

VOOR DE LEERLINGEN VAN NU

Jaarplan 2016 en begroting 2016-2019



Vastgesteld door het bestuur op 26 oktober 2015

Voorwoord

Na de vaststelling van het koersdocument voor de periode 2016 – 2020 volgt nu het eerste jaarplan als uitwerking van het strategisch beleid voor deze periode.

De lijn van het koersdocument 2016-2020 met het nieuwe strategisch beleid van stichting BOOR is in het jaarplan 2016 doorgetrokken. Onder de teksten uit het koersdocument, die de verschillende onderwerpen inleiden, zijn de plannen voor het eerste jaar ontvouwd. De huidige stand van zaken wordt beschreven, geïllustreerd met goede praktijkvoorbeelden uit onze scholen. Vervolgens zijn de plannen voor 2016 te lezen en wordt de ingezette koers geformuleerd in concrete activiteiten en doelstellingen. Voor een deel betreft dat doelstellingen die door de scholen zelf in hun schoolplan en jaarplannen worden uitgewerkt en smart geformuleerd. Daarmee wordt recht gedaan aan het subsidiariteitsbeginsel en de sturingsfilosofie van BOOR: leg de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie (uitgaand van het omgekeerde piramide-model zou hier natuurlijk geschreven zijn: zo hoog mogelijk in de organisatie). De doelstellingen behorend bij de onderwerpen waarvoor afdelingen binnen BOOR Services verantwoordelijk zijn, komen later terug in de strategische plannen, zoals bijvoorbeeld het strategisch hr-beleid, het strategisch huisvestingsbeleid en het strategisch ict-beleid.

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

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

Rotterdam, 26 oktober 2015

Philip Geelkerken
Voorzitter algemeen bestuur

Huib van Blijswijk
Voorzitter college van bestuur

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Jaarplan 2016	4
1. Leren voor de toekomst	5
2. Leren is maatwerk	7
3. Leren met de beste leraren	9
4. Leren in de samenleving	11
5. Leren in een professionele cultuur	13
6. Bedrijfsvoering en financiën	15
7. Huisvesting	17
8. Inkoop	18
Begroting 2016-2019	19
9. Begroting 2016	20
10. Meerjarenbegroting 2016-2019	22
11. Meerjaren balansprognose	23
12. Kengetallen	24
13. Toelichting baten	26
14. Toelichting lasten	29
15. Begroting per sector	32
Bijlage 1. Overzicht strategische risico's	38
Bijlage 2. Meerjaren liquiditeitsprognose	44

Jaarplan 2016

1. Leren voor de toekomst

Koers

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

Stand van zaken

Binnen BOOR is sprake van grote verscheidenheid in de wijze waarop scholen vorm geven aan ontwikkelingen op dit gebied. Verschillende scholen ontwikkelen innovatieve vormen van onderwijs waarbij bovengenoemde vaardigheden centraal staan. We hebben het professionaliseringsplan *Een BOOR platform voor wetenschap en technologie* ontwikkeld om onderzoekend en ontwerpend leren in het primair onderwijs te versterken.

Het Libanon Lyceum biedt technasiumonderwijs aan. Technasium is een formule voor beter bètaonderwijs voor havo en vwo. De bedoeling van dit type onderwijs is leerlingen een goed beeld te geven van de mogelijkheden die de moderne wereld van bèta en technologie biedt, en hoe leuk en interessant deze wereld kan zijn. De leerlingen worden uitgedaagd om realistische vraagstukken uit dit gebied te onderzoeken en er oplossingen voor te bedenken en te ontwerpen. Technasium koppelt denken aan doen. Niet alleen theorie, maar ook praktijk. Projectmatig onderwijs met veel aandacht voor vaardigheden als samenwerken, doorzetten, plannen en organiseren, onderzoeken, ontwerpen en presenteren.

Plannen voor 2016

We ontwikkelen een visie op toekomstbestendig onderwijs waarvan onder meer activerende didactiek, dus niet passief consumptieonderwijs, en gebruik maken van technologie een onderdeel zijn.

We benutten binnen ons bestuur de goede voorbeelden, waarvan er een aantal in dit jaarplan zijn opgenomen, om de overige scholen te inspireren en de ontwikkeling van het onderwijs verder te brengen.

Het professionaliseringsplan *Een BOOR-platform voor wetenschap en technologie* wordt geïmplementeerd in het primair onderwijs. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een subsidie van het Expertisecentrum Wetenschap & Technologie Zuid-Holland.

2. Leren is maatwerk

Koers

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

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

Stand van zaken

Er wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een integrale aanpak in samenwerking met de kinderopvang om kindcentra te vormen. In IJsselmonde zijn twee basisscholen en een sbo school gestart met het vormen van het eerste kindcentrum.

In Rotterdam-Zuid bestaat het voornemen tot het vormen van de Promise Academy Charlois, waarin voortgezet en basisonderwijs gezamenlijk onderwijs gaan aanbieden met een doorlopend curriculum voor kinderen van twee tot achttien jaar, waarin de brede ontwikkeling van kinderen centraal staat.

Alle scholen hebben in hun schoolondersteuningsprofiel omschreven welke basis- en mogelijke aanvullende ondersteuning zij aan de leerlingen kunnen bieden.

Het Erasmiaans Gymnasium biedt met name in de bovenbouw veel extra vakken aan zoals wiskunde D, Spaans, Chinees, filosofie en drie cultuurvakken; drama, beeldend en muziek. Leerlingen worden uitgedaagd zich zo breed mogelijk te ontwikkelen. Het volgen van meer dan twee extra vakken past niet altijd in het reguliere lesrooster. Het is de verantwoordelijkheid van de leerlingen om zelf hun keuze te maken welke lessen zij fysiek volgen. Het resultaat is dat ongeveer 85% van de leerlingen examen doet in extra vakken waardoor zij een graag geziene student zijn in het vervolgonderwijs.

Op obs Jan Antonie Bijloo hebben de leerlingen zicht op hun ontwikkeling en zijn mede-eigenaar van hun leerproces. Zij werken met portfolio's waarin de resultaten en het welbevinden van de kinderen staat. De kinderen vullen het portfolio met bewijsstukken, werkstukken, projecten, tekeningen, foto's van handvaardigheid producten en dergelijke. Elke klas heeft een datamuur bestaande uit doelenborden waardoor voor ieder kind duidelijk is, waar hij of zij nog aan moet werken. Na afloop van elke periode wordt met behulp van het portfolio samen met de leerling geëvalueerd en gezamenlijk worden nieuwe doelen vastgesteld.

Plannen voor 2016

In IJsselmonde wordt de inhoudelijke inrichting van het kindcentrum afgerond en de eerste paal van het nieuwe gebouw wordt geslagen. De locaties en deelnemende scholen aan de overige kindcentra worden dit jaar vastgesteld. In 2018 trekken deze drie scholen in een nieuw gebouw waar ze gezamenlijk zorgdragen voor de brede ontwikkeling van kinderen in de wijk.

Op basis van de resultaten van de lessen die vakdocenten van osg Hugo de Groot verzorgen in het basisonderwijs, wordt het concept van de Promise Academy verder ontwikkeld. Opgedane ervaringen worden geëvalueerd en gedeeld met basisscholen in Charlois.

Scholen nemen het schoolondersteuningsprofiel op in het jaarplan om uitvoering te geven aan passend onderwijs geïndiceerd vanuit onderwijsbehoefte. Hierbij kijkt de school naar beschikbare hoeveelheid aandacht, kwaliteit van het onderwijsmateriaal, de fysieke omgeving, de beschikbare expertise en mogelijke samenwerking met andere instanties.

3. Leren met de beste leraren

Koers

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

Stand van zaken

Op alle scholen wordt de gesprekkencyclus uitgevoerd en veel leraren werken met een persoonlijk ontwikkelingsplan. Verschillende initiatieven leveren een bijdrage aan de professionalisering van leraren, zoals Vierslag Leren en LeerKRACHT.

Op Passe Partout krijgt het leren van elkaar vorm in het werken met expertgroepen. In deze expertgroepen zoeken leerkrachten verdieping en delen dit met de andere teamleden. Deze expertgroepen zijn de voortrekkers op onderwijsinhoudelijk gebied. De expertgroepen adviseren de directeur over het onderwijskundig beleid. Werken met expertgroepen vergroot het draagvlak bij het team, draagt bij aan de kennisontwikkeling binnen de school en vergroot het werkplezier van leraren.

De Wolfert van Borselen scholengroep maakt samen met Thorbecke VO, twee scholen van CVO en twee scholen van LMC deel uit van de Academische Opleidingsschool Rotterdam (AOSR). AOSR (inclusief voorlopers) bestaat ruim tien jaar en leidt jaarlijks ongeveer 300 studenten op. Dat betekent dat er in de afgelopen tien jaar voor de regio Rotterdam ongeveer 3.000 nieuwe leraren zijn opgeleid. Velen van hen hebben ook een baan geaccepteerd in Rotterdam.

Voor de Wolfertscholen levert het programma vele nieuwe jonge en talentvolle docenten op. Het resultaat is dat er al jaren geen onvervulde vacatures zijn en er geen problemen zijn met het vinden van master opgeleide docenten (op Wolfert Tweetalig bijvoorbeeld is 85% van alle docenten universitair opgeleid), een snelle invulling van tussentijdse vervangingsvacatures, veel jonge collega's op school en zeer gewaardeerde functiedifferentiatie voor de zittende Wolfert docenten.

Plannen voor 2016

Planmatig werken aan persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd. Schoolleiders geven leiding aan het leren van de leraren in hun teams. Elk team kiest de wijze die bij hen past, zoals intervisie, collegiale consultaties en visitaties en samen lessen voorbereiden. Daarnaast is er ruimte voor individuele leraren om zich te ontwikkelen waarbij gebruik wordt gemaakt van de lerarenbeurs, scholingsbudget school en budget Leren Loont!.

4. Leren in de samenleving

Koers

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

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

Stand van zaken

Alle basisscholen hebben een actueel ouderbeleidsplan. In deze plannen ligt de nadruk op educatief partnerschap. De directeur of rector maakt zichtbaar op welke manier in de school actieve participatie van leerlingen, ouders en medewerkers wordt gerealiseerd.

De sportieve leerlingen van het Thorbecke VMBO helpen blinde en slechtziende lopers bij de voorbereiding op de Rotterdamse Marathon en andere loopprestaties. Zij helpen bij de wekelijkse training van Running Blind in het Kralingse Bos. Voor het buddy-en krijgen de leerlingen een oriëntatieles. Door geprepareerde brillen krijgen ze letterlijk een kijkje in de wereld van slechtzienden. Het Thorbecke VO is inmiddels vijf jaar vaste buddy-school van Running Blind Rotterdam.

Op De Kleine Wereld, een vreedzame school, voelen leerlingen zich gehoord en gezien. Ze leren om samen beslissingen te nemen en conflicten op te lossen. Zo worden ze gestimuleerd verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar en voor de gemeenschap. In de buitenspeelraad bedenken de leerlingen nieuwe manieren om het buitenspele leuker te maken. Jaarlijks kiezen de leerlingen tien schoolgenoten die een opleiding tot mediator volgen.

Plannen voor 2016

Het project *identiteit* wordt gestart om scholen te faciliteren bij het voeren van gesprekken met ouders en leerlingen over de kernwaarden en kwaliteit van de school.

Belangstellende leraren worden geschoold om in het eigen team het gesprek over identiteit te voeren en de identiteitsontwikkeling van kinderen te bevorderen.

5. Leren in een professionele cultuur

Koers

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

Stand van zaken

Aan de hand van het ontwikkelmodel Lerende Organisatie van School aan Zet hebben de (speciaal) basisscholen in kaart gebracht in welke fase van ontwikkeling zij verkeren. Op basis hiervan stimuleert de directie het samen leren in de school en worden professionele leergemeenschappen ingericht.

RVC De Hef staat bewust stil bij de positie van de school in de wijk. Vaak is er sprake van een mismatch tussen de schoolcultuur en de thuis- en straatcultuur. Het team volgt masterclasses die helpen om straatgedrag van leerlingen om te buigen naar schoolgedrag waarbij de dialoog centraal staat. De masterclasses van de socioloog Iliass el Hadioui hebben het team van RVC de Hef tot het inzicht gebracht dat een docent op een school meer en vooral andere vaardigheden nodig heeft om bij te dragen aan het welbevinden en prestaties van leerlingen. De zoektocht om door onderwijs een passend antwoord te vinden op de thuis- en straatcultuur versterkt de competenties van de docenten.

Plannen voor 2016

Leidinggevenden voeren het gesprek over de waarden van waaruit wordt gewerkt en deze waarden worden verbonden. Welke professionalisering past bij onze leraren en bij onze leidinggevenden? Wie wil doorgroeien binnen BOOR en wie slaat elders zijn vleugels uit? In 2016 brengen de schoolleiders in kaart welk potentieel er is en hoe dit tot ontwikkeling kan komen. In de sector voortgezet onderwijs start een kweekvijver voor potentiële leidinggevenden. Voor de sector primair onderwijs wordt onderzocht welke vorm en inhoud de kweekvijvers voor intern begeleiders en leidinggevenden startend in 2017 moet krijgen.

In het (speciaal) basisonderwijs vormen directeuren in hun scholengroepen professionele leergemeenschappen. Binnen deze leergemeenschappen bouwen directeuren hun persoonlijke vaardigheden uit en leren van en met elkaar. We organiseren BOOR Classes over diverse thema's en voor verschillende doelgroepen, zodat iedereen zich naar persoonlijke behoefte kan ontwikkelen.

6. Bedrijfsvoering en financiën

Koers

Een goede financiële basis zorgt voor rust in de begroting en ruimte voor investeren en innoveren. Bij goed ingerichte financiële processen, kunnen schoolleiders zich maximaal richten op het primaire proces. In het koersdocument zijn de volgende ambities opgenomen:

- De scholen zijn financieel gezond. Ze hebben voldoende financiële weerstand indien risico's uit hun risicoprofiel zich voordoen.
- Het bestuur en het management hebben permanent inzicht in de financiële situatie en worden niet verrast door uitschieters.
- Iedere medewerker is zich er van bewust dat het onderwijs wordt bekostigd met publieke middelen en ziet mede toe op de juiste besteding van die middelen.

Stand van zaken

De financiële positie van BOOR verbetert langzaam maar gestaag. Ook op het gebied van bedrijfsvoering zijn de afgelopen jaren belangrijke verbeteringen doorgevoerd. Door positieve exploitatieresultaten stijgt het vermogen van de scholen in 2015 naar verwachting tot boven 8% van de exploitatie. Door het vormen van onderhoudsvoorzieningen voor onze gebouwen zal het vermogen weer wat afnemen. De verwachting is dat de scholen begin 2019 een gezamenlijk weerstandsvermogen van 10% van de exploitatie hebben. Tot die tijd blijven we de scholen vragen om gemiddeld 1% van hun exploitatie over te houden en toe te voegen aan de schoolreserves.

Naast het verbeteren van de financiële positie zijn in de afgelopen jaren diverse verbeteringen doorgevoerd in de bedrijfsvoering zowel op de scholen als op het bestuurs- en administratiekantoor. Volgens de accountant kan het nog beter. Alle aanbevelingen van de accountant zijn vertaald naar concrete acties. De voortgang daarvan wordt maandelijks gemonitord.

Plannen voor 2016

In 2016 zullen zowel op het gebied van financiën als bedrijfsvoering verdere stappen worden gezet in het op orde krijgen hiervan. De hoofddoelstelling is verder in control komen op het gebied van financiën en de bedrijfsvoering.

Om deze doelstelling te bereiken is het van belang dat we niet worden verrast door financiële tegenvallers of meevallers, maar dat we deze van te voren zien aankomen en hierop kunnen sturen. Daarom is het belangrijk dat schoolleiders en bestuur zicht hebben op de actuele financiële positie van de school. In 2016 vindt de implementatie van een dashboard plaats waarin niet alleen de financiële informatie zichtbaar is, maar ook informatie over de onderwijskwaliteit en personeel. Hiermee wordt stuurinformatie

toegankelijker en ontstaat zicht op de dwarsverbanden met het primaire proces. Op dit moment is de benodigde informatie gefragmenteerd, niet direct beschikbaar en zijn er hoge kosten in termen van tijd en geld verbonden aan het verkrijgen van antwoorden op vragen. De implementatie van een BI-tool ('business intelligence') moet hierin voorzien.

Een belangrijke ontwikkeling is de voorbereiding op een nieuwe inrichting van de administratieve diensten. Tot en met 2016 worden deze uitgevoerd door Vizyr. In 2016 zullen de voorbereidingen op het in- en/of uitbesteden van deze diensten plaatsvinden.

Financieel

De kosten voor voorbereiding en implementatie van de nieuwe inrichting van de administratieve diensten en de BI-tool zijn in de begroting opgenomen.

7. Huisvesting

Koers

Op basis van de vastgestelde inrichting van het onderwijs en een visie op het groeperen van leerlingen bepalen we de opzet en inrichting van gebouwen. We bepalen de balans tussen nieuwbouw, renovatie en aanpassing van bestaande gebouwen. Geen iconen bouwen, maar uitgaan van een goede onderwijsinhoud en van daaruit gebouwen met een hoge gebruikswaarde realiseren (innovatie, optimalisatie, flexibiliteit, verbinding maken met de wijk, samenwerken met schoolbesturen en andere partners).

Stand van zaken

De aanvragen voor voorzieningen op het Huisvestingsprogramma (HVP) worden vanaf 2016 niet zoals gewoonlijk voor 1 februari van ieder jaar ingediend maar voor 16 oktober. Het besluit van de gemeente op deze aanvragen is niet meer in december maar in april. Het voordeel van deze aanpassing is dat de laatste leerlingentelling wordt toegepast en de tijd tot besluit korter is geworden. Voor diverse schoolgebouwen van BOOR is voor de periode 2016-2018 door de gemeente Rotterdam goedkeuring gegeven om een bouwproject te starten.

Plannen voor 2016

BOOR voert onderhoud uit aan de binnen- en buitenzijde van de gebouwen aan de hand van een meerjaren onderhoudsplan. We doen dat sober en doelmatig. In 2016 continueert stichting BOOR het beleid om overtollige panden (ten dele) terug te geven aan de gemeente.

Vanaf 1 januari 2016 worden de schooldirecties in het primair onderwijs zelf verantwoordelijk voor het vervangen van het meubilair en het energiebudget. De afdracht voor meubilair en energie komt hiermee te vervallen en de scholen krijgen een bedrag in de schoolbegroting op basis van kengetallen. In 2015 zijn er slimme energiemeters geplaatst en de scholen krijgen toegang tot software waarmee het energieverbruik en kosten nauwkeurig kunnen worden gevolgd. Doel is de energiekosten terug te brengen tot binnen de normen van de bekostigingssystematiek.

Financieel

Zowel de meerjaren onderhoudsplanung, het vervangen van meubilair en de kosten voor energie zijn in de begroting verwerkt. De energielasten zijn op locatieniveau ingeschat, rekening houdend met de staat van de gebouwen en installaties.

8. Inkoop

Koers

Inkoop functioneert als een geïntegreerd onderdeel van efficiënte bedrijfsvoering, waarbij we de aanbestedingsregels in acht nemen. De inkoopvoordelen die we behalen komen ten goede van het onderwijs.

Stand van zaken

We hebben bij de periodieke interne controle van verplichtingen onrechtmatigheden ten aanzien van gevoerde inkoopprocedures geconstateerd. De bevindingen zijn voorgelegd aan de accountant. Deze heeft de onrechtmatigheden bevestigd. Daarnaast zien we mogelijkheden budgetten meer doelmatig in te zetten en besparingen te realiseren.

Momenteel vinden nog veel inkopen plaats door de scholen zelf. Door gebruik te maken van synergie zijn veel besparingen te realiseren. In overeenstemming met de Europese aanbestedingsregels wordt het uitgangspunt gehanteerd dat we op basis van deze regels inkopen. In 2014 waren we non-compliant op meer inkooppakketten. Hierin hebben we in 2015 al verbetering aangebracht door een aantal grote inkooppakketten aan te besteden. Voorbeelden hiervan zijn schoonmaak primair onderwijs, kopieerapparaten en beveiliging schoolgebouwen.

Plannen voor 2016

Om de huidige, onwenselijke, situatie te verbeteren, gaan we de inkoopfunctie verder professionaliseren om te voldoen aan eisen van rechtmatigheid en doelmatigheid. We brengen in kaart welke kwaliteit van de inkoopfunctie past binnen BOOR en hoe wij dit ambitieniveau gaan bereiken. We stellen een aanbestedingskalender op waarin de aanbestedingen voor de komende vier jaar zijn vastgelegd. Doelstelling is om zo spoedig mogelijk alle inkopen rechtmatig te laten zijn en het aantal leveranciers te beperken.

Financieel

De inrichting van de inkoopfunctie binnen BOOR is opgenomen in de begroting.

Begroting 2016-2019

9. Begroting 2016

De begroting van BOOR voor het jaar 2016 bestaat uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en begrotingen voor het bestuur en BOOR Services. In onderstaande tabel is de begroting voor het jaar 2016 opgenomen. Ter vergelijking zijn de begrotingscijfers van 2015 en de realisatie van 2014 opgenomen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Baten			
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	218.564	222.797	221.325
Overige overheidsbijdragen	17.027	17.073	14.762
Overige baten	12.484	9.359	10.593
Totaal baten	248.075	249.229	246.680
Lasten			
Personele lasten	198.242	199.826	197.821
Huisvestingslasten	16.454	17.786	16.979
Afschrijvingen	4.148	4.260	4.356
Overige materiële lasten	24.444	22.984	25.290
Totaal lasten	243.288	244.856	244.446
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	4.787	4.373	2.234
Financiële baten en lasten	-/- 491	-/- 489	-/- 500
Resultaat	4.296	3.884	1.734

Uitgangspunten

De ambities uit het jaarplan 2016 zijn financieel vertaald en verwerkt in de begroting 2016-2019. De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

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

- Centrale kosten – zoals de kosten voor bestuur, BOOR Services en het administratiekantoor – worden over de sectoren verdeeld volgens een vaste verdeelsleutel.
- Een rendement in 2016 van minimaal 0,6% van de baten exclusief private gelden. Dat percentage ligt lager dan de 1% in voorgaande jaren om ruimte te creëren voor het opnieuw organiseren van de administratieve diensten. Over 2017 is het minimale rendement 1,4% vanwege de verwachte voordelen met betrekking tot de administratieve diensten en de jaren daarna weer 1%.
- De resultaten worden toegevoegd aan het weerstandsvermogen van de individuele scholen.

De begrotingscijfers worden vergeleken met de realisatie 2014 en met de begroting 2015. Ten tijde van het opstellen van de begroting 2016-2019 was duidelijk dat het resultaat over 2015 voordeliger zal uitvallen dan begroot. De structurele afwijkingen zijn meegenomen in de begroting 2016-2019. We hebben er voor gekozen om in de begroting 2016-2019 de oorspronkelijke begrotingscijfers 2015 als referentie te handhaven. Voor een analyse op het verwachte financiële resultaat in vergelijking met de begroting, wordt verwezen naar de voortgangsrapportages die twee maal per jaar worden opgesteld.

10. Meerjarenbegroting 2016-2019

De meerjarenbegroting 2016 tot en met 2019 is gebaseerd op een doorrekening van de cijfers 2016, rekening houdend met de ontwikkeling van het leerlingaantal en is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2016	2017	2018	2019
Baten				
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	221.325	224.528	228.584	231.075
Overige overheidsbijdrage	14.762	14.715	14.552	14.696
Overige baten	10.593	10.092	10.074	10.112
Totaal baten	246.680	249.335	253.210	255.883
Lasten				
Personele lasten	197.821	200.778	204.865	207.623
Huisvestingslasten	16.979	17.026	17.155	17.447
Afschrijvingen	4.356	4.157	3.443	3.235
Overige materiële lasten	25.290	23.319	23.399	23.443
Totaal lasten	244.446	245.280	248.862	251.748
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	2.234	4.055	4.348	4.135
Financiële baten en lasten	-/- 500	-/- 498	-/- 775	-/- 749
Resultaat	1.734	3.557	3.573	3.386

11. Meerjaren balansprognose

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

Bedragen in € 1.000 per 31 december

Activa	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vaste activa						
Materiële vaste activa	50.672	51.457	54.500	59.850	60.434	60.434
Vlottende activa						
Voorraden	65	65	65	65	65	65
Vorderingen	15.749	13.808	13.679	13.634	13.602	13.582
Effecten	3.242	3.242	3.242	3.242	3.242	3.242
Liquide middelen	11.399	11.399	11.399	11.399	11.399	11.399
Totaal activa	81.127	79.971	82.885	88.190	88.742	88.722

Passiva	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Eigen vermogen	17.841	17.644	19.378	22.935	26.508	29.894
Voorzieningen	4.134	8.215	5.560	4.134	4.891	6.627
Langlopende schulden	10.592	10.930	13.526	18.429	18.566	18.119
Kortlopende schulden	48.560	43.182	44.421	42.692	38.777	34.082
Totaal passiva	81.127	79.971	82.885	88.190	88.742	88.722

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de materiele vaste activa, vanwege de nieuwbouw van Wolfert PRO in de gemeente Lansingerland. De gebouwen van Lansingerland staan op de balans van BOOR, de gebouwen van de gemeente Rotterdam staan op de balans van de gemeente.
- De liquide middelen lijken gelijk te blijven, maar onder de kortlopende schulden is een deel van deze middelen opgenomen in de vorm van een rekening courantkrediet bij de bank (rood staan). Dit krediet neemt de komende jaren aanzienlijk af.
- Het eigen vermogen neemt de komende jaren toe als gevolg van de positieve exploitatieresultaten.
- De langlopende schulden nemen toe door de financiering van de nieuwbouw van Wolfert PRO.
- De post voorzieningen neemt in 2015 fors toe, omdat we in dat jaar voorzieningen treffen voor het onderhoud van de gebouwen. Dit bedrag komt ten laste van het eigen vermogen.

12. Kengetallen

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

Kengetallen exploitatie	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabiliteit	1,73%	1,56%	0,70%	1,43%	1,41%	1,32%
Lasten per leerling	€ 8.070	€ 8.050	€ 7.891	€ 7.806	€ 7.811	€ 7.824
Aandeel personele lasten	81,48%	81,67%	80,93%	81,86%	82,32%	82,47%
Aandeel materiële lasten	18,52%	18,33%	19,07%	18,14%	17,68%	17,53%

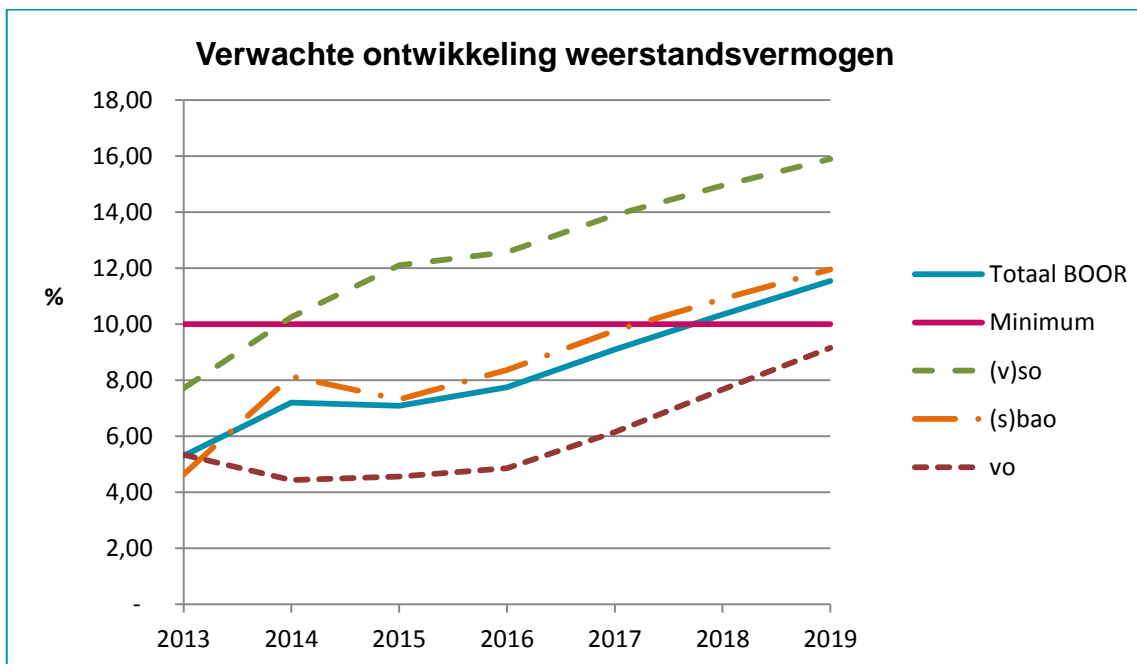
Uit de ontwikkeling van de kengetallen blijkt dat de rentabiliteit de komende jaren (ruim) positief zijn. Dit draagt bij aan de versterking van het weerstandsvermogen van de scholen. De lasten per leerling laten in 2016 en 2017 een daling zien en blijven daarna vrij constant. Er is een geringe verschuiving waarneembaar van materieel naar personeel.

Kengetallen balans	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Solvabiliteit 2 (> 30%)	27,09%	32,34%	30,09%	30,69%	35,38%	41,16%
Liquiditeit (> 75%)	62,72%	66,03%	63,90%	66,38%	73,00%	83,00%
Kapitalisatiefactor (< 35%)	21,01%	20,14%	20,30%	20,06%	19,74%	19,53%
Weerstandsvermogen (> 10%)	7,19%	7,08%	7,86%	9,20%	10,47%	11,68%
Weerstandsvermogen + voorzieningen	8,86%	10,38%	10,11%	10,86%	12,40%	14,27%

- 1) De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen en het totale vermogen. Deze neemt de komende jaren aanzienlijk toe. De inspectie hanteert een ondergrens van 30%, deze wordt in 2015 gehaald.
- 2) Het kengetal voor de liquiditeit wordt berekend door de vlottende activa uit te drukken in een percentage van de kortlopende schulden. Dit percentage neemt de komende jaren toe. Vanaf 2019 ligt dit kengetal boven de door de inspectie gehanteerde ondergrens van 75%. In bijlage 2 is een meerjarige liquiditeitsprognose opgenomen waaruit de kasstromen binnen BOOR blijken.
- 3) De kapitalisatiefactor wordt berekend door het balanstotaal (exclusief gebouwen) te delen door de totale baten. Een te hoge factor zou kunnen impliceren dat het vermogen te groot is ten opzichte van de totale baten. Bij grote onderwijsinstellingen – zoals BOOR – zou deze ratio maximaal 35% mogen bedragen. Daar blijft BOOR de komende jaren ruim onder.

- 4) Het weerstandsvermogen van BOOR is op dit moment te laag. We streven naar een vermogen van minimaal 10% van de totale exploitatie. De komende jaren neemt het vermogen toe vanwege de positieve exploitatieresultaten, zodat we naar verwachting in de loop van 2018 boven de 10% komen. Het weerstandsvermogen laat in 2015 een kleine daling zien. Dat wordt veroorzaakt doordat in dat jaar een voorziening wordt gevormd voor het onderhoud van onze gebouwen. Deze voorziening komt ten laste van het eigen vermogen.

Het weerstandsvermogen van BOOR ontwikkelt zich de komende jaren richting 10%. Op het niveau van de sectoren zijn nog grote verschillen zichtbaar in de omvang en groei van het weerstandsvermogen. De ontwikkeling van het weerstandsvermogen binnen de sectoren is als volgt:



De afvlakking in 2015 houdt verband met het vormen van voorzieningen voor het onderhoud aan de gebouwen. Deze voorzieningen zijn gevormd ten laste van het eigen vermogen.

Naast verschillen in de sectoren is ook op schoolniveau sprake van grote verschillen in de omvang van het weerstandsvermogen. In 2016 zal concreet beleid worden geformuleerd over de gewenste omvang van het weerstandsvermogen op schoolniveau.

- 5) Het weerstandsvermogen en de voorzieningen samen vormen de basis voor de solvabiliteit van BOOR en laten een gestage groei zien de komende jaren. De verwachting is dat deze bedragen eind 2015 de grens van 10% van de exploitatie overschrijden.

13. Toelichting baten

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Rijksbijdragen Ministerie van OCW			
Rijksbijdrage personeel	169.763	175.471	169.476
Rijksbijdrage materieel	26.677	26.819	29.189
Overige subsidies OCW	11.066	10.277	11.641
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	10.449	9.723	11.019
Rijksbijdrage Loonkosten OOP (po)	609	507	0
Totaal rijksbijdragen	218.564	222.797	221.325
Overige overheidsbijdragen			
Subsidie ROB / Leren Loont!	12.845	14.064	11.956
Weer Samen Naar School (WSNS)	552	988	600
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	2.142	1.495	1.255
Overige	1.488	526	951
Totaal overige overheidsbijdragen	17.027	17.073	14.762
Overige baten			
Ouderbijdragen	5.604	5.004	5.094
Doorberekende salarissen aan derden	767	1.236	850
Verhuur lokaliteiten	343	432	372
Overige bijdragen	5.770	2.687	4.277
Totaal overige baten	12.484	9.359	10.593
Totaal Baten	248.075	249.229	246.680

Rijksbijdragen (algemeen)

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

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

	2015	2016	2017	2018	2019
Teldatum	1-10-2014	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.144	18.348	18.658	18.949	19.202
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	1.931	1.989	1.977	1.965	1.953
Totaal primair onderwijs	20.075	20.337	20.635	20.914	21.155
Sector voortgezet onderwijs	10.341	10.639	10.788	10.948	11.022
Totaal	30.416	30.976	31.423	31.862	32.177

De relatief grootste stijging van het aantal leerlingen vindt plaats bij het voortgezet onderwijs, in het bijzonder bij enkele groeischolen. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting in het primair onderwijs is – naast de in de tabel opgenomen verwachte ontwikkeling van de leerlingaantallen – rekening gehouden met een daling van het aantal gewichtenleerlingen. In het meerjarig bestuursformatieplan en het strategisch hr-plan zullen de personele consequenties van de ontwikkeling in leerlingaantallen worden opgenomen.

Rijksbijdrage personeel

De afname van deze middelen ten opzichte van de begroting 2015 wordt voor het primair onderwijs verklaard door de daling van het aantal leerlingen met een gewicht, waardoor het schoolgewicht daalt met 15%. Daarnaast was aanvullende bekostiging (€ 2,8 miljoen) in 2015 opgenomen onder de rijksbijdrage personeel terwijl deze in 2016 voor een groot deel onder de materiele bekostiging is opgenomen. Tenslotte is de bekostiging van de leerling gebonden financiering gewijzigd, waardoor deze in de begroting 2016-2019 onder de overige subsidies OCW valt.

Rijksbijdrage materieel

De stijging van de rijksbijdrage is het gevolg van de groei van het aantal leerlingen en door aanvullende bekostiging voor het buitenonderhoud in het primair onderwijs. Deze rijksbijdrage ontvangen we al sinds 2015, maar was in de oorspronkelijke begroting 2015 niet opgenomen.

Personeels- en arbeidsmarktbeleid

De basis voor deze rijksbijdrage (welke alleen op het primair onderwijs van toepassing is) is het aantal leerlingen. Door aanpassingen in de tarieven is deze rijksbijdrage in 2016 ten opzichte van 2015 voor de (s)bao scholen hoger (€ 2,2 miljoen) en voor de (v)so scholen lager (€ 0,9 miljoen).

Subsidies Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB) / Leren Loont!

Deze subsidies zijn gebaseerd op toekenningen door de gemeente Rotterdam. De toekenning over 2015 viel lager uit dan geraamd. Daarom is nu ook in de begroting 2016 een lager bedrag opgenomen, ook vanwege enkele vervallen subsidieonderdelen.

Gemeentelijke bijdrage - huisvesting

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

Ouderbijdragen

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

Overige bijdragen

Deze post wordt gevormd door diverse bijdragen, variërend van de opbrengst van diverse schoolprojecten tot de opbrengst van kantines. De toename van de opbrengst wordt onder meer veroorzaakt door de hogere opbrengst voor diverse projecten en toename van de inkomsten van Early Bird.

14. Toelichting lasten

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Personele lasten			
Lonen en salarissen	182.090	185.297	182.363
Dotaties personele voorzieningen	2.305	100	720
Personeel niet in loondienst (inclusief ROB-projecten)	8.788	8.368	8.246
Overige personele lasten	5.059	6.061	6.492
Totaal personele lasten	198.242	199.826	197.821
Huisvestingslasten			
Huur	686	756	724
Onderhoud	3.959	4.958	5.903
Energie en water	4.667	4.953	4.017
Schoonmaakkosten	4.824	4.569	4.495
Heffingen	384	1.119	976
Overige huisvestingslasten	1.934	1.431	864
Totaal huisvestingslasten	16.454	17.786	16.979
Afschrijvingen	4.148	4.260	4.356
Overige materiële lasten			
Administratie en beheerlasten	13.985	13.669	15.182
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.069	5.965	6.224
Overige instellingslasten	4.390	3.350	3.884
Totaal overige materiële lasten	24.444	22.984	25.290
Totaal lasten	243.288	244.856	244.446

Lonen en salarissen

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

Personeel niet in loondienst

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

Onderhoud

De raming voor onderhoudslasten is voor het primair onderwijs gebaseerd op de realisatiecijfers van de afgelopen jaren (binnenonderhoud) en de rijksvergoeding (buitenonderhoud). Voor het voortgezet onderwijs is de begroting gebaseerd op individuele ramingen van de schooldirecties. In 2015 zijn meerjaren onderhoudsplannen beschikbaar gekomen voor alle panden van BOOR. Uit deze plannen blijkt dat het onderhoud in de komende jaren enkele pieken laat zien. Om deze pieken op te vangen is in 2015 een voorziening onderhoud gevormd. De jaarlijkse onderhoudsbudgetten van de scholen worden toegevoegd aan de onderhoudsvoorziening. Het kosten van het werkelijke planmatige onderhoud komen ten laste van deze voorziening.

Energie en water

De lasten dalen als gevolg van de centrale inkoop van energie.

Afschrijvingen

Voor het afschrijven van activa worden de volgende termijnen gehanteerd:

Omschrijving	Termijn	Omschrijving	Termijn
Meubilair	9-20 jaar	Elektronische apparatuur	4-6 jaar
Meubilair en Stoffering	25 jaar	Infrastructuur	6-12 jaar
Methodisch materiaal	5-10 jaar	Machines	10-15 jaar
Muziekinstrumenten	12 jaar		

Administratie en beheerslasten

Dit betreft de raming voor telefoonkosten, vergaderkosten, drukwerk, reprovkosten en dergelijke, die door de individuele schoolleiders zijn geraamd. Op centraal niveau is een raming opgenomen voor accountants- en advieskosten en de kosten voor het administratiekantoor. In 2016 zijn eenmalig kosten geraamd voor het onderzoek en voorbereiding met betrekking tot de administratieve dienstverlening (€ 1 miljoen).

Inventaris, apparatuur en leermiddelen

Deze kosten worden op locatieniveau geraamd door de individuele locatiedirecties. In deze kosten zijn geen bijzondere wijzigingen ten opzichte van voorgaande jaren voorzien. Het grootste gedeelte van deze post bestaat uit leermiddelen en reprovkosten voor lesprogramma's. Door de toename van het aantal leerlingen stijgen deze kosten licht.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten betreffen hoofdzakelijk leerling gerelateerde uitgaven. Door de toename van het aantal leerlingen stijgen de kosten ten opzichte van de begroting 2015.

Toelichting financiële baten en lasten

De saldi van de financiële baten en lasten bestaan uit opbrengst op uitstaande gelden en uit rentelasten voor opgenomen leningen. Per saldo wordt een last verwacht voor 2016 van € 500.000. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Financiële baten	124	112	90
Financiële lasten	-/- 615	-/- 602	-/- 590
Totaal financiële baten en lasten	-/- 491	-/- 490	-/- 500

15. Begroting per sector

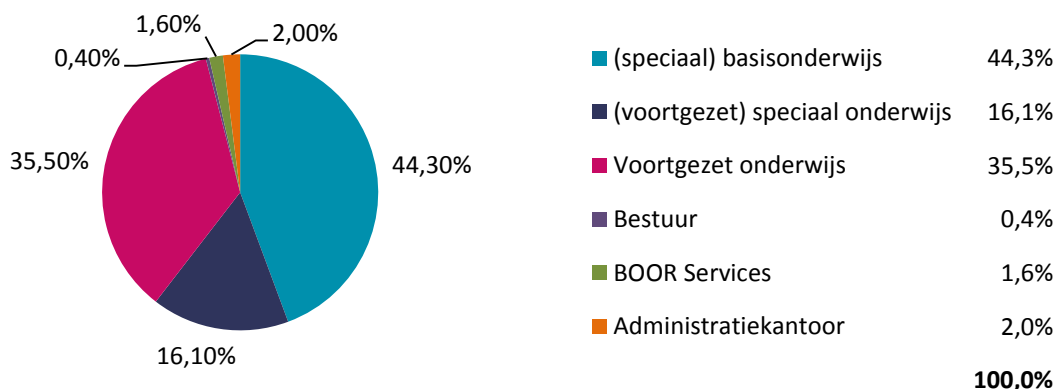
De begroting 2016 geeft het volgende beeld per sector:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	(S)BAO	VO	(V)SO	Bestuur	BOOR Services	Totaal
Baten						
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	101.195	80.750	39.380	0	0	221.325
Overige overheidsbijdragen	11.386	3.132	244	0	0	14.762
Overige baten	2.674	6.036	1.653	180	50	10.593
Totaal baten	115.255	89.918	41.277	180	50	246.680
Lasten						
Personele lasten	91.589	67.452	34.550	694	3.536	197.820
Huisvestingslasten	9.049	5.489	2.264	101	77	16.980
Afschrijvingen	1.745	2.188	406	2	16	4.357
Overige materiële lasten	11.828	13.842	3.814	-/- 615	-/- 3.579	25.289
Totaal lasten	114.211	88.971	41.034	180	50	244.446
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.044	947	243	0	0	2.234
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	36	39	15	0	0	90
Financiële lasten	0	-/- 590	0	0	0	-/- 590
Totaal financiële baten en lasten	36	-/- 551	15	0	0	-/- 500
Resultaat	1.080	396	258	0	0	1.734

Verdeling middelen

De totale middelen van BOOR worden verdeeld naar de drie sectoren, bestuur, BOOR Services en het administratiekantoor. De verdeling is daarbij als volgt:



Begroting (speciaal) basisonderwijs

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	103.675	102.601	101.195	102.556	104.366	106.061
Overige overheidsbijdrage	11.481	12.563	11.386	11.283	11.264	11.348
Overige baten	5.531	1.940	2.674	2.338	2.273	2.282
Totaal baten	120.687	117.104	115.255	116.177	117.903	119.691
Lasten						
Personele lasten	95.581	92.313	91.589	93.137	95.429	97.351
Huisvestingslasten	8.743	10.118	9.049	9.023	8.985	9.020
Afschrijvingen	1.678	1.641	1.745	1.630	1.482	1.353
Overige materiële lasten	10.791	10.634	11.828	10.706	10.548	10.552
Totaal lasten	116.793	114.706	114.211	114.496	116.444	118.276
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	3.894	2.398	1.044	1.681	1.459	1.415
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	8	0	36	36	37	37
Financiële lasten	-/- 54	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	-/- 46	0	36	36	37	37
Resultaat	3.848	2.398	1.080	1.717	1.496	1.452

Bijzonderheden

- De baten nemen ten opzichte van de begroting 2015 onder meer af door een daling van het schoolgewicht. De overige baten stijgen door de toename van de ouderbijdragen en de hogere inkomsten van Early Bird.
- De personele lasten zijn – naast de onder de algemene toelichting aangegeven verklaring – iets lager opgenomen dan in de begroting 2015, doordat de inhuur van extern personeel lager begroot is.
- De afschrijvingslasten zijn licht hoger dan in de begroting 2015, doordat er in verband met de versoepeling van de investeringsstop wat meer investeringen in de begroting zijn verwerkt.

Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	76.992	81.561	80.750	82.091	84.052	84.565
Overige overheidsbijdrage	4.427	3.721	3.132	3.189	3.045	3.106
Overige baten	7.036	5.828	6.036	6.032	6.074	6.096
Totaal baten	88.455	91.110	89.918	91.312	93.171	93.767
Lasten						
Personele lasten	68.076	70.048	67.452	68.551	69.835	70.218
Huisvestingslasten	4.797	4.891	5.489	5.561	5.731	5.990
Afschrijvingen	1.980	2.166	2.188	2.141	1.613	1.563
Overige materiële lasten	13.792	12.435	13.842	13.258	13.568	13.704
Totaal lasten	88.645	89.540	88.971	89.511	90.747	91.475
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-/- 190	1.570	947	1.801	2.424	2.292
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	27	10	39	39	39	39
Financiële lasten	-/- 556	-/- 597	-/- 590	-/- 588	-/- 865	-/- 840
Totaal financiële baten en lasten	-/- 529	-/- 587	-/- 551	-/- 549	-/- 826	-/- 801
Resultaat	-/- 719	983	396	1.252	1.598	1.491

Bijzonderheden

- Niet alle scholen binnen de sector voldoen aan de minimale rendementseis (in 2016: 0,6%). Dit wordt deels gecompenseerd doordat de andere scholen wel (ruim) voldoen aan de rendementseis.
- De baten stijgen door de verwachte groei van het aantal leerlingen en een stijging van tarieven van de rijksbekostiging.
- De lasten laten eveneens een stijging zien. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename in de personele lasten.

Begroting (voortgezet) speciaal onderwijs

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	37.897	38.635	39.380	39.881	40.166	40.450
Overige overheidsbijdrage	596	790	244	243	243	243
Overige baten	1.551	1.368	1.653	1.489	1.491	1.494
Totaal baten	40.044	40.793	41.277	41.613	41.900	42.187
Lasten						
Personele lasten	33.330	33.984	34.550	34.962	35.407	35.791
Huisvestingslasten	2.228	2.555	2.264	2.264	2.260	2.257
Afschrijvingen	384	429	406	368	331	302
Overige materiële lasten	2.937	3.322	3.814	3.444	3.437	3.407
Totaal lasten	38.879	40.290	41.034	41.038	41.435	41.757
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.165	503	243	575	465	430
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	2	0	15	15	15	15
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	2	0	15	15	15	15
Resultaat	1.167	503	258	590	480	445

Bijzonderheden

- De totale baten stijgen door de verwachte groei van het aantal leerlingen en een stijging van tarieven van de rijksbekostiging.
- De lasten laten eveneens een stijging zien, onder meer door een toename van de personele lasten.

Begroting bestuur

De begroting van het bestuur is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	0	0	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	0	0	0	0	0	0
Overige baten	119	176	180	184	186	189
Totaal baten	119	176	180	184	186	189
Lasten						
Personele lasten	717	672	694	707	721	735
Huisvestingslasten	0	77	101	101	101	101
Afschrijvingen	3	9	2	2	2	2
Overige materiële lasten	-/- 521	-/- 485	-/- 615	-/- 626	-/- 638	-/- 649
Totaal lasten	199	273	180	184	186	189
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-/- 80	-/- 97	0	0	0	0
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	86	102	0	0	0	0
Financiële lasten	-/- 6	-/- 5	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	80	97	0	0	0	0
Resultaat	0	0	0	0	0	0

Bijzonderheden

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

Begroting BOOR Services

De begroting van BOOR Services is als volgt:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Baten						
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	0	0	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	523	0	0	0	0	0
Overige baten	310	46	50	51	51	52
Totaal baten	833	46	50	51	51	52
Lasten						
Personele lasten	2.457	2.809	3.536	3.421	3.473	3.528
Huisvestingslasten	685	144	77	77	78	79
Afschrijvingen	103	15	16	16	16	16
Overige materiële lasten	-/- 2.412	-/- 2.922	-/- 3.579	-/- 3.463	-/- 3.516	-/- 3.571
Totaal lasten	833	46	50	51	51	52
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0	0	0	0	0	0
Financiële baten en lasten						
Financiële baten	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Resultaat	0	0	0	0	0	0

Bijzonderheden

- De kosten van BOOR Services betreffen de personele lasten van de medewerkers van BOOR Services, alsmede bijkomende kosten zoals (een deel van) de huur van het kantoor. De lasten liggen hoger dan in 2015 door versterking op kwetsbare functies, waarvan een gedeelte een tijdelijke aard heeft. De hogere lasten leiden tot een hogere afdracht van de scholen, ter dekking van een deel van de hierboven vermelde uitbreiding. Tevens wordt hiervoor dekking gevonden in aangevraagde subsidies. Daartegenover staan lagere lasten vanwege centrale inkoopvoordelen en de aanpak van het eigen risicodragerschap, alsmede voordelen van het binnenhalen van subsidies. De kosten worden verdeeld over de sectoren aan de hand van een met de sectoren overeengekomen verdeelsleutel.

Bijlage 1. Overzicht strategische risico's

In onderstaande tabel zijn de strategische risico's opgenomen die BOOR op dit moment loopt.

#	Omschrijving risico	Financiële impact	Risico ¹⁾	Beheersmaatregelen en ontwikkelingen
<i>Onderwijskwaliteit</i>				
1.	BOOR heeft op dit moment een aantal zwakke scholen. Deze vormen een risico voor het imago van BOOR en daarmee voor de belangstelling voor onze scholen.	Minder leerlingen betekent krimp op de scholen, die moet worden opgevangen. Het risico bedraagt circa € 1 miljoen.	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - BOOR heeft in beeld hoe de kwaliteit op de scholen is. - Er is een convenant afgesloten met de gemeente Rotterdam en de CED om te komen tot gerichte ondersteuning aan directies en teams om zo snel mogelijk tot een basisarrangement te komen. - We hebben een aantal interim-directeuren aangesteld, die op zwakkere scholen worden ingezet ter verbetering van de kwaliteit. - Naast het verbeteren van de kwaliteit, zijn scholen inmiddels ook in staat om – bij tegenvallende leerlingaantallen – in te grijpen in de begroting, waardoor de kosten in hetzelfde tempo dalen als de opbrengsten. Ook zijn de prognoses aanzienlijk verbeterd en zijn diverse controlemaatregelen ingeregeld rond dit proces, zodat leerlingprognoses beter worden en er tijdig kan worden ingegrepen.

#	Omschrijving risico	Financiële impact	Risico ¹⁾	Beheersmaatregelen en ontwikkelingen
2.	De onderwijskwaliteit binnen BOOR is grotendeels afhankelijk van de kwaliteit van docenten en teams en van de leermiddelen. BOOR heeft bij sommige scholen een achterstand op het gebied van begeleiden en coachen van teams en daarmee het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Ook is er de afgelopen jaren weinig geïnvesteerd in leermiddelen. Dit alles draagt bij aan het beeld van BOOR en dus de belangstelling voor onze scholen.	Minder leerlingen betekent krimp op de scholen, die moet worden opgevangen. De benodigde investeringen zijn nog niet volledig in de begroting opgenomen. Het risico bedraagt circa € 3 miljoen.	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - We hebben goede docenten samengebracht in een kwaliteitspool. Deze pool gaat als expertgroep beginnende en andere docenten ondersteunen en beter maken. - Op het gebied van ICT wordt een strategie ontwikkeld. In vervolg daarop zal een investeringsplan voor ICT-middelen worden opgesteld. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de uitkomsten van recente medewerker-tevredenheidsspeilingen. Door het bundelen van investeringen en een goed ICT-beleid, wordt het mogelijk een inhaalslag op dit gebied te maken. - Hiervoor is al aangegeven hoe scholen in financiële zin omgaan met krimp en hoe het prognosticerend vermogen van scholen wordt vergroot.
3.	Het grote aantal kleine scholen, vormt een bedreiging voor de kwaliteit van het onderwijs. Het samenvoegen, verhuizen of sluiten van scholen heeft – naast de impact op kinderen, ouders en leraren – een forse financiële impact.	Het risico (extra kosten, daling leerlingaantal) wordt ingeschat op circa € 0,1 miljoen per school. Voor circa 20 scholen dus een risico van € 2 miljoen.	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> - Een werkgroep binnen BOOR heeft – met ondersteuning van de gemeente – in beeld gebracht welke stappen moeten worden gezet en welke kosten moeten worden gemaakt bij een verhuizing. - Dit heeft geleid tot een protocol dat bij schoolbewegingen wordt toegepast. - In dit protocol is ook aandacht besteed aan de communicatie etc., zodat wordt voorkomen dat kosten onnodig hoog oplopen.

#	Omschrijving risico	Financiële impact	Risico ¹⁾	Beheersmaatregelen en ontwikkelingen
<i>Ontwikkeling leerlingaantal</i>				
4.	Bij een aanhoudende daling van het aantal leerlingen (met name in het primair onderwijs) kunnen personele fricties ontstaan. Mede als gevolg van het werkgelegenheidsbeleid van BOOR.	Het risico kan oplopen naar een bedrag van circa € 1 miljoen.	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Het financiële risico kan worden beperkt door een goede prognose van de ontwikkeling van het leerlingaantal en door in geval van personele frictie een zorgvuldig traject te doorlopen. - Een groep van directeuren heeft een procedure opgezet waarlangs een prognose van het aantal leerlingen kan worden gemaakt. - De door de directeur gemaakte prognose wordt getoetst met externe bronnen en besproken met de bovenschools directeur. - Ingeval van afwijkingen van de prognose wordt direct gehandeld door in te grijpen in de personele formatie.
5.	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.	De totale financieringsbehoefte ligt op € 5 miljoen, het risico dat dit niet uit de meerjarenbegroting kan worden gedekt, wordt ingeschat op € 2,5 miljoen.	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Net als bij krimp, is het bij groei van scholen van belang goede prognoses te hebben van het verwachte aantal leerlingen. - Bij het opstellen van de begroting in het voortgezet onderwijs kan op basis van de inschrijvingen in het voorjaar, al een redelijk beeld worden geven van het verwachte aantal leerlingen. - BOOR ontwikkelt nog beleid op het gebied van de (financiering van de) groei van scholen.

#	Omschrijving risico	Financiële impact	Risico ¹⁾	Beheersmaatregelen en ontwikkelingen
<i>Huisvesting</i>				
6.	BOOR voert diverse huisvestingsprojecten uit, voor rekening van de gemeente. Het opvangen van eventuele tegenvallers gebeurt in samenspraak met de gemeente.	De totale financiële impact bedraagt € 2 miljoen.	Laag	- Het team Huisvesting van BOOR is versterkt, alsmede de control op huisvestingsprojecten. Hierdoor is het risico op financiële tegenvallers bij nieuwe projecten ingeperkt.
7.	De schoolgebouwen van BOOR in de gemeente Lansingerland zijn gedecentraliseerd. Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over de jaarlijkse vergoeding. De gemeente heeft aangegeven nieuwe afspraken te willen maken, waarbij de vergoeding naar beneden wordt bijgesteld.	De financiële impact kan oplopen tot € 1 miljoen per jaar. Voor de eerstkomende jaren kan het risico worden ingeschat op circa € 5 miljoen.	Hoog	- BOOR heeft berekeningen opgesteld van de huisvestingskosten in Lansingerland. - Er vindt overleg plaats met de gemeente Lansingerland, gericht op het maken van goede (financiële) afspraken. - We streven ernaar afspraken te maken voor de lange termijn waarbij de financiële nadelen zo gering mogelijk zijn.
<i>Personeel</i>				
8.	Het relatief hoge ziekteverzuim binnen BOOR zorgt voor druk op het zittende personeel.	Voor dit risico zijn enkele buffers in de exploitatie ingebouwd. Het rest-risico ligt rond € 1 miljoen.	Hoog	- Om te komen tot een daling van het ziekteverzuim, zijn wij een samenwerking aangegaan met het vervangingsfonds. - Tot aan 2017 stellen zij circa vierduizend uren ter beschikking om te komen tot een reductie van het verzuim tot 6% in het primair onderwijs eind 2015.

#	Omschrijving risico	Financiële impact	Risico ¹⁾	Beheersmaatregelen en ontwikkelingen
<i>Bedrijfsvoering</i>				
9.	In de afgelopen jaren was er sprake van onvoldoende sturing en beheersing binnen BOOR. Door de maatregelen in het afgelopen jaar, is dit risico aanmerkelijk gedaald.	In potentie heeft dit risico een grote impact. Door de genomen maatregelen, schatten wij de kans van voorkomen laag in, de impact loopt op tot € 1,5 miljoen.	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - De begrotingen zijn goed onderbouwd, met leerlingprognoses, de meest recente info van de PO Raad en VO-raad over rijksbijdragen en cao en een consistentie-check met de realisatie. - Budgethouders hebben realtime inzicht in de stand van hun budgetten. - De administratie wordt maandelijks afgesloten en de maandrapportages worden besproken door de bovenschools directeur met de schooldirecteur (of college van bestuur en rector in het voortgezet onderwijs). - Scholen en bovenschoolse leiding worden daarbij ondersteund door BOOR Services. - In het voortgezet onderwijs wordt gewerkt aan een inbedding van formatie-control, benchmarking op inzet van fte's, etc. - Met deze maatregelen zijn we in staat knelpunten en risico's tijdig te signaleren. - Waar nodig wordt concreet actie ondernomen.
10.	BOOR kent op onderdelen een verouderde ict-infrastructuur. Door het niet meer kunnen updaten van oude software, wordt BOOR gedwongen om te investeren in de ict.	Het risico wordt ingeschat op circa € 1,5 miljoen.	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> - In 2015 is gestart met het opstellen van een ICT-strategie. - Aansluitend aan deze strategie wordt een concreet investeringsprogramma opgesteld. - Door het benutten van bestaande investeringsbudgetten, wordt getracht de impact van het risico te verlagen en de uitgaven te spreiden in de tijd.

#	Omschrijving risico	Financiële impact	Risico ¹⁾	Beheersmaatregelen en ontwikkelingen
<i>Overige risico's</i>				
11.	BOOR kampt vanuit het verleden met diverse juridische procedures als gevolg van de fraude op het gebied van huisvesting. Voor de kosten om deze procedures af te handelen, zijn voorzieningen gevormd (verplichtingen op de balans genomen). Als procedures te lang doorlopen, kan deze inschatting te laag zijn en zijn extra uitgaven (juridische kosten) noodzakelijk.	Het financiële risico wordt ingeschat op € 0,5 miljoen.	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - Deze risico's zijn inmiddels gemitigeerd, voornamelijk door het schikken in de lopende zaken. - Het restrisico is relatief beperkt, maar hangt sterk af van de stappen die het openbaar ministerie in het strafdossier zet.

¹⁾ In deze kolom wordt de kans vermeld dat een risico zich voordoet.

Bijlage 2. Meerjaren liquiditeitsprognose

Omschrijving	jan-16	feb-16	mrt-16	apr-16	mei-16	jun-16	jul-16	aug-16	sep-16	okt-16	nov-16	dec-16	2016	2017	2018	2019
Baten																
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	20.254	19.441	21.837	18.921	22.127	23.641	18.188	15.150	15.136	15.136	16.066	15.136	221.033	224.530	228.589	230.796
Overige overheidsbijdrage	3.155	100	100	100	100	2.676	2.238	5.204	100	100	100	6.224	20.198	20.244	20.078	20.180
Overige baten	600	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	10.683	10.000	10.000	10.000
Totaal baten	24.009	20.458	22.854	19.938	23.144	27.235	21.343	21.270	16.152	16.152	17.083	22.277	251.914	254.775	258.667	260.976
Lasten																
Personele lasten	19.863	17.458	14.828	14.828	19.428	20.817	16.669	14.828	14.828	14.828	14.828	19.628	202.835	206.940	210.504	211.338
Huisvestingslasten	2.100	1.408	1.408	1.408	1.408	1.108	1.108	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	16.992	17.000	17.000	17.400
Overige materiële lasten	2.532	1.742	1.742	1.742	1.742	4.962	1.742	1.742	1.742	1.742	1.742	1.742	24.910	23.051	23.143	23.142
Totaal lasten	24.495	20.608	17.978	17.978	22.578	26.888	19.519	17.978	17.978	17.978	17.978	22.778	244.737	244.737	246.991	250.647
Operationele kasstroom	-486	-151	4.876	1.960	565	347	1.824	3.292	-1.826	-1.826	-895	-501	7.178	7.784	8.020	9.096
Financieringskasstroom	-57	-57	-136	-57	-57	-136	-57	-57	-136	-57	-57	-136	-1.001	-922	-1.226	-1.241
Investeringskasstroom	-400	-358	-358	-358	-358	-358	-358	-358	-358	-358	-358	-358	-4.342	-3.600	-3.600	-3.600
Kasstroom	-943	-566	4.381	1.544	150	-148	1.408	2.876	-2.320	-2.241	-1.311	-996	1.835	3.262	3.194	4.255
Beginstand liquide middelen	11.294	10.351	9.785	14.166	15.711	15.861	15.713	17.121	19.998	17.677	15.436	14.126	11.294	13.130	16.392	19.586
Eindstand liquide middelen	10.351	9.785	14.166	15.711	15.861	15.713	17.121	19.998	17.677	15.436	14.126	13.130	13.130	16.392	19.586	23.841