

Eerste voortgangsrapportage 2017



Vastgesteld door het bestuur op 19 april 2017

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
1. Voortgang beleidsambities	4
1.1 Leren voor de toekomst	4
1.2 Leren is maatwerk	8
1.3 Leren met de beste leraren en schoolleiders	10
1.4 Leren in de samenleving	14
1.5 Leren in een professionele cultuur	15
2. Financiën 2017	19
2.1 Forecast 2017 per sector	20
2.2 Totstandkoming forecast 2017	20
2.3 Toelichting op afwijkingen	21
2.4 Ontwikkeling weerstandsvermogen	22
2.5 Realisatie januari t/m maart 2017	23
3. Inventarisatie risico's en onzekerheden	24

Inleiding

Deze eerste voortgangsrapportage van 2017 beslaat de eerste drie maanden van dit jaar. Deze periode markeert de start van het tweede jaar van ons koersdocument 2016-2020, 'leerlingen van nu, burgers van morgen'. Onze speerpunten voor de periode tot 2020 zijn:

1. Leren voor de toekomst
2. Leren is maatwerk
3. Leren met de beste leraren
4. Leren in de samenleving
5. Leren in een professionele cultuur

Op onze scholen wordt iedere dag hard gewerkt om deze speerpunten invulling te geven. Samen met ouders en andere partners zetten de teams zich in om de leerlingen het best mogelijke openbaar onderwijs te bieden.

De ambities uit ons koersdocument zijn vertaald in het jaarplan 2017. We volgen in deze rapportage het format waarin het koersdocument en jaarplan zijn geschreven. Dit format is ook vastgelegd in het interne toezichtkader. De komende jaren geeft dit toezichtkader vorm en inhoud aan de voortgangsrapportages en jaarverslagen.

Het begin van 2017 was spannend omdat we vanaf 1 januari zelf de personeels-, salaris- en financiële administratie uitvoeren. Een complex en omvangrijk proces ook al omdat er door Vizyr niet altijd en vaak pas laat medewerking aan deze transitie werd gegeven. Met tevredenheid hebben we mogen constateren dat één van de belangrijkste doelen, de uitbetaling van de salarissen in januari, zonder noemenswaardige problemen is verlopen. De operatie is geslaagd, de financiële en personele administratie zijn operationeel en de personeelsadviseurs van BOOR zijn aan de slag bij de scholen. Door deze investingsoperatie, is het centrale stafbureau van BOOR (BOOR Services) in staat om sneller en flexibeler te handelen op vragen van scholen. Ook de nieuwe inrichting van BOOR Services is zo goed als voltooid met de vorming van vijf afdelingen: onderwijskwaliteit, hr/personeel, bestuur & beleid, financiën en huisvesting & facilitair.

In het bestuur kondigden zich de afgelopen maanden twee mutaties aan.

Didier Dohmen, lid van het college van bestuur is per 1 augustus 2017, het einde van zijn termijn, niet herbenoembaar. Zijn vertrek betekent dat een nieuw lid voor het college van bestuur geworven zal worden, waarbij een herschikking van de verschillende portefeuilles binnen het college van bestuur zal plaatsvinden.

Farid Azarkan, lid van het algemeen bestuur en de audit commissie, heeft vanwege zijn verkiezing tot lid van de Tweede Kamer, per 21 maart zijn functie in het bestuur neergelegd. Ook voor hem gaat BOOR op zoek naar een opvolger.

1. Voortgang beleidsambities

1.1. Leren voor de toekomst

Onderwijskwaliteit: plannen 2017

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 verstevigd en uitgebreid.

- ✓ Doel is om eind 2017 in het basisonderwijs nog maximaal drie zwakke scholen en in het voortgezet onderwijs nog maximaal zes 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.

Stand van zaken onderwijskwaliteit na drie maanden

Het bestuur stuurt strak op de reductie van het aantal zwakke scholen, de ambitie om uiterlijk in 2020 geen enkele zwakke school of afdeling binnen BOOR te hebben lijkt haalbaar. Het aantal scholen en afdelingen waar de basiskwaliteit niet op orde is, daalt al enkele jaren.

Basisonderwijs

In het basisonderwijs zijn momenteel drie zwakke scholen:

- ✓ Pantarijn
- ✓ Bloemhof
- ✓ Piramide.

Op deze drie scholen wordt hard gewerkt aan de benodigde verbeteringen. De Onderwijsinspectie beoordeelt Pantarijn en Piramide in 2017 opnieuw en bezoekt Bloemhof weer medio 2018. Op alle drie de scholen is een interim-directeur geplaatst om de benodigde verbeteringen in processen aan te sturen. Op Pantarijn is deze interim inmiddels opgevolgd door een enthousiaste directeur die de school de komende jaren zal leiden.

Speciaal onderwijs

Het speciaal onderwijs kent al een aantal jaren geen zwakke scholen meer. Vanuit deze solide basis werken de scholen gezamenlijk aan het professionaliseren van het onderwijs.

Voortgezet onderwijs

In het voortgezet onderwijs heeft Thorbecke VO (TVO) vier zwakke afdelingen. Twee ervaren rectoren geven tijdelijk leiding aan de school. Zij richten zich met name op de kwaliteit van het onderwijs, de organisatie en bedrijfsvoering. Op basis van hun bevindingen in de school, de inmiddels opgedane ervaring en vele gesprekken met de medewerkers,

werkt de huidige interim-leiding aan het vergroten van de betrokkenheid van docenten bij het ontwikkelen van schooldoelen en aan het herstel van vertrouwen tussen de schoolleiding en medewerkers in de vestigingen. In alle TVO-vestigingen is een verbeterteam samengesteld dat, met externe begeleiding, een versnelling en professionalisering teweeg brengt. De komende maanden voert de inspectie onderzoeken uit op Osg Hugo de Groot (7 april) en op de ISK-afdeling van het Olympia College (20 april).

Tevredenheidsonderzoeken

Het oordeel van de onderwijsinspectie over onze scholen is voor BOOR slechts een van de vele instrumenten om de kwaliteit van de school te beoordelen. We verwachten meer dan enkel het basisarrangement. De mening van onze leerlingen en hun ouders over de school is voor ons een even belangrijk oordeel. De kwaliteit van onze tevredenheidsonderzoeken is dus van groot belang. In 2016 is een aanbestedingsprocedure uitgevoerd om een onderzoeksbureau te selecteren. Van Beekveld en Terpstra bood ons het best passende pakket en zal de komende jaren onze aanbieder zijn.

Alle tevredenheidsonderzoeken worden in 2017 geëvalueerd en op het niveau van individuele vragen aangepast, zodat we precies meten wat we willen weten. In maart 2017 wordt een leerlingtevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In 2018 worden in alle sectoren onderzoeken naar leerling-, ouder- en personeelstevredenheid uitgevoerd. Het uitvoeren van de drie onderzoeken in één schooljaar is nieuw. Dit gaan we doen, omdat Van Beekveld en Terpstra de mogelijkheid biedt een onderlinge vergelijking van de onderzoeken uit te voeren. Dit levert aanvullende informatie op, die we kunnen gebruiken om interventies te doen waar dat nodig blijkt.

Huisvesting: plannen 2017

Projecten waar innovatieve onderwijsconcepten in 2017 een rol spelen zijn:

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

Bij de uitvoering van regulier onderhoud, renovatie of nieuwbouw zal gekeken worden naar duurzame en/of energiezuinige alternatieven. Als de terugverdientijd van een investering van een duurzaam alternatief korter is dan vijf jaar dan zal dit uitgevoerd worden. Hiermee voldoet stichting BOOR aan de wet- en regelgeving voor duurzaamheid.

- ✓ Doel is om in 2017 alle locaties van BOOR te voorzien van slimme energiemeters. De monitoringsoftware wordt verder ontwikkeld om trends eerder te herkennen. Zo kunnen we beter sturen op energieverbruik en kan er een maximaal rendement uit de installaties gehaald worden. 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. Afhankelijk van het beschikbare budget onderzoeken we in welke mate 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 de eerste verkenning te doen naar BOOR breed € 0 op de energiebegroting, 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.

Stand van zaken huisvesting na drie maanden

Scholen:

Obs De Tuimelaar

Voor het gebouw van obs De Tuimelaar in Hoogvliet is in de eerste helft van 2017 een renovatieplan ontwikkeld. We maken het gebouw voor een periode van 10 jaar geschikt om goed uitvoering te kunnen geven aan de onderwijsaanpak van de school. Intussen onderzoekt de Tuimelaar samen met andere scholen in Hoogvliet hoe zij het onderwijs op wijkniveau optimaal kunnen vormgeven.

Obs De Plataan

Voor het gebouw van obs De Plataan in Pernis heeft de gemeente Rotterdam een uitvraag opgesteld om via de innovatieve aanbestedingsmethode van Design&Build het schoolgebouw te verduurzamen. De aanbesteding van het project van een combinatie van aannemer en architect vindt in het voorjaar 2017 plaats.

Obs Nelson Mandela in 'Huis op Zuid'

Vanaf begin 2020 krijgt obs Nelson Mandela onderdak in Huis op Zuid; een multifunctioneel gebouw met Sporthal en Zwembad, onderwijshuisvesting voor obs Nelson Mandela en woningen. Begin 2017 is gestart met de ontwerpogave. Voor de onderwijshuisvesting hebben we het doel om huisvesting te realiseren die de school in staat stelt een krachtige relatie aan te gaan met de wijk, en die tegelijk de leerlingen de geborgenheid geeft die zij nodig hebben voor hun leerproces. De sterke verbinding tussen onderwijs en sport in het gebouw daagt de leerling uit om aan sportactiviteiten mee te doen.

KC IJsselmonde

Voor KC IJsselmonde is het overleg gestart om met de gemeente definitieve afspraken te maken over de concrete aantal m2 dat kan worden gerealiseerd, inclusief gymnastiek. Daarnaast zijn we met de gemeente in gesprek over de manier waarop VVE/peuterspeelzaal en Kinderopvang binnen de bestaande m2 ingepast kunnen worden. In het eerste half jaar

van 2017 starten we met het opstellen van het ruimtelijk/functioneel programma van eisen op basis van de inhoudelijke uitgangspunten die er voor KC IJsselmonde zijn en nog worden vastgesteld.

Promise Academie Charlois (PAC)

De planning is om vanaf augustus 2017 op basis van de scope en inhoud van PAC te starten met het opstellen van de (huisvesting) businesscase voor PAC. Hieraan gekoppeld is de uitwerking van de (onderwijskundige) visie van PAC in een ruimtelijk en functioneel programma van eisen. De uitwerking van deze visie is in volle gang. Op de Hugo de Groot wordt het doorbreken van het leerstofjaarklassensysteem voorbereid en wordt gewerkt aan uitstel van het selectiemoment, door een verlengde brugklas te introduceren. Leraren van obs de Kameleon en obs De Triangel werken samen met docenten van Hugo de Groot in werkgroepen doorgaande leerlijnen uit voor verschillende vakken, waaronder Nederlands en burgerschap. Ultieme doel is de ontwikkeling van een campus van basisonderwijs en alle vormen van voortgezet onderwijs (vmbo basis / kader tot en met vwo), waarin leerlingen op maat onderwijs krijgen en de tijd krijgen om 'op hun bestemming te komen' en zo hun kansen te vergroten.

BOOR is intensief met LMC en CVO in gesprek over de spreiding van VO voorzieningen op Zuid, met als doel het verbeteren van het onderwijsaanbod. Waar de uitkomsten van dit gesprek consequenties hebben voor de PAC, worden deze meegenomen in de uitwerking.

Leegstandsreductie

Met de gemeente Rotterdam hebben we afgesproken dat BOOR in de periode tot en met 2019 een leegstandsreductie realiseert van in totaal 57.788 m² bruto vloeroppervlak (bvo). 13.103 m² bvo van dit totaal mag aangemerkt worden als inefficiënte m² in schoolgebouwen, medegebruik en ISK klassen.

De gerealiseerde leegstandsreductie tot en met 31 december 2016 was 31.627 m² bvo. Dit betekent dat voor de jaren 2017 tot en met 2019 nog 13.058 aan m² moet worden afgestoten. Om dit te realiseren zijn plannen ontwikkeld, ingediend bij de gemeente en goedgekeurd. De uitvoering van de plannen is nu in voorbereiding.

Duurzaamheid

Via een sponsorproject met SOFTS maken we in 2017 een begin met het verduurzamen van de scholen. SOFTS omvat het plaatsen van PV-systemen (zonnepanelen) en het reduceren van het energieverbruik van de scholen door investeren in het gebouw en instructie van de gebruikers. Het binnenklimaat wordt hierbij ook onder de loep genomen.

ICT: plannen 2017

- ✓ Doel is om de volgende deelprojecten in 2017 uit te werken:
 - 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 privacy beleid ontwikkeld en geïmplementeerd
- De gewenste BOOR ICT organisatiestructuur is ontwikkeld en geïmplementeerd.
- Er is een BOOR-brede ICT architectuur ontworpen.
- De mogelijkheden van internet contractaanpassingen zijn onderzocht.

Stand van zaken ICT

De conceptversie van de BOOR-brede ICT visie en strategie ligt voor ter besluitvorming. De gewenste BOOR ICT organisatiestructuur is onderdeel van deze notitie. De aanbesteding hardware loopt en de implementatie van de hardware catalogus staat gepland voor de zomer 2017. Er zijn nog geen software-standaarden gesteld, en er is ook nog geen BOOR-brede ICT-architectuur ontworpen. Wel is de verkenning gestart naar mogelijke schaalvoordelen die we kunnen behalen door bovenschoolse contracten aan te gaan. We blijven achter bij de ambities die we onszelf gesteld hadden en zijn daar niet tevreden over.

Het bestuurskantoor, BOOR Services, is voor de mailvoorziening overgegaan op Office 365 waarmee in principe de basis voor een BOOR netwerk – en mailinfrastructuur is gelegd. EY heeft een eerste scan gedaan naar security- en privacy en we hebben een medewerker privacy aangesteld, die een 'Privacy en Security programma' op gaat stellen. Samen met andere schoolbesturen verkennen we momenteel de mogelijkheden van internet contractaanpassingen (inkoopcoöperatie).

1.2. Leren is maatwerk

Onderwijskwaliteit: plannen 2017

In het laatste kwartaal van 2016 is voor BOOR-vo een onderwijscommissie ingesteld, die de motor zal vormen achter een innovatie-agenda.

- ✓ In 2017 worden maatwerk en onderwijskwaliteit aangepakt. Werkgroepen ontwikkelen plannen van aanpak en nemen de uitvoering daarvan ter hand.
- ✓ Centrale doelstelling van de innovatie-agenda is dat de vo-scholen van BOOR onderling een professionele leergemeenschap worden, waarin wordt samengewerkt en van en met elkaar wordt geleerd en waarin het onderwijs zich ontwikkelt en vernieuwt .

Daarnaast ontwikkelen we een werkwijze waarmee de afdelingen die volgens de inspectienormen risico's lopen worden gedetecteerd, en krijgen zij de juiste ondersteuning om te voorkomen dat zij bij een kwaliteitsonderzoek als zwak worden beoordeeld.

Voor **Passend Onderwijs** is de beleidsnotitie "Leren is Maatwerk" opgesteld. Het eerste jaar van de periode die deze beleidsnotitie beslaat, wordt gedomineerd door inventariseren en

gegevens voor een nulmeting vaststellen. Voor 2017 zijn ook nog de volgende doelen opgenomen:

- ✓ 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" 16-17 aan. Hierin geeft de school onder andere aan wat is gedaan op het gebied van maatwerk aan de leerlingen en de betrokkenheid van ouders.
- ✓ Elke school zorgt er voor dat het Schoolondersteuningsprofiel voor 2017-2018 volgens de juiste procedure is bijgesteld, zodat de inzet van specialisten past bij de ondersteuningsbehoefte van de leerlingen.
- ✓ 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. Denk hierbij aan kindcentra, samenwerking basis- en voortgezet onderwijs, samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs.
- ✓ Alle scholen hebben in 2017 een voldragen plan "Ouders als partner bij de onderwijsondersteuning".

Stand van zaken onderwijskwaliteit na drie maanden

Om passend onderwijs te bieden aan alle leerlingen zijn scholen intensief bezig te professionaliseren op allerlei gebieden. Natuurlijk wordt er geïnvesteerd in nascholing van leraren, daarnaast worden ook processen anders ingericht. Alle scholen herzien momenteel hun ondersteuningsprofiel. Het basisonderwijs gebruikt hiervoor het systeem Perspectief op School. Nadat in april alle profielen zijn bijgesteld wordt een bestuursoverzicht opgesteld, zodat we kunnen bepalen of er nog specifieke interventies moeten worden uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan drie scholen in een wijk met alle drie hetzelfde ondersteuningsaanbod in plaats van complementaire ondersteuningsprofielen. Eind maart is een studiedag gevuld met masterclasses waarop deelnemers naar behoefte kunnen intekenen. De studiedag in juni voor directies (v)so en (s)bao staat in het teken van het werken met schoolstandaarden.

Huisvesting en facilitair: plannen 2017

- ✓ Doel: in 2017 is vastgelegd waar onderwijshuisvesting en de afspraken voor gebruik van de huisvesting aan dienen te voldoen om multifunctioneel te worden gebruikt.

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

- ✓ Mytylschool De Brug en Tylytschool Rotterdam: gezamenlijke huisvesting met Rijndam Revalidatie
(zie voor de voortgang op deze doelen: 1. Leren voor de toekomst, blz. 4)

ICT: plannen 2017

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

Stand van zaken ICT

We zijn begonnen met de eerste verkenning naar mogelijke schaalvoordelen die we zouden kunnen behalen als we bovenschoolse contracten aangaan. Ook zijn er in samenwerking met andere schoolbesturen verkennende stappen gezet om te komen tot een gezamenlijke inkoopcoöperatie.

1.3. Leren met de beste leraren en schoolleiders

Personeel: plannen 2017

- ✓ Doel: in 2017 start een programma van management development, in eerste instantie onder schoolleiders primair en (voortgezet) speciaal onderwijs. Belangrijk onderdeel is verdere verbetering van de kwaliteit van de gesprekkencyclus.
- ✓ Doel: in 2017 is de inschrijving in het schoolleidersregister geborgd voor alle betrokken schoolleiders of er is een plan voor een alternatief voor de persoon.

We stimuleren het planmatig werken aan persoonlijke ontwikkeling. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de lerarenbeurs, scholingsbudget school en budget Leren Loont! Doelen voor 2017:

- ✓ Iedere school heeft een scholingsplan.
- ✓ Iedere werknemer heeft een functionering- en/of beoordelingsgesprek gehad.
- ✓ Er is gemiddeld voor iedere werknemer € 500, - per fte beschikbaar voor scholingsactiviteiten.
- ✓ Er is zicht op het aantal on-of onderbevoegden en er zijn voor deze werknemers passende scholingsplannen.

- ✓ Het is bekend hoeveel leraren en schoolleiders in de verschillende sectoren beschikken over een master en welke inspanning nodig is om de ambitie uit het koersdocument voor de percentages master te realiseren.
- ✓ BOOR bereikt eind tweede kwartaal 2017 de gewenste waarde van 6% ziekteverzuim. In twee scholengroepen van het basisonderwijs en in het speciaal onderwijs loopt hiertoe een project met het Vervangingsfonds, dat loopt 30 juni 2017 af. Vervolgens streven we naar een verzuim gelijk aan het landelijk niveau.

In 2017 werken we aan het instrumentarium om de instroom van personeelsleden bestendig te organiseren.

- ✓ Doel: in 2017 is vervanging van afwezig personeel in het basis- en (voortgezet) speciaal onderwijs vormgegeven vanuit een op te richten poule van medewerkers in vaste dienst. Deze poule dient als instrument voor mobiliteit van al zittend personeel.
- ✓ Doel: In januari 2017 voeren we de personele en salarisadministratie in eigen beheer uit in het programma AFAS. In 2017 werken we aan verdere automatisering van personele processen, zoals aan het elektronisch dossier.

Stand van zaken personeel na drie maanden

- ✓ In de periode december tot en met maart zijn we van start gegaan met de pilot 'ontwikkelingsgerichte beoordelingsgesprekken voor directeuren'. Alle schoolleiders hebben een beoordelingsgesprek gehad gericht op prestaties en het ontwikkelpotentieel.
- ✓ Het schoolleidersprofiel is vastgesteld voor alle sectoren.
- ✓ Het moreel kompas: BOOR leiderschap is vastgesteld.
- ✓ Er wordt gewerkt aan een meta-analyse van schoolleiders waardoor we inzicht krijgen in de gewenste ontwikkel trends voor management development (MD). Aan de commissie personeel in het vo is een voorstel gedaan voor de ontwikkeling van teamleiders.
- ✓ De lijn heeft effectief gestuurd op registratie van schoolleiders en adjunct-directeuren in het schoolleidersregister PO waardoor dit aantal is toegenomen. We hebben duidelijk zicht op schoolleiders en adjunct-directeuren die bezig zijn met registratie of herregistratie.
- ✓ We hebben een proces ingericht voor tijdsige registratie per 1 januari 2018.

In 2017 hebben directeuren in de scholengroepen po een mobiliteitstraining gehad. Doel van de training is het stimuleren van het nadenken over de eigen mobiliteit. Op uitnodiging is de training ook gegeven aan een aantal schoolteams. De respons is positief. We ervaren een toename in het aantal verzoeken van, vrijwillige mobiele werknemers, die in gesprek willen over de mogelijkheden bij BOOR. Op dit moment zijn scholen in het (s)bao bezig met het vaststellen van de gewenste formatie. Voor 1 mei moet dit duidelijk zijn.

Dit jaar organiseren we, voor het eerst, twee keer BOOR Werk(t). BOOR Werk(t) is de vervanger van de oorspronkelijke banenmarkt. Tijdens BOOR Werk(t) staat het kennismaken met de diversiteit van het onderwijs bij BOOR centraal. Geïnteresseerden (intern en extern) kunnen beleven welke vormen van onderwijs wij hebben. BOOR Werk(t) is een laagdrempelig seminar. Bij BOOR Werk(t) presenteren we de verschillende onderwijsvormen die we bij BOOR hebben. Het doel is dat mensen nieuwsgierig worden, gericht contact opnemen en solliciteren bij die scholen die aansluiten bij hun persoonlijke- en loopbaanontwikkeling.

Woensdag 15 maart hebben honderd bezoekers kennisgemaakt met de verschillende onderwijsvormen en werknemers van stichting BOOR. Onder het genot van een stuk appeltaart, gemaakt en geserveerd door leerlingen van vso Herenwaard, gingen geïnteresseerden, vertegenwoordigers van onze scholen en BOOR Services met elkaar in gesprek. Er was veel interesse in BOOR Selectie, de vervangingspool. Het was een vrolijke en energieke middag op openbare basisschool het Pluspunt waar iedereen welkom was. Veel nieuwe contacten zijn gelegd, bezoekers hebben inzicht gekregen in de mogelijkheden binnen BOOR en kennis is gedeeld. De volgende BOOR Werk(t) is 17 mei 2017.

Vervangingsproblematiek

Tot 1 januari deed het administratiekantoor de werving en selectie van vervangers en bracht op verzoek van de scholen vraag en aanbod bij elkaar. Er bestond voor vervangers alleen perspectief op een vaste baan als de school op dat moment een vacature had. Het in eigen huis nemen van de werving en selectie van vervangers, het HRM-advies, salaris- en financiële administratie bood ons de kans om de vervanging anders te positioneren.

Er is een vervangingspool ingericht, BOOR Selectie. Doel is om meer mobiliteit in de organisatie te creëren waardoor personeelsleden vitaal en duurzaam inzetbaar blijven voor BOOR. Ook wil BOOR nieuwe instroom van personeelsleden realiseren door kwalitatieve vervangers van de arbeidsmarkt of vanuit BOOR VoorSelectie een reguliere baan aan te bieden. Uiteindelijke ambitie is om door te groeien naar een loopbaancentrum. Hierdoor wordt BOOR een aantrekkelijke werkgever voor starters of invallers die op zoek zijn naar een reguliere baan. Vervanging wordt binnen BOOR structureel werk. Een reguliere baan wordt geboden via BOOR Selectie of op één van de scholen.

Daarnaast is een start gemaakt met het kwaliteitsbeleid voor BOOR Selectie. De keuze is gemaakt om het al bestaande kwaliteitsbeleid voor starters te vertalen naar BOOR Selectie. De mensen die bij BOOR Selectie of VoorSelectie starten worden beoordeeld in week 6,16 en 26. Bij 3 positieve beoordelingen krijgen de vervangers een vast contract aangeboden. Gewerkt wordt aan meer instrumenten om de start van mensen verder te vergemakkelijken.

Verzuimcijfers

	Verzuim % tem q1	Verzuim % 2016	In drie maanden	Verzuim- frequentie	Verzuimduur (gemiddeld)	% nulverzuim
vo	4,8%	5,0%	-0,2	1,7	9,0	30,0%
(v)so	6,4%	6,6%	-0,2	1,1	18,0	40,6%
(s)bao	8,0%	7,6%	0,4	0,8	27,0	48,8%
BOOR	6,6%	6,4%	0,2	1,2	17,0	41,4%

Het ziekteverzuim laat over de eerste drie maanden een stijging zien van 0,2% en komt daarmee op 6,6%. De stijging doet zich met name voor in het basisonderwijs. De vraag is of zich daadwerkelijk een stijging van het verzuim voordoet, of dat we nog kijken naar meer administratieve perikelen als gevolg van de overgang van Vizyr naar BOOR. De komende maanden analyseren we de cijfers, dit is beter mogelijk nu we de administratie in eigen huis hebben. Hierover rapporteren we in de tweede voortgangsrapportage, over de eerste acht maanden van 2017. Hieronder een toelichting per sector:

Sector Voortgezet onderwijs

De sector voortgezet onderwijs daalt met 0,2%. In 2016 zagen we aanvankelijk een stijging. Daarop is binnen de sector strak gestuurd, met name op de langdurige ziektecasuïstiek. Ook zijn de leidinggevendenden getraind in het casemanagement. In het vierde kwartaal 2016 leidde dit tot een stabilisatie van de cijfers en in dit kwartaal een daling van 0,2%. De sector zit daarmee weer onder de 5%. Binnen het kader van onzekerheid van de hierboven aangegeven omstandigheden, lijkt de weg naar beneden voorzichtig ingezet. De verzuimfrequentie daalt eveneens enigszins, en het percentage nulverzuim is enigszins gestegen. Dit zijn bemoedigende signalen, want een dalende verzuimfrequentie en een toenemend nulverzuim kunnen wijzen op een in de toekomst dalend ziekteverzuim.

Sector (voortgezet) speciaal onderwijs

Ook in deze sector is het ziekteverzuim met 0,2% gedaald tot 6,4%. De sector is een van de drie scholengroepen die in het lopende project met het Vervangingsfonds zitten.

Sector (speciaal) basisonderwijs

Hier zien we een minder gunstig resultaat, er is sprake van een stijging van 0,4% naar een ziekteverzuim van 8,0%. Met uitzondering van de scholengroep IJsselmonde is het verzuim niet gedaald. Deze scholengroep, de tweede van drie scholengroepen in het project met het Vervangingsfonds, zit met 5,9% nu onder de projectstreefwaarde van 6%. Ook de scholengroep Hoogvliet zit nog onder de doelstelling van 6%, maar is wel gestegen in de afgelopen drie maanden. In Charlois is een marginale stijging van 0,1% zichtbaar, naar 6,1%. Deze drie scholengroepen zullen naar verwachting de

streefwaarde van 6% of minder verzuim na het tweede kwartaal 2017 behalen. Deze drie scholengroepen zullen naar verwachting de streefwaarde van 6% of minder verzuim na het tweede kwartaal 2017 behalen.

Het verzuim in de scholengroep Alexander, ook onderdeel van het project met het vervangingsfonds, is ruim gestegen van 7,9% naar 8,8%. Ook verzuimcijfers in de scholengroepen Delfshaven, Fijenoord en Kralingen-Crooswijk zijn gestegen en onveranderd aan de hoge kant.

Om de stijging te analyseren en maatregelen te kunnen nemen om hem tegen te gaan, zijn in het eerste kwartaal alle dossiers doorgenomen. Scholen en personeelsadviseurs trekken samen op in de diverse cases. Ook is er in het eerste kwartaal instructie gegeven aan schoolleiders over de analyses op schoolniveau en zijn de werkstromen rond verzuim opnieuw ingericht.

Op dit moment vindt in opdracht van het college van bestuur een nadere analyse plaats in de scholengroepen naar de oorzaken en de situatie op schoolniveau, om daarna nog strakker te kunnen sturen op de reductie van het verzuim.

Over het geheel van de sector primair onderwijs worden er wel gunstiger cijfers genoteerd in de frequentie van het verzuim en het percentage nulverzuim.

Landelijke cijfers

De publicatie van landelijke cijfers loopt altijd erg achter. De cijfers over 2015 zijn nog niet heel lang bekend, het zal tot na de zomer 2017 duren voordat er cijfers over 2016 bekend zijn. De eindrapportage verzuim over 2016 van Duo laat een stijging van de landelijke verzuimcijfers in onderwijs zien.

1.4. Leren in de samenleving

Plannen 2017

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

- ✓ 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.

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.

- ✓ Doel: In 2017 is het programma 'identiteit' uitgebreid met activiteiten in het voortgezet onderwijs en in het speciaal onderwijs. 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 2017 wordt een werkconferentie 'identiteit' georganiseerd voor alle medewerkers van BOOR en belangstellende ouders en leerlingen. Hier verzamelen we de opbrengsten van de identiteitsmiddagen 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.

Stand van zaken na drie maanden

Het project identiteit wordt in 2017 vervolgd, maar is vanwege personele wijzigingen in de samenstelling van de projectgroep vertraagd. Recente gebeurtenissen rond de Turkse gemeenschap in Rotterdam hebben opnieuw aangetoond dat er een grote urgentie bestaat om onverminderd door te werken aan het ontwikkelen van een instrumentarium - en de vaardigheden hiermee te werken - om het samenleven in deze stad vol diversiteit te bevorderen. We realiseren ons dat er grote verschillen bestaan tussen onze scholen, maar dat op geen school er reden kan zijn om niet met dit onderwerp aan de slag te gaan. Dat begint met het faciliteren van leerkrachten om het gesprek te voeren met leerlingen als de buitenwereld de school in komt. In dit kader werd de afgelopen maanden op vijf basisscholen een zogenaamde identiteitsmiddag voor het hele team georganiseerd.

De (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden ontvingen vanwege de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuurskracht een geactualiseerd medezeggenschapsstatuut en – reglement.

Daarnaast zijn er stappen gezet om de communicatie met – en bereikbaarheid van – alle mr's binnen BOOR te verbeteren.

In de eerste drie maanden van dit jaar zijn weer een aantal medezeggenschaps cursussen verzorgd. Aan de basis cursus en vervolgcursussen over bekostiging, begroting en bevoegdheden werden door 45 leden van medezeggenschapsraden deelgenomen.

Hiermee is geïnvesteerd in de scholing van (nieuwe) mr-leden. Ook is een start gemaakt met het opstellen van een Deltaplan 2.0 voor het bevorderen van de medezeggenschap op onze scholen en voor de scholing en ondersteuning van (g)mr's en (g)mr-leden binnen BOOR.

1.5. Leren in een professionele cultuur

Onderwijskwaliteit: plannen 2017

Elke school brengt op eigen wijze de ontwikkeling van leerlingen in kaart. Naast de gezamenlijke leerlingvolgsystemen, Parnassys, Magister en Som, wordt gebruikt 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 augustus 2017 treedt een nieuw onderzoekskader van de onderwijsinspectie in werking. BOOR bereidt zich hierop voor door een kwaliteitsbeleid te ontwikkelen waarin de nieuwe standaarden van de onderwijsinspectie verwerkt worden. De ambities van BOOR reiken uiteraard verder dan het alleen voldoen aan de standaarden van de Onderwijsinspectie. `Zicht op ontwikkeling en begeleiding van leerlingen` is als een kernstandaard van belang voor alle scholen. Dat leidt ertoe dat in het nieuwe kwaliteitsbeleid van BOOR voor alle scholen geïnventariseerd wordt hoe zij er op dit onderdeel voorstaan. De onderwijscommissie vo bereidt momenteel werkwijzen voor, die vo-scholen in staat stellen om met elkaar het inzicht in de onderwijsresultaten en het maatwerk in het onderwijs verder te ontwikkelen. Op de plenaire dag in juni voor de sectoren po en so het ontwikkelen van schoolstandaarden centraal. Hoe kom je als school tot passende ambities op schoolniveau, groepsniveau en leerling niveau? En hoe maak je deze ambities inzichtelijk voor alle betrokkenen.

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

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 de omslag vormgegeven naar een schoolnabije HRM adviesfunctie en personeel en salarisadministratie in eigen beheer.

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 bron-systemen.

Stand van zaken bedrijfsvoering na drie maanden

In de eerste maanden van 2017 is de BI-tool beschikbaar gesteld voor alle scholen binnen BOOR voor personele en financiële rapportages. De rapportages worden gefaseerd

beschikbaar gesteld. Enerzijds om de gebruikers te laten wennen aan het gebruik. Anderzijds willen we zekerheid over de juistheid en de volledigheid over de beschikbaar gestelde informatie. Deze controle wordt, gezien de beschikbare capaciteit, gefaseerd uitgevoerd. In een aantal workshops hebben gebruikers uitleg gekregen over het technische gebruik en de beschikbare rapportages. In het voorjaar volgt een tweede ronde workshops waar we ook de gebruikerservaringen inventariseren en weer nieuwe rapportages uitleggen.

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.

Stand van zaken ICT na drie maanden

De aanbesteding voor een BI-Tool is in 2016 mislukt, doordat geen van de leveranciers bleek te kunnen voldoen aan de door BOOR gestelde voorwaarden. Als alternatief is besloten de toepassing Qlikview als BI-tool in te zetten. Deze toepassing (die bij een aantal scholen al naar tevredenheid werd gebruikt) is minder ambitieus, maar blijkt een goed werkend alternatief en biedt zowel bestuur als schoolleiders betere mogelijkheden om tijdig bij te sturen indien nodig. In februari zijn de eerste overzichten vrij gegeven op het terrein van financiën en personeel. De komende periode, tot aan de zomervakantie, wordt er verder gewerkt aan datavalidatie en worden de overzichten voor financiën en personeel verder uitgebreid. Ook worden andere gegevens van de bedrijfsvoering ontsloten.

Inkoop: plannen 2017

- ✓ In alle nieuwe Europese aanbestedingen die in 2017 gepubliceerd worden is een paragraaf maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid opgenomen.
- ✓ 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.
- ✓ Tot slot wordt het bestel- en facturatieproces verbeterd om meer grip op uitgaven te krijgen. In 2016 is hier een plan van aanpak voor opgesteld en dit zal in 2017 uitgerold gaan worden.

Stand van zaken inkoop na drie maanden

In maart 2017 zijn opdrachten gegund aan leveranciers met betrekking Brandveiligheid. De aanbesteding is in percelen op de markt gezet waardoor de opdrachten ook voor MKB

bedrijven interessant zijn. Twee van de 4 percelen zijn gegund aan MKB bedrijven, waaronder een lokaal Rotterdamse elektrotechnisch installatiebureau en een MKB bedrijf uit Dordrecht.

Momenteel bereiden we de Europese aanbesteding ICT hardware voor. In de aanbesteding is een paragraaf over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) opgenomen. Ook deze aanbesteding wordt in percelen op de markt gezet waardoor het lokale en regionale MKB kan meedingen naar een deel van de opdracht. Dit element is ook bij de aanbesteding 'inhuur leraren' onderwerp van de gevraagde dienstverlening en gewenste leverancier. In 2017 zullen we naar verwachting ook schilderwerk, kantoorartikelen en papier en afvalverwerking aanbesteden. Bij elke aanbesteding denken we na of MVO en deelname van MKB kan worden bevorderd.

Het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en leerlingen van onze vso-scholen vergt nog verdere uitwerking. Daar waar mogelijk nemen we dit wel mee in de aanbestedingen.

In 2016 en begin 2017 lag de focus op het juist implementeren van de inbesteding van de administratieve processen van BOOR. Hierdoor is de implementatie van het bestelsysteem uitgesteld. Er wordt nu gesproken over hoe en wanneer we dit systeem uit kunnen rollen.

2. Financiën 2017

Het financiële beeld is als volgt:

Bedragen x € 1.000

Omschrijving	Begroting	Realisatie	
	2017	januari -maart	Forecast 2017
Baten			
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	227.302	56.061	231.165
Overige overheidsbijdragen	13.175	3.135	12.512
Overige baten	10.364	2.968	11.562
Totaal baten	250.841	62.165	255.239
Lasten			
Personele lasten	205.430	51.750	210.137
Huisvestingslasten	16.663	4.585	16.332
Afschrijvingen	4.473	1.160	4.698
Overige materiële lasten	20.422	3.936	20.966
Totaal lasten	246.988	61.431	252.133
Resultaat gewone bedrijfsvoering	3.853	734	3.106
Financiële baten en lasten	-/- 363	10	-/- 177
Resultaat – bij ongewijzigd beleid	3.490	744	2.929
Bijsturingsmaatregelen	-	-	561
Resultaat na bijsturing	3.490	744	3.490

Bijsturing

De forecast bij ongewijzigd beleid laat een lager financieel resultaat (€ 2,93 miljoen) zien dan begroot (€ 3,49 miljoen). Dit wordt veroorzaakt doordat op een aantal scholen een impuls nodig is op het gebied van onderwijskwaliteit of personeel. In § 2.3 wordt dit nader toegelicht. Het bestuur stuurt er op aan dat het begrote financieel resultaat voor 2017 alsnog wordt gehaald. Dit is belangrijk omdat hiermee het weerstandsvermogen van de scholen wordt versterkt en BOOR hiermee volgens planning in 2018 op de minimale 10% weerstand komt.

De bijsturingsmaatregelen hebben een financieel effect van € 561.000, wat neerkomt op circa 0,2% van de exploitatie van BOOR. Het beste moment om bij te sturen, is nu, bij voorbereiding van een nieuw schooljaar. Directeuren stellen op dit moment hun schooljaarbegroting op en hierbij is afgesproken dat zij kritisch naar de eigen begroting kijken

en met voorstellen komen. Daarnaast wordt gekeken of de uitvoering van beleidsprioriteiten op onderdelen te temporiseren is, waardoor kosten kunnen worden verlaagd. De ambitie is dat door deze maatregelen, het begrote resultaat voor 2017 wordt gerealiseerd.

In de tabel en toelichting hierna, zijn de forecast per sector opgenomen. De realisatie tot en met maart wordt toegelicht in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

2.1 Forecast 2017 per sector

De financiële verwachting voor 2017 is per sector als volgt:

Bedragen x € 1.000

Omschrijving	(s)ba0 ¹	(v)so ²	vo ³	ABB	Totaal
Baten					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	102.426	40.840	87.899	0	231.165
Overige overheidsbijdragen	8.860	257	2.930	465	12.512
Overige baten	3.877	1.875	5.276	534	11.562
Totaal baten	115.163	42.972	96.105	999	255.239
Lasten					
Personele lasten	92.602	36.019	72.790	8.726	210.137
Huisvestingslasten	8.465	2.095	5.306	466	16.332
Afschrijvingen	1.815	479	2.387	17	4.698
Overige materiële lasten	11.161	3.576	14.439	-/ 8.210	20.966
Totaal lasten	114.043	42.169	94.922	999	252.133
Resultaat gewone bedrijfsvoering	1.120	803	1.183	0	3.106
Financiële baten en lasten	0	1	-/ 178	0	-/ 177
Forecast – bij ongewijzigd beleid	1.120	804	1.005	0	2.929

2.2 Totstandkoming forecast 2017

De forecast 2017 is tot stand gekomen door het samenvoegen van de individuele verwachtingen van de scholen. De schoolleiding heeft bij het maken van de forecast rekening gehouden met onder meer de volgende ontwikkelingen:

- Werkelijke leerlingaantallen in het lopende schooljaar
- Ontwikkeling van de personele formatie

¹ (speciaal) basisonderwijs

² (voortgezet) speciaal onderwijs

³ voortgezet onderwijs

- Gevolgen van de cao-onderhandelingen
- Aangepaste rijksbijdragen
-

2.3 Toelichting op afwijkingen

Algemeen

Baten

De baten waren begroot op € 250,8 miljoen en komen naar verwachting iets hoger uit, namelijk op € 255,2 miljoen. Dit verschil van € 4,4 miljoen wordt vooral verklaard door de aanpassing van de rijksbijdrage als gevolg de compensatie van de cao-gevolgen. Tegenover deze extra baten staan dus ook extra verplichtingen (zie 'lasten').

Lasten

De lasten waren begroot op € 247,0 miljoen en komen naar verwachting hoger uit, namelijk op € 252,1 miljoen. Dit komt met name door een stijging in de personele lasten. Deze zijn € 4,7 miljoen hoger dan in de begroting was opgenomen. Voor een deel wordt dit verklaard door de hogere salariskosten i.v.m. de cao-bijstelling (die wordt gecompenseerd door de hogere Rijksbijdrage).

Forecast per sector

Op dit moment laten 13 scholen (15%) een negatieve forecast zien. Daar tegenover staan 7 scholen die vanuit een (initieel) negatieve begroting door effectieve bijsturing nu een positieve forecast laten zien. De oorzaken van de negatieve forecasts zijn verschillend en worden hieronder per sector toegelicht.

Sector	Aantal scholen	Aantal scholen binnen de begroting	Aantal scholen met begrotingsoverschrijding
(speciaal) basisonderwijs	70	58	12
(voortgezet) speciaal onderwijs	8	8	0
Voortgezet onderwijs	6	5	1
Totaal	84	71	13
		85%	15%

(Speciaal) basisonderwijs

12 scholen in het (s)bao laten op dit moment een negatieve forecast zien, met verschillende oorzaken. Hieronder worden deze benoemd:

- Op de scholen Bloemhof, Triangel, Plataan en OBS Delfshaven zijn extra (personele) investeringen nodig om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen.
- Op de scholen Kleine Wereld en Vierambacht wordt een nieuw onderwijsconcept ontwikkeld. Dit vraagt extra (personele) investeringen.

- Op de scholen de Globe, Kleine Wereld, Blijvliet, Klimop en Babylon is sprake van een aantal langdurig zieke medewerkers die vervangen moet worden.
- De Barkentijn heeft nu nog twee locaties en teruglopend leerlingaantal. Hierdoor is de personele inzet niet optimaal en heeft de school te hoge huisvestingslasten. Met ingang van schooljaar 2017-2018 wordt 1 locatie gesloten.
- Bij Fridtjof Nansen bleek een omissie in de berekening van de forecast. In overleg met de school is dit inmiddels hersteld, waarbij het begrote resultaat wordt behaald. Deze correctie is nog niet in de forecast verwerkt.

(Voortgezet) speciaal onderwijs

Voor de sector (v)so is de verwachting dat alle scholen het begrote resultaat gaan behalen in 2017.

Voortgezet onderwijs

In de sector vo is sprake van een eenmalige investeringsimpuls bij het Thorbecke Voortgezet Onderwijs met als doel om de onderwijskwaliteit te verbeteren en om op langere termijn weer meer leerlingen aan te kunnen trekken.

Maatregelen

Afgesproken is dat elke directeur kritisch de eigen begroting doorneemt en met bezuinigingsvoorstellen komt. De verwachting is dat door de bijsturing het begrote resultaat alsnog kan worden gerealiseerd.

2.4 Ontwikkeling weerstandsvermogen

Het huidige beleid rondom het weerstandsvermogen is erop gericht dat BOOR eind 2018 een weerstandsvermogen heeft van minimaal 10% van de exploitatie. De verwachting is dat het weerstandsvermogen van BOOR in de loop van 2018 boven de 10% uitkomt. Tot het moment dat BOOR een weerstandsvermogen van 10% heeft, worden scholen geacht jaarlijks 1% van hun exploitatie toe te voegen aan hun reserve. Dat geldt in deze fase ook voor de scholen die al een reserve van minimaal 10% hebben.

Eind 2016 heeft het Bestuur de concept-beleidsnotitie *Weerstandsvermogen en risicomanagement* opgesteld, waarin de kaders en richtlijnen worden geschetst voor het moment dat BOOR-breed het minimum van 10% wordt bereikt. Deze beleidsnotitie is op dit moment onderwerp van gesprek in de GMR's. Onderdeel van het nieuwe beleid is een verdere doorontwikkeling van het risicomanagement, waardoor scholen meer zicht krijgen op hun risicoprofiel en een indicatie krijgen van de benodigde buffers die scholen zouden moeten hebben. Het risicomanagementbeleid wordt vanaf 2017 gefaseerd uitgewerkt en geoperationaliseerd onder regie van de concerncontroller.

2.5 Realisatie januari t/m maart 2017

De realisatiecijfers over de eerste drie maanden van 2017 laten een voordelig resultaat zien van € 744.000. Dit resultaat kan niet één op één worden vertaald naar een resultaat voor het gehele jaar. Als gevolg van een seizoenpatroon in de baten en de lasten, worden deze niet gelijkmatig gedurende het jaar gerealiseerd.

3. Inventarisatie risico's en onzekerheden

In het Jaarverslag 2016 hebben we een overzicht opgenomen van de belangrijkste risico's die BOOR loopt en welke beheersmaatregelen zijn opgenomen om de risico's te mitigeren. Onderstaand een update over het 1^e kwartaal:

Onderhoud gebouwen

Risico: Hoog

BOOR beschikt over een meerjarenonderhoudsplan voor de periode 2015-2025 voor het PO en voor de periode 2015-2035 voor het VO. In 2015 is (vanuit het weerstandsvermogen) een voorziening opgericht voor het voorziene onderhoud. Er is sprake van forse achterstanden vanuit het verleden, waarbij nog niet alle risico's in beeld zijn. Als mitigerende maatregel is besloten de komende 3 jaar jaarlijks de conditiemeting van 1/3 van de portefeuille te herijken en op basis hiervan (de toevoeging aan) de voorziening te actualiseren. Op basis van de beschikbare capaciteit wordt de uitvoering van het onderhoud geprioriteerd. Daarnaast is afgesproken tot en met 2019 44.685 m² aan leegstand te reduceren. Hiervan is inmiddels 31.627 m² gerealiseerd en moeten voor de jaren 2017 tot en met 2019 nog 13.058 m² aan leegstandsreductie realiseren. Het plan hiervoor is ingeleverd en akkoord bevonden door de gemeente. We liggen daarmee goed op koers en er zijn voldoende plannen om ook de resterende meters op te leveren.

Bekostiging

Risico: Hoog

De bekostiging van onderwijsinstellingen is gebaseerd op de t-1 systematiek, waarbij met name de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL) van het onderwijzend personeel en het leerlingenaantal per 1 oktober (inclusief bijbehorende wegingen) van het voorafgaande jaar bepalend zijn. Belangrijkste risico is dat het bekostigingsniveau niet synchroon loopt met het kostenniveau, waardoor resultaatdoelstellingen niet worden gehaald. Als beheersmaatregel wordt in de planning & controlcyclus gewerkt met periodieke forecasts, waarbij vroegtijdig wordt geanticipeerd op ontwikkelingen in het personeelsbestand en dito bekostiging (zie § 2.1 t/m 2.4).

Inbesteding administratieve diensten

Risico: Hoog

Vanaf 2017 voert BOOR de personeels- en salarisadministratie, HR-diensten en processen rondom de financiële administratie in eigen beheer uit. In opdracht van de auditcommissie van het Algemeen Bestuur voert de accountant in het tweede kwartaal 2017 een controle uit naar de opzet, bestaan en werking van de interne beheersmaatregelen rondom deze risicovolle processen.

Kleine scholen

Risico: Midden

BOOR heeft in het basisonderwijs 26 kleine scholen (< 225 leerlingen), dat een risico kan vormen voor de kwaliteit van het onderwijs. Bovendien vraagt de gemeente in het kader van leegstandsreductie om het reduceren van m²'s. Het samenvoegen, verhuizen of sluiten van scholen heeft een forse (financiële) impact en kan tot verlies van leerlingen leiden. Dit risico wordt beperkt door het opstellen van goede businesscases per kleine school en het zorgvuldig handelen naar alle betrokkenen. Hiervoor is in samenwerking met de gemeente een protocol ontwikkeld, dat BOOR in het afgelopen jaar ook heeft toegepast.

Onderwijskwaliteit

Risico: Midden

De kwaliteit van enkele van onze (basis)scholen is ontoereikend. Dat vergt forse investeringen om de kwaliteit van deze scholen op orde te krijgen. Daarnaast bestaat het risico dat het aantal aanmeldingen daalt. Maatregelen die hier worden toegepast zijn inzet van interim directeuren en het verzorgen van trainingen en uitvoeren van audits door het team onderwijskwaliteit van BOOR Services. Daarnaast wordt gewerkt aan de ontwikkeling van leerkrachten, die nog niet voldoen aan de basiskwaliteit (zie § 1.1).

Ruimte om te groeien

Risico: Midden

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. Om effecten van de fluctuaties van de leerlingenaantallen op te vangen wordt binnen BOOR gestuurd op strategische mobiliteit.

Medewerkers

Risico: Midden

BOOR kent een relatief hoog ziekteverzuim (6,6%), dat naast extra kosten 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 (zie § 1.3).

ICT-risico's

Risico: Midden

BOOR kent op onderdelen een verouderde ICT-infrastructuur, o.a. doordat in de afgelopen jaren prioriteit is gegeven aan de versterking van het weerstandsvermogen. In het najaar van 2016 is een concept '*ICT visie en strategie 2017-2020*' opgesteld, dat momenteel in diverse gremia wordt besproken. In het visiedocument wordt ook aandacht besteed aan Privacy en Security aspecten. Dit stelt BOOR in staat de (inkoop van) ICT doelmatiger te organiseren. Daarnaast participeert BOOR in een initiatief van een twintigtal schoolbesturen tot oprichting van een Inkoopcoöperatie. Deze beoogde Inkoopcoöperatie zal zich in eerste instantie richten op het bieden van connectiviteit, infrastructuur en datacenter voor de deelnemende besturen.