiteit om te zetten in gedrag en cultuur. Een doorleefde identiteit komt ten goede aan de schoolcultuur en de ouderparticipatie.

- **Doel:** In het voorjaar 2017 wordt een werkconferentie 'identiteit' georganiseerd voor alle medewerkers van BOOR en belangstellende ouders en leerlingen. Hier worden de opbrengsten van de identiteitsmiddagen verzameld en kunnen de scholen kiezen uit een menukaart om verder te werken aan hun identiteit.

Op dit menu staan onder meer integriteit, levensbeschouwelijk onderwijs, cultuureducatie, filosofie voor kinderen, lessen in burgerschap, participatie en medezeggenschap.

Het gesprek met alle betrokkenen, of eigenlijk de inhoud van dat gesprek, luisteren én spreken, gebaseerd op gelijkwaardigheid, gevoerd vanuit werkelijke belangstelling voor elkaars ideeën en achtergrond, dat is wat openbare scholen en de organisatie van het openbaar onderwijs kenmerkt. Daarvoor is het nodig dat om te beginnen de medewerkers van de school en de organisatie, ook de bestuurders, zich bewust zijn van hun rol in dat gesprek. Zij moeten in het gesprek kunnen optreden als moderator. Daaraan vooraf gaat een proces, waarin bewustwording van de eigen identiteit, van eigen normen en waarden, tot stand komt en het gesprek daarover met collega's wordt gevoerd. De opbrengst van dat gesprek moet zijn dat er duidelijkheid is over de verbinding van gedeelde waarden en de kernwaarden van openbaar onderwijs en wat dat betekent voor de cultuur en het gedrag van de medewerkers in de school en in de organisatie. Die cultuur en het (voorbeeld)gedrag creëren de veilige school en organisatie, waar niemand bang is zijn eigen mening te geven, maar waar ook niemand probeert zijn eigen mening aan anderen op te dringen.

- **Doel:** Scholen verbinden zich met hun omgeving en zijn zich bewust van hun betekenis en hun rol in die omgeving. Alle scholen onderzoeken in 2017 op welke wijze ze deze verbinding tot stand kunnen brengen.

De Participatiewet beoogt werkgevers te stimuleren werknemers, die als gevolg van een arbeidshandicap niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen, een beschutte werkplek te bieden. Bij BOOR bieden we oud leerlingen uit het (speciaal) voortgezet onderwijs die na het halen van hun diploma aangewezen zijn op een beschutte werkplek die kans.

### **Leren voor de toekomst**

*De Internationale Architectuur Biennale Rotterdam (IABR) organiseerde een tentoonstelling in de Feniksloods II op Katendrecht. Speciaal voor deze tentoonstelling hebben de kinderen van plusklas de Schalm met hun begeleiders een speurtocht samengesteld. Tijdens het volgen van deze route konden ook andere kinderen ideeën opdoen over hoe de stad van morgen eruit zou kunnen zien. In welke stad wonen, werken en leven onze leerlingen over twintig, dertig of vijftig jaar? En wat vinden zij daar zelf van? Hoe moeten bijvoorbeeld de huizen er dan uitzien? En wordt er in elektrische auto's gereden, of helemaal niet meer in auto's?*

## 5. Leren in een professionele cultuur

### **Koersdocument:**

In een lerende organisatie die gericht is op een duurzame verbetering van de onderwijsleerprocessen is persoonlijk leiderschap in alle lagen essentieel. Het begint bij de leerling in zijn groep die zicht heeft op zijn eigen doelen en mogelijkheden en verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leren en dat van medeleerlingen. De leraar is eigenaar van zijn eigen professionele ontwikkeling en maakt deel uit van een professionele leergemeenschap waarin het onderwijs steeds onderzocht en verbeterd wordt. Schoolleiders geven leiding aan het leren van teams en secties en zorgen voor een cultuur waarin continu verbeteren de norm is. Scholen leren van elkaar, binnen BOOR en ook daarbuiten. We hanteren hoge verwachtingen, werken planmatig en formuleren (tussen)doelen op basis van data voor de organisatie, de school, het team en onszelf en spreken elkaar daarop aan. Een goede financiële basis zorgt voor rust in de begroting en ruimte voor investeren en innoveren. Bij goed ingerichte financiële processen, kunnen schoolleiders zich maximaal richten op het primaire proces.

### **Ambities onderwijskwaliteit**

De ambities voor 2020 op het gebied van onderwijskwaliteit luiden:

- Al onze leerlingen hebben inzicht in hun persoonlijke ontwikkeling.
- Alle scholen en afdelingen hebben hoge ambities en formuleren bijbehorende schoolstandaarden.



### **Onderwijskwaliteit: stand van zaken en plannen 2017**

Schoolambities zijn niet uitwisselbaar. Elke school heeft een unieke leerlingenpopulatie, omgeving en opdracht. Wel is op basis van eerdere opbrengsten vast te stellen welke standaard een school kan hanteren en of de ambities scherp genoeg gesteld zijn.

- **Doel:** in 2017 worden masterclasses georganiseerd in het formuleren van schoolstandaarden.

### **Xpo op Wolfert College**

*Docente van Sorgen initieerde XPO, het twee jaar geleden gestarte projectonderwijs waarmee het Wolfert College zich profileert. Xpo is vakoverstijgend, leerlingen werken in groepjes, houden zich bezig met reële vraagstukken, leren academische vaardigheden en werken in het onderwijsleercentrum. Het voltallige personeel werkt in duo's en via roulatie mee aan het projectonderwijs. Van Sorgen: 'Xpo heeft alles te maken met reflectie, probleemoplossend denken, een kritische houding. Je zie hierin heel erg het begrip maatwerk terugkomen. We gaan uit van een complexer geheel en bieden geen hapklare brokken meer aan kinderen. We werken niet met cijfers waardoor leerlingen niet afgerekend worden, maar met rubrics waarbij de leerlingen continu de ruimte krijgen om zich te verbeteren.'*

### **Ambities personeelsbeleid**

Een ambitie voor 2020 op het gebied van personeelsbeleid luidt:

- Op basis van het strategisch personeelsbeleid en personeelsplanning wordt de ontwikkeling van medewerkers op alle niveaus begeleid, vastgelegd en gemonitord. Zowel gericht op individuele ontwikkeling als op de ontwikkeling van teams.



### **Personeelsbeleid: plannen 2017**

Het jaar 2017 staat mede in het teken van incorporatie van de HRM functie in de centrale organisatie.

- **Doel:** in 2017 is, binnen de strategische hr-kaders, de omslag vormgegeven naar een schoolnabije HRM adviesfunctie en personeel en salarisadministratie in eigen beheer. Ondersteunend hierbij zijn een elektronisch personeelsdossier, het gebruik van software van AFAS in eigen beheer voor de personeels- en salarisadministratie en een volwassen systeem van HRM dataontsluiting. In het servicebureau wordt de weg ingezet naar een volwaardige HRM-afdeling.

### **Ambities Financiën**

Een ambitie voor 2020 op het gebied van financiën luidt:

- De scholen zijn financieel gezond. Ze hebben voldoende financiële weerstand indien risico's zich voordoen.
- Het bestuur en het management hebben permanent inzicht in de financiële situatie en worden niet verrast door uitschieters.



### **Bedrijfsvoering en financiën: plannen 2017**

Voor een goede financiële basis is het nodig dat bestuur en management permanent inzicht hebben in de financiële situatie en niet worden verrast door uitschieters. Met de financiële administratie op orde kan deze in 2017 maandelijks op tijd worden afgesloten, is de voorraad inkoopfacturen geminimaliseerd en zijn betalingen tijdig uitgevoerd. Een voorwaarde voor inzicht is dat de financiële informatie uit de BI-tool relevant en juist is.

- **Doel:** in 2017 wordt gemeten of de rapportages en dashboards die de directeuren en het bestuur zien, overeenstemmen met hetgeen is gevraagd bij de aanbesteding van de BI-tool en of de informatie in de rapportages overeenstemmen met de informatie in de bronssystemen.

### **Ambities ICT**

Een ambitie voor 2020 op het gebied van ict en informatievoorziening luidt:

- Verschillende managementinformatiesystemen worden gekoppeld in een datawarehouse. Via een dashboard is de gewenste sturingsinformatie toegankelijk.

### **ICT en informatievoorziening: plannen 2017**

Het programma van eisen voor de BI-Tool is gereed en de marktverkenning is geweest.

- **Doel:** in 2017 is een BI-Tool geselecteerd en geïmplementeerd.

### **Ambities inkoop**

De ambities voor 2020 op het gebied van inkoop luiden:

- We kopen maatschappelijk verantwoord en duurzaam in.
- Ons inkoopbeleid bevordert arbeidsparticipatie door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Aanbestedingen worden zo georganiseerd dat lokale ondernemers succesvol kunnen meedingen naar opdrachten.

### **Inkoop: plannen 2017**

Het is van groot belang om de contracten die BOOR breed worden afgesloten, op de juiste manier te implementeren en opvolging te geven. Hiermee willen we de resultaten van de aanbesteding gedurende de contractperiode borgen.

Bij de visievorming van iedere nieuwe aanbesteding is aandacht voor lokale ondernemers en stellen wij hen waar mogelijk in de gelegenheid om mee te dingen naar opdrachten. Dit is niet altijd mogelijk, voor aanbestedingen van kopieerapparaten/printers kan dit bijvoorbeeld niet.

- **Doelen** voor 2017:

- In alle nieuwe Europese aanbestedingen die in 2017 gepubliceerd worden is een paragraaf maatschappelijk verantwoord ondernemen/duurzaamheid opgenomen. Waar mogelijk binden we organisaties aan ons die dit in hun eigen bedrijfsvoering hoog in het vaandel hebben staan.
- In alle nieuwe Europese aanbestedingen die in 2017 gepubliceerd worden is waar mogelijk een paragraaf opgenomen over de bevordering van arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Van de leveranciers vragen we hieraan mee te werken. Concreet wordt verder onderzocht hoe we leerlingen van ons voortgezet speciaal onderwijs hierbij kunnen inzetten.
- In 2017 wordt het plan van aanpak uitgerold, waarmee het bestel- en facturatieproces verbetert, zodat we meer grip op de uitgaven krijgen.



# Begroting 2017-2020

## 6. Begroting 2017

De begroting van BOOR voor het jaar 2017 is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en een begrotingen voor administratie, beheer en bestuur. De begroting bestaat voor circa 83% uit personele lasten. In onderstaande tabel is de begroting voor het jaar 2017 opgenomen. Ter vergelijking zijn de begrotingscijfers van 2016 en de realisatie van 2015 opgenomen.

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	224.000	221.325	227.302
Overige overheidsbijdragen	15.686	14.762	13.175
Overige baten	11.954	10.593	10.364
<b>Totaal baten</b>	<b>251.640</b>	<b>246.680</b>	<b>250.841</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	198.139	197.821	205.430
Huisvestingslasten	16.580	16.979	16.663
Afschrijvingen	4.621	4.356	4.473
Overige materiële lasten	25.004	25.290	20.422
<b>Totaal lasten</b>	<b>244.344</b>	<b>244.446</b>	<b>246.988</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>7.296</b>	<b>2.234</b>	<b>3.853</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 1.044</b>	<b>-/- 500</b>	<b>-/- 363</b>
<b>Resultaat</b>	<b>6.252</b>	<b>1.734</b>	<b>3.490</b>

### ***Uitgangspunten***

De ambities uit het jaarplan 2017 zijn financieel vertaald en verwerkt in de begroting 2017-2020. De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

- Ontwikkeling rijksbijdragen conform de inschattingen van de PO- en VO-raad en ontwikkeling subsidiegelden *Leren Loont!* conform de afspraken met de gemeente Rotterdam.
- Ontwikkeling (personele) lasten conform landelijke (cao-)ontwikkelingen.
- Binnen de sectoren wordt gewerkt met een bovenschoolse begroting waaraan de scholen een bijdrage doen. We streven ernaar om zoveel mogelijk kosten direct te verantwoorden in de individuele schoolbegrotingen, zodat de bovenschoolse begroting beperkt blijft in omvang.

- Centrale kosten – zoals de kosten voor administratie, beheer en bestuur – worden over de sectoren verdeeld volgens een vaste verdeelsleutel.
- Een financieel resultaat in 2017 van minimaal 1,4% van de baten exclusief private gelden. In andere jaren is het financieel resultaat altijd 1% geweest. Vanwege hogere kosten voor het inbesteden van de administratie in 2016 is het financieel resultaat voor dat jaar verlaagd naar 0,6%. In 2017 zijn de kosten voor administratieve diensten aanmerkelijk lager dan in voorgaande jaren, daarom is het financieel resultaat in 2017 eenmalig iets hoger. Het financieel resultaat voor de jaren vanaf 2018 is weer 1%.
- De financiële resultaten van de scholen worden toegevoegd aan het weerstandsvermogen van de individuele scholen.

### ***Forecast resultaat 2016***

Gedurende het kalenderjaar wordt een aantal maal een verwachting (forecast) voor het financiële resultaat op jaarbasis opgesteld. Afwijkingen van de oorspronkelijke begroting worden bij de forecast toegelicht. Afwijkingen in 2016 met een structureel karakter zijn meegenomen bij het opstellen van de begroting 2017-2020. We hebben er voor gekozen om in de begroting 2017-2020 de oorspronkelijke begrotingscijfers 2016 als referentiecijfers te handhaven. Voor de meest actuele forecast voor het resultaat 2016 verwijzen we naar de voortgangsrapportages.

## 7. Meerjarenbegroting 2017-2020

De meerjarenbegroting 2017 tot en met 2020, gebaseerd op een doorrekening van de cijfers 2016, rekening houdend met de ontwikkeling van het leerlingaantal, personeelontwikkeling, ontwikkeling van de rijksbekostiging en alle overige van belang zijnde verwachtingen, is als volgt:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	227.302	228.996	230.429	233.366
Overige overheidsbijdrage	13.175	12.997	12.978	12.771
Overige baten	10.364	10.135	10.236	10.263
<b>Totaal Baten</b>	<b>250.841</b>	<b>252.128</b>	<b>253.643</b>	<b>256.400</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	205.430	206.837	208.762	211.533
Huisvestingslasten	16.663	16.911	17.263	17.259
Afschrijvingen	4.473	3.893	3.817	3.611
Overige materiële lasten	20.422	20.667	20.419	20.225
<b>Totaal lasten</b>	<b>246.988</b>	<b>248.308</b>	<b>250.261</b>	<b>252.628</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>3.853</b>	<b>3.820</b>	<b>3.382</b>	<b>3.772</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 363</b>	<b>-/- 457</b>	<b>-/- 442</b>	<b>-/- 426</b>
<b>Resultaat</b>	<b>3.490</b>	<b>3.363</b>	<b>2.940</b>	<b>3.346</b>

## 8. Meerjarige balansprognose

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

*Bedragen in € 1.000 per 31 december*

Activa	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	48.818	51.861	57.211	57.795	57.795	57.795
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	14.990	11.575	11.570	11.573	11.583	11.600
Effecten	124	124	124	124	124	124
Liquide middelen	19.680	17.333	16.945	15.347	12.607	14.829
<b>Totaal activa</b>	<b>83.612</b>	<b>80.893</b>	<b>85.850</b>	<b>84.839</b>	<b>82.109</b>	<b>84.348</b>

Passiva	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Eigen vermogen	17.608	19.342	23.022	26.385	29.325	32.671
Voorzieningen	12.262	9.607	8.181	8.938	10.674	10.171
Langlopende schulden	7.200	9.923	14.953	15.217	14.897	14.577
Kortlopende schulden	46.542	42.021	39.694	34.299	27.213	26.929
<b>Totaal passiva</b>	<b>83.612</b>	<b>80.893</b>	<b>85.850</b>	<b>84.839</b>	<b>82.109</b>	<b>84.348</b>

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de materiele vaste activa, vanwege de nieuwbouw van Wolfert PRO in de gemeente Lansingerland. De gebouwen in de gemeente Lansingerland staan op de balans van BOOR, de gebouwen in de gemeente Rotterdam staan op de balans van de gemeente.
- De vorderingen dalen ten opzichte van 2015 vanwege het afrekenen van huisvestingsprojecten en het ontvangen van voorschotten op lopende huisvestingsprojecten.
- Het eigen vermogen neemt de komende jaren toe vanwege de positieve exploitatieresultaten.
- De langlopende schulden nemen toe door de financiering van de nieuwbouw van Wolfert PRO.
- De post voorzieningen betreft de personele voorzieningen en de voorziening voor het onderhoud van de gebouwen. De dotatie aan de voorziening onderhoud is het gemiddelde over een onderhoudsperiode van 10 jaar. De onderhoudslasten zijn echter niet jaarlijks gelijk, waardoor de omvang van de voorzieningen ook niet jaarlijks gelijk is.

## 9. Kengetallen

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

Kengetallen exploitatie	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabiliteit	2,48%	0,70%	1,40%	1,33%	1,16%	1,30%
Lasten per leerling	€ 7.980	€ 7.945	€ 8.073	€ 8.001	€ 8.007	€ 8.000
Aandeel personele lasten	81,09%	80,93%	83,17%	83,30%	83,42%	83,73%
Aandeel materiële lasten	18,91%	19,07%	16,83%	16,70%	16,58%	16,27%

Uit de ontwikkeling van de kengetallen blijkt dat de rentabiliteit de komende jaren (ruim) positief is. Dit draagt bij aan de versterking van het weerstandsvermogen van de scholen. De lasten per leerling laten in 2016 een daling zien, vanaf 2017 komen de lasten per leerling weer terug op het niveau van voor 2016. Vanaf 2017 is er een verschuiving waarneembaar tussen de materiële en personele lasten, dit is een gevolg van het investeren van de administratie.

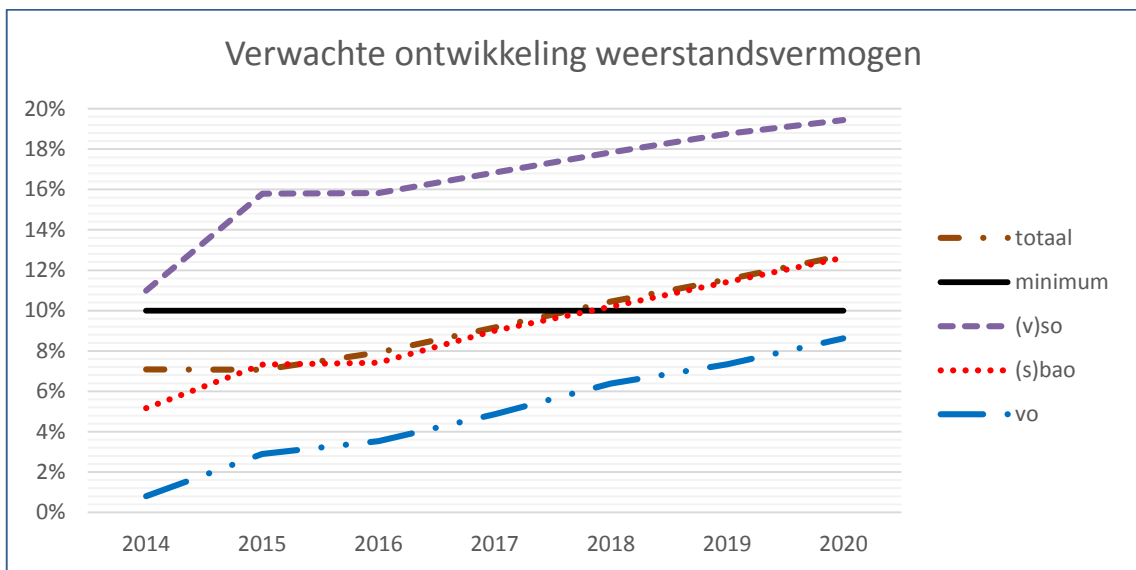
Kengetallen balans	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Solvabiliteit 2 (> 30%)	35,73%	35,79%	36,12%	41,41%	48,48%	50,57%	1)
Liquiditeit (> 75%)	74,76%	69,09%	71,81%	78,41%	88,72%	97,91%	2)
Kapitalisatiefactor (< 35%)	22,15%	19,50%	18,99%	18,27%	17,08%	17,77%	3)
Weerstandsvermogen (> 10%)	7,00%	7,84%	9,09%	10,38%	11,47%	12,65%	4)
Weerstandsvermogen + voorzieningen	11,87%	11,74%	12,35%	13,92%	15,68%	16,62%	5)

- 1) De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen en het totale vermogen. Deze neemt de komende jaren aanzienlijk toe. De inspectie hanteert een ondergrens van 30%, daar zitten we sinds 2015 boven.
- 2) Het kengetal voor de liquiditeit wordt berekend door de vlottende activa uit te drukken in een percentage van de kortlopende schulden. De daling in 2016 wordt veroorzaakt door de verkoop van de beleggingsportefeuille en de afwikkeling van huisvestingsprojecten. Dit percentage neemt de komende jaren toe. Vanaf 2018 ligt dit kengetal boven de door de inspectie gehanteerde ondergrens van 75%. In bijlage 2 is een meerjarige liquiditeitsprognose opgenomen waaruit de kasstromen binnen BOOR blijken.
- 3) De kapitalisatiefactor wordt berekend door het balanstotaal (exclusief gebouwen) te delen door de totale baten. Een te hoge factor zou kunnen impliceren dat het vermogen te groot is ten opzichte van de totale baten. Bij grote

onderwijsinstellingen – zoals BOOR – zou deze ratio maximaal 35% mogen bedragen. Daar blijft BOOR de komende jaren ruim onder.

- 4) Het weerstandsvermogen van BOOR is op dit moment te laag. We streven naar een vermogen van minimaal 10% van de totale exploitatie. De komende jaren neemt het vermogen toe vanwege de positieve exploitatieresultaten, zodat we naar verwachting in de loop van 2018 boven de 10% komen.

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



Naast verschillen in de sectoren is ook op schoolniveau sprake van grote verschillen in de omvang van het weerstandsvermogen. In het najaar van 2016 wordt concreet beleid geformuleerd over de gewenste omvang van het weerstandsvermogen op schoolniveau en over de mate en voorwaarden waarop het weerstandsvermogen aangesproken kan en weer opgebouwd dient te worden. In 2017 wordt dit beleid toegepast in de op te stellen begrotingen vanaf 2018.

- 5) Het weerstandsvermogen en de voorzieningen samen vormen de basis voor de solvabiliteit van BOOR en laten een gestage groei zien de komende jaren.

## 10. Toelichting baten

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
<b>Rijksbijdragen Ministerie van OCW</b>			
Rijksbijdrage personeel	169.286	169.475	172.183
Rijksbijdrage materieel	29.310	29.189	29.018
Overige subsidies OCW	10.660	9.075	11.900
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	11.160	11.019	10.989
Rijksbijdrage Loonkosten OOP (po)	355	0	0
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	3.229	2.566	3.212
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>224.000</b>	<b>221.324</b>	<b>227.302</b>
<b>Overige overheidsbijdragen</b>			
Subsidie ROB / Leren Loont!	12.191	11.957	10.994
Weer Samen Naar School (WSNS)	651	600	295
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	2.266	1.255	1.171
Overige	578	951	715
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>15.686</b>	<b>14.763</b>	<b>13.175</b>
<b>Overige baten</b>			
Ouderbijdragen	6.276	5.094	5.557
Doorberekende salarissen aan derden	930	850	737
Verhuur lokaliteiten	787	372	245
Overige bijdragen	3.961	4.277	3.825
<b>Totaal overige baten</b>	<b>11.954</b>	<b>10.593</b>	<b>10.664</b>
<b>Totaal Baten</b>	<b>251.640</b>	<b>246.680</b>	<b>250.841</b>

### ***Rijksbijdragen (algemeen)***

De rijksbijdragen voor het voortgezet onderwijs zijn berekend op basis van het verwachte leerlingaantal per 1 oktober 2016 en voor het primair onderwijs op basis van het leerlingaantal op 1 oktober 2015 (voor schooljaar 2014-2015) en de verwachting voor 1 oktober 2016 (voor schooljaar 2015-2016). De inschatting van het leerlingaantal voor de komende jaren gebeurt door de schoolleiding – voor het primair onderwijs in samenwerking met de bovenscholse directie – aan de hand van het beeld van de afgelopen jaren, de te verwachten ontwikkelingen en de (gemeentelijke) prognoses.



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

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

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>teldatum</i>	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.139	17.968	18.260	18.493	18.734
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	1.951	1.982	1.979	1.977	1.977
<b>Totaal primair onderwijs</b>	<b>20.090</b>	<b>19.950</b>	<b>20.239</b>	<b>20.470</b>	<b>20.711</b>
Sector voortgezet onderwijs	10.679	10.645	10.796	10.786	10.867
<b>Totaal</b>	<b>30.769</b>	<b>30.595</b>	<b>31.035</b>	<b>31.256</b>	<b>31.578</b>

De relatief grootste stijging van het verwachte aantal leerlingen in de periode 2017-2020 vindt plaats bij het (speciaal) basisonderwijs, in het bijzonder bij enkele nieuwe scholen (Park Zestienhoven en Blijberg tweetalig). Bij het opstellen van de meerjarenbegroting in het primair onderwijs is – naast de in de tabel opgenomen verwachte ontwikkeling van de leerlingaantallen – rekening gehouden met een daling van het aantal gewichtenleerlingen. In de sector (voortgezet) speciaal onderwijs verwachten we op de middellange termijn nog geen daling van het leerlingaantal. In het meerjarig bestuursformatieplan en het strategisch HR-plan worden de personele consequenties van de ontwikkeling in leerlingaantallen opgenomen.

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

### ***Rijksbijdrage personeel***

De toename van deze middelen ten opzichte van de begroting 2016 wordt verklaard door de stijging van de tarieven ter compensatie van de gestegen loonkosten.

### ***Overige subsidies OCW***

De stijging van de overige subsidies OCW wordt verklaard door een stijging van de tarieven van deze subsidies (onder andere een stijging van de Prestatiebox).

### ***Subsidies Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB) / Leren Loont!***

Deze subsidies zijn gebaseerd op toekenningen door de gemeente Rotterdam. De verdeling van de beschikbare middelen voor alle scholen in Rotterdam is gewijzigd, waardoor de opbrengsten lager uitvallen. Tevens heeft het dalen van het aantal leerlingen met een gewicht een negatief effect op het toegekende subsidiebedrag.

### ***Gemeentelijke bijdrage - huisvesting***

In het kader van de doordecentralisatie is voor de vestigingen van De Wolfert in Lansingerland afgesproken dat de gemeente een bedrag per leerling aan BOOR vergoedt.

### ***Ouderbijdragen***

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

### ***Overige bijdragen***

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

## 11. Toelichting lasten

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
<b>Personele lasten</b>			
Lonen en salarissen	181.319	182.363	189.200
Dotaties personele voorzieningen	2.332	720	679
Personeel niet in loondienst (inclusief ROB-projecten)	6.527	8.246	8.177
Overige personele lasten	7.961	6.492	7.373
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>198.139</b>	<b>197.821</b>	<b>205.429</b>
<b>Huisvestingslasten</b>			
Huur	915	724	945
Onderhoud	5.403	5.903	5.827
Energie en water	3.744	4.017	3.814
Schoonmaakkosten	5.174	4.495	4.835
Heffingen	161	976	436
Overige huisvestingslasten	1.183	864	806
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>16.580</b>	<b>16.979</b>	<b>16.663</b>
<b>Afschrijvingen</b>	<b>4.621</b>	<b>4.356</b>	<b>4.473</b>
<b>Overige materiële lasten</b>			
Administratie en beheerlasten	14.527	15.182	9.235
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.227	6.224	6.913
Overige instellingslasten	4.250	3.884	4.275
<b>Totaal overige materiële lasten</b>	<b>25.004</b>	<b>25.290</b>	<b>20.423</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>244.344</b>	<b>244.446</b>	<b>246.988</b>

### ***Lonen en salarissen***

De in de begroting 2017 opgenomen personele lasten zijn afgeleid van de formatieplannen voor de komende (school)jaren. Bij de inschatting van de kosten is rekening gehouden met de verwachte financiële gevolgen van de in 2016 afgesloten nieuwe cao's. In de raming zijn ook de voorzienbare mutaties, zoals uitstroom, wijzigingen in werktijdfactor en periodieken meegenomen. Vanaf 2017 stijgen de

salarislasten ook als gevolg van de investering van de administratie, dit is een verschuiving van lasten tussen de salaris- en administratielasten.

### ***Personeel niet in loondienst***

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn geraamd aan de hand van de individuele beoordelingen van de schooldirecties voor extra inzet. Hierbij wordt rekening gehouden met de extra inzetverplichtingen, vanwege gesubsidieerde projecten.

### ***Onderhoud***

In 2015 zijn meerjaren onderhoudsplannen beschikbaar gekomen voor alle panden van BOOR. Uit deze plannen blijkt dat het onderhoud in de komende jaren enkele pieken laat zien. Om deze pieken op te vangen is in 2015 op de balans een voorziening onderhoud gevormd. De jaarlijkse onderhoudsbudgetten van de scholen, gebaseerd op het onderhoud van de voorgaande jaren, worden toegevoegd aan de onderhoudsvoorziening. De kosten van het werkelijke planmatige onderhoud komen ten laste van deze voorziening.

### ***Energie en water***

De lasten dalen als gevolg van de centrale inkoop van energie en het realiseren van de taakstelling leegstandsreductie.

### ***Afschrijvingen***

Voor het afschrijven van activa worden de volgende termijnen gehanteerd:

Omschrijving	Termijn
Meubilair	9-20 jaar
Meubilair en stoffering	25 jaar
Methodisch materiaal	5-10 jaar
Muziekinstrumenten	12 jaar

Omschrijving	Termijn
Elektronische apparatuur	4-6 jaar
Infrastructuur	6-12 jaar
Machines	10-15 jaar

### ***Administratie en beheerslasten***

Dit betreft de raming voor telefoonkosten, vergaderkosten, drukwerk, reprovkosten en dergelijke, die door de individuele schoolleiders zijn geraamd. Op centraal niveau is een raming opgenomen voor accountants- en advieskosten en de kosten voor het administratiekantoor. In 2016 zijn eenmalig kosten geraamd voor de voorbereiding van de investering van de administratieve diensten. Vanaf 2017 laten de administratiekosten een daling zien als gevolg van deze investering. De personele lasten die samenhangen met deze geïnvesteerde administratieve diensten zijn opgenomen onder de salarislasten.

### **Toelichting financiële baten en lasten**

De saldi van de financiële baten en lasten bestaan uit opbrengst op uitstaande gelden en uit rentelasten voor opgenomen leningen. Per saldo wordt een last verwacht voor 2017 van € 363.000, een daling ten opzichte van 2016 in verband met de gedeeltelijke aflossing van lening voor het pand Lansingerland. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Financiële baten	117	90	14
Financiële lasten	-/- 1.161	-/- 590	-/- 376
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 1.044</b>	<b>-/- 500</b>	<b>-/- 363</b>

## 12. Begroting per sector

De begroting 2017 geeft het volgende beeld per sector:

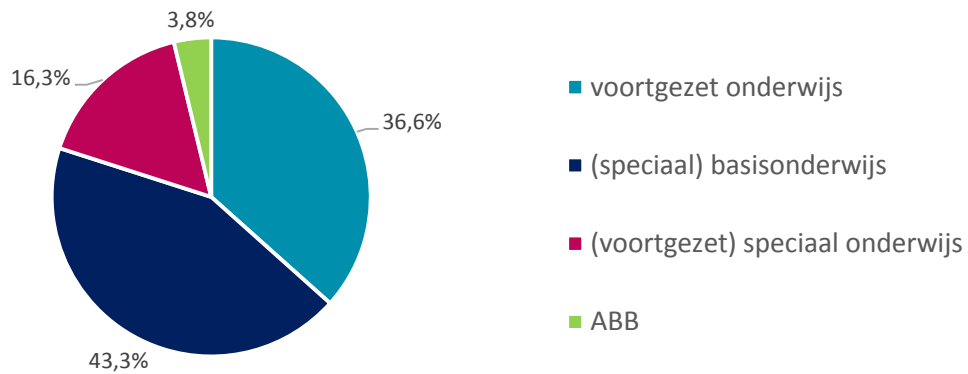
*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	(S)BAO	VO	(V)SO	ABB <sup>1</sup>	Totaal
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	101.480	85.308	40.515	0	227.303
Overige overheidsbijdragen	9.436	3.141	257	340	13.174
Overige baten	2.915	5.718	1.550	182	10.364
<b>Totaal Baten</b>	<b>113.831</b>	<b>94.167</b>	<b>42.322</b>	<b>522</b>	<b>250.841</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	91.307	70.117	35.592	8.456	205.429
Huisvestingslasten	8.485	5.489	2.092	597	16.663
Afschrijvingen	1.760	2.270	443	2	4.475
Overige materiële lasten	10.679	14.639	3.594	-/ 8.533	20.423
<b>Totaal lasten</b>	<b>112.231</b>	<b>92.515</b>	<b>41.721</b>	<b>522</b>	<b>246.989</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>1.600</b>	<b>1.652</b>	<b>601</b>	<b>0</b>	<b>3.853</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>					
Financiële baten	0	12	2	0	14
Financiële lasten	0	-/ 377	0	0	-/ 377
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>-/ 365</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>-/ 363</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.600</b>	<b>1.288</b>	<b>603</b>	<b>0</b>	<b>3.490</b>

<sup>1</sup> Administratie, Beheer en Bestuur

### Verdeling middelen

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



Het percentage ABB bedraagt 3,8%. Op dit moment wordt gesproken met de scholen over het versterken van de ondersteuning op enkele terreinen, hierdoor kan het percentage de komende jaren stijgen. Omdat de concrete versterkingen nog niet duidelijk zijn, is hiermee in de meerjarenbegroting nog geen rekening gehouden.

## **Begroting (speciaal) basisonderwijs**

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	102.406	101.195	101.480	102.434	103.984	105.739
Overige overheidsbijdrage	11.392	11.386	9.436	9.336	9.390	9.469
Overige baten	3.735	2.674	2.915	2.781	2.819	2.807
<b>Totaal Baten</b>	<b>117.533</b>	<b>115.255</b>	<b>113.831</b>	<b>114.552</b>	<b>116.193</b>	<b>118.014</b>
<b>Lasten</b>						
Personele lasten	96.145	91.589	91.307	91.683	93.067	94.996
Huisvestingslasten	9.286	9.049	8.485	8.509	8.707	8.697
Afschrijvingen	1.893	1.745	1.760	1.694	1.601	1.545
Overige materiële lasten	7.869	11.828	10.679	11.207	11.214	11.142
<b>Totaal lasten</b>	<b>115.193</b>	<b>114.211</b>	<b>112.231</b>	<b>113.092</b>	<b>114.589</b>	<b>116.380</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>2.340</b>	<b>1.044</b>	<b>1.600</b>	<b>1.460</b>	<b>1.604</b>	<b>1.634</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>						
Financiële baten	89	36	0	0	0	0
Financiële lasten	-/- 40	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>49</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.389</b>	<b>1.080</b>	<b>1.600</b>	<b>1.460</b>	<b>1.604</b>	<b>1.634</b>

### Bijzonderheden

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2016 licht, onder meer door een stijging van de tarieven van de rijksbekostiging ter compensatie van de stijging van de loonkosten. Deze toename van de baten overschrijdt de gevolgen van de daling van het leerlingenaantal en van het schoolgewicht licht. De overige baten stijgen door de toename van de ouderbijdragen en de hogere inkomsten voor detacheringen en een aantal projecten.
- De personele lasten zijn – naast de onder de algemene toelichting aangegeven verklaring – iets lager opgenomen dan in de begroting 2016, doordat de inhuur van extern personeel lager begroot is.
- De afschrijvingslasten zijn licht hoger dan in de begroting 2016, dit in verband met een aantal geïnitieerde innovatieve projecten.



- Scholen worden aangemoedigd te innoveren, zij houden daar rekening mee in hun schoolbegroting. Indien gedurende het jaar nieuwe initiatieven ontstaan, bestaat de wens om scholen daarin ook vanuit BOOR financieel in te steunen. Bijvoorbeeld om investeringen te kunnen doen of om medewerkers op te leiden. In de begroting zijn daarvoor nog geen middelen vrijgespeeld om scholen te kunnen steunen. Bij de periodieke forecasts (voor het eerst in het voorjaar van 2017) wordt gezien of een dergelijk innovatiebudget kan worden gevormd. Deze werkwijze is in 2016 ook toegepast. Met ingang van de begroting 2018 worden deze middelen op voorhand meegenomen in de begroting.

## Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	81.919	80.749	85.308	85.793	85.407	86.294
Overige overheidsbijdrage	3.483	3.132	3.141	3.060	2.984	2.693
Overige baten	7.495	6.035	5.695	5.608	5.674	5.701
<b>Totaal Baten</b>	<b>92.897</b>	<b>89.916</b>	<b>94.144</b>	<b>94.461</b>	<b>94.064</b>	<b>94.688</b>
<b>Lasten</b>						
Personele lasten	68.705	67.451	70.117	70.192	70.401	70.849
Huisvestingslasten	5.150	5.488	5.489	5.710	5.824	5.829
Afschrijvingen	2.282	2.188	2.270	1.794	1.843	1.716
Overige materiële lasten	13.909	13.842	14.616	14.852	14.675	14.615
<b>Totaal lasten</b>	<b>90.046</b>	<b>88.969</b>	<b>92.492</b>	<b>92.548</b>	<b>92.742</b>	<b>93.009</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>2.851</b>	<b>947</b>	<b>1.652</b>	<b>1.913</b>	<b>1.322</b>	<b>1.679</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>						
Financiële baten	28	39	12	12	12	12
Financiële lasten	-/- 1.121	-/- 590	-/- 376	-/- 471	-/- 455	-/- 439
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 1.093</b>	<b>-/- 551</b>	<b>-/- 364</b>	<b>-/- 459</b>	<b>-/- 443</b>	<b>-/- 427</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.758</b>	<b>396</b>	<b>1.288</b>	<b>1.454</b>	<b>879</b>	<b>1.252</b>

### Bijzonderheden

- Niet alle scholen binnen de sector voldoen voor 2017 aan het minimale financieel resultaat (in 2017 1,4%). Dit wordt deels gecompenseerd doordat de andere scholen wel (ruim) voldoen aan deze eis.
- De baten stijgen ten opzichte van 2016 met name door de stijging van tarieven van de rijksbekostiging. Deze stijging betreft compensatie van de gestegen loonkosten, een stijging van bijna 50% van de middelen voor de Prestatiebox en de verwachte verhoging van de rijksbekostiging voor de opvang 1<sup>e</sup> vreemdelingen.

De daling in de overige baten betreft het vervallen van de baten van het organisatieonderdeel Ecor. Vanaf 2017 zijn deze baten opgenomen in de sector (voortgezet) speciaal onderwijs. Deze verlaging wordt gedeeltelijk gecompenseerd door hogere ouderbijdragen. Tegenover de hogere ouderbijdragen staan ook hogere kosten.

- De lasten laten eveneens een stijging zien. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename in de personele lasten en is een gevolg van de loonsverhoging die in de nieuwe cao is overeengekomen (zie ook algemene toelichting). De hogere overige materiele lasten betreffen hogere kosten die samenhangen met leerling-gerelateerde uitgaven en hogere overige kosten.
- De financiële lasten dalen door het aflossen van een deel van de lening voor de panden in Lansingerland.

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

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	39.675	39.380	40.515	40.768	41.038	41.334
Overige overheidsbijdrage	811	244	257	257	257	257
Overige baten	724	1.653	1.550	1.552	1.561	1.585
<b>Totaal Baten</b>	<b>41.210</b>	<b>41.277</b>	<b>42.322</b>	<b>42.576</b>	<b>42.856</b>	<b>43.176</b>
<b>Lasten</b>						
Personele lasten	33.289	34.550	35.592	35.863	36.138	36.479
Huisvestingslasten	2.144	2.264	2.092	2.090	2.124	2.119
Afschrijvingen	446	406	443	404	371	349
Overige materiële lasten	3.226	3.814	3.594	3.773	3.767	3.770
<b>Totaal lasten</b>	<b>39.105</b>	<b>41.034</b>	<b>41.721</b>	<b>42.129</b>	<b>42.400</b>	<b>42.717</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>2.105</b>	<b>243</b>	<b>601</b>	<b>447</b>	<b>455</b>	<b>459</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>						
Financiële baten	0	15	2	2	2	2
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Resultaat</b>	<b>2.105</b>	<b>258</b>	<b>603</b>	<b>449</b>	<b>457</b>	<b>461</b>

### Bijzonderheden

- De totale baten 2017 zijn circa € 1 miljoen hoger dan begroot in 2016. Dit komt met name door een stijging van de tarieven van de rijksbekostiging. In 2016 waren zowel de tariefstijging als de loonstijgingen niet opgenomen in de begroting. Daarnaast zijn de baten van ECOOR (€ 0,4 miljoen) vanaf 2017 opgenomen in de begroting van de sector (voortgezet) speciaal onderwijs en voorheen bij de sector voortgezet onderwijs. ECOOR maakt nu onderdeel uit van SCOOR.
- De lasten stijgen als gevolg van hogere personele lasten. Zoals in de algemene toelichting opgenomen is dit een gevolg van de gewijzigde cao en sociale premies. Het aantal begrote fte's in 2017 is iets lager dan in 2016 (553 ten opzichte van 571). De materiele lasten zijn circa € 0,3 miljoen lager als gevolg van lagere kosten voor administratieve dienstverlening (inbesteding).

- Evenals in het (speciaal) basisonderwijs, bestaat ook in de sector (voortgezet) speciaal onderwijs de wens om scholen vanuit BOOR in financiële zin te ondersteunen bij innovaties. Bijvoorbeeld om investeringen te kunnen doen of om medewerkers op te leiden. In de begroting zijn nog geen middelen vrijgespeeld om scholen in geval van nieuwe initiatieven te ondersteunen. Bij de periodieke forecasts (voor het eerst in het voorjaar van 2017) wordt bezien of een dergelijk innovatiebudget kan worden gevormd. Deze werkwijze is in 2016 ook toegepast. Met ingang van de begroting 2018 worden deze middelen op voorhand meegenomen in de begroting.

### **Begroting administratie, beheer en bestuur**

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	0	0	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	185	0	340	345	347	352
Overige baten	423	230	182	183	184	186
<b>Totaal Baten</b>	<b>608</b>	<b>230</b>	<b>522</b>	<b>528</b>	<b>531</b>	<b>538</b>
<b>Lasten</b>						
Personele lasten	3.970	4.229	8.456	8.500	8.556	8.609
Huisvestingslasten	193	178	597	603	608	614
Afschrijvingen	17	18	2	2	2	2
Overige materiële lasten	-/- 3.498	-/- 4.195	-/- 8.533	-/- 8.577	-/- 8.635	-/- 8.687
<b>Totaal lasten</b>	<b>682</b>	<b>230</b>	<b>522</b>	<b>528</b>	<b>531</b>	<b>538</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-/- 74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>						
Financiële baten	87	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-/- 13	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Bijzonderheden

- De kosten van administratie, beheer en bestuur (ABB) bestaan uit de kosten van BOOR Services en van het bestuur van de stichting.
- BOOR Services verzorgt de ondersteuning van het bestuur en de scholen. De kosten betreffen hoofdzakelijk de personele lasten van de medewerkers van BOOR Services, alsmede bijkomende kosten zoals (een deel van) de huur van het kantoor. Met ingang van 2017 wordt een groot deel van de administratie verzorgd door medewerkers van BOOR Services, waar dit tot en met 2016 werd uitbesteed aan Vizyr. Dit heeft tot gevolg dat in 2017 de kosten voor de administratie zijn verschoven van materiële lasten naar personele lasten. Door de inbesteding dalen de kosten van de administratie met circa € 1,6 miljoen ten opzichte van 2016.

- De kosten voor bestuur betreffen de salarislasten en bijkomende kosten van de leden van het college van bestuur en het algemeen bestuur. Tot en met 2015 werden ook de rentebaten verantwoord bij de bestuurskosten. Deze baten worden vanaf 2016 rechtstreeks toegerekend aan de sectoren.
- De kosten ABB worden verdeeld over de sectoren aan de hand van een met de sectoren overeengekomen verdeelsleutel.
- Ook de kosten van FOKOR zijn opgenomen in deze begroting. Deze kosten worden doorberekend aan de andere besturen in Rotterdam.

## 13. Inventarisatie risico's en onzekerheden

Hierna hebben we een overzicht opgenomen van de belangrijkste risico's die BOOR loopt. Dit betreffen veelal strategische risico's. Per risico is een korte beschrijving opgenomen en zijn de belangrijkste beheersmaatregelen genoemd om de impact van het risico te minimaliseren. De belangrijkste risico's betreffen:

### **Financiering**

Risico: Hoog

#### Rijksbijdragen

De rijksbijdragen vormen de grootste inkomstenbron. Met de rijksbijdragen worden onder andere de personeelskosten gefinancierd. De ontwikkeling van de personeelskosten, waaronder de ontwikkeling van de pensioenlasten, en de rijksbijdragen gaan niet altijd gelijk op. Een ander risico rondom de rijksbijdragen betreft een vermindering van het aantal gewichtenleerlingen. Om deze risico's te beperken wordt vroegtijdig de ontwikkeling van de leerlingaantallen, de rijksbijdragen en de personele lasten op elkaar afgestemd en zo nodig maatregelen getroffen om de personele lasten te verminderen of de effecten hiervan op een andere wijze op te vangen.

Risico: Midden

#### Ruimte om te groeien (€ 2 - 3 miljoen)

Tegenover het risico van de daling van het aantal leerlingen, staat de ontwikkeling van enkele groeischolen. Deze ontwikkeling houdt een financieringsrisico in, omdat groei moet worden voorgefinancierd, terwijl het weerstandsvermogen van BOOR daar te laag voor is. Binnen de sectoren wordt gezocht naar mogelijkheden om de effecten van de fluctuaties van de leerlingenaantallen op te vangen, dit wordt kritisch gemonitord.

Risico: Midden

### **Scholen**

#### Onderwijsclamateit (€ 2,5 - 4 miljoen)

De kwaliteit van enkele van onze (basis)scholen is ontoereikend. Hierdoor bestaat enerzijds het risico dat het aantal aanmeldingen daalt, anderzijds zal er de komende periode fors geïnvesteerd moeten worden om de kwaliteit van deze scholen op orde te krijgen

Risico: Midden

#### Kleine scholen (€ 1,5 – 2,5 miljoen)

Het grote aantal kleine (basis)scholen binnen BOOR, kan een bedreiging vormen voor de kwaliteit van het onderwijs. Bovendien vraagt de gemeente in het kader van leegstandsreductie om het reduceren van m<sup>2</sup>'s. Het samenvoegen, verhuizen of sluiten van scholen heeft een forse (financiële) impact en kan tot verlies van leerlingen leiden. Deze impact kan worden beperkt door het opstellen van goede businesscases. Het afgelopen jaar is in samenwerking met de gemeente een protocol ontwikkeld dat wordt toegepast bij schoolbewegingen.



Risico: Midden

### **Medewerkers**

#### Ziekteverzuim (€ 1 – 1,5 miljoen)

Het hoge ziekteverzuim binnen BOOR zorgt voor druk op het zittende personeel. We spannen ons in om het ziekteverzuim aanzienlijk omlaag te krijgen, en zetten daarvoor ook medewerkers van het Vervangingsfonds in.

Risico: Hoog

### **Facilitair**

#### Onderhoud gebouwen (€ 2 - 4 miljoen)

Het afgelopen jaar zijn meerjaren onderhoudsplannen voor de gebouwen opgesteld. Bij de berekening van de onderhoudsvoorziening gebouwen zijn we er vanuit gegaan dat de gemeente op korte termijn nog niet alle renovaties ter hand neemt, maar al wel aan de slag gaat met nieuwbouw en met de renovatie van monumenten. Er vindt nog overleg plaats over de reductie van leegstand en andere voorwaarden om alle renovaties en nieuwbouw ter hand te nemen. Indien de vertraging lang duurt of zelfs afstel plaatsvindt dan heeft dit financiële gevolgen.

Risico: Midden

#### ICT-risico's (€ 1,5 – 2,5 miljoen)

BOOR kent op onderdelen een verouderde ict-infrastructuur. Door het niet meer kunnen updaten van oude software, wordt BOOR gedwongen om te investeren in de ict. In 2016 is een integrale ict-strategie opgesteld. Het investeringsprogramma wordt hieraan gekoppeld.

Risico: Hoog

#### Inbesteding administratieve diensten (€ 1 – 2 miljoen)

Eind 2016 loopt het contract met het administratiekantoor Vizyr af en gaat BOOR een groot deel van de administratieve diensten in eigen beheer uitvoeren. Het risico bestaat dat het verwachte voordeel van de inbesteding lager uitvalt dan geraamd.

## Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose

Omschrijving	jan-17	feb-17	mrt-17	apr-17	mei-17	jun-17	jul-17	aug-17	sep-17	okt-17	nov-17	dec-17	2017	2018	2019	2020
<b>Baten</b>																
Rijksbijdragen ministerie OCW	21.361	19.890	23.340	19.341	22.975	24.073	18.456	15.380	15.380	15.380	16.834	15.380	227.791	230.085	231.608	237.076
Overige overheidsbijdragen en subsidies	3.055	500	0	0	500	1.925	2.139	4.604	0	500	0	4.776	17.999	17.830	17.699	19.020
Overige baten	348	348	348	348	348	348	348	348	348	348	348	348	4.180	4.180	4.180	4.180
<b>Totaal baten</b>	<b>24.764</b>	<b>20.738</b>	<b>23.688</b>	<b>19.690</b>	<b>23.824</b>	<b>26.346</b>	<b>20.943</b>	<b>20.333</b>	<b>15.728</b>	<b>16.228</b>	<b>17.182</b>	<b>20.504</b>	<b>249.970</b>	<b>252.095</b>	<b>253.486</b>	<b>260.276</b>
<b>Lasten</b>																
Personele uitgaven	20.975	13.845	13.845	13.845	18.615	20.284	15.686	13.845	13.845	13.845	13.845	18.711	191.190	198.429	200.596	201.513
Huisvestinglasten	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	17.000	17.000	17.400	18.200
Overige materiële lasten	2.983	2.983	2.983	2.983	2.983	6.231	2.983	2.983	2.983	2.983	2.983	2.983	39.048	35.091	35.090	35.200
<b>Totaal lasten</b>	<b>25.375</b>	<b>18.245</b>	<b>18.245</b>	<b>18.245</b>	<b>23.015</b>	<b>27.932</b>	<b>20.086</b>	<b>18.245</b>	<b>18.245</b>	<b>18.245</b>	<b>18.245</b>	<b>23.111</b>	<b>247.238</b>	<b>250.520</b>	<b>253.086</b>	<b>254.913</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>-611</b>	<b>2.493</b>	<b>5.443</b>	<b>1.444</b>	<b>809</b>	<b>-1.586</b>	<b>857</b>	<b>2.087</b>	<b>-2.517</b>	<b>-2.017</b>	<b>-1.063</b>	<b>-2.606</b>	<b>2.732</b>	<b>1.576</b>	<b>400</b>	<b>5.363</b>
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>480</b>	<b>427</b>	<b>460</b>	<b>460</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-3.600</b>	<b>-3.600</b>	<b>-3.600</b>	<b>-3.600</b>
<b>Kasstroom</b>	<b>-871</b>	<b>2.233</b>	<b>5.182</b>	<b>1.184</b>	<b>549</b>	<b>-1.846</b>	<b>597</b>	<b>1.827</b>	<b>-2.777</b>	<b>-2.277</b>	<b>-1.323</b>	<b>-2.866</b>	<b>-388</b>	<b>-1.598</b>	<b>-2.740</b>	<b>2.222</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>17.334</b>	<b>16.463</b>	<b>18.695</b>	<b>23.878</b>	<b>25.062</b>	<b>25.611</b>	<b>23.765</b>	<b>24.362</b>	<b>26.189</b>	<b>23.412</b>	<b>21.135</b>	<b>19.812</b>	<b>17.334</b>	<b>16.945</b>	<b>15.348</b>	<b>12.608</b>
<b>Beginstand liquide middelen</b>	<b>16.463</b>	<b>18.695</b>	<b>23.878</b>	<b>25.062</b>	<b>25.611</b>	<b>23.765</b>	<b>24.362</b>	<b>26.189</b>	<b>23.412</b>	<b>21.135</b>	<b>19.812</b>	<b>16.945</b>	<b>16.945</b>	<b>15.348</b>	<b>12.608</b>	<b>14.830</b>