

# BOOR Kwartaalrapportage

*3e kwartaal 2013*



*Vastgesteld door het bestuur op 31 oktober 2013.*

## Woord vooraf

Bij BOOR werken wij voortdurend aan het bevorderen van excellentie bij onze leraren, schoolleiders en bestuurders. Onze scholen zouden zo goed moeten zijn, dat je je eigen kinderen of kleinkinderen daar het liefste op zou doen!

Rotterdam heeft behoefte aan burgers die verantwoordelijkheid willen dragen voor hun eigen toekomst, voor hun directe leefomgeving en voor hun stadgenoten. Het gaat dan ook niet alleen om cijfers. Het meetbare doet er toe, maar vertelt weinig over de brede kwaliteit van onderwijs en de opvoeding. En daarover willen wij ons ook verantwoorden. Het curriculum van onze scholen doet er toe en daarop willen we in de volle breedte worden afgerekend, niet op cijfers alleen.

BOOR is toe aan een nieuwe start. We hebben financiële problemen, die zich in het derde kwartaal vertalen in een grote afwijking van de begroting 2013 en de prognoses van de eerste twee kwartalen. Deze afwijkingen ten opzichte van de begroting en de twee kwartalen die achter ons liggen, worden veroorzaakt door een aantal substantiële tegenvallers, te weten:

- Naheffing en boete belastingdienst à € 900.000
- Afboeking Overschie à € 1.242.000
- Huisvestingsprojecten à € 250.000
- Rijksbijdragen à € 661.000

In hoofdstuk drie *Financiële realisatie en prognose* van deze rapportage geven wij een nadere toelichting op deze posten en op de maatregelen die we hebben genomen om dergelijke tegenvallers in de toekomst te voorkomen.

Daarnaast is ons bij monde van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen te kennen gegeven dat een deel van de € 650 miljoen extra investeringen die door het kabinet in het onderwijs zullen worden gedaan, in 2013 ter beschikking zal worden gesteld voor BOOR. Wij schatten het aandeel van BOOR in op een bedrag tussen € 6 en € 7 miljoen. Op dit moment is de exacte omvang en het moment waarop deze gelden ter beschikking zullen komen nog niet duidelijk. Dit heeft ertoe geleid dat dit substantiële bedrag nog niet in de prognoses kon worden verwerkt.

Met betrekking tot de afwikkeling van oude huisvestingsprojecten, zijn wij met de gemeente nog in gesprek. Het gaat hierbij om vijftien projecten met een totaalbedrag aan gemeentelijke bijdragen van € 18,4 miljoen. We lichten een en ander in paragraaf 3.2 van deze kwartaalrapportage nader toe.

Het totaalbeeld voor 2013 is daarmee niet positief. Wel bestaat het vertrouwen dat er steeds beter zicht ontstaat op de financiële performance van BOOR door grondige analyses van het vernieuwde team *Finance & Control* van BOOR Services. Het valt echter niet uit te sluiten dat BOOR nog wordt geconfronteerd met tegenvallers zoals in dit kwartaal is gebeurd. Het zal ook nog enkele jaren kosten om een duidelijk financieel beeld van iedere school op ieder gewenst moment beschikbaar te hebben.

Rotterdam, 31 oktober 2013

Huub van Blijswijk  
*Voorzitter college van bestuur*

Didier Dohmen  
*Lid college van bestuur*

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>2. Wat hebben we afgelopen kwartaal gedaan?</b>	<b>2</b>
2.1. Organisatie en bestuur	2
2.2. Scholen en leerlingen	4
2.3. Strategisch beleid	4
2.4. Onderwijskundige projecten en innovaties	5
2.5. Onderwijskwaliteit	5
2.6. Personeel	7
2.7. Identiteit	9
2.8. Huisvesting	9
2.9. Inkoop	12
2.10. Ict	13
2.11. Bedrijfsvoering en financiën	13
<b>3. Financiële realisatie en prognose</b>	<b>15</b>
3.1. Totaaloverzicht	15
3.2. Analyse prognose derde kwartaal	17
3.3. Toelichting per onderdeel	19
<b>4. Risicoparagraaf</b>	<b>20</b>
4.1. Risicomanagement	20
4.2. Inventarisatie risico's	21
4.3. Weerstandscapaciteit	22
<b>Bijlagen</b>	<b>23</b>
Bijlage 1: Toezichtkader	24
Bijlage 2: Follow up bevindingen accountant	29
Bijlage 3: Liquiditeitsprognose	34

# 1. Inleiding

Voor u ligt de kwartaalrapportage van het derde kwartaal in 2013. In deze kwartaalrapportage hebben wij een overzicht opgenomen van de tussentijdse cijfers van BOOR over het derde kwartaal van 2013, met een doorkijk naar geheel 2013. Daarnaast is een overzicht opgenomen van de ontwikkelingen in het afgelopen kwartaal. Met dit jaarplan leggen wij verantwoording af, zoals dit gedurende het jaar ook gebeurt via de website, het BOOR Magazine en in de gemeenteraad.

BOOR verzorgt het openbaar onderwijs in Rotterdam. Wij hebben een zeer gevarieerd onderwijsaanbod met 85 scholen voor (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. Ruim 4.000 medewerkers verzorgen kwaliteitsonderwijs aan ongeveer 30.000 leerlingen.

De ambities van BOOR voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het BOOR Strategisch Beleidsplan 2013-2016 *Het kind voorop*. Deze zijn verder uitgewerkt in het BOOR Jaarplan 2014. Andere belangrijke onderleggers zijn het adviesrapport *Het bijzondere karakter van het openbaar onderwijs gewaardeerd en verankerd* van de commissie Governance openbaar onderwijs Rotterdam en het *Toezichtkader*, waarin de informatie- en verantwoordingsverplichting tussen het algemeen bestuur en de gemeenteraad (bij reglement) nader is uitgewerkt. In het toezichtkader zijn diverse kengetallen benoemd, waarover wij jaarlijks of elk kwartaal verantwoording afleggen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de kengetallen waarover we dit kwartaal verantwoording afleggen en de vindplaats van deze gegevens in de kwartaalrapportage.

Deze kwartaalrapportage is met name bedoeld voor onze verantwoording richting de gemeente, maar uiteraard ook interessant voor direct betrokkenen binnen BOOR, zoals medewerkers, leden van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, ouders, leerlingen en maatschappelijke partners. Deze kwartaalrapportage en andere beleidsstukken zijn terug te vinden op [www.stichtingboor.nl](http://www.stichtingboor.nl). Reageren kan via [info@stichtingboor.nl](mailto:info@stichtingboor.nl).

## 2. Wat hebben we afgelopen kwartaal gedaan?

### 2.1. Organisatie en bestuur

#### 2.1.1. *Nieuw college van bestuur*

In augustus zijn Huub van Blijswijk en Didier Dohmen gestart als respectievelijk voorzitter en lid van het college van bestuur. Per 1 november neemt Jan Rath afscheid van BOOR als lid van het college van bestuur. De wervingsprocedure voor een derde lid college van bestuur is in volle gang en de verwachting is dat op korte termijn een kandidaat wordt voorgedragen.

De dagelijkse bestuurswerkzaamheden die Philip Geelkerken, voorzitter van het algemeen bestuur, heeft verricht tot 1 augustus 2013 voor BOOR zijn door de start van Huub van Blijswijk en Didier Dohmen beëindigd. Het algemeen bestuur gaat zich weer richten op de kerntaken: toezicht, klankbord en werkgeversrol.

Het college van bestuur wil zo snel mogelijk alle scholen leren kennen en bezoekt wekelijks zo'n vier scholen waarbij gesprekken worden gevoerd met directie en teams. In de gesprekken is ruim aandacht voor de organisatie die BOOR wil zijn en hoe we deze organisatie gezamenlijk vorm gaan geven.

#### 2.1.2. *Naar een nieuwe (management) organisatiestructuur*

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraden hebben ingestemd met de notitie *BOOR 2.0 Naar een nieuwe (management) organisatiestructuur* en het algemeen bestuur heeft in juli de notitie goed gekeurd. Er zal door het college van bestuur periodiek gerapporteerd worden aan het algemeen bestuur over de organisatieontwikkeling. Uiterlijk begin 2014 zal een tussenevaluatie plaatsvinden in het algemeen bestuur aan de hand van concrete acties met een tijdpad.

#### 2.1.3. *Herstructurering (speciaal) basisonderwijs*

Ten opzichte van de informatie in de tweede kwartaalrapportage, zijn in de afgelopen periode voorbereidingen getroffen om de werving en selectie te starten van zeven bovenscholings directeuren voor het primair onderwijs. De procedure start voor 1 november a.s.

#### 2.1.4. *Handboek voortgezet onderwijs*

De komende periode zal een handboek voortgezet onderwijs en een visie op de toekomst van de sector (voortgezet) speciaal onderwijs worden opgesteld.

### **2.1.5. Versterken BOOR Services**

Na de zomervakantie zijn twee controllers en een concern-controller c.q. hoofd financiën gestart in het team *Finance & Control* binnen het servicebureau BOOR Services. De werving van een assistent controller heeft tot nu toe nog geen geschikte kandidaat opgeleverd. In september is een nieuwe wervingsprocedure gestart.

Het team *Huisvesting* is tijdelijk uitgebreid met een beleidsadviseur. In goed overleg is het contract van het afdelingshoofd Huisvesting niet verlengd. De taken worden tijdelijk waargenomen door een adviseur binnen BOOR Services.

In het kader van het centraliseren van staffuncties zijn de twee medewerkers van het secretariaat van het bovenschools management primair onderwijs overgegaan naar BOOR Services. Ook de ambtelijk secretaris van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden is ondergebracht onder het servicebureau.

De medewerkers van BOOR Services hebben rond de zomervakantie een functie aangeboden gekregen in het nieuwe functiehuis. De omzetting naar de CAO VO zal in december plaatsvinden. Er is juridisch advies ingewonnen over de arbeidsvoorwaarden in het kader van de omzetting naar CAO VO. Daarnaast zijn uitgangspunten geformuleerd die als basis dienen bij de omzetting. Deze uitgangspunten zijn vastgesteld door het college van bestuur, nadat instemming is verkregen van de inmiddels nieuw opgerichte medezeggenschapsraad van BOOR Services. De nieuwe medezeggenschapsraad bestaat uit vijf leden.

Om de kwaliteit van de dienstverlening te versterken, zijn bijna alle adviseurs binnen BOOR Services gestart met een NLP training adviesvaardigheden. In het najaar staat voor alle medewerkers van BOOR Services een cursus projectvaardigheden gepland.

### **2.1.6. Deltaplan Medezeggenschap**

In september is het project *Deltaplan Medezeggenschap* gestart. Het project heeft als doelstelling het 'achterstallig onderhoud' aan de medezeggenschap binnen BOOR weg te werken. Een belangrijk onderdeel van het project is de mogelijkheid voor leden van (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, directies van de scholen en medewerkers van het servicebureau om zich te laten (bij)scholen in het medezeggenschapswerk door het volgen van cursussen. Al tijdens de vakantie maanden hadden zich ongeveer vijftig deelnemers aangemeld en in september werden dat er ruim 120. Inmiddels is op vier verschillende avonden in september en begin oktober aan maar liefst zeven groepen de cursus *MR-Start* gegeven.

In september is een start gemaakt met het actualiseren van de medezeggenschapsreglementen en het schrijven van een vernieuwd medezeggenschapsstatuut.

## **2.2. Scholen en leerlingen**

### **2.2.1. Overschie college**

Het Overschie College wordt per 1 augustus 2014 opgeheven. In overeenstemming met de afspraken die wij voor de zomer maakte met CVO is tijdens de zomervakantie de verhuizing van het Overschie College naar de Japarastraat gerealiseerd. Op die locatie bevindt zich ook de CVO-school voor praktijkonderwijs Accent Delfshaven. Met de verhuizing zijn 120 van de 130 leerlingen meegegaan. In het nieuwe schooljaar is ook een start gemaakt met de integratie van beide scholen.

### **2.2.2. Ibn Ghaldoun**

In september kondigde staatssecretaris Sander Dekker aan dat per 1 november 2013 de overheid de bekostiging van de Ibn Ghaldoun zou stop zetten. Dit betekende het feitelijk failliet van deze school en daarmee het probleem dat voor zo'n zeshonderd leerlingen een nieuwe school gevonden moest worden, terwijl het nieuwe schooljaar al in volle gang was. De gezamenlijke Rotterdamse schoolbesturen, met name BOOR, CVO en LMC, hebben vanuit FOKOR het initiatief genomen dit probleem samen met de gemeente op te lossen met een voor de leerlingen en hun ouders aanvaardbaar en daarnaast financieel haalbaar alternatief. Deze oplossing is gevonden door een nevenvestiging aan CVO-school Melanchton te verbinden met een Islamitische signatuur. De gezamenlijke schoolbesturen, de gemeente Rotterdam en het ministerie hebben daartoe afspraken gemaakt en zich garant gesteld, ook voor de kwaliteit van het onderwijs aan deze leerlingen. Wat betreft BOOR zijn deze afspraken in nauw overleg met de GMR-vo tot stand gekomen. Met het definitieve plan heeft de GMR-vo ingestemd.

## **2.3. Strategisch beleid**

Het herschreven strategisch beleidsplan 2013-2016 *Het kind voorop* is in september in de drie gemeenschappelijke medezeggenschapsraden besproken. De GMR-po heeft al met de nieuwe tekst ingestemd. De andere twee raden zullen hierover in hun volgende vergadering besluiten. Na instemming van alle gemeenschappelijke medezeggenschapsraden zal het aangeboden worden aan de gemeenteraad.



## 2.4. Onderwijskundige projecten en innovaties

### 2.4.1. Talentklassen

Het project *Talentklassen* is een initiatief van het Erasmiaans Gymnasium en is in oktober gestart. Vier Rotterdamse gymnasia werken samen om basisschoolleerlingen uit groep 8 die de potentie hebben een gymnasiumopleiding te volgen, te helpen dat ook te bereiken. Ze krijgen een steuntje in de rug in zogeheten talentklassen waar ze extra lessen krijgen. Het gaat om leerlingen die weliswaar het talent hebben, maar nog een achterstand hebben in taal- en algemene ontwikkeling. Die achterstand gaan de leerlingen bij één van de gymnasia wegwerken om daarna op die school in te stromen. Ook de ouders krijgen tegelijkertijd een training om te leren hoe ze hun kinderen tijdens hun middelbareschooltijd kunnen ondersteunen. Het project wordt gesteund door de gemeente Rotterdam.

### 2.4.2. Minerva

Acht BOOR-scholen hebben aangegeven zich dit schooljaar te willen ontwikkelen tot Minervaschool. Om Minervaschool te worden moet een school voldoen aan verschillende voorwaarden op het gebied van meer- en hoogbegaafdheid. Voor directies van de potentiële Minervascholen is een bijeenkomst georganiseerd waarin het traject om Minervaschool te worden is toegelicht. Ook zijn er intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor intern begeleiders en leerkrachten over meer- en hoogbegaafdheid binnen de school. Tijdens de intervisie wordt kennis overgedragen en worden ervaringen uitgewisseld. Scholen die zich willen professionaliseren op het gebied van passend onderwijs voor begaafde leerlingen kunnen scholing inkopen bij het team *Kwaliteit, kennis & onderzoek* van BOOR Services. Op dit moment volgen dertien scholen een professionaliseringstraject op dit gebied.

## 2.5. Onderwijskwaliteit

### 2.5.1. Onderwijsinspectie

Naar aanleiding van zorgen over de bestuurlijke continuïteit bij BOOR, heeft de Inspectie van het Onderwijs in april en mei 2013 een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van het bestuurlijk handelen bij BOOR. Hetgeen de inspectie in het rapport vermeldt, is bij ons bekend en in die zin heeft het onderzoek geen verrassende uitkomsten opgeleverd. Afgesproken is dat de inspectie dezelfde kwartaalgegevens krijgt die aan de gemeente worden geleverd in het kader van de toezichthoudende taak.

### 2.5.2. *Risicoscholen*

In mei 2013 is door het bovenschools management primair onderwijs en het college van bestuur een BOOR-aanpak risicoscholen primair onderwijs vastgesteld. Risicoscholen zijn scholen met een aangepast arrangement, waarschuwing of attendering van de inspectie. Deze aanpak risicoscholen bestaat uit zeven stappen onder leiding van het bovenschools management. Het team *Kwaliteit, kennis & onderzoek* van BOOR Services biedt inhoudelijke ondersteuning aan de scholen en het bovenschools management.

De aanpak risicoscholen begint met een intakegesprek om risico's in kaart te brengen. Daarna voert team *Kwaliteit, kennis & onderzoek* een audit uit op de school. In september en oktober 2013 heeft het team op verschillende scholen audits uitgevoerd. Afhankelijk van de schoolgrootte duurt een audit en de uitwerking ervan tussen de vijf en tien dagen. Op basis van het auditverslag wordt een plan van aanpak geformuleerd door de directie. Dit plan van aanpak wordt elke zes weken geëvalueerd in een gesprek tussen de directie, het bovenschools management en het team *Kwaliteit, kennis & onderzoek*. De kwaliteit van het onderwijs is weer vast agendapunt op de vergaderingen van het bestuur van BOOR.

### 2.5.3. *(Voortgezet) speciaal onderwijs*

De sector (voortgezet) speciaal onderwijs maakt gebruik van interne audits om de kwaliteit van scholen in kaart te brengen en kwaliteitsontwikkeling te stimuleren. Deze audits zijn onderdeel van de kwaliteitsagenda so/vso. In de zomer zijn standaarden en indicatoren voor de nieuwe ronde interne audits ontwikkeld en zijn de audits voor het schooljaar 2013-2014 ingepland. Het audit onderwerp is dit jaar *opbrengstgericht werken door middel van het ontwikkelingsperspectief en leerroutes*. In september zijn nieuwe auditoren getraind om het bestaande auditorenteam aan te vullen.

De afgelopen maanden is er veel scholing georganiseerd voor de sector. Diverse teams zijn geschoold in het gebruik van Bardo in het kader van het (digitaal) bekwaamheidsdossier. Daarnaast zijn de preventiemedewerkers geschoold op het gebied van de huidige arbo-wetgeving en wat dit betekent voor de schoolorganisatie. En zij zijn getraind in het maken van een risico-inventarisatie en evaluatie en een bijpassend plan van aanpak. De scholen in het speciaal onderwijs maken hierbij gebruik van het instrument Arbomeester en de scholen in het voortgezet speciaal onderwijs van Arboscan.

De jaarlijkse studiedag *BOOR Speciaal-Speciaal BOOR* voor teamleden heeft medewerkers de kans geboden om collegascholen te bezoeken, terwijl deze in bedrijf waren. Vooraf hebben medewerkers een leerdoel geformuleerd en na afloop heeft iedereen tips en tops gegeven aan de bezochte school.

Alle scholen hebben op basis van het kwaliteitskader een kwaliteitsscan verricht. Deze scans zijn op sectorniveau geanalyseerd en op basis van de analyse wordt een plan van aanpak gemaakt met ontwikkelpunten voor de sector. De rijksinspectie heeft tijdens het bestuursgesprek vertrouwen getoond in de ontwikkelingen in de sector. Op basis van de risicoanalyse zijn er geen zorgen over individuele scholen.

## 2.6. Personeel

### 2.6.1. Rotterdamse leerkracht van het jaar

Bij de verkiezing *Leraar van het jaar 2013* in Rotterdam zijn twee medewerkers van BOOR in de prijzen gevallen. Juf Else-Marika Visser van basisschool de Bergse Zonnebloem in Hillegersberg is Rotterdamse leraar van het jaar geworden. Bij de verkiezing is er vooral naar gekeken of de leraar de kinderen weet te inspireren, te motiveren en het beste uit ze weet te halen. In de categorie voortgezet onderwijs heeft Oliver Pfammatter van de Wolfert van Borselen Scholengroep gewonnen.

### 2.6.2. Omvang personeel

Sector/cao	Aantal fte	Percentage
(Voortgezet) speciaal onderwijs	535,6	17,8%
Voortgezet onderwijs	965,6	32,1%
(Speciaal) basisonderwijs	1.484,7	49,3%
Cao gemeente	19,6	0,7%
Cao bestuurders	2,0	0,1%
<b>Totaal</b>	<b>3.007,5</b>	<b>100%</b>

*Cijfers derde kwartaal 2013 (fte).*

Het realiseren van begrotingsevenwicht laat zich niet aflezen aan het aantal fte dat van kwartaal tot kwartaal in dienst is. Wij voeren werkgelegenheidsbeleid, dat wil zeggen dat medewerkers met een vaste aanstelling een werkgelegenheidsgarantie hebben. Een gedeelte van het vaste personeel is in het nieuwe schooljaar geplaatst op activiteiten die voorheen door derden werden verricht. BOOR draagt per het schooljaar 2013-2014 het eigen risico voor vervanging bij ziekte. Een klein gedeelte van het vaste personeel is tijdelijk geplaatst op de gelden die voorheen bestemd waren voor de premie aan het zogenaamde vervangingsfonds. Dit personeel (circa 22 fte) wordt zoveel mogelijk ingezet in vervanging van zieke collega's.

### 2.6.3. Verhouding onderwijzend niet onderwijzend personeel

Aantal fte	so/vso	vo	sbo/bao	cao gemeente	cvb	totaal
Directie	21,6 (0,7%)	71,6 (2,4%)	114,0 (3,8%)	1,0 (0%)	2,0 (0,1%)	<b>210,2</b> <b>(7,0%)</b>
Onderwijzend personeel	286,8 (9,5%)	685,2 (22,8%)	1166,8 (38,8%)	0,0	0,0	<b>2.138,8</b> <b>(71,1%)</b>
Ondersteunend personeel met onderwijstaken	216,5 (7,2%)	105,1 (3,5%)	127,0 (4,2%)	0,0	0,0	<b>448,6</b> <b>(14,9%)</b>
Ondersteunend personeel, overige taken	10,7 (0,4%)	103,7 (3,4%)	76,9 (2,6%)	18,6 (0,6%)	0,0	<b>209,9</b> <b>(7%)</b>
<b>Totaal</b>	<b>535,6</b>	<b>965,6</b>	<b>1.484,7</b>	<b>19,6</b>	<b>2,0</b>	<b>3.007,5</b>

Cijfers derde kwartaal 2013 (fte).

### 2.6.4. Id-medewerkers

Binnen BOOR zijn dertien voormalig id-medewerkers benoemd als medewerker leertijduitbreiding. Aan deze benoemingen is een sollicitatieprocedure voorafgegaan, waarbij alle voormalig id-medewerkers hebben kunnen meedoen. Een benoemingsadviescommissie, bestaande uit enkele directeuren en een personeelsconsulent, heeft gesprekken gevoerd met de kandidaten. Op basis van deze gesprekken hebben dertien mensen een baan aangeboden gekregen.

### 2.6.5. Hervreiding personeel

Voor de zomervakantie is het herplaatsingsproces in de sector primair onderwijs afgerond. Bijna alle medewerkers die moesten overstappen naar een andere school hebben een nieuwe plek gevonden. Alle scholen zijn het nieuwe schooljaar gestart met een volledige bezetting. Momenteel wordt nog voor een enkele collega een nieuwe plek gezocht. Er is een plan gemaakt om deze mensen in te laten stromen in de vaste formaties van scholen. Nieuwe collega's worden opgevangen door directies en teams om zich snel weer thuis te voelen.

### 2.6.6. Vervanging

BOOR is sinds dit schooljaar in het primair onderwijs eigen risicodrager wat betreft vervangingskosten. Het lidmaatschap van het vervangingsfonds is opgezegd. Deze wijziging in bekostigingssystematiek en de inzet van vast personeel op vervangingen is aanleiding om kritisch te kijken naar de wijze waarop vervanging binnen BOOR geregeld is. Een werkgroep van directeuren, een hrm-functionaris en personeelsconsulenten ontwikkelen onder leiding van het bovenschools management een nieuwe aanpak voor het gehele primair onderwijs. Daarnaast is er dit schooljaar

veel aandacht voor het terugdringen van het ziekteverzuim. Eind oktober wordt de eerste training aan leidinggevendenden gegeven over wet- en regelgeving en praktisch handelen bij ziekte van medewerkers. Het ziekteverzuim is in de afgelopen tijd opgelopen tot 9,5% met een frequentie van 1.7 in het (voortgezet) speciaal onderwijs, 8,9% in het primair onderwijs met een frequentie van 1.3. In het voortgezet onderwijs is het verzuimpercentage 6,8, met een frequentie van 1.9. In het voortgezet onderwijs is het vervangingsfonds al eerder opgeheven. Voor BOOR komt het verzuimpercentage op 8,3% bij een meldingsfrequentie van 1.6.

## **2.7. Identiteit**

### **2.7.1. *Klokkenluidersregeling en integriteitscode***

De klokkenluidersregeling en integriteitscode zijn in september aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden voorgelegd. De GMR-po en de GMR-so/vso hebben met beide regelingen ingestemd. De GMR-vo heeft ook ingestemd onder de voorwaarde dat de integriteitscode wordt voorzien van een voorwoord, waarin duidelijk wordt gemaakt voor wie en met welk doel de code is opgesteld.

### **2.7.2. *Dragen van hoofddoekjes***

In september verscheen er een artikel in het algemeen dagblad waarin werd gemeld dat een Pabo-studente van Hogeschool Rotterdam geen stage mag lopen op een openbare basisschool vanwege het dragen van een hoofddoek. Naar aanleiding van het bericht van de heeft er overleg plaatsgevonden met de directie van de school en tussen het bestuur van BOOR en het bestuur van de Hogeschool Rotterdam. Uit het overleg is niet gebleken dat de school de studente heeft geweigerd op grond van het dragen van een hoofddoek. Wij hebben desalniettemin nogmaals intern aan de orde gesteld dat het dragen van een hoofddoek geen reden kan zijn om een stagiaire te weigeren.

## **2.8. Huisvesting**

Het team *Huisvesting* is bezig in control te komen en duidelijk te maken wat scholen mogen verwachten. Processen worden verbeterd en er wordt gewerkt aan een goede afstemming met het team *Finance & Control*. Het streven is te komen tot een transparante dienstverlening en een helder toekomstbeeld voor de afdeling. Hierover is contact met een vergelijkbaar schoolbestuur.

### **2.8.1. *Ontwikkelen visie op het team en dienstverleningsplan***

Het team *Huisvesting* is bezig met de ontwikkeling van een visie op het team *Huisvesting* en een dienstverleningsplan. In het plan wordt onder andere aandacht besteed aan:

- Visie op het team *Huisvesting*.
- Vaststellen dienstverleningspakket van huisvesting en de verwachte doorgroei naar een Facilitair bedrijf van waaruit dienstverlening op de deelgebieden van huisvesting, facilitaire diensten en ict georganiseerd kan worden.
- Centralisatie/decentralisatie van diensten en inkoop.
- Vergelijking (benchmark) met vergelijkbare organisaties.
- Verbeteren van bestaande processen.
- Benodigde resources en competenties.

In november wil het team *Huisvesting* een concept presenteren, waarin de eerste uitgangspunten en contouren helder worden. Interne afstemming vindt daarna plaats.

## 2.8.2. *Nieuwbouw en renovatie*

### ***Rotterdams Vakcollege de Hef***

Afgelopen zomer is de Wielslag verhuisd naar het nieuwe gebouw aan de Slaghekstraat. Bij het betrekken van het nieuwe gebouw is gekozen voor een nieuwe naam. Een naam die symbool staat voor wat de school is en waar de school voor staat. Op de Hef worden de vakmannen en vakvrouwen van de toekomst opgeleid. De school slaat een brug tussen het basisonderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs en het bedrijfsleven. Het vakcollege werkt samen met de omgeving en de scholen om met elkaar een vangnet én een springplank te vormen voor de leerlingen in Rotterdam-Zuid. De school brengt leerlingen op een hoger plan door ze kennis te laten maken met vakmanschap, zowel in de school door persoonlijk meesterschap van de docenten, als daar buiten door stages en excursies in het bedrijfsleven. In oktober is het gebouw officieel geopend.

### ***Het Landje***

Basisschool Het Landje is gevestigd in twee gebouwen (Schiedamsesingel en Baan). Aan de overkant van het gebouw aan de Schiedamsesingel is een schoolgebouw leeggekomen, waar de bovenbouw vanuit de Baan naar toe zal verhuizen. De verhuizing heeft vertraging opgelopen, omdat de toenmalige aannemer naar alle waarschijnlijkheid betrokken was bij onrechtmatig handelen rond de aanbesteding. In een arbitragezaak kon dit echter niet onomstotelijk aangetoond worden, zodat de overeenkomst niet (kosteloos) kon worden ontbonden. In het kader van integer handelen hebben wij besloten de overeenkomst toch op te zeggen, ondanks het feit dat dit kosten met zich meebracht. Vervolgens was een nieuwe aanbesteding nodig. Om binnen het budget te blijven moest een nieuw, versoberd, ontwerp worden gemaakt. In juni 2013 heeft de nieuwe aanbesteding plaatsgevonden. Het algemeen bestuur heeft in juli goedkeuring verleend aan de aannemingsovereenkomst. Het college van bestuur zal de overeenkomst ondertekenen.

## **Opleveringen**

De nieuwbouwprojecten De Piloot en De Clipper bevinden zich in de afbouwfase en worden voor het einde van het jaar opgeleverd. In 2014 vinden de opleveringen plaats van Het Landje in juni en de Bergse Zonnebloem aan het einde van het jaar.

Aansluitend op de opleveringen nemen de scholen hun nieuwe onderwijsgebouwen in gebruik.

### **2.8.3. Nulmeting MIP/MOP**

BOOR gaat aansluiten bij de conditiemeting van de gemeente. De gemeente is verantwoordelijk voor het aanleveren van een actuele MOP. De conditiemeting richt zich op de buitenzijde van de gebouwen. De conditiemeting met betrekking tot de binnenzijde van de gebouwen gaan wij zelf uitvoeren. Voor beide conditiemetingen geldt dat deze conform een standaardmeting (NEN2767) worden uitgevoerd. Aandachtspunten hierbij zijn de aansluitende opbouw van de meetgegevens en de informatieoverdracht vanuit de gemeente. Dit met het oog op de komst van het facility management informatie systeem (FMIS), inclusief een module onderhoudsplanning. Hiertoe maken wij nadere afspraken met de gemeente. Hierdoor zijn wij in de toekomst beter in staat om het beheer en de onderhoudsactiviteiten projectmatiger en planmatiger te organiseren en zullen de toekomstige kosten beter inzichtelijk zijn.

### **2.8.4. Leegstandsreductie**

Samen met de gemeente zijn wij bezig om leegstand van (delen) van schoolgebouwen te reduceren. Deze reductie verloopt in twee fases. Fase 1 is deze zomer afgesloten. Totaal is nu aan leegstandsreductie van 9.225 m<sup>2</sup> gerealiseerd, waarvan aan complete gebouwen 8.471 m<sup>2</sup> is afgestoten aan de gemeente en 754 m<sup>2</sup> betreft verspreide leegstand over verschillende (delen van) panden. Fase 2 voorziet in een verdere reductie van de leegstand en hangt onder andere samen met de oktobertelling (aantal leerlingen per school per 1 oktober). Op basis van deze telling worden de vierkante meters voor het komende jaar toegekend aan de scholen. Per saldo kan de oktobertelling dus leiden tot het gebruik van meer of minder vierkante meters.

### **2.8.5. Asbest**

Enkele scholen zijn aangeschreven door de Inspectie Leefomgeving en Transport. De inspectie voert controle uit op de scholen over de aanwezigheid van de wettelijk verplichte asbestinventarisatie. Het gaat om schoolgebouwen welke voor 1994 zijn gebouwd. De opdracht voor het uitvoeren van de ontbrekende asbestinventarisaties is verstrekt. Het is mogelijk dat uit de asbestinventarisatie extra werkzaamheden volgen ten aanzien van asbestsanering en bouwkundig herstel.

### **2.8.6. Verhuur en medegebruik**

Door nieuwe regelgeving vanuit de gemeente wordt op medegebruikers en huurders een extra toeslag van € 80 per m<sup>2</sup> geïnd. Als gevolg hiervan zijn tot nu toe vijf opzeggingen voor huur en medegebruik binnen gekomen. Ook zijn er enkele klachten binnengekomen met betrekking tot deze toeslag. Tevens leidt deze nieuwe regelgeving bij huurders tot ernstige betalingsproblemen. Hierop wordt momenteel in overleg met het college van bestuur actie ondernomen.

### **2.8.7. Energie**

De aanbesteding van energie (gas en elektra) is gegund aan Eneco. Inmiddels zijn de overeenkomsten getekend en is de inkoop van gas en elektra voor 2014 voltooid op basis van de vastgestelde inkoopstrategie. De prijs is opgebouwd uit de volgende componenten: commodity (de gas- en elektriciteitsprijs), transportkosten en energiebelasting. De prijs voor de commodity laat een besparing zien van ongeveer € 130.000 ten opzichte van het vorige contract, maar kan deels teniet worden gedaan als de overheid de tarieven voor transport en belasting verhoogt.

## **2.9. Inkoop**

### **2.9.1. Inkoopbeleid**

Er is een conceptnotitie inkoopbeleid en een aanbestedingskalender. Deze worden momenteel intern besproken. Vervolgens wordt dit aan het college van bestuur voorgelegd ter besluitvorming en verdere implementatie.

### **2.9.2. Aanbestedingskalender**

Op de aanbestedingskalender staan in het vierde kwartaal de onderwerpen copiers/printers en schoonmaak primair onderwijs. In de werkgroepen inkoop, vanuit het primair en voortgezet onderwijs zijn de voorbereidingen inmiddels gestart. De planning is om het eerste kwartaal van 2014 de aanbesteding te publiceren op de aanbestedingskalender.

### **2.9.3. Contractregister**

Afgelopen maanden zijn er voorbereidingen getroffen voor het ontwikkelen van een contractregister om op deze manier de interne en externe controle op contracten en het verloop daarvan te waarborgen. In het register worden alle contracten binnen BOOR, op basis van een autorisatiestructuur, inzichtelijk. Dit wordt tevens een signaleringsinstrument voor directies met betrekking tot datum einde contract, opzegtermijnen en verlengingsopties. Het contractregister zal in het begin van het vierde kwartaal gepubliceerd worden.



## **2.10. Ict**

In de werkgroep ict-po wordt de komende periode, in overleg met de ict-medewerkers in het voortgezet onderwijs en externe deskundigen, gewerkt aan een ict-visie. De planning is dat dit eind vierde kwartaal 2013 een eerste concept op hoofdlijnen gereed is.

## **2.11. Bedrijfsvoering en financiën**

### **2.11.1. Jaarplan en begroting**

Het proces rondom het opstellen van het jaarplan en de begroting 2014 wordt gelijktijdig afgerond met deze derde kwartaalrapportage. Het jaarplan en de begroting zijn in concept gereed. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraden hebben een positief advies uitgebracht. De stukken worden in de laatste week van oktober behandeld in de audit commissie en het algemeen bestuur en worden daarna onder meer aangeboden aan de gemeente.

Bij het opstellen van de begroting zijn realistische en voorzichtige uitgangspunten gehanteerd. Zo is een voorzichtig ontwikkeling van de rijksbijdragen (geen indexering) aangehouden en is uitgegaan van een realistische inschatting van de ontwikkeling van de leerlingaantallen. Deze aantallen laten de komende jaren - met uitzondering van enkele groeischolen - naar verwachting een daling zien in het PO.

De concept begroting laat 'onder de streep' een voordelig resultaat zien. Dit bedrag wordt toegevoegd aan het weerstandsvermogen. Hetzelfde zal gebeuren met eventuele tussentijdse meevallers, zodat het weerstandsvermogen zo snel mogelijk op het gewenste niveau van minimaal 10% van de exploitatie kan worden gebracht. De bovenschools managers en schoolleiders zijn intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van de begroting. Zij herkennen de gestelde opgave en leveren een constructieve en actieve bijdrage in de invulling van de taakstelling, zowel voor 2014 als voor de jaren daarna.

### **2.11.2. Managementinformatie**

Maandelijks worden door het administratiekantoor financiële overzichten verstrekt aan de scholen. De kwaliteit en toegankelijkheid van deze overzichten laat nog te wensen over. In het vierde kwartaal zal een projectgroep de informatiebehoefte op de scholen in beeld brengen en deze matchen met de informatievoorziening. Deze informatiebehoefte zal overigens breder zijn dan alleen de financiële informatie. Verbeteringen zullen in overleg met het administratiekantoor worden doorgevoerd.

### **2.11.3. Administratiekantoor**

Op dit moment vindt afstemming plaats met het administratiekantoor over de Service Level Agreement (SLA). Met deze overeenkomst maken we helder welke zaken bij het administratiekantoor zijn belegd en welke kwaliteit we daarvan verwachten. We zullen (uiteraard) de naleving van deze afspraken monitoren.

### **2.11.4. Accountantscontrole**

In het derde kwartaal heeft de accountant de tussentijdse controle uitgevoerd. De accountant heeft daarbij voor het eerst gebruik gemaakt van interne controlewerkzaamheden die door BOOR Services zijn uitgevoerd. De rapportage over de bevindingen van de accountant (de managementletter) wordt op korte termijn verwacht. In de volgende rapportage zullen we de bevindingen van de accountant opnemen en onze aanpak om te komen tot verbeteringen.

## 3. Financiële realisatie en prognose

### 3.1. Totaaloverzicht

De derde kwartaalcijfers 2013 en de prognose voor 2013 op totaalniveau zijn als volgt:

Bedragen x € 1.000	Begroting 2013	Begroot 3 <sup>e</sup> kwartaal	Realisatie 3 <sup>e</sup> kwartaal	Prognose 2013
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	215.117	161.607	163.104	216.689
Overige overheidsbijdrage	19.560	14.841	10.947	20.656
Overige baten	6.143	4.655	5.631	5.593
<b>Totaal Baten</b>	<b>240.820</b>	<b>181.103</b>	<b>179.682</b>	<b>242.938</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	203.385	151.839	149.916	205.930
Taakstelling fte primair onderwijs	-/- 2.990	-/- 1.196	-/- 1.196	-/- 2.990
Taakstelling voortgezet onderwijs	-/- 820	-/- 615	-/- 64	-/- 85
Taakstelling inhuur derden	-/- 1.900	-/- 1.900	0	0
<i>Subtotaal personele lasten</i>	<i>197.675</i>	<i>148.128</i>	<i>148.656</i>	<i>202.855</i>
Huisvestingslasten	16.062	11.938	12.985	14.812
Afschrijvingen	3.873	2.926	3.851	5.011
Overige materiële lasten	23.140	18.979	18.252	24.540
<b>Totaal lasten</b>	<b>240.750</b>	<b>181.971</b>	<b>183.744</b>	<b>247.218</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>				
Financiële baten	237	187	111	260
Financiële lasten	-/- 843	-/- 632	-/- 481	-/- 853
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 606</b>	<b>-/- 445</b>	<b>-/- 370</b>	<b>-/- 593</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-/- 536</b>	<b>-/- 1.313</b>	<b>-/- 4.432</b>	<b>-/- 4.873</b>

#### 3.1.1. Toelichting algemeen beeld

De prognose voor 2013 is door incidentele tegenvallers aanzienlijk verslechterd ten opzichte van de vorige prognose. In de tweede kwartaalrapportage werd over het gehele jaar 2013 nog een verlies verwacht van € 1,8 miljoen. Deze verwachting is nu naar beneden bijgesteld door enkele (incidentele) tegenvallers. Deze tegenvallers belopen een bedrag van € 3,1 miljoen en betreffen de volgende posten:

- Een naheffing en boeteoplegging van de Belastingdienst over de jaren 2007 tot en met 2011 (€ 0,9 miljoen).
- Het gebouw van het Overschie College is overgedragen aan de gemeente. De investeringen in dat gebouw in de afgelopen jaren hebben nog een boekwaarde van € 1,2 miljoen, die moet worden afgeboekt.

- Er is een uitspraak gekomen op een lopend juridisch geschil met een aannemer bij een huisvestingsproject. BOOR is veroordeeld tot een hogere betaling dan was ingeschat. Het nadeel voor BOOR bedraagt ongeveer € 250.000.
- De rijksbijdrage valt over 2013 circa € 0,7 miljoen lager uit door een correctie vanwege ontvangen uitkeringen voor zwangerschapsverlof.

### **3.1.2. *Risico's en kansen***

We hebben de in de vorige paragraaf genoemde tegenvallers in de exploitatie opgenomen volgens het op dit moment bekende bedrag. Het is mogelijk dat er na bespreking van het concept rapport met de belastingdienst, een bijstelling van de uitkomst zal plaatsvinden. Ook willen we nog in overleg treden met de gemeente voor wat betreft de overgedragen investeringen in het pand van het Overschie College.

Een andere mogelijkheid voor de verbetering van het resultaat 2013 betreft een aanvullende rijksbijdrage als gevolg van het recente begrotingsakkoord. Op landelijk niveau komt een bedrag van € 650 miljoen euro beschikbaar, dat nog in 2013 zal worden uitgekeerd. Het is op dit moment nog niet 100% zeker welk deel van dit bedrag voor BOOR beschikbaar komt. Deze verruiming van de lumpsum zou een positief effect op onze liquiditeitspositie moeten hebben.

Daar staat tegenover dat er in de huisvestingsprojecten een fors risico blijft bestaan op een negatieve financiële afwikkeling. Dit risico lichten we in paragraaf 3.2 nader toe.

### **3.1.3. *Uitgangspunten bij de cijfers***

De in de tabel opgenomen bedragen zijn afkomstig van de volgende bronnen:

- Begroting 2013: Deze cijfers zijn afkomstig uit de begroting die bij de gemeente Rotterdam is ingediend.
- Begroting 3<sup>e</sup> kwartaal: Dit betreffen 7 maanden uit de begroting van het schooljaar 2012-2013 en 2 maanden uit de begroting van het schooljaar 2013-2014 (voor het basis en speciaal onderwijs) en de eerste 9 maanden uit de begroting van het kalenderjaar 2013 (voortgezet onderwijs).
- Realisatie 3<sup>e</sup> kwartaal: Deze bedragen zijn afkomstig uit de tussentijdse financiële rapportages, zoals wij die van het administratiekantoor hebben ontvangen. Wij hebben deze rapportages intern geanalyseerd en eventuele afwijkingen van de begroting verklaard.
- Prognose 2013: Per onderdeel van de begroting is - mede aan de hand van de realisatiecijfers over de eerste negen maanden - berekend wat het effect is voor geheel 2013. Hierbij is rekening gehouden met zogenaamde seizoenpatronen en met verwachte ontwikkelingen in de laatste drie maanden.

### 3.2. Analyse prognose derde kwartaal

Zowel bij de eerste al de tweede kwartaalrapportage is een prognose opgenomen voor het verwachte resultaat over geheel 2013. De prognoses tot en met het derde kwartaal geven het volgende beeld:

Verwacht resultaat	
Begroting	-/- € 536.000
Prognose eerste kwartaal	-/- € 2.214.000
Prognose tweede kwartaal	-/- € 1.820.000
Prognose derde kwartaal	-/- € 4.873.000

De afwijkingen ten opzichte van de begroting en de vorige prognose zijn als volgt:

Prognose resultaat 2013	Tweede kwartaal	Derde kwartaal	Bijstelling prognose	
Volgens begroting 2013	-/- € 536.000	-/- € 536.000	-	
Hogere rijksbijdrage	€ 2.233.000	€ 1.572.000	-/- € 661.000	<b>1</b>
Hogere overige overheidsbijdragen	€ 1.096.000	€ 1.096.000	-	
Lagere overige baten	-/- € 550.000	-/- € 550.000	-	
Hogere personele lasten	-/- € 1.845.000	-/- € 1.845.000	-	
Hogere kosten inhuur derden	-/- € 700.000	-/- € 700.000	-	
Niet realiseren taakstelling VO	-/- € 735.000	-/- € 735.000	-	
Niet realiseren taakstelling inhuur	-/- € 1.900.000	-/- € 1.900.000	-	
Afwikkeling huisvestingsdossiers	€ 1.500.000	€ 1.250.000	-/- € 250.000	<b>2</b>
Lagere afschrijvingen	€ 103.000	€ 103.000	-	
Hogere materiële en financiële lasten	-/- € 486.000	-/- € 486.000	-	
Naheffing en boete belastingdienst	-	-/- € 900.000	-/- € 900.000	<b>3</b>
Afboeking activa Overschie College	-	-/- € 1.242.000	-/- € 1.242.000	<b>4</b>
<b>Prognose 2013</b>	<b>-/- € 1.820.000</b>	<b>-/- € 4.873.000</b>	<b>-/- € 3.053.000</b>	

#### 1. Lagere rijksbijdrage

De rijksbijdragen vallen lager uit dan bij de tweede kwartaalrapportage werd verwacht. We hebben destijds aansluiting gezocht bij de meest recente beschikkingen van het ministerie. Dat hebben we nu opnieuw gedaan en hebben dit aangevuld met een verfijndere cijferanalyse. De lagere rijksbijdrage houdt verband met de verrekening van ontvangen gelden van het UWV. Deze verrekening vindt plaats omdat deze gelden zowel uit het vervangingsfonds als door het UWV worden bekostigd. Dit betreft overigens een jaarlijks terugkerende verrekening, die we bij het opstellen van de tweede kwartaalrapportage extracomptabel hadden moeten berekenen. Door de betere analyse van de cijfers, zullen we dergelijke afwijkingen in de rijksbijdragen in het vervolg eerder zien aankomen.

## **2. Afwikkeling huisvestingsproject**

In het tweede kwartaal hebben wij de inschatting gemaakt dat de in 2012 gevormde verliesvoorziening voor een bedrag van € 1,5 miljoen kon vrijvallen. De reden om dat te doen was dat er in nauw overleg met de gemeente werd gewerkt aan een goede afwikkeling van enkele oude huisvestingsprojecten.

Dit overleg is op dit moment nog niet afgerond. Op basis van eerdere gedane toezeggingen van de gemeente, gaan wij ervan uit dat het risico voor BOOR voor deze projecten nihil zal zijn.

We hebben in dit kwartaal wel een tegenvaller gesignaleerd bij een lopend bouwproject. Deze tegenvaller betreft een recente gerechtelijke uitspraak in een juridisch geschil met een aannemer, waarmee BOOR is veroordeeld tot het betalen van een bedrag van meer dan € 1 miljoen. In onze interne raming hadden wij rekening gehouden met een bedrag van € 0,8 miljoen. Deze uitspraak levert dus een incidenteel nadeel op voor 2013.

De deadline voor afronding van de huisvestingsdiscussie ligt wat ons betreft eind 2013, zodat we bij het opmaken van de jaarrekening 2013 de definitieve financiële gevolgen kunnen verwerken.

## **3. Naheffing en boete belastingdienst**

Onlangs zijn de concept-uitkomsten beschikbaar gekomen van het boekenonderzoek van de belastingdienst over de periode 2007 tot en met 2011. Uit dit concept blijkt een naheffing die - inclusief boetes - neerkomt op een bedrag van € 2,1 miljoen. Het onderzoek had betrekking op zowel de btw als de loonbelasting. De naheffing met betrekking tot de btw bedraagt € 1,2 miljoen en was al eerder bekend gemaakt en door BOOR in 2012 al als last genomen. De naheffing met betrekking tot de loonbelasting hadden wij in de tweede kwartaalrapportage voor een bedrag van € 1 miljoen opgenomen onder de risico's. Met het verschijnen van het concept-rapport van de belastingdienst is het voorgestelde bedrag als last verwerkt. Overigens moet het concept-rapport nog worden besproken met de belastingdienst. Naar aanleiding van de inhoudelijke beoordeling van de bevindingen van de belastingdienst, zullen wij onze procedures op dit punt en de afspraken met het administratiekantoor aanscherpen.

Naast deze concrete naheffing, heeft de belastingdienst ons er op gewezen dat over de ter beschikking stelling van tablets aan onze medewerkers, loonheffing moet worden betaald. Op dit moment loopt er een inventarisatie van het aantal tablets binnen de scholen. De verwachting is dat begin 2014 duidelijk wordt wat hiervan de financiële consequenties zijn voor BOOR.

#### **4. Afwaardering gebouw Overschie College**

In de zomer van 2013 zijn de leerlingen van het Overschie College - met het oog op de integratie in 2014 - verhuisd naar de CVO-school voor praktijkonderwijs; Accent Delfshaven. Het pand van het Overschie College aan de Hoornweg is na deze verhuizing overgedragen naar de gemeente Rotterdam. In dit pand is de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd om de school aantrekkelijk te houden voor de leerlingen. Deze investeringen betreffen onder meer de verbouwing van de entree, het plaatsen van een keuken, werkzaamheden aan het riool en het plaatsen van hekwerken. De boekwaarde van deze investeringen bedraagt op dit moment € 1,2 miljoen. Er zijn met de gemeente (nog) geen afspraken gemaakt over een vergoeding voor deze investeringen.

De procesgang rond investeringen is op onderdelen aangepast, waardoor een dergelijke verrassing niet meer voor mag komen. Allereerst is er op dit moment nog sprake van een rem op de investeringen, zodat alle investeringen in ieder geval via het college van bestuur lopen en bij omvangrijke investeringen ook via het algemeen bestuur. Ook zullen we in het vervolg – bij het doen van dergelijke investeringen – een directe relatie leggen met de leerlingontwikkeling en de verwachte toekomstige bestemming van het gebouw. Tenslotte zullen investeringen aan de buitenzijde van gebouwen altijd in overleg met de gemeente moeten gebeuren, waarbij afspraken worden gemaakt over de financiële dekking daarvan.

### **3.3. Toelichting per onderdeel**

In de tweede kwartaalrapportage hebben wij een toelichting gegeven op de verwachte realisatie per onderdeel van de begroting. Deze toelichtingen zijn nog steeds van toepassing. Gemakshalve verwijzen wij daarom voor dit onderdeel naar de tweede kwartaalrapportage. De afwijkingen zijn in de vorige paragraaf toegelicht.

## 4. Risicoparagraaf

### 4.1. Risicomanagement

Onderwijsinstellingen worden geconfronteerd met risico's op tal van terreinen. Deze risico's kunnen voor een deel financieel worden vertaald en voor een deel niet. In de afgelopen jaren hebben wij diverse inventarisaties uitgevoerd naar de risico's die moeten worden opgevangen met het weerstandsvermogen. Aan de hand van deze inventarisaties is het beleid ontwikkeld om een weerstandsvermogen op te bouwen van 10% van de totale exploitatie. Dit komt voor ons neer op een vermogen van circa € 24 miljoen.

Gezien de vele uitdagingen die BOOR kent, hebben we besloten om risicomanagement vooral praktisch te beleggen binnen de organisatie. Er is een werkgroep strategisch risicomanagement ingesteld. Deze werkgroep is samengesteld vanuit het college van bestuur, het bovenschools management (primair onderwijs), het college van schoolleiders (voortgezet onderwijs) en BOOR Services. Binnen deze werkgroep worden de belangrijkste risico's geïnventariseerd, wordt de impact van het risico bepaald (gebaseerd op bedrag en kans) en wordt bepaald welke maatregelen (aanvullend) nodig zijn om het risico zo klein mogelijk te maken.

De werkgroep is op dit moment bezig met het inventariseren van de risico's. Dit zijn voor een groot deel de risico's die we bij de tweede kwartaalrapportage hebben opgenomen. Deze inventarisatie is de eerste van zes stappen in het risicomanagement die we gaan zetten. Deze stappen zijn als volgt:

#### **Stap 1: identificatie van risico's**

Bij de identificatie van de risico's gaat het om alle strategische, operationele, financiële en traditionele (schade) risico's. De koppeling naar de doelstellingen van BOOR en onze scholen is essentieel.

#### **Stap 2: analyse en beoordeling van risico's**

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. Met risico's in kaart brengen alleen, zijn we er natuurlijk niet. Het is vervolgens van belang om te bezien wat de grootste risico's zijn. Niet alle risico's verdienen namelijk dezelfde aandacht en we beginnen daarom met de belangrijkste.

#### **Stap 3: analyse van huidige beheersmaatregelen**

We kunnen ons als BOOR beter op onze toekomst voorbereiden door onze risico's efficiënter te beheersen. In deze fase moet worden bepaald of de risico's niet teveel beheerst zijn en of er blinde vlekken zijn.



#### **Stap 4: ontwerpen en uitvoeren actieplannen**

Nadat de reeds getroffen beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht, moet we een keuze maken. Wat gebeurt er met de risico's die resten? We onderscheiden daarbij de volgende vier opties:

1. Vermijden: dit houdt in dat het beleid waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt. Ook kunnen werkprocessen zodanig ingevuld zijn, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden.
2. Verminderen: door het risico af te dekken door een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee beperkt de bestuurder de gevolgen van een risico. Tevens kan men bij verminderen denken aan het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico.
3. Overdragen: dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij die daarmee ook de financiële risico's overneemt.
4. Accepteren: Kan een risico niet worden vermeden, verminderd of overgedragen, dan kan de bestuurder het risico accepteren. De eventuele financiële schade moet volledig door de weerstandsvermogen worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en dat de bestuurder daarom het risico maar helemaal moet accepteren. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt. Risico's moeten de verantwoordelijkheid worden van die persoon die ze het beste beheers kan. Het is daarom noodzakelijk een risico-eigenaar aan te wijzen.

#### **Stap 5: meten, controleren en rapporteren**

Risicomanagement is een doorlopend proces. Het is van belang te meten of de actieplannen effect hebben op het risicoprofiel.

#### **Stap 6: resultaten integreren in de besluitvormingsprocessen**

De risico-informatie is bruikbaar voor analyses omtrent toekomstige besluiten (door middel van de risicoanalyses uit het verleden). Bij elk nieuw investeringsvoorstel of omvangrijk project moeten we bewust stil staan bij de risico's.

## **4.2. Inventarisatie risico's**

Voor wat betreft stap één, hebben we in de tweede kwartaalrapportage al een eerste inventarisatie opgenomen. De belangrijkste risico's betreffen:

- Minder aantrekkelijke scholen door negatief imago. Bij de inschatting van de toekomstige leerlingontwikkeling is overigens rekening gehouden met een daling van het aantal leerlingen.

- Risico's met betrekking tot de landelijke politiek die kunnen leiden tot achterblijvende bekostiging.
- Risico's met betrekking tot de lokale politiek met als gevolg een bezuiniging op subsidies, zoals de subsidies in het kader van het Rotterdams Onderwijs Beleid. Bij het vaststellen van nieuw beleid lopen we een risico dat de gemeente besluit de subsidies aan het onderwijs af te bouwen, omdat de aan de subsidies verbonden werkzaamheden door vast personeel worden uitgevoerd.
- Ontwikkelingen passend onderwijs, kunnen leiden tot een lagere bekostiging voor scholen in het speciaal onderwijs en afname van leerlinggebonden financiering.
- Verandering in de gewichtenregeling. Zogeheten zwarte scholen krijgen een relatief lager bedrag vanuit de gewichtenregeling.
- Doordecentralisatie huisvesting kan zorgen voor hogere onderhoudslasten die niet gedekt worden uit de hogere bijdrage van de gemeente.
- Fiscale risico's. BOOR is onzorgvuldig bij het naleven van fiscale regels inzake btw en loonheffing, maar loopt - bij niet naleving van de betreffende regels - een risico op naheffingen en boetes.
- Vanwege een verouderd meerjarenonderhoudsplan, ontbreekt het totaaloverzicht van de investerings- en onderhoudsopgave binnen BOOR. Het huidige budget wordt ingezet om dusdanig onderhoud te plegen aan de gebouwen dat deze voldoen aan de minimaal wettelijke vereisten. Het risico bestaat dat - gezien de staat van het onderhoud - de uitgaven te laag zijn geraamd.
- BOOR kent op onderdelen een verouderde ict- infrastructuur. Door het niet meer kunnen updaten van oude software wordt BOOR gedwongen te investeren in de ict.
- Risico's in de afwikkeling van (oude) huisvestingsprojecten.
- Risico's vanwege herstructureringen en de invoering van BOOR 2.0, met als uitgangspunt de werkgelegenheidsgarantie en goed werkgeverschap.

#### 4.3. Weerstandscapaciteit

De volgende stap in het risicomanagement is het kwantificeren van de risico's, het bepalen van de impact en het nemen van maatregelen. De weerstandscapaciteit van BOOR dient ter dekking van het uiteindelijke restrisico. Binnen de onderwijsbranche wordt een ondergrens gehanteerd van 10% van de rijksbijdragen. Op dit moment bedraagt onze weerstandscapaciteit iets meer dan 2% (gebaseerd op weerstand eind 2012 verminderd met verwacht negatief resultaat 2013). Het beleid van BOOR is erop gericht om binnen een afzienbare periode de weerstand aan te vullen naar 10%. Tevens zal de risicoanalyse periodiek worden geactualiseerd, waarbij enerzijds de financiële impact en anderzijds de classificatie van de risico's voortdurend wordt gezien. Pas wanneer de risicoanalyse regelmatig wordt herhaald en geactualiseerd en de eruit voortvloeiende maatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten zijn, is er sprake van risicomanagement.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Toezichtkader

In het toezichtkader zijn diverse kengetallen benoemd, waarover BOOR jaarlijks of elk kwartaal verantwoording aflegt. In onderstaande tabel zijn de kengetallen opgenomen waarover bij de kwartaalrapportages verantwoording moet worden afgelegd.

### *Financiële kengetallen*

Onderwerp	Frequentie	Soort informatie	Kaders / Norm	Rapportage	Schoolsoort (po, vo of so)	Uitkomst derde kwartaal
Solvabiliteit: (x) eigen vermogen gedeeld door (y) totaal vermogen, uitgedrukt in een percentage	Kwartaal	percentage	Zie art. 3.1 / norm is ten minste 20%	Bestuursrapportages	Po, vo en so	8,0% Dit is aanzienlijk lager dan de norm van 20%. Dit is veroorzaakt door tegenvallende exploitatieresultaten in de afgelopen jaren. We hebben beleid geformuleerd om het weerstandsvermogen zo snel als mogelijk te versterken. Dit doen we door in ieder geval 1% rendement te begroten en door meevallers gedurende het jaar in beginsel toe te voegen aan het weerstandsvermogen.

Onderwerp	Frequentie	Soort informatie	Kaders / Norm	Rapportage	Schoolsoort (po, vo of so)	Uitkomst derde kwartaal
Liquiditeit: de vlottende activa (x) gedeeld door (y) het kort vreemd vermogen (ook wel current ratio)	Kwartaal	Cijfer	Zie art. 3.1 / norm is ten minste 1	Bestuurs-rapportages	Po, vo en so	0,62 Dit is lager dan de norm van 1. Dit wordt veroorzaakt door de negatieve exploitatieresultaten in 2011 en 2012. Daarnaast zijn in 2013 enkele balansposten (schulden) afgewikkeld, waardoor druk op de liquiditeit is ontstaan. Door positieve exploitatieresultaten in de komende jaren zal dit kengetal zich gaan verbeteren.
Liquiditeitsprognose	Kwartaal	Cijfer	Zie art. 3.1	Bestuurs-rapportages	Po, vo en so	Zie bijlage 3 bij de tussentijdse rapportage derde kwartaal 2013
Prognose	Kwartaal	Cijfers	Zie art. 3.1	Bestuurs-rapportages en Begroting	Po, vo en so	Zie paragraaf 3.1 van de tussentijdse rapportage derde kwartaal 2013
Realisatie	Kwartaal	Cijfers	Zie art. 3.1	Bestuurs-rapportages en Jaarrekening	Po, vo en so	Zie paragraaf 3.1 van de tussentijdse rapportage derde kwartaal 2013

HR kengetallen

Onderwerp	Frequentie	Soort informatie	Kaders / Norm	Rapportage	Schoolsoort (po, vo of so)	Uitkomst derde kwartaal
Omvang personeel	Kwartaal	Aantal	Omvang en aantal komen in overeenstemming met begrotingsafspraken	Bestuursrapportages, jaarplan/ begroting en Jaarverslag	Po, vo en so	Stand per 30 september 2013 Aantal FTE: 3008. (zie opmerking rond inzet van vast personeel in paragraaf 2.6.2)
Verhouding onderwijzend niet onderwijzend personeel	Kwartaal			Bestuursrapportages, jaarplan en Jaarverslag	Po, vo en so	Stand per 30 september 2013 Verhouding in FTE: 71,1% (exclusief 14,9% onderwijs ondersteunend personeel met lesgevende taken)
Integriteitsbeleid	Kwartaal	Beleidsmaatregelen		Bestuursrapportages, jaarplan en jaarverslag	Po, vo en so	Zie paragraaf 2.7.1 van de tussentijdse rapportage derde kwartaal 2013

Organisatieontwikkeling

Onderwerp	Frequentie	Soort informatie	Kaders / Norm	Rapportage	Schoolsoort (po, vo of so)	Uitkomst derde kwartaal
Kwaliteitsslag bedrijfsvoering	Kwartaal	Inhoudelijke stand van zaken		Bestuurs-rapportages, jaarplan en Jaarverslag	Po, vo en so	<p>In de afgelopen periode zijn er de volgende stappen gezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een stuurgroep opgericht waarin Vizyr en BOOR samen werken aan continue kwaliteitsverbetering.</li> <li>• Er zijn voorbereidingen getroffen om de werving &amp; selectie te starten van 7 bovenschools directeuren (po). Procedure start voor 1 november a.s.</li> </ul>

Onderwerp	Frequentie	Soort informatie	Kaders / Norm	Rapportage	Schoolsoort (po, vo of so)	Uitkomst derde kwartaal
Versterken bestuursbureau	Kwartaal	Inhoudelijke stand van zaken		Bestuursrapportages, jaarplan en Jaarverslag	Po, vo en so	<ul style="list-style-type: none"> <li>De werving van een concerncontroller en twee controllers is afgerond. De werving van een assistent controller is niet succesvol gebleken. Een nieuwe wervingsprocedure is gestart.</li> <li>BOOR services is een nlp training 'adviesvaardigheden' gestart voor alle adviseurs.</li> <li>Alle medewerkers van BOOR services krijgen binnenkort een training 'projectvaardigheden'.</li> </ul>
Compartimentering (verantwoordelijkheid laag in de organisatie)	Kwartaal	Inhoudelijke stand van zaken		Bestuursrapportages, jaarplan en Jaarverslag	Po, vo en so	Zie paragraaf 2 van de tussentijdse rapportage derde kwartaal 2013



## Bijlage 2: Follow up bevindingen accountant

De accountant van BOOR (Ernst & Young) heeft op 6 februari 2013 een managementletter uitgebracht over 2012. In deze managementletter zijn diverse aanbevelingen opgenomen. Op 25 april 2013 heeft de accountant gerapporteerd over de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole. Ook in die rapportage (accountantsrapport) zijn diverse aanbevelingen opgenomen. In onderstaande tabel is de stand van zaken van deze aanbevelingen opgenomen.

Bron	Aanbevelingen accountant	Stand van zaken
Managementletter 2012	Het verbeteren van het inzicht in de financiële situatie.	De implementatie van een nieuwe financiële administratie is afgerond. De scholen / budgethouders ontvangen maandelijks een uitputtingsoverzicht van de budgetten. Elk kwartaal wordt een financiële rapportage opgesteld, inclusief een prognose voor het gehele jaar. Deze rapportage wordt ook op sectorniveau gemaakt en besproken met het bovenschools management, de rectoren en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden. De daaruit voortvloeiende acties worden vervolgens bewaakt in deze gremia. Tevens is in het najaar van 2013 een aanvang genomen met de inventarisatie van de informatiebehoefte binnen Stichting BOOR.
Managementletter 2012	Het verkrijgen van adequate sturingsinformatie met betrekking tot personele lasten.	De sturingsinformatie voor het VO is inmiddels tweemaandelijks beschikbaar en bestaat uit een overzicht van de gerealiseerde salarislasten en fte's, aangevuld met een prognose voor het gehele jaar. Voor de overige sectoren zal deze informatie vanaf het najaar 2013 beschikbaar komen. Zoals in paragraaf 2.11 is aangegeven is in het afgelopen kwartaal besloten om een project in te stellen die zich bezig gaat houden met het verbeteren van de managementinformatie.

Bron	Aanbevelingen accountant	Stand van zaken
Managementletter 2012	Het verkrijgen van inzicht in de liquiditeitspositie en het adequaat kunnen sturen op de inzet van de liquide middelen van BOOR.	De liquiditeitsplanning binnen BOOR wordt inmiddels wekelijks geactualiseerd. Dit gebeurt breed binnen BOOR, zowel op het centraal kantoor – inclusief informatie over (grote) huisvestingsprojecten – als bij de VO-scholen. Door deze actuele en relevante informatie, zijn we in staat adequaat te sturen op liquiditeit. Door het centraliseren van banksaldi in het vierde kwartaal zal effectief en efficiënt beheer van de liquide middelen worden gerealiseerd. De voor de liquiditeitspositie noodzakelijke bevoorschotting op projecten en bezuinigingen worden periodiek gemonitord en vertaald naar de ontwikkeling van de liquiditeitspositie.
Managementletter 2012	Een goede onderbouwing van de continuïteitsveronderstelling opstellen; dit is essentieel voor toetsing van de veronderstelling door de accountant.	Er zijn diverse onderbouwingen beschikbaar van de continuïteitsveronderstelling van BOOR. Onder meer de liquiditeitsbegroting, waarmee we op de middellange termijn inzicht hebben in onze liquiditeitspositie. De jaarrekening 2012 is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De accountant heeft bij deze jaarrekening een goedkeurende controleverklaring voor getrouwheid afgegeven, waarmee hij de continuïteitsveronderstelling onderschrijft. In het derde kwartaal is een werkgroep strategisch risicomanagement ingesteld. Deze werkgroep brengt de strategische risico's in kaart en gaat deze kwantificeren. Aan de hand van deze inventarisatie kan worden bepaald wat de omvang van ons weerstandsvermogen moet zijn. De uitkomsten worden gerapporteerd in de jaarrekening 2013.
Managementletter 2012	Afrekening onderhanden huisvestingsprojecten	In de tweede kwartaal 2013 is hier uitgebreid over gerapporteerd. Voor de laatste projecten vindt overleg met de gemeente plaats om te komen tot een definitieve afrekening.
Managementletter 2012	Het in kaart brengen en verkleinen van de risico's inzake middelen voor buitenonderhoud PO-scholen.	De meerjaren onderhoudsplanning (MOP) voor buitenonderhoud is door de gemeente goedgekeurd. Het beschikbare budget is leidend voor de aanbesteding van onderhoudswerkzaamheden.

Bron	Aanbevelingen accountant	Stand van zaken
Managementletter 2012	Verbeteren van de bezetting op de afdeling finance & control, zowel kwantitatief als kwalitatief.	In het afgelopen kwartaal zijn twee de nieuwe controllers voor het team Finance & control aangetrokken. Vanaf 1 oktober is ook een concerncontroller in dienst getreden. De werving van een assistent controller loopt.
Managementletter 2012	Het laten goedkeuren van de begroting 2013.	De begroting 2013 is goedgekeurd door zowel het algemeen bestuur als de gemeente Rotterdam.
Managementletter 2012	Er is geen scenariogebaseerde meerjarenbegroting.	Op dit moment wordt de begroting voor het jaar 2014 en de meerjaren begroting 2014 – 2017 opgesteld. Bij de totstandkoming daarvan zijn meerdere scenario's worden doorgerekend, met name op het gebied van de leerlingontwikkeling. De begroting 2014 is in concept gereed. Voor het opstellen van de meerjarenbegroting is een werkgroep geformeerd die bezuinigingsmogelijkheden in kaart brengt en tevens de uitgangspunten voor de meerjarenraming (her)formuleert.
Managementletter 2012	Afspraken maken met Vizyr over het proces, het tijdpad en de taakverdeling van de jaarafsluiting 2012 om risico's in het tijdpad te verkleinen en te beheersen.	De jaarrekening 2012 is gereed en vóór de deadline van 1 mei 2013 ingediend bij de gemeente.
Managementletter 2012	Uitvoeren van een forensisch onderzoek inzake het project Lansingerland.	Dit onderzoek is geïnitieerd door de gemeente Lansingerland. Wij zijn niet op de hoogte van de stand van zaken en uitkomsten van dit onderzoek.
Managementletter 2012	Op korte termijn inzicht verkrijgen in de afgesloten contracten en daarnaast procedures ten aanzien van (Europese) aanbesteding vaststellen.	Binnen BOOR is een contractenregister opgesteld, dat toegankelijk is voor alle budgethouders. Hiermee heeft BOOR inzicht gekregen in de lopende contracten en – voorwaarden. De procedures met betrekking tot (Europese) aanbesteden zijn nagenoeg gereed. De interne controle op naleving van inkoopregels is over het eerste halfjaar afgerond. De interne controle over het tweede halfjaar wordt bij het opmaken van de jaarrekening opgepakt.

Bron	Aanbevelingen accountant	Stand van zaken
Accountantsrapport 2012	Reorganisatie afdeling huisvesting	De reorganisatie van de afdeling huisvesting is meegenomen in de opzet van BOOR Services (BOOR 2.0).
Accountantsrapport 2012	Om de inkooporganisatie van BOOR te professionaliseren zal de inkoopfunctie gecentraliseerd moeten worden, een contract- en verplichtingenregistratie opgezet moet worden en procedures inzake (Europese) aanbesteding aangescherpt moeten worden.	Er is een centrale inkoopfunctie, welke is belegd binnen BOOR Services. Zoals hiervoor al is aangegeven is inmiddels een contractenregister opgezet. Het inkoopbeleid van BOOR wordt op korte termijn geformaliseerd, wat zal bijdragen aan de verdere professionalisering van de inkooporganisatie. Ook is de interne controle op inkopen 2013 uitgevoerd.
Accountantsrapport 2012	Het herzien van de administratieve organisatie en interne controle, inclusief de noodzakelijke functiescheidingen en de beheersing van de IT-processen.	Na implementatie van de nieuwe structuur van BOOR Services (BOOR 2.0) zullen de processen waar nodig worden aangepast. De herziening van de administratieve organisatie zal onder andere in samenhang worden uitgevoerd met het opstellen en implementeren van een integraal IT-beleidsplan. Ook is inmiddels een interne controleplan opgesteld. Dit is afgestemd met de accountant. De controles over het 1 <sup>e</sup> halfjaar zijn inmiddels uitgevoerd. De bevindingen zijn afgestemd met de accountant. De controles over het 2 <sup>e</sup> halfjaar zijn gereed bij het opmaken van de jaarrekening 2013.
Accountantsrapport 2012	Tijdig starten met het begrotingsproces 2014.	De begroting 2014 is inmiddels in concept gereed en wordt conform planning voor 1 november bij de gemeente ingediend.
Accountantsrapport 2012	Opvangen van tijdelijke exploitatietekorten voor de financiering van Wolfert Lyceum in de meerjaren exploitatiebegroting en het maken van afspraken met financiers om te komen tot een passend financieringsmodel.	In de meerjarenbegroting worden de tijdelijke exploitatietekorten zo veel als mogelijk opgevangen door o.a. alternatieve dekking. Daarnaast is BOOR in overleg met de financiers om tot een passend financieringsmodel te komen.

Bron	Aanbevelingen accountant	Stand van zaken
Accountantsrapport 2012	Opstellen van meerjaren onderhoudsplannen voor alle locaties en de effecten van deze plannen opnemen in meerjaren exploitatiebegroting.	Onlangs is gestart met de voorbereidingen / aanbesteding van het meerjaren onderhoudsplan (MOP BOOR). De opdracht bestaat uit een nulmeting en het opstellen van en onderhoudsplan.
Accountantsrapport 2012	Verankering van financiële rechtmatigheid in de bedrijfsvoering incl. het uitvoeren van periodieke interne controles op financiële rechtmatigheid.	Er is een interne controleplan opgesteld, inclusief een planning en werklijsten. Dit plan is afgestemd met de accountant. De uitvoering van de interne controles tot en met augustus 2013 is inmiddels afgerond. De resterende maanden worden opgepakt bij het opmaken van de jaarrekening 2013.
Accountantsrapport 2012	Verdere uitwerking van het in 2012 gestarte traject tot verbetering van het risicomanagement.	In het derde kwartaal is een werkgroep strategisch risicomanagement ingesteld. Deze werkgroep brengt de strategische risico's in kaart en gaat deze kwantificeren. Aan de hand van deze inventarisatie kan worden bepaald wat de omvang van ons weerstandsvermogen moet zijn. De uitkomsten worden gerapporteerd in de jaarrekening 2013.

### Bijlage 3: Liquiditeitsprognose

In deze bijlage is een samenvatting opgenomen van de meest recente liquiditeitsprognose van BOOR. Deze wordt wekelijks geactualiseerd. De opgenomen bedragen zijn x € 1.000. De verwachte negatieve bankstanden vallen binnen de kredietafspraken met onze bank.

< - - - - - 2013 - - - - - > < - - - - - 2014 - - - - - >

	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus
(Rijks)bijdragen OCW	14.946	15.050	22.099	21.205	19.318	18.809	18.809	21.620	20.279	21.052	15.025
Overige overheidsbijdragen	145	1.120	1.392	3.654	134	2.911	87	472	87	328	6.587
Overige baten	291	200	200	539	514	539	539	539	539	264	264
Personele uitgaven	-/- 14.780	-/- 7.150	-/- 19.075	-/- 24.770	-/- 14.730	-/- 17.384	-/- 15.830	-/- 25.685	-/- 14.950	-/- 13.760	-/- 13.585
Materiële uitgaven	-/- 3.041	-/- 2.809	-/- 2.309	-/- 1.592	-/- 1.623	-/- 2.547	-/- 1.691	-/- 1.617	-/- 2.570	-/- 303	-/- 604
Bevoorschotting scholen	-/- 963	-/- 975	-/- 975	-/- 910	-/- 910	-/- 910	-/- 910	-/- 910	-/- 910	-/- 3.685	-/- 910
Mutatie decentrale middelen	-/- 679	-/- 825	-/- 17	-/- 323	-/- 213	1	36	24	-/- 1.128	21	251
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>-/- 4.081</b>	<b>4.612</b>	<b>1.315</b>	<b>-2.196</b>	<b>2.491</b>	<b>1.420</b>	<b>1.040</b>	<b>-5.557</b>	<b>1.347</b>	<b>3.917</b>	<b>7.028</b>
Inkomsten financiering	84	84	84	109	109	109	109	109	109	109	109
Uitgaven financiering	-/- 164	-/- 60	-/- 60	-/- 187	-/- 59	-/- 59	-/- 206	-/- 58	-/- 58	-/- 205	-/- 58
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>-/- 80</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-78</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>-97</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>-96</b>	<b>51</b>
Inkomsten investeringen	6.936	381	2.806	1.670	0	1.181	1.820	0	867	0	0
Uitgaven investeringen	-/- 2.576	-/- 2.918	-/- 1.478	-/- 2.765	-/- 1.323	-/- 2.654	-/- 1.310	-/- 1.334	-/- 2.746	-/- 658	-/- 780
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>4.359</b>	<b>-/- 2.536</b>	<b>1.328</b>	<b>-/- 1.095</b>	<b>-/- 1.323</b>	<b>-/- 1.474</b>	<b>510</b>	<b>-/- 1.334</b>	<b>-/- 1.879</b>	<b>-/- 658</b>	<b>-/- 780</b>
<b>Totaal kasstroom</b>	<b>199</b>	<b>2.099</b>	<b>2.667</b>	<b>-/- 3.370</b>	<b>1.217</b>	<b>-/- 5</b>	<b>1.452</b>	<b>-/- 6.840</b>	<b>-/- 481</b>	<b>3.162</b>	<b>6.298</b>
<b>Saldo Liquide middelen</b>											
Saldo begin van de periode	8.598	8.797	10.896	13.563	10.193	11.411	11.406	12.859	6.019	5.538	8.700
Saldo eind van de periode	8.797	10.896	13.563	10.193	11.411	11.406	12.859	6.019	5.538	8.700	14.998

## Colofon

Stichting BOOR

Pakhuis Maaspoort  
*Tweede verdieping*  
Prins Hendrikkade 14  
3071 KB Rotterdam  
Postbus 23058  
3001 KB Rotterdam  
010-2540800  
[info@stichtingboor.nl](mailto:info@stichtingboor.nl)  
[www.stichtingboor.nl](http://www.stichtingboor.nl)



[@stichtingboor](https://twitter.com/stichtingboor)