

# Tweede voortgangsrapportage (na 8 maanden) 2017



*Vastgesteld door het bestuur op 30 oktober 2017*

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding en samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Voortgang beleidsambities</b>	<b>7</b>
1.1. <i>Leren voor de toekomst</i>	7
1.2. <i>Leren is maatwerk</i>	11
1.3. <i>Leren met de beste leraren en schoolleiders</i>	13
1.4. <i>Leren in de samenleving</i>	16
1.5. <i>Leren in een professionele cultuur</i>	18
<b>2. Financiën 2017</b>	<b>21</b>
2.1 <i>Forecast 2017 per sector</i>	22
2.2 <i>Totstandkoming forecast 2017</i>	23
2.3 <i>Toelichting op afwijkingen</i>	23
2.4 <i>Realisatie januari t/m augustus 2017</i>	25
<b>3. Inventarisatie risico's en onzekerheden</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage 1: Huisvestingsontwikkelingen scholen</b>	<b>29</b>

## Inleiding en samenvatting

Samen met ouders en andere partners zetten de teams op al onze scholen zich elke dag in om de leerlingen het best mogelijke openbaar onderwijs te bieden. De missie van BOOR is maximale kansen te creëren voor kinderen en jongeren in Rotterdam en omgeving. Zij worden volwassen wereldburgers die bijdragen aan een rechtvaardige samenleving en weten hoe zij hun talenten daarvoor kunnen benutten. Deze missie is uitgewerkt in ons koersdocument voor de periode tot 2020. Het jaarplan en de voortgangsrapportages zijn langs de thema's uit het koersdocument opgesteld. Voorliggende rapportage schetst de voortgang van BOOR in 2017 na acht maanden.

### Algemeen

Sinds augustus 2017 is Renata Voss toegetreden tot het college van bestuur van BOOR. Zij is door de gemeenteraad benoemd per 1 augustus voor een periode van vier jaar. Haar portefeuille bestaat uit de sector basisonderwijs, doorgaande leerlijnen, HRM en onderwijskwaliteit. De gemeenteraad heeft Anne de Visch Eybergen en Huub van Blijswijk herbenoemd voor een periode van vier jaar. Eerstgenoemde heeft de portefeuille voortgezet onderwijs, speciaal onderwijs, Passend Onderwijs, Identiteit en vo op Zuid. Huub van Blijswijk, voorzitter van het college van bestuur, heeft naast algehele strategie ook verbinding, innovatie, financiën en bedrijfsvoering in portefeuille.

Per 15 februari 2017 is de tweede termijn van de leden van het algemeen bestuur ingegaan. 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. Als deze vacature is vervuld, is het bestuur voor komende jaren op volle sterkte om sturing te geven aan de volgende fase van BOOR. Wel zullen de leden van het algemeen bestuur vanaf 2019 gefaseerd afscheid nemen, om nieuwe bestuursleden tijdig in te werken en daarmee continuïteit te behouden.

### Stand van zaken 2017

In algemene zin zijn we voorzichtig tevreden met de voortgang t/m augustus en wat zich af lijkt te tekenen voor heel 2017. De opgaande lijn van afgelopen jaren wordt in 2017 grotendeels voortgezet en er is sprake van stabiliteit. In financiële zin, in onderwijskwaliteit, in leerlingenaantallen, in de reductie in de vierkante meters leegstand, maar ook in de kwaliteit van de interne organisatie en de processen.

We zijn er echter nog niet. Op onder andere HR gebied ligt er een grote meerjarige opgave, onder andere door het toenemende lerarentekort, het ziekteverzuim, de grote werkdruk voor de medewerkers en het steeds bredere beroep dat op hun vaardigheden wordt gedaan bijvoorbeeld door de invoering van passend onderwijs. Komende periode staat HRM dan ook

als bestuurlijke prioriteit genoteerd. Een paar zaken uit de afgelopen acht maanden lichten we er hier in het bijzonder uit.

### Onderwijskwaliteit

Vanzelfsprekend is het altijd onze ambitie om geen zwakke scholen te hebben. In het speciaal onderwijs is dat al de situatie. Echter, nog niet alle scholen van BOOR in het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs zitten op voldoende niveau. De doelstelling voor eind 2017 is om in het basisonderwijs maximaal drie zwakke scholen en in het voortgezet onderwijs maximaal zes zwakke afdelingen te hebben.

Er zijn op dit moment twee zwakke scholen in het primair onderwijs van BOOR, in het voortgezet onderwijs zijn er nog vier zwakke afdelingen. Op de betreffende scholen wordt hard gewerkt aan verbetering. Over deze stand van zaken kan geen tevredenheid worden uitgesproken, elke zwakke school is er één te veel. Wel valt te constateren dat BOOR hiermee op koers ligt voor 2017.

Er loopt op dit moment een verkenning naar onze kleine scholen in het basisonderwijs. Dit leidt eind 2017 tot een integraal beeld van het perspectief van alle kleine scholen. In 2018 en de jaren daarna wordt het plan van elk van deze scholen uitgewerkt en uitgevoerd. Hierover informeren wij graag eind 2017 vertrouwelijk de gemeenteraad.

### Eindtoetsen po

Elk jaar nemen de basisscholen eindtoetsen af bij de leerlingen in groep 8. Bij BOOR maken scholen gebruik van de toets van Cito of van IEP. De scores worden per schoollocatie geregistreerd. Op de eindtoetsen van schooljaar 2016/2017 is op vijftig locaties boven de inspectienorm voor de eindtoets gescoord en op zeventien po-locaties onder de norm. Vorig jaar presteerden 46 scholen boven de norm en 23 scholen onder de norm. Naar aanleiding van deze resultaten zijn de scholen actief met een oorzaak-analyse, die in november 2017 zal leiden tot een rapportage. Naar verwachting zal Finlandia dit schooljaar door de inspectie bezocht gaan worden, vanwege hun score op de eindtoets. De planning voor deze bezoeken is nog niet bekend.

### Examenresultaten vo

De examenresultaten zijn onderwerp van gesprek in de reguliere vergaderingen van het College van Schoolleiders. Dit jaar waren de resultaten in vrijwel alle gevallen conform prognose. Voor drie afdelingen voeren de scholen nader onderzoek uit naar de oorzaken van tegenvallers en worden passende verbeteracties gestart.

### HRM

Goed onderwijs kan slechts met goede leraren én schoolleiders. De kwaliteit van leraren en van het team op de school is van grote invloed op de ontwikkeling van leerlingen. Hierin speelt de schooldirecteur een sleutelrol. De schoolleiders van BOOR tonen een moreel

kompas, hebben lef en voelen eigenaarschap voor hun school. Er is een programma voor management development gestart in het basisonderwijs, leidend tot een traject voor leiderschapsontwikkeling.

Het ziekteverzuim is helaas toegenomen in de eerste acht maanden van 2017 naar 6,7%, terwijl de ambitie was om in 2017 op (of onder) 6% te komen. Dankzij de investering en de digitale ontsluiting van de gegevens, kan beter inzicht worden verkregen in de achtergronden van het verzuim. Op grond daarvan weten we nu dat het hoge verzuim zich concentreert in drie scholengroepen in het basisonderwijs. In die scholengroepen is sprake van zeer lang verzuim - deels langer dan twee jaar - dat voor een deel bestaat uit 'achterstallig onderhoud'.

Daarnaast is zichtbaar dat het verzuim in het overgrote deel van de gevallen te maken heeft met psychische belasting als gevolg van hoge werkdruk. Ook blijkt dat herstelmeldingen niet snel worden gedaan, zodat het cijfer hoger is dan het feitelijke verzuim. Op basis van de informatie die nu beschikbaar is, wordt op maat hulp geboden aan de schoolleiders om complexe ziektegevallen tot een oplossing te brengen en wordt in het Management development traject aandacht besteed aan verzuimbeleid en duurzame inzetbaarheid.

We concluderen dat BOOR op HRM gebied slechts gedeeltelijk op koers ligt. We zijn actief aan de slag met het maken van nieuw HR-beleid. Komende periode werken we aan de opzet van een strategische personeelsplanning, om volgend jaar te komen tot een mobiliteits-, diversiteits- en werving & selectiebeleid.

### Financiën

Ambitie is om in 2018 een weerstandsvermogen van 10% opgebouwd te hebben. Eind 2017 moet dit op 9,09% liggen en hiervoor liggen we op koers. Het weerstandsvermogen wordt opgebouwd door de scholen, die ieder jaar 1% van hun begroting hiervoor bestemmen. Eind 2017 wordt, in afstemming met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden, beleid opgesteld voor de periode na het bereiken van de 10% in 2018. Dit bespreken we ook graag met de gemeenteraad.

### Huisvesting

Belangrijk dossier voor huisvesting is de reductie van de leegstand. Met de gemeente heeft BOOR afspraken gemaakt over de reductie van leegstand. Afgesproken is dat het aantal m<sup>2</sup> eind 2019 gereduceerd is met 51.267 m<sup>2</sup>. De prognose is dat eind 2017 een reductie is behaald van 34.466 m<sup>2</sup>. Voor de resterende reductie in 2018 en 2019 is een planning opgesteld. De reductie ligt hiermee nagenoeg op koers. Om versnelling in deze processen te bewerkstelligen is thans overleg gaande hierover met de gemeente.

### Tot slot

We zijn, zoals gezegd, licht positief over de bereikte resultaten. Bovenstaande is een greep uit de resultaten en activiteiten die tot nu toe in 2017 gerealiseerd zijn. Geen willekeurige, het

betreft belangrijke onderwerpen, waar het bestuur van BOOR met prioriteit op stuurt. Voor het volledige overzicht van onze activiteiten en resultaten wordt verwezen naar onderstaande tekst en de bijlage.

# 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 versterkt en uitgebreid.

- ✓ Doel is om eind 2017 in het basisonderwijs nog hoogstens drie zwakke scholen en in het voortgezet onderwijs nog hoogstens 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 acht maanden

#### Primair onderwijs

Van de drie zwakke basisscholen, heeft er één (de Pantarijn) weer het basisarrangement. De overgebleven scholen Piramide en Bloemhof zitten nog in een verbetertraject richting het basisarrangement. De Inspectie heeft bij een tussentijds bezoek voor de zomervakantie aan de Bloemhof, vertrouwen uitgesproken in de voortgang.

Het bestuur heeft de ambitie uitgesproken om zwakke en risicoscholen intensief te begeleiden, zodat risico's worden teruggedrongen en de kwaliteit van onderwijs en organisatie zo snel mogelijk terug op niveau komt. Om die reden is er een focusgroep van scholen ingesteld, die bestaat uit tien tot vijftien scholen met een ontwikkelopdracht. Op deze manier is het bestuur beter in staat preventief te sturen.

#### Speciaal (primair en voortgezet) onderwijs

Binnen het speciaal onderwijs is er geen sprake van zwakke scholen.

#### Voortgezet onderwijs

Er is binnen de scholen van het voortgezet onderwijs per september sprake van vier afdelingen van Thorbecke VO die als onvoldoende zijn beoordeeld door de inspectie. De ingezette verbeteracties leiden tot positieve resultaten, maar de afdelingen zijn nog niet op orde. De directie van Thorbecke VO zet in schooljaar 2017/2018 uiteraard vol in op de verdere verbetering van de opbrengsten.

### 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 Tytyschool 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 monitoringssoftware 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 acht maanden

#### Innovatieve onderwijsconcepten

Er lopen diverse initiatieven voor de opstart van kindcentra. Op Zuid is er bijvoorbeeld sprake van een samenwerking tussen drie basisscholen en de kinderopvang, maar ook in de andere wijken van Rotterdam spelen scholen met het idee om kindcentrum te worden. Binnen de afdeling Onderwijskwaliteit wordt een verkenning gemaakt op de onderdelen om een uniek kindcentra te starten onder de BOOR-paraplu, deze verkenning is geïnspireerd op de Zandvoortse school. In het najaar zal blijken of dit unieke schoolconcept plaats kan krijgen binnen BOOR.

Met de gemeente, CVO en LMC zijn we in gesprek over een betere match tussen vraag en aanbod van het voortgezet onderwijs op Zuid. Dit heeft consequenties voor het innovatieve concept dat ontwikkeld werd voor de Promise Academy Charlois. Nog niet bekend is wat de definitieve plannen gaan behelzen en wat dit betekent voor de huidige betrokken vo-school, de Hugo de Groot. Ongeacht de locatie, heeft BOOR besloten het gedachtengoed van dit concept vast te houden. We blijven doorgaan met het vormgeven van doorgaande leerlijnen door scholen in het po en vo, zowel op Zuid als in Noord. Oogmerk is maximale ontwikkeling voor de leerlingen, onder andere door betere aansluiting tussen basisonderwijs en voortgezet onderwijs, meer maatwerk voor de leerlingen, uitstellen van de keuze voor het



onderwijsniveau in het vo tot het tweede leerjaar, uitwisseling van kennis tussen scholen en waar mogelijk ook van leraren van beide sectoren.

#### Leegstandsreductie en kleine scholen

In oktober 2016 zijn er met de gemeente afspraken gemaakt over de leegstandsreductie in de vastgoedportefeuille die bereikt moet worden tot en met 2019. Voor BOOR geldt dat het aantal m<sup>2</sup> eind 2019 gereduceerd moet zijn met 51.267 m<sup>2</sup>. De prognose is dat eind 2017 hiervan 34.466 m<sup>2</sup> is gerealiseerd. In 2018 wordt ten minste 2.484 m<sup>2</sup> overgedragen. Voor de resterende reductie in 2018 en 2019 is een planning opgesteld. De afgesproken leegstandsreductie van 51.267 m<sup>2</sup> wordt behaald, maar als gevolg van vertraagde bouwplannen op verschillende plaatsen mogelijk pas later. Om versnelling in deze processen te bewerkstelligen is thans overleg gaande hierover met de gemeente.

De opheffingsnorm voor scholen in Rotterdam ligt op 182 leerlingen. Met het oog op de gewenste onderwijskwaliteit hanteert BOOR zelf een gewenste schoolgrootte van 225 leerlingen. Komt een school daaronder, dan krijgt ze de opdracht om een 'Plan van Aanpak Toekomstperspectief Kleine Scholen' te schrijven om te bezien of groei een reële optie is, of dat er een andere mogelijkheid is om de school te versterken. Als deze mogelijkheden er niet zijn is het fuseren van scholen of het sluiten van de school een realistisch scenario. Eind 2017 hebben wij een integraal beeld van het perspectief van alle kleine scholen. In 2018 en de jaren daarna wordt het plan van elk van deze scholen uitgewerkt en uitgevoerd.

In de bijlage is een overzicht opgenomen van belangrijke ontwikkelingen van de afgelopen maanden ten aanzien van verschillende individuele scholen.

#### Slimme energiemeters en duurzaamheid

Het implementeren van de slimme energiemeters en monitoringsoftware is de afgelopen maanden voortgezet, net als het verbeteren van het inregelen van de klimaatinstallaties. Van de 136 elektriciteitsmeters in onze scholen (po en vo) is op dit moment 82% slim en van de 126 gasmeters is op dit moment 85% slim (geven de werkelijke stand door) of half slim (meting van volume verbruikt gas). De verkenning naar € 0 op de meter, verloopt onder meer via pilot-projecten. Het energiesponsorproject SOFTS is bij het VNG-congres in juni officieel gestart. De pilot voor enkele BOOR-scholen is hiermee een feit.

### **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 na acht maanden**

De kaderstellende ICT visie ligt momenteel voor ter advisering aan de medezeggenschap en ter besluitvorming aan het bestuur. Na instemming hierop worden op de vier speerpunten projecten uitgevoerd, te weten: bestuurlijke verantwoordelijkheid, doelmatigheid, regie en flexibiliteit. Een voorbeeld van een dergelijk project is het opstellen van de gewenste BOOR ICT-organisatiestructuur.

We zijn gestart met het behalen van schaalvoordelen door bovenschoolse contracten aan te gaan. De verkenning met andere schoolbesturen om te komen tot een Inkoopcoöperatie heeft plaatsgevonden. In oktober 2017 wordt over de oprichting besloten en zal BOOR vervolgens besluiten over het lidmaatschap. Hierna beginnen we met het opstellen van een BOOR-brede ICT-architectuur en verkennen we opnieuw de mogelijkheden voor een BOOR netwerk- en mailinfrastructuur. De aanbesteding voor hardware wordt in oktober gepubliceerd en de implementatie van de bijbehorende hardware catalogus (digitale bestelportal) volgt na de gunning. Het stellen van software-standaarden is uitgesteld en wordt in 2018 opnieuw beoordeeld.

In voorbereiding op de Europese Algemene verordening gegevensbescherming start op 25 mei 2018 een privacy- en security-programma. De afgelopen periode zijn bewerkersovereenkomsten opgesteld en is in samenwerking met de leverancier van ParnasSys (po/so leerlingadministratie en –volgsysteem) gewerkt aan het verbeteren van autorisaties en de privacy van leerlinggegevens. In dit kader is de procedure autorisatie en monitoring vastgesteld waarmee het po nu een werkwijze kent die voldoet aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Eenzelfde traject doorlopen we de komende maanden ook voor Magister, het leerlingadministratie en – volgsysteem in het vo.

## 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 acht maanden

### Onderwijscommissie voortgezet onderwijs

De onderwijscommissie vo adviseert het college van schoolleiders en initieert activiteiten waardoor de scholen onderling van elkaar leren. Op het gebied van maatwerk brengt de onderwijscommissie in kaart wat de vo-scholen doen, geordend naar doelstellingen en werkvormen. De volgende stap is een studiebijeenkomst voor en met collega's.

### Passend Onderwijs

Sinds augustus 2014 is geldt het stelsel Passend Onderwijs, waarbij zorgplicht bij de scholen is gelegd. Hiermee zijn scholen ervoor verantwoordelijk om alle leerlingen die extra

ondersteuning nodig hebben een goede onderwijsplek te bieden. Sinds 2014 is BOOR hier actief mee aan de slag. Onder de naam Passend Onderwijs schuilen veel activiteiten die heel verschillend van aard zijn. Het is immers een groot, complex proces om tot Passend Onderwijs te komen vanuit het idee dat zoveel mogelijk kinderen binnen het reguliere onderwijs een passende plek kunnen vinden. Daarom is een aparte beleidsnotie opgesteld en zijn we in gesprek met de scholen en hun vertegenwoordigers (gmr). De beleidsnotitie is in de afgelopen periode, in het kader van draagvlak, veelvuldig besproken en zal in het studiejaar 2017/2018 verder uitgezet worden in concrete activiteiten.

#### **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 Tytylschool Rotterdam: gezamenlijke huisvesting met Rijndam Revalidatie

#### **Stand van zaken huisvesting en facilitair na acht maanden**

De voortgang op deze doelen is te vinden onder paragraaf 1.1 *Leren voor de toekomst* en in bijlage 1.

#### **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 na acht maanden**

De voortgang op dit doel is te vinden onder paragraaf 1.1 *Leren voor de toekomst*.

### 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 acht maanden

#### Management development

Het programma voor management development is gestart met een meta-analyse van het zittende corps directieleden primair onderwijs. Deze analyse is vertaald in een traject voor leiderschapsontwikkeling. BOOR organiseert voor alle schoolleiders en vijf trainees een leiderschapstraining die in januari 2018 van start zal gaan. Tevens draagt dit traject eraan bij dat schoolleiders werken aan hun herregistratie in het schoolleidersregister po. Het offerteproces is gestart.

### Registratie schoolleiders

De meeste schoolleiders zijn inmiddels geregistreerd of zijn hier actief mee bezig.

### Scholingsplan

Over de doelstelling ten aanzien van een scholingsplan voor iedere school kan worden gesteld dat nog niet alle scholen inmiddels een scholingsplan hebben. We gaan er actief mee aan de slag om dit voor elkaar te krijgen.

### Scholingsbudget

De totale begroting voor scholingsactiviteiten in 2017 is circa € 2,2 miljoen. Bij een fte-aantal van 2900 komt dat neer op € 758 per fte (aanzienlijk boven het gestelde doel van gemiddeld € 500 per fte).

### Zicht op on- en onderbevoegden

In de sectoren po en so is geen sprake van on- of onderbevoegdheid. Hoe dit in het vo zit en hoe dit goed in administratie te hebben is onderwerp van onderzoek.

### Percentage masters

De systeeminrichting om dit inzicht te krijgen is nog niet ingericht. De ambitie is dus nog niet gerealiseerd. Het is niet zeker dat dit zal lukken in het restant van 2017.

### Ziekteverzuim

De gewenste waarde is nog niet gerealiseerd. Het ziekteverzuim laat in de eerste twee kwartalen van 2017 een lichte stijging zien van 0,3% overall. Een aantal scholengroepen en sectoren laat een gewenste waarde van 6% of lager zien: de sector vo, de scholengroepen po IJsselmonde en Hoogvliet. De sector (v)so daalt nog en is met 6,3% onderweg naar de gewenste waarde. In de overige scholengroepen po zien we helaas een stijging. In januari zijn de verzuimdossiers overgedragen van een externe dienstverlener aan BOOR zelf. In het afgelopen halfjaar is gewerkt aan het in control komen op deze overdracht en is hier ook extra in geïnvesteerd. In de laatste maanden van 2017 en in 2018 werken we verder aan het behalen van dit doel. Concreet gaan we op een aantal (po en vo) scholen waar het verzuim het hoogst is met de inzet van een externe expert actief aan de slag om het verzuim omlaag te krijgen.

Ook in de randvoorwaarden om tot een meer volwassen HRM te komen zijn stappen gezet, onder andere in de kwaliteit van de programmatuur. Een andere organisatie en sturing van de scholengroepen po is tot stand gekomen, inclusief het benoemen van een groep focusscholen met een bovenschools directeur en met een gerichte opdracht. De focusscholen zijn oververtegenwoordigd in het verzuim.

Het project met het vervangingsfonds is afgelopen. Gezien de bijzondere omstandigheden handhaven we de streefwaarde. Aanvullende inzet op verzuimreductie zal volgen in de komende maanden.

### BOOR Selectie

De poule van vervangende medewerkers is opgericht en functioneert. Er is een poule BOOR Selectie (personeel met een reguliere (tijdelijke) aanstelling) en een poule BOOR VoorSelectie (vervangingscontract voor de duur van de afwezige). In de eerste poule zitten twaalf medewerkers, in de tweede 113. Dit getal is nog niet erg groot. Gezien het aantal vacatures worden kandidaten die zich melden voor BOOR Selectie over het algemeen rechtstreeks in vacatures op de scholen geplaatst. Dit is van toepassing op veertien medewerkers. In de komende maanden wordt gestreefd naar verdere uitbreiding.

Het aantal leraren in opleiding is als volgt:

Categorie	Aantal
BOOR Selectie	5
BOOR VoorSelectie	12
In vacature scholen	29
Elders in vacature	8
Overig <sup>1</sup>	10
<b>Totaal</b>	<b>64</b>

### Personele en salarisadministratie

Vanaf 2017 voert BOOR de personeels- en salarisadministratie (PSA) in eigen beheer uit. Overwegende dat dit bedrijfskritische processen betreft hebben wij onze accountant in het 2e kwartaal gevraagd een oordeel te geven over de opzet, bestaan en werking van de interne beheersmaatregelen. In de rapportage merkt de accountant allereerst op dat door het team PSA 'een prestatie van formaat' is geleverd. De basis staat! Tegelijkertijd bevestigt de accountant ons eigen beeld dat de investering nog niet 'af' is. Sprake is van een volgende fase, gericht op het op orde brengen van de basis en te komen tot verdere optimalisering van systemen en werkprocessen.

### Tot slot

Komende maanden werken we aan de herijking van het strategisch HR beleid en aan de opzet van de strategische personeelsplanning. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de toenemende schaarste aan gekwalificeerde leerkrachten, maken een dergelijke personeelsplanning extra urgent.

Het herijkt strategisch HR-beleid vormt de basis voor het mobiliteits-, diversiteits- en werving & selectiebeleid dat in 2018 ontwikkeld wordt.

---

<sup>1</sup> Studievertraging, gestopt, ongeschikt, onbekend of nog een gesprek inplannen

## 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 acht maanden

### Medezeggenschap

De medezeggenschap in de scholen van BOOR is nog niet op het gewenste niveau. Veel bestaande mr's ontbreekt het aan adequate scholing, kennis van zaken en informatie. Verkiezingen verlopen moeizaam en zijn vaak niet nodig, vanwege het geringe aantal kandidaten. Ook schoolleiders zijn niet altijd op de hoogte van rechten en bevoegdheden van de mr. Deze situatie maakt het voor het bestuur en de directies moeilijk om in voldoende mate te voldoen aan de gewenste aanwezigheid, informatieplicht en het volgen van de juiste procedures. In de mr's vallen veel leden uit. Vaak is dit het gevolg van werkdruk en van frustratie om dat de zaken niet gaan zoals zou moeten. Er is onduidelijkheid over de faciliteiten voor mr-leden en over de beschikbare budgetten voor de mr.

Om deze situatie te verbeteren en de problemen op te lossen wordt een plan van aanpak geschreven, 'Medezeggenschap in de steigers', dat voorziet in professionele scholing, volledige informatie en adequate faciliteiten voor allen, die bij de medezeggenschap in de school zijn betrokken. Uitgangspunt daarbij is dat goed functionerende medezeggenschap een kenmerk is van de identiteit van openbaar onderwijs en een waardevolle bijdrage levert aan de kwaliteit van dat onderwijs.



Het doel om alle mr's via de email te kunnen benaderen, is gerealiseerd.

### Gemeenschappelijke medezeggenschap

Aan het eind van het schooljaar 2016/2017 liep de driejaarstermijn van de drie gemeenschappelijke medezeggenschapsraden (gmr's) af en zijn er algehele verkiezingen georganiseerd. In de praktijk stelt een deel van de leden zich herkiesbaar. De gmr-vo telt maximaal 24 leden, de gmr-po en –so/vso ieder zestien. Bij de gmr-po en –vo meldden zich ongeveer twee keer zoveel ouders aan dan er plaatsen beschikbaar waren. Het aantal personeelsleden dat zich verkiesbaar stelde was precies genoeg. Daardoor konden deze twee gmr's helemaal worden gevuld. Bij de gmr-so/vso kwamen er drie ouders en drie personeelsleden bij, maar er waren ook veel vertrekkende leden. Deze gmr komt nu uit op een aantal van dertien en is daarmee niet volledig bezet.

De drie gmr's zijn nagenoeg compleet. Geconstateerd is dat er een aantal verbeteringen mogelijk is in de relatie tussen de gmr's en het bevoegd gezag, er heerst hier zowel bij de leden als bij het bestuur enige ontevredenheid over. Er zijn afspraken gemaakt over de tijdige betrokkenheid en aanlevering van stukken om tot een goede positie van de gmr's in de besluitvorming te komen. Om het functioneren van de mr's te bevorderen wordt in de laatste maanden van 2017 het programma 'Medezeggenschap in de steigers' geschreven, dat moet gaan zorgen voor een grotere professionaliteit op dit vlak. In 2018 voert BOOR dit uit.

### Programma identiteit

In 2017 is in het basisonderwijs het programma 'identiteit' voortgezet. Uitgangspunt van het programma is dat het gesprek over identiteit een belangrijk kenmerk is van openbaar onderwijs en daarmee van de professionaliteit van onze medewerkers. Het doel van het programma is om de BOOR-identiteit om te zetten in gedrag en cultuur. Een doorleefde identiteit komt ten goede aan de schoolcultuur en de ouderparticipatie. In de eerste maanden van het jaar is op vijf basisscholen een zogenaamde identiteitsmiddag voor het hele team georganiseerd.

Tijdens de jaaropening van BOOR, de kick-off, presenteerden leerlingen zich bekwaam in het debat. Debatteren is een vorm om vaardig in de samenleving te functioneren (eigen mening vatten, delen en overtuigen, maar ook luisteren naar tegenargumenten). De verdere uitbreiding van het programma identiteit naar het vo en so is vertraagd. Evenals de organisatie van een werkconferentie. Op dit moment wordt gewerkt aan de revitalisering van het programma identiteit, zodat er in 2018 een volwaardig programma neergezet kan worden. Wij vinden het van groot belang dat de thema's identiteit en pluriformiteit op al onze scholen onderwerp van gesprek zijn en dat docenten in staat zijn hier assertief mee om te gaan. In 2018 is dit voor ons een belangrijk onderwerp op de agenda.

## 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

### Stand van zaken onderwijskwaliteit na acht maanden

#### Leerlingvolgsystemen

Binnen de BOOR po-scholen wordt ParnasSys voornamelijk ingezet als leerlingvolgsysteem, hierin staan onder andere alle vorderingen van de leerlingen op de toetsen die afgenomen worden. Elke leerkracht monitort de voortgang van zijn leerlingen en past zijn leeraanbod daarop aan. Op de ouderavonden krijgen de ouders inzage in de leerprestaties van hun kind en in sommige gevallen zijn dan ook de kinderen aanwezig. Sommige scholen beschikken over een ouderportaal waardoor de ouder vanaf thuis ook de voortgang kan volgen.

Binnen het vo wordt de voortgang van de leerlingen geregistreerd in het leerlingvolgsysteem Magister. Met behulp van QlikView worden de gegevens ontsloten voor bevoegden.

Thorbecke VO heeft Magister ingevoerd in de zomer van 2017. De implementatie is in volle gang.

#### Bestuursgesprek Inspectie

De inspectie heeft aangekondigd dat het bestuursgesprek met BOOR, naar aanleiding van het nieuwe inspectietoezicht, in schooljaar 2018/2019 zal plaatsvinden (vermoedelijk in het najaar van 2018). In dat gesprek worden de bijbehorende arrangementen door de inspectie bepaald.

#### **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.

#### **Stand van zaken personeelsbeleid na acht maanden**

De personele en salarisadministratie worden in eigen hand uitgevoerd. Het schoolnabije adviesteam is opgericht en functioneert. De verdere maanden van 2017 besteden we aan digitalisering van processen en inrichten van een nadere dienstverleningsafspraken.

#### **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 acht maanden**

De tweede ronde workshops in het gebruik van de BI-tool vindt plaats in september. Dit is enerzijds een herhalingstraining over het gebruik van de tool 'BOOR rapportages' en geeft daarnaast uitleg over de nieuwe rapportages op zowel financieel als HR-gebied. De focus voor het schooljaar 2017/2018 ligt op het enthousiasmeren en begeleiden van de gebruikers bij het gebruik van de BI-tool, het uitleggen aan de gebruikers hoe de data moet worden geïnterpreteerd en voor welke doeleinden deze gebruikt kan worden. Tot slot wordt een gebruiksvriendelijk dashboard met kengetallen ontwikkeld voor alle gebruikersniveaus binnen BOOR.

#### **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 acht maanden**

De selectie en implementatie van de BI-tool heeft plaatsgevonden. Na het eerste jaar, is besloten de toepassing Qlikview als BI-tool ook voor de komende twee schooljaren in te zetten. In het schooljaar 2017/2018 wordt er verder gewerkt aan het eigen maken van de

applicatie. Hiervoor is een herhalingscursus op het gebied van Financiën en HR gepland in september en zijn de overzichten voor financiën en personeel verder uitgebreid.

#### **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 acht maanden**

De aanbesteding ICT Hardware is nog in de afrondende fase. De laatste hand wordt gelegd aan het definitief vaststellen van de eisen en wensen aan leveranciers (MKB) en assortiment. Verder is de aanbesteding 'inhuur leraren' gepubliceerd. De verwachting is dat eind oktober 2017 de opdracht definitief gegund wordt. Naast dat MKB-bedrijven kans maken op de opdracht, worden leveranciers uitgedaagd aan te geven op welke wijze zij duurzaamheidsaspecten meenemen in hun bedrijfsvoering en uitvoering van deze opdracht. Dit is onderdeel van het beoordelingskader. Na de zomervakantie zijn ook de Europese aanbestedingen voor kantoorartikelen & papier en schilderwerk opgestart. Ook bij deze aanbestedingen worden waar mogelijk duurzaamheidsaspecten meegenomen.

Het implementeren van het bestel- en facturatiesysteem is uitgesteld. In de laatste maanden van 2017 wordt gewerkt aan het infasieren van capaciteit binnen BOOR op het gebied van inkoop (en contractmanagement). Daarbij wordt ook de ontwikkeling van de inkoopcoöperatie ICT gevolgd (zie ook paragraaf 1.1 *Leren voor de toekomst*). Met het inzetten van eigen inkoopcapaciteit en het (op termijn) gebruik kunnen maken van gecontracteerde ICT leveranciers door de inkoopcoöperatie, wordt de externe ondersteuning afgebouwd. De verwachting is dat hiermee ook budgetruimte komt om het bestel- en facturatiesysteem te kunnen implementeren.

## 2. Financiën 2017

Het financiële beeld over 2017 is als volgt:

*Bedragen x € 1.000*

Omschrijving	Begroting		Realisatie	
	Begroting	t/m augustus	t/m augustus	Forecast
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	227.302	151.535	155.935	235.601
Overige overheidsbijdragen	13.175	9.059	9.219	13.449
Overige baten	10.364	9.514	8.264	11.559
<b>Totaal baten</b>	<b>250.841</b>	<b>170.108</b>	<b>173.418</b>	<b>260.609</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	205.430	139.736	141.231	213.907
Huisvestingslasten	16.663	11.176	12.082	17.570
Afschrijvingen	4.473	2.982	3.387	4.845
Overige materiële lasten	20.422	13.645	13.190	20.649
<b>Totaal lasten</b>	<b>246.988</b>	<b>167.539</b>	<b>169.890</b>	<b>256.971</b>
<b>Resultaat gewone bedrijfsvoering</b>	<b>3.853</b>	<b>2.569</b>	<b>3.528</b>	<b>3.638</b>
Financiële baten en lasten	-/- 363	-/- 242	-/- 227	-49
<b>Resultaat</b>	<b>3.490</b>	<b>2.327</b>	<b>3.301</b>	<b>3.589</b>

Per sector is het financiële beeld als volgt uit:

*Bedragen x € 1.000*

Verdeling per sector	Begroting		Realisatie		1 <sup>e</sup> forecast	2 <sup>e</sup> forecast
	Begroting	t/m augustus	t/m augustus			
Sector (s)bao	1.600	1.066	1.568	1.120	1.645	
Sector (v)so	603	402	800	804	1.067	
Sector vo	1.287	859	578	1.005	777	
Bestuur en BOOR Services	0	0	354	0	100	
<b>Totaal</b>	<b>3.490</b>	<b>2.327</b>	<b>3.301</b>	<b>2.929</b>	<b>3.589</b>	

### Toelichting financiële resultaten

De tweede forecast laat een resultaat zien dat hoger is dan de begroting (€ 3,589 tegenover € 3,490 miljoen). Ten opzichte van de eerste forecast is het resultaat € 660.000 hoger, echter de resultaten per sector zijn op een aantal punten bijgesteld. De sector (s)bao verwacht het begrote resultaat te gaan realiseren, de sector (v)so verwacht een hoger dan begroot resultaat te gaan realiseren. Daarmee is er sprake van een verbetering van het

beeld ten opzichte van de eerste forecast. Voor wat betreft de sector vo was in de eerste forecast reeds gemeld dat er sprake was van een tegenvallend resultaat als gevolg van extra personele investeringen voor kwaliteitsverbetering bij Thorbecke Voortgezet Onderwijs. Dit zet in de tweede forecast nog verder door.

In de volgende paragraaf worden de resultaten per sector verder toegelicht.

In de tabel en toelichting hierna, zijn de forecast per sector opgenomen. De realisatie tot en met augustus 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)bao <sup>2</sup>	(v)so <sup>3</sup>	vo <sup>4</sup>	Bestuur en BOOR	
				Services	Totaal
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	105.036	41.883	88.681	0	235.601
Overige overheidsbijdragen	9.438	437	3.109	465	13.449
Overige baten	5.533	1.661	3.660	706	11.559
<b>Totaal baten</b>	<b>120.008</b>	<b>43.981</b>	<b>95.450</b>	<b>1.171</b>	<b>260.609</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	96.256	36.511	73.884	7.256	213.907
Huisvestingslasten	9.276	2.201	5.456	637	17.570
Afschrijvingen	1.694	422	2.588	140	4.845
Overige materiële lasten	11.137	3.780	12.693	-6.962	20.649
<b>Totaal lasten</b>	<b>118.363</b>	<b>42.915</b>	<b>94.621</b>	<b>1.071</b>	<b>256.971</b>
<b>Resultaat gewone bedrijfsvoering</b>	<b>1.644</b>	<b>1.065</b>	<b>829</b>	<b>100</b>	<b>3.638</b>
Financiële baten en lasten	1	2	-52	0	-49
<b>Forecast</b>	<b>1.645</b>	<b>1.067</b>	<b>777</b>	<b>100</b>	<b>3.589</b>
<b>Begroting</b>	<b>1.600</b>	<b>603</b>	<b>1.287</b>	<b>0</b>	<b>3.490</b>

<sup>2</sup> (speciaal) basisonderwijs

<sup>3</sup> (voortgezet) speciaal onderwijs

<sup>4</sup> voortgezet onderwijs

## 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
- Gevolgen van de cao-onderhandelingen
- Aangepaste rijksbijdragen
- Afwikkeling subsidieprojecten
- Vervangingskosten personeel

## 2.3 Toelichting op afwijkingen

### Algemeen

#### Baten

De baten waren begroot op € 250,8 miljoen en komen naar verwachting hoger uit, namelijk op € 260,6 miljoen. Dit verschil van € 9,5 miljoen wordt vooral verklaard door de aanpassing van de rijksbijdrage als gevolg van de compensatie van de cao-gevolgen en de stijgende pensioenpremies (€ 8,1 miljoen). Tegenover deze extra baten staan dus ook extra verplichtingen (zie 'lasten'). In de eerste forecast was al rekening gehouden met een deel van de stijging van de inkomsten en de uitgaven.

#### Lasten

De lasten waren begroot op € 247,0 miljoen en komen naar verwachting hoger uit, namelijk op € 257,0 miljoen. Dit is een stijging van € 10,2 miljoen. Dit komt met name door een stijging in de personele lasten. Deze zijn € 8,6 miljoen hoger dan in de begroting was opgenomen. Voor het grootste deel wordt dit verklaard door de hogere salariskosten i.v.m. de cao-bijstelling (die wordt gecompenseerd door de hogere rijksbijdrage). De huisvestingslasten zijn hoger dan begroot door hogere dotaties als gevolg van de toevoeging van de 'top 50 panden' aan de meerjaren onderhoudsplanning en doordat exploitatiekosten (klein onderhoud <€2500,- ) niet ten laste kunnen worden gebracht van de onderhoudsvoorziening maar direct in de exploitatie worden meegenomen.

Op dit moment verwachten 22 scholen (27%) dat zij het begrote resultaat niet gaan halen. Omdat er ook een aantal scholen een hoger dan begroot resultaat verwachten compenseert dit elkaar en wordt naar verwachting BOOR-breed wel het begrote resultaat gehaald.

Sector	Aantal scholen	Aantal scholen binnen de begroting	Aantal scholen met begrotingsoverschrijding
(speciaal) basisonderwijs	70	51	19
(voortgezet) speciaal onderwijs	8	8	0
Voortgezet onderwijs	6	3	3
<b>Totaal</b>	<b>84</b>	<b>62</b>	<b>22</b>
		74%	26%

## Forecast per sector

### (Speciaal) basisonderwijs

Bij (s)bao is in de 2<sup>e</sup> forecast rekening gehouden met extra inkomsten rijksbijdragen van 2,26% die als compensatie van gestegen CAO-lonen en pensioenpremies wordt uitgekeerd. Daarnaast resteert een positief saldo van de groeiregeling 2016-2017 van € 367.000, waardoor negatieve resultaten van enkel scholen kunnen worden gecompenseerd.

Negentien scholen in het (s)bao laten op dit moment een lager resultaat dan begroot zien, met verschillende oorzaken. Hieronder worden deze benoemd:

- Op de scholen Bloemhof, Jan Prins, Triangel, Plataan, Van Heuven Goedhart, DUO2002, Piramide, Toermalijn 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 Klimop, Kruidenhoek, Babylon, Vier Leeuwen, Korf, DUO2002, Finlandia, Piramide, Blijvliet, Clipper, Vierambacht en de Tuimelaar is sprake van een aantal langdurig zieke medewerkers die vervangen moet worden.

### (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. Door deze investering zal deze school de begroting niet gaan halen. Ook Einstein en Nieuw Zuid verwachten een lager resultaat dan begroot. Bij Einstein is sprake van groei, waardoor extra personele uitgaven noodzakelijk zijn. Bij Nieuw Zuid is onder meer sprake van tegenvallende maatwerkbekostiging en afwaardering van niet meer aanwezige activa op locatie De Hef.



## 2.4 Realisatie januari t/m augustus 2017

De realisatiecijfers over de periode januari tot en met augustus van 2017 laten een voordelig resultaat zien van € 3,3 miljoen. Dit is € 0,7 miljoen hoger dan is begroot tot en met deze periode. 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

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

#### 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. Actuele risico's in de bekostiging zien wij onder andere in vermindering van de middelen voor het Onderwijs Achterstanden Beleid (OAB) en de herziening van de gewichtenregeling in het primair onderwijs. Daarnaast speelt dat in 2019 het gemeentelijk beleid Leren Loont! worden herzien. Doordat er een significant deel van deze subsidiestroom wordt uitgeput door inzet van eigen personeel, wordt dit ook als risico gezien. Als beheersmaatregel wordt in de planning & controlcyclus gewerkt met periodieke forecasts en een meerjarenbegroting, waarbij vroegtijdig wordt geanticipeerd op ontwikkelingen in het personeelsbestand en dito bekostiging.

#### 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 is van forse achterstanden vanuit het verleden, waarbij nog niet alle risico's in beeld zijn. Als risico-verminderende 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 51.267 m<sup>2</sup> aan leegstand te reduceren. Tot eind 2016 is 31.627 m<sup>2</sup> gerealiseerd. Het plan voor de resterende reductie 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.

Inbesteding administratieve diensten

Vanaf 2017 voert BOOR de personeels- en salarisadministratie, HR-diensten en processen rondom de financiële administratie in eigen beheer uit. De processen rond PSA zijn bedrijfskritisch en hebben betrekking op meer dan 80% van de totale kosten van BOOR. De inbesteding is niet 'af'. Sprake is van een volgende fase, gericht om de basis op orde te brengen en te komen tot verdere optimalisering van systemen en werkprocessen.

Kleine scholen

BOOR heeft in het basisonderwijs 26 kleine scholen (< 225 leerlingen). Dit kan een continuïteitsrisico vormen voor de kwaliteit van het onderwijs. Bovendien vraagt de gemeente in het kader van leegstandsreductie om het reduceren van m<sup>2</sup>'s. Het samenvoegen, verhuizen of sluiten van scholen heeft een forse (financiële) impact en kan tot verlies van leerlingen leiden. 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

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 de afdeling onderwijskwaliteit van BOOR Services. Daarnaast wordt gewerkt aan de ontwikkeling van leraren, die nog niet voldoen aan de basiskwaliteit.

Geen ruimte om te groeien

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 vanuit een strategische personeelsplanning.

Medewerkers

BOOR kent een relatief hoog ziekteverzuim (>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.

ICT-risico's

BOOR kent op onderdelen een verouderde ICT-infrastructuur, onder andere doordat in de afgelopen jaren prioriteit is gegeven aan de versterking van het weerstandsvermogen. In 2017 is een *ICT-visie en -strategie* opgesteld. In deze visie 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 een datacenter voor de deelnemende besturen.

# Bijlage 1: Huisvestingsontwikkelingen scholen

## De Tuimelaar

Het gebouw aan de Lengweg (1.500 m<sup>2</sup>) wordt in het schooljaar 2017/2018 gefaseerd gerenoveerd om het gebouw weer geschikt te maken voor minimaal de komende tien jaar. Hiermee krijgt de school de mogelijkheid om samen met ander po en vo in Hoogvliet de ontwikkelkansen van de kinderen in deze wijk te versterken.

## Nelson Mandela

Voor obs Nelson Mandela wordt nieuwbouw ontwikkeld in de multifunctionele accommodatie Huis op Zuid, als schakel tussen de Afrikaanderwijk en de Kop van Zuid. Naast 2.300 m<sup>2</sup> onderwijshuisvesting voor Nelson Mandela maken ook een sporthal, een zwembad en 24 woningen onderdeel uit van het bouwproject. Oplevering wordt verwacht in de loop van 2020.

## ORC Hazelaarweg

De scholen voor speciaal onderwijs Mytyschool de Brug en Tytlyschoon Rotterdam worden samen met Rijndam Revalidatie gehuisvest in onderwijs-zorgcomplex De Hazelaar in Hillegersberg. Het complex aan de Hazelaarweg zal ruimte bieden aan de so-afdelingen van de Mytyl- en de Tytlyschoon, alsmede aan de vso-afdeling van de Tytlyschoon en de vso-p van de Mytyschoon; ook drie gymzalen en een zwembad voor de specifieke doelgroep van lichamelijk en meervoudig beperkte kinderen maken onderdeel uit van het complex. Door de scholen en de revalidatiezorg te huisvesten in een en hetzelfde complex kan aan de kinderen op optimale wijze onderwijs in combinatie met zorg worden geboden. Oplevering van het bouwproject wordt verwacht in 2020.

## Onderwijscampus Argonautenweg

Op het kavel Argonautenweg 55 in Hillegersberg wordt nieuwbouw ontwikkeld voor de vo-school Wolfert Dalton (5.500 m<sup>2</sup>) en de vso-t-afdeling van Mytyschoon de Brug (1.602 m<sup>2</sup>), naast sportfaciliteiten voor de beide scholen en voor een aantal scholen in de wijk. Oplevering wordt verwacht in de loop van 2020.

## De Plataan

In de zomervakantie van 2017 is het gebouw van obs De Plataan (1.150 m<sup>2</sup>) duurzaam gerenoveerd. De school is het schooljaar gestart in een gebouw dat in functioneel opzicht de onderwijsaanpak van De Plataan weer optimaal ondersteunt en voldoet aan de meest actuele ambities van het Programma Frisse Scholen.

### Huisvesting Wolfert van Borselen Lansingerland

Voor de twee vo-scholen van de Wolfert van Borselengroep in Lansingerland zijn twee bouwprojecten in voorbereiding. Voor Wolfert PRO wordt nieuwbouw (6.100 m<sup>2</sup>) ontworpen, voor het Wolfert Lyceum een uitbreiding (1.560 m<sup>2</sup>) van het bestaande gebouw om 220 extra leerlingen te kunnen huisvesten. Oplevering van de beide bouwprojecten staat gepland in 2019.

### KC IJsselmonde

Voor KC IJsselmonde is er overleg met de gemeente om definitieve afspraken te maken over het concrete aantal m<sup>2</sup> dat gerealiseerd gaat worden, inclusief gymnastiek.

Er zijn afspraken gemaakt over de manier waarop VVE/peuterspeelzaal en Kinderopvang binnen het aantal m<sup>2</sup> bvo kan worden gerealiseerd. In de stuurgroep Integraal

HuisvestingsProgramma (IHP) is besloten dat de uitvoering van het project KC IJsselmonde op dezelfde wijze gebeurt als de overige nieuwbouw- en renovatieprojecten. Na de zomervakantie wordt gestart met het opstellen van een businesscase.

### Promise Academie Charlois (PAC)

BOOR voert intensief gesprek met de gemeente, LMC en CVO over de spreiding van het vo-aanbod op Zuid met als doel het verbeteren en beter spreiden van het onderwijsaanbod.

Waar de uitkomsten van dit gesprek consequenties hebben voor de PAC, worden deze meegenomen in de uitwerking.

### Bloemhof

Eind 2016 is een herstart gemaakt met de renovatie van de beide locaties van obs Bloemhof: Putsebocht en Oleanderstraat. Het voorlopig ontwerp is in juli 2017 vastgesteld en goedgekeurd door alle partijen. Er is een start gemaakt het opstellen van het definitief onderwerp.

### Samsam

Samsam kent al jaren een leerlingenaantal lager dan de opheffingsnorm van 182. In 2016 is uit onderzoek naar het toekomstperspectief van de school gebleken dat de school financieel niet zelfstandig kan voortbestaan, waardoor de onderwijskwaliteit onder druk kwam te staan. Naar aanleiding van het onderzoek is in maart 2017 besloten de school definitief te sluiten per 1 augustus 2018. De schoolleiding is met ouders in gesprek en bekijkt samen met hen welke school in de buurt het best bij de betreffende leerling past en deze leerling het best kan begeleiden. Het gebouw aan de Molièreweg wordt afgestoten en is opgenomen op de leegstandreductielijst.

### Tuinstad Terbregge

Tuinstad Terbregge was de dislocatie van montessorischool Tuinstad in Schiebroek. In verband met het lage en verder afnemende leerlingenaantal heeft het cvb het (voorlopig) besluit genomen de dislocatie per 1 augustus 2018 samen te voegen met de hoofdlocatie. Dit besluit is in lijn met de afspraken tussen BOOR en de gemeente om de leegstandreductie te realiseren. RVKO heeft in overleg met BOOR besloten per 1 augustus 2017 een dislocatie van de Marga Klompéschool te starten in Terbregge, zodat de locatie en het montessorionderwijs voor de wijk behouden blijven. Een definitief besluit van het cvb is niet genomen omdat de meeste ouders die naar Tuinstad Terbregge gingen zich hebben uitgeschreven bij Tuinstad en met ingang van het nieuwe schooljaar ingeschreven bij de locatie van RVKO.

### Duo 2002

In verband met leegstand is Duo 2002 in Spangen per 1 augustus 2017 teruggegaan van drie naar één locatie. De nevenvestiging, verdeeld over twee gebouwen, is gesloten. De leerlingen zijn meeverhuisd naar de hoofdlocatie.

### De Barkentijn

De Barkentijn in IJsselmonde had te maken met leegstand. De dislocatie, waar alleen nog een groep 7 en een groep 8 gevestigd waren, is vanaf het schooljaar 2017/2018 afgestoten. De leerlingen zijn verhuisd naar de hoofdlocatie. In de zomervakantie zijn inspanningen aanpassingen aan de hoofdlocatie uitgevoerd om het pand hiervoor geschikt te maken. De dislocatie maakt onderdeel uit van de leegstandreductielijst.

### De Blijberg

In 2014 is BOOR gestart met een pilot voor tweetalig onderwijs op De Blijberg in Delfshaven. De pilot is een succes en de school groeit snel. Hierdoor was de huisvesting aan de Graaf Florisstraat niet langer toereikend. Er wordt gewerkt aan de realisatie van een internationale / tweetalige campus waar ook de Rotterdam International Secondary School (RISS) en de Wolfert Tweetalig zullen worden gehuisvest. De totstandkoming hiervan zal echter nog enkele jaren op zich laten wachten. Vanaf het schooljaar 2017/2018 is de tweetalige afdeling van De Blijberg verhuisd naar de Coolhavenstaat. Op deze locatie is ruimte voor twaalf groepen. Na aanpassingen aan het pand kan op deze locatie op termijn de groei van de school tot een volwaardige tweetalige afdeling van achttien groepen gerealiseerd worden. Door de verhuizing van de tweetalige afdeling kan de internationale afdeling van De Blijberg – deze afdeling heeft ook meer aanmeldingen dan zij op dit moment kan plaatsen – (beperkt) doorgroeien aan de Graaf Florisstraat.

### De Meridiaan

De Meridiaan in Prins Alexander is per 1 augustus 2017 verhuisd. De school was gehuisvest aan de Valenciadreef en kende een kleine leegstand. Het schoolgebouw is geruild met een nabijgelegen gebouw gelegen aan de Adenstraat van de RVKO. Hiermee is de school meer passend gehuisvest en worden m<sup>2</sup> ingeleverd ten bate van de leegstandreductie. Daarnaast zullen twee groepen van de naastgelegen basisschool Cornelis Haak van Kind van Onderwijs in deze locatie op basis van medegebruik worden gehuisvest.

### Cornelis Leeflang

Cornelis Leeflang is een sbo-school met twee locaties. In Overschie staat de hoofdlocatie. Tot en met vorig schooljaar werd de Ds. J.J. Buskesschool van Kind en Onderwijs in Zevenkamp voor twee groepen in medegebruik als dislocatie gebruikt. Omdat de huur van het pand is opgezegd, is voor de twee groepen van Cornelis Leeflang gezocht naar een alternatieve locatie. Deze is gevonden door de leerlingen met ingang van het huidige schooljaar in te schrijven bij sbo De Kring aan de Nieuwe Ommoordseweg. Het betreft twintig leerlingen.