

# Jaarplan 2021

*en begroting 2021-2025*



*Vastgesteld door het algemeen bestuur op 26 oktober 2020*

# Inleiding

Voor u ligt het jaarplan 2021, een uitwerking van onze aangescherpte koers uit 2018. Op het moment van schrijven zijn we ook bezig met de ontwikkeling van een nieuw meerjarig koersdocument. Sinds maart 2020 houdt corona iedereen binnen onze organisatie in de greep. Dit legt een zware druk op iedereen binnen BOOR. Op het moment van schrijven – oktober 2020 – zitten we in de tweede golf. Veel scholen moeten alle zeilen bijzetten om het onderwijs op school te kunnen blijven verzorgen. Verschillende scholen moeten tijdelijk over gaan tot onderwijs op afstand of andere aanpassingen. Hoe naar de gevolgen van de corona pandemie ook zijn, de nieuwe werkwijze brengt ook nieuwe ontwikkelingen met zich mee. De ontwikkeling van digitale vaardigheden – van leerling én medewerker – gaat bijvoorbeeld ineens rap. Een ander voorbeeld: samenwerking neemt nieuwe en andere vormen aan. De positieve ontwikkelingen willen we vasthouden en borgen in onze koers. Het feit dat het virus echter nog niet overwonnen is, en we niet met zekerheid kunnen zeggen hoe het zich verder gaat ontwikkelen, zorgt ook voor onzekerheid ten aanzien van het jaarplan. De haalbaarheid van de gestelde doelen is mede afhankelijk van de ontwikkeling van corona. Indien de maatregelen rondom corona ons in 2021 zodanig beïnvloeden dat we niet langer in staat zijn alle doelen te behalen, kijken we in overleg met het scholenveld naar een passende herprioritering.

De situatie waarin we ons bevinden maakt eveneens dat we nu niet te snel willen handelen en met meer rust, alles goed overziend, werken aan een nieuwe meerjarenkoers. Dit document verwachten we begin 2021 te presenteren en zal grotendeels voortborduren op de weg die we zijn ingeslagen met onze ‘aangescherpte koers’ uit 2018. De indeling langs de drie thema’s kwaliteit, identiteit en samenwerken is nog steeds actueel en hier houden we dan ook in onze nieuwe koers aan vast.

## *Wat houdt ons bezig?*

Het lijkt door corona wellicht een probleem van lang geleden, maar we hebben nog steeds te maken met een structureel lerarentekort. Dit speelt met name in het (s)bao en (v)so, maar begint ook steeds zichtbaarder te worden in het vo. We hebben in het (s)bao en het (v)so belangrijke stappen gezet, onder andere door fors te investeren in het opleiden van zij-instromers en in begeleidingstrajecten voor startende leerkrachten, waardoor we minder leunen op externe inhuur bij tekorten. We zetten meer en meer in op het anders organiseren, bijvoorbeeld door het effectiever inzetten van onderwijsondersteunend personeel, door de inzet van vakleerkrachten en anders bevoegden, en op de mogelijkheden die digitalisering biedt. Deze aanpak gaan we verder intensiveren. In het vo werkt BOOR al tien jaar samen in de Opleidingschool

Rotterdam<sup>1</sup>. Die aanpak is succesvol in het voorkomen en bestrijden van het lerarentekort. We willen onderzoeken of die aanpak nog verder verbeterd kan worden of aangevuld kan worden met nieuwe initiatieven.

Door corona is het onderwerp kansengelijkheid extra onder de aandacht gekomen. De periode dat leerlingen thuis zaten en onderwijs op afstand kregen was voor elke leerling anders. De thuissituatie bleek hierin een belangrijke rol te spelen. Sommige leerlingen hebben deze periode goed doorstaan, andere minder. Tegelijkertijd biedt onderwijs op afstand ook kansen. Zo biedt ICT mogelijkheden voor afstandsonderwijs voor thuiszitters en kan intensiever contact worden onderhouden met leerlingen in kwetsbare thuissituaties. Het gaat dus niet om gelijke behandeling, maar om gelijke kansen door het bieden van maatwerk. We gaan steeds meer de leerling centraal stellen, en niet het schoolsysteem. We trekken hierbij lessen uit de ervaringen die onze scholen hebben opgedaan. Laaggeletterdheid mag wat ons betreft geen praktijk zijn en we zetten ons er dan ook voor in om dit te voorkomen.

In een crisissituatie blijkt des te meer het belang van samenwerken. De samenwerking binnen het team bijvoorbeeld; om creatieve oplossingen te realiseren voor onderwijs op afstand, of de samenwerking met ouders. Ook op andere vlakken is samenwerking van cruciaal belang. Of het nu gaat om de aansluiting tussen onderwijs, kinderopvang en zorg of de afstemming tussen de drie sectoren binnen ons bestuur. We blijven daarom investeren in samenwerking. We stimuleren daarbij initiatieven van onderop en vertalen deze waar mogelijk naar breder beleid.

BOOR is verbonden aan de stad en de regio Rotterdam. De kansen die de stad en de regio hebben, gelden vaak ook voor BOOR. Hetzelfde geldt voor de uitdagingen. Het is daarom essentieel om samen op te trekken met maatschappelijke partners, de gemeente voorop. De ambities die het college van B&W heeft geformuleerd in haar actieprogramma over integratie en samenleven<sup>2</sup> liggen in lijn met onze eigen ambities en kunnen ons dus helpen in de uitvoering. In samenwerking met de gemeente en andere partners werken we aan de bevordering van kansengelijkheid en het tegengaan of wegwerken van achterstanden. Soms vraagt het bevorderen van gelijkheid een ongelijke behandeling. Bijvoorbeeld door het aanbieden van extra activiteiten voor leerlingen die dat van huis uit niet meekrijgen.

Er zijn ook mooie ontwikkelingen in de samenwerking met de andere schoolbesturen. Voorbeelden zijn VO op Zuid en op Noord, de samenwerking in het basisonderwijs met Kind en Onderwijs en PCBO, die leidt tot samenvoeging en uitruil van kleine scholen, en de gezamenlijke aanbesteding van externe inhuur, ook in Den Haag. We zoeken de

---

<sup>1</sup> [www.osr.nu](http://www.osr.nu)

<sup>2</sup> Relax. Dit is Rotterdam. Samenleven in een stad waar niemand in de meerderheid is. (maart 2019)

komende tijd graag de samenwerking met andere besturen in het belang van de Rotterdamse jeugd, ook als we daarvoor soms voorbij moeten gaan aan het eigen organisatiebelang. Het blijkt daarnaast vruchtbaar om intensievere innovatieve samenwerkingen aan te gaan met partners in bijvoorbeeld de zorg of de kinderopvang. Dit zetten we de komende jaren voort. Heel concreet wordt dit zichtbaar in de realisatie van kindcentra.

Tot slot: vanzelfsprekend is en blijft de kwaliteit van onderwijs onze belangrijkste prioriteit. Elke sector heeft op daarop eigen speerpunten, die nader zijn uitgewerkt in de volgende hoofdstukken.

### *Doelen per sector*

We hebben voor een andere insteek gekozen dan de afgelopen jaren met ons jaarplan. We waren gewend om doelen te formuleren die voor de hele organisatie leidend waren. De komende jaren formuleren we doelen op sectorniveau. De drie sectoren binnen BOOR maken elk een eigen ontwikkeling door, met sectorspecifieke doelstellingen. Hoofdstukken per sector geeft meer ruimte om de specifieke uitdagingen voor elke sector te adresseren. Voor ons is de meerwaarde van drie sectoren binnen één bestuur onbetwist, en dit laten we zeker niet onbenut. In het eerste hoofdstuk beschrijven we dan ook onze sectoroverstijgende doelen. Dit zijn thema's die de sectoren binden. De uitwerking van de gezamenlijke doelen en de overkoepelende thema's (Kwaliteit, Identiteit, Samenwerking) verschilt per sector. Deze uitwerking volgt in de hoofdstukken 2 tot en met 4.

Het koersdocument dat u over een paar maanden tegemoet kunt zien heeft een kern die overeenkomt met ons huidige koersdocument. De driedeling kwaliteit, identiteit en samenwerken is nog actueel en blijft ons uitgangspunt. In ons nieuwe koersdocument zullen we de drie thema's inhoudelijk opnieuw laden. De indeling komt vanzelfsprekend ook terug in de bijbehorende jaarplannen, met het voorliggende jaarplan als eerste telg.

Wanneer ontwikkelingen daarom vragen zal het jaarplan tussentijds worden bijgesteld. Het is goed op te merken dat niet alle activiteiten en doelstellingen binnen de sectoren in het jaarplan worden benoemd. Het jaarplan beschrijft de prioriteiten en draagt hiermee bij aan de benodigde focus.

### *Samenstelling bestuur*

Sinds 1 maart bestond er na het vertrek van Anne de Visch Eybergen een vacature in het college van bestuur. We zijn blij om te kunnen melden dat wij inmiddels een kandidaat hebben voorgedragen voor de raadsvergadering van november. Naar

verwachting kunnen wij in ons jaarverslag 2020 melding maken van een nieuwe bestuurder. De benoeming gebeurt door de gemeenteraad

Omdat de tweede termijn van Philip Geelkerken en Marianne van den Anker in februari 2021 afloopt, zijn wij eveneens een wervingsprocedure gestart voor een voorzitter en een lid voor ons algemeen bestuur. Ook hier geldt dat benoeming gebeurt door de gemeenteraad.

Op 15 februari 2021 loopt de tweede termijn af van Rens Knecht als extern lid van de auditcommissie. Hij is dan zeven jaar lid van de auditcommissie. In het licht van bovengenoemde bestuurswisselingen en de gewenste continuïteit en kennisoverdracht heeft het algemeen bestuur Rens Knecht op 26 oktober 2020 herbenoemd, voor een periode van een jaar: 15 februari 2021 – 15 februari 2022.

Rotterdam, 26 oktober 2020

N.Ph. Geelkerken  
Voorzitter Algemeen Bestuur

H.W.M. van Blijswijk  
Voorzitter College van Bestuur

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>6</b>
<b>1. Sectoroverstijgende doelen</b>	<b>7</b>
1.1. Doelen 2021 – kwaliteit	7
1.2. Doelen 2021 – identiteit	8
1.3. Doelen 2021 – samenwerken	9
<b>2. (Voortgezet) speciaal onderwijs</b>	<b>11</b>
2.1. Doelen 2021 – kwaliteit	12
2.2. Doelen 2021 – identiteit	13
2.3. Doelen 2021 – samenwerken	14
<b>3. Voortgezet onderwijs</b>	<b>16</b>
3.1. Doelen 2021 – kwaliteit	17
3.2. Doelen 2021 – identiteit	18
3.3. Doelen 2021 – samenwerken	19
<b>4. (Speciaal) basisonderwijs</b>	<b>20</b>
4.1. Doelen 2021 – kwaliteit	20
4.2. Doelen 2021 – identiteit	24
4.3. Doelen 2021 – samenwerken	24
<b>Begroting 2021-2025</b>	<b>26</b>
<b>5. Inleiding op de begroting</b>	<b>27</b>
<b>6. Begroting 2021</b>	<b>30</b>
<b>7. Meerjarenbegroting 2021-2025</b>	<b>33</b>
<b>8. Meerjarige balansprognose</b>	<b>35</b>
<b>9. Kengetallen</b>	<b>36</b>
<b>10. Ontwikkeling leerlingenaantal</b>	<b>38</b>
<b>11. Toelichting baten</b>	<b>39</b>
<b>12. Toelichting lasten</b>	<b>41</b>
<b>13. Begroting per sector</b>	<b>44</b>
<b>14. Inventarisatie risico's en onzekerheden</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose</b>	<b>55</b>

# 1. Sectoroverstijgende doelen

Zoals hierboven beschreven werken we voor 2021 voor het eerst met een jaarplan waarin elke sector eigen doelen beschrijft. Elke sector heeft immers zijn eigen dynamiek en ambities. Tegelijk vormen de drie sectoren - samen met BOOR Services – Stichting BOOR. De kracht van BOOR zit voor een deel juist in die optelsom. Sectoren kunnen van elkaar leren, en elkaar opzoeken bij de belangrijke overgangsmomenten van een leerling van de ene school naar de andere school. De sectoren kunnen samen werken aan belangrijke thema's als leiderschap en identiteit. En BOOR Services staat klaar om de sectoren bij al deze uitdagingen te ondersteunen.

## 1.1. Doelen 2021 – kwaliteit

### Doel 1 – Stuurinformatie

We versterken de sturing en samenhang op de schoolniveau, sectorniveau en bestuursniveau. Dit doen we door betrouwbare data op belangrijke ontwikkelingen – zoals het lerarentekort - beschikbaar te maken zodat er zicht is op schoolniveau, sectorniveau en bestuursniveau.

Om kwaliteit te kunnen leveren moeten we zicht hebben: leveren we de juiste kwaliteit op het niveau van de leerling, de klas, de school en het bestuur. En zo niet, zien we dan waar het aan schort, zodat we snel weten te interveniëren? Het stelsel van kwaliteitszorg kan alleen optimaal functioneren met de juiste stuurinformatie. Het begint bij het beschikbaar hebben van goede data en vervolgens het duiden van deze data. Op basis hiervan kunnen doelen worden geformuleerd en uitgevoerd (doen). Deze vier stappen vormen samen het 4D-model. Er is nog ruimte binnen BOOR om de toepassing van dit model te professionaliseren.

Komend jaar versterken we het inzicht in belangrijke data. Bij voorkeur in een digitale tool. Het gaat om data op thema's zoals het lerarentekort (aantal vacatures, verzuim), onderwijskwaliteit en financiën. Deze informatie komt voor alle managementlagen (van schoolleider tot algemeen bestuur) beschikbaar, zodat zij beter kunnen (bij)sturen. Data op schoolniveau moeten ingevoegd kunnen worden op sectorniveau en op bestuursniveau. Signaleringswaarden en BOOR-eigen normen completeren het beeld waar we staan en waar (bij)sturing gewenst is.

## 1.2. Doelen 2021 – identiteit

### Doel 2 – Cultuurtraject

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, werken we een cultuurtraject uit voor de hele organisatie, waarbij vakmanschap en goed leiderschap centraal staan.

Wat we verwachten van identiteit begint met de vraag hoe we tegen onszelf aankijken als organisatie. Wat we van leerlingen verwachten, mogen we ook van onszelf verwachten. We houden ons de spiegel voor en ontwikkelen de komende jaren een cultuurtraject om dit te onderzoeken en om te zetten in acties. We willen een organisatie creëren waar leren en ontwikkelen de norm is. In ons in handelen, in ons denken en in ons doen.

Kwaliteit van het onderwijs is bij BOOR de topprioriteit. Om die kwaliteit te kunnen leveren is het van cruciaal belang om genoeg, maar vooral ook kwalitatief goede medewerkers te hebben. Kwaliteit wordt immers gemaakt door mensen. Centraal daarin staat de term 'vakmanschap'. Vakmanschap gaat om het hebben van de juiste kennis en vaardigheden. Maar ook om het gevoel hebben aangesproken te worden op dit vakmanschap, en de vrijheid en verantwoordelijkheid te krijgen dit vakmanschap uit te oefenen. Vakmanschap is een belangrijke basis voor het kunnen omgaan met veranderingen in maatschappelijke opdrachten, en ook voor bijvoorbeeld het kunnen differentiëren en het bieden van adaptief onderwijs.

Uit kwalitatief onderzoek van de Inspectie naar verschillen in schoolprestaties blijkt dat de scholen met hoge leerresultaten zich vrijwel allemaal kenmerken door een sterke onderwijskundige sturing (*Staat van het onderwijs 2020*). Onderwijskundig leiderschap is essentieel voor doelgerichte sturing en focus in de onderwijsontwikkeling en leidt ertoe dat teams vanuit eenzelfde visie werken aan gezamenlijke doelen, die zij voortdurend evalueren en bijstellen.

Omdat goede mensen cruciaal zijn, is het oplossen van het lerarentekort een van onze belangrijkste opgaven. De continuïteit van het onderwijs is met onvoldoende leraren en met onvoldoende *bekwame* leraren in gevaar. Het is daarbij van belang het werk zo aantrekkelijk mogelijk te maken: we onderzoeken daarom, naast anders organiseren en beperken vacatures, mogelijkheden ter vermindering van de (ervaren) werkdruk. Het verminderen van werkdruk heeft onze continue aandacht. We staan hier onder andere bij stil in de gesprekkencyclus van de scholen.



### 1.3. Doelen 2021 – samenwerken

#### Doel 3 – Samen werken en samen leren

We werken als sectoren aan beter en meer samenwerken en samen leren. Dit doen we door te werken aan a) een optimale schoolloopbaan voor elke leerling; b) de doorontwikkeling van passend onderwijs en c) het solidariteitsprincipe.

Het feit dat BOOR drie sectoren heeft, zien we als een groot goed. Het uitwisselen van kennis tussen de sectoren onderling is een speerpunt. De infrastructuur ligt er, maar we kunnen het nog beter benutten. Ook helpt een centrale ondersteuningsorganisatie in het bieden van meer kwaliteit, met minder middelen. Hiervan hebben we de afgelopen jaren kunnen profiteren, maar er is nog winst te behalen. Die winst zit in het optimaliseren van de onderlinge samenwerking tussen de sectoren. Eén van de manieren hoe we de samenwerking tussen de sectoren vergroten is door de aansturing op de kwaliteit van het onderwijs van het (v)so en het so onder de aansturing te laten vallen van de portefeuille van de bestuurder van respectievelijk het vo en (s)bao.

a) Door het ontwikkelen van kennis en begrip voor elkaars sectoren kunnen de sectoren gezamenlijk optrekken. Onze ambities liggen bij preventieve inzet om afstroom naar het (voortgezet) speciaal onderwijs te voorkomen, bij het versoepelen van de overgangen tussen (s)bao en vo en tussen regulier funderend en (voortgezet) speciaal onderwijs. Door het verwezenlijken van deze ambities werken we aan de optimale schoolloopbaan om het maximale uit elke leerling te halen. Een van de acties om de overgang van (s)bao naar vo te versoepelen is het vormen van samenwerkingsclusters van BOOR-basisscholen rondom een BOOR-vo-school. Betere samenwerking tussen de scholen versoepelt de overgang voor de leerlingen.

b) Gezamenlijke inzet van de sectoren ondersteunt de gedachte van inclusief onderwijs. Hierbij is ook passend onderwijs van belang. We gaan ons meer richten op het verstevigen van de basis, met een focus op preventie. Dit doen we onder andere door preventief kwaliteitsbeleid te ontwikkelen op basis van de (klachten) casuïstiek die we hebben verzameld, de registratie van thuiszitters via Parnassys in te richten en hierop te sturen en de schoolondersteuningsplannen aan te scherpen ten behoeve van de zorgplicht en het ontlasten van scholen. Ook zorgen we voor duidelijkheid over het beleid door middel van factsheets, het vertalen van onderzoek en beleid (landelijk en vanuit de gemeente) en deze zaken te ontsluiten o.a. op een specifieke BOORconnect-pagina.

c) We vinden het ook belangrijk dat er binnen elke sector en sectoroverstijgend solidariteit is. Dit is al het uitgangspunt van BOOR, maar dit principe willen we vergroten. Elke school moet een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voelen: als het met één BOOR-school niet goed gaat, dan gaat het niet goed met alle BOOR-

scholen. Deze solidariteit moet gevoeld worden binnen de eigen sector, als ook sectoroverstijgend. Onder andere komt dit tot uiting in het beleid financiële sturing, waarin voor de opbouw van het weerstandsvermogen solidariteit gevraagd wordt tussen scholen binnen een groep, tussenscholengroepen binnen een sector en tussen sectoren binnen de stichting. Daarnaast is het een terugkerend onderwerp van gesprek tussen de bovenschools directeuren, tussen de rectoren, tussen de leden van het college van bestuur en in de management groep waar alle voornoemde groepen onderdeel van zijn.

## 2. (Voortgezet) speciaal onderwijs

Bij BOOR (voortgezet) speciaal onderwijs ((v)so) geloven we dat ieder kind maximale kansen verdient op het beste onderwijs. We kijken daarom altijd naar de specifieke talenten en dromen van een kind. Naar wat het kan en wat het wil bereiken. Dát is de reden dat wij ons iedere dag opnieuw vol overgave inzetten. Hier zijn we trots op.

### Ontwikkelambitie

Binnen het (v)so hebben we onze ambities voor de komende jaren beschreven in onze 'ontwikkelambitie'. Binnen de ontwikkelambitie werken we aan drie belangrijke uitgangspunten. We gaan van een medisch model naar een onderwijsmodel met de uitstroomprofielen dagbesteding, arbeid en vervolgonderwijs. Daarnaast vergroten we de uitwisseling van expertise tussen medewerkers, schoollocaties en uitstroomprofielen. En als derde voorkomen we voortijdige schooluitval met behulp van nieuwe, aansluitende arrangementen. Hier werken we sinds het schooljaar 2019/2020 met alle collega's aan. De behoefte aan verandering komt niet alleen voort uit ambitie. De continu veranderende samenleving vraagt om constante aanpassing van de inrichting van ons speciaal onderwijs. Veranderende regelgeving (bijvoorbeeld de Wet Passend Onderwijs) vraagt ons om op een andere manier (samen) te werken. We maken ons zorgen om de groei van het aantal thuiszitters, mede als gevolg van de decentralisatie van de jeugdzorg. Mede door veranderende wet- en regelgeving komen er steeds meer vragen om advies en samenwerking vanuit het regulier onderwijs. Wij zoeken continu de verbinding om leerlingen het maximale te bieden. Ook willen we de sector beter profileren, onder andere om ouders een beter beeld te geven wat ze kunnen verwachten en het vertrouwen te geven dat het maximale uit hun kind wordt gehaald.

Ons 'einddoel' voor 2022/2023 is dat de ontwikkelambitie de norm is. In de praktijk maken leerlingen dan gebruik van de faciliteiten van meerdere scholen en partners. Ook medewerkers zetten hun waardevolle expertise veel breder in en overleggen vaker met externe partners en collega's op andere locaties. Op alle locaties hebben we bovendien aansluitende arrangementen voor leerlingen die meer nodig hebben. Leerlingen stromen daardoor soepel door naar arbeid, dagbesteding of vervolgonderwijs. In 2022/2023 bruist de organisatie van de samenwerking en zetten collega's zich nog steeds vol energie in om maximale kansen te bieden aan ieder kind.

De eerste belangrijke stap is al gezet met de aanpassing van de directiestructuur. Per 2019 zijn er drie nieuwe directeuren met elk één van de uitstroomprofielen arbeid, dagbesteding en vervolgonderwijs als portefeuille. Zij leggen verbindingen tussen de verschillende scholen, doelgroepen en disciplines binnen de sector. In onderstaande

thema's worden de belangrijkste doelstellingen voor het (v)so voor de periode tot en met december 2021 beschreven op weg naar ons 'einddoel'.

## 2.1. Doelen 2021 – kwaliteit

### Doel 1 – Toekomstbestendige leerroutes

Binnen de gestandaardiseerde leerroutes werken wij toe naar het hoogst haalbare uitstroomniveau voor elke leerling. Dat doen we door a) de doelen voor de leerroutes te harmoniseren in een PLG en b) deze op te nemen in het leerlingvolgsysteem.

Ieder kind verdient gelijke kansen op het allerbeste onderwijs en een volwaardige plek in de maatschappij. Om deze reden werken we bij BOOR binnen gestandaardiseerde leerroutes toe naar het hoogst haalbare uitstroomniveau. Door een balans aan te brengen tussen het cognitief en sociaal-emotioneel leren en maatschappelijke competenties worden leerlingen beter voorbereid op dagbesteding, arbeid of vervolgonderwijs. De komende periode werken we aan het harmoniseren van de leerroutes voor de basisvakken en de leerlijn 'leren leren'. De professionele leergemeenschap (PLG) 'toekomstbestendige leerroutes' harmoniseert de doelen per leerroute en per leerjaar op basis van de doelen van het Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (LECSO). Aan het eind van het schooljaar 2020/2021 hebben alle locaties deze doelen opgenomen in hun leerlingvolgsystemen.

### Doel 2 – Centrale aanmelding

We realiseren de meest passende match tussen ondersteuningsbehoeften van leerlingen op het gebied van onderwijs-zorg en aanbod, door een centraal intake/aanmeldloket te organiseren waarbij een uniform instroomproces en indicatoren voor plaatsing zijn ontwikkeld. Dit starten we in 2021 op door middel van een pilot.

In 2022 realiseren we een centrale aanmelding met een centraal loket, waarbij processen en indicatoren zijn ontwikkeld. Dit doen we om de meest passende match te realiseren tussen ondersteuningsbehoeften op het gebied van onderwijs-zorg en het aanbod op dit gebied. Voor dit loket gebruiken we een nog te ontwikkelen uniform instroomproces en indicatoren voor plaatsing. Uiteindelijk willen we één aanmeldpunt voor het gehele (v)so in Rotterdam, rekening houdend met de regie voor het schoolbestuur op het gebied van inschrijving op de school. De samenwerkingsverbanden in Rotterdam (PPO en Koers VO) werken samen aan dit doel. Als grote speler in het (v)so werkt BOOR hier actief aan mee: in 2021 starten we een pilot met centrale aanmelding.

### Doel 3 – Eigenaarschap

Medewerkers in de sector werken aan persoonlijke effectiviteit en ervaren duidelijk werkgeverschap

Vitale medewerkers vormen het fundament van een gezonde organisatie en daarmee het fundament voor kwalitatief goed onderwijs. Juist nu de arbeidsmarkt krap is steken wij veel energie in het organiseren van goede arbeidsvoorwaarden, scholings- en loopbaanmogelijkheden en hebben wij oog voor balans, werkplezier, trots en verbondenheid.

Om de onderwijskundige ambities van de sector te realiseren, is het belangrijk dat we continu in ontwikkeling blijven. Dat vraagt om een professionele en lerende cultuur. Dit begint bij de individuele medewerker. De professionaliteit van onze medewerkers uit zich in persoonlijk leiderschap, houding en gedrag en de kwaliteit van het werk. Leren en ontwikkelen faciliteren wij op ieder functieniveau. Dit doen we in tijd én geld. De komende jaren ondersteunt het Management Development programma de individuele en gezamenlijke ontwikkelambitie van de sector en de leidinggevenden. Iedere locatie kent een eigen scholingsprogramma waar via studiedagen en individuele scholingstrajecten een bijdrage wordt geleverd aan de doelstelling van de locatie.

## 2.2. Doelen 2021 – identiteit

### Doel 4 – Burgerschapontwikkeling

Elke school heeft een pedagogisch klimaat waarin kwalitatief goed en doelgericht burgerschapsonderwijs een plaats heeft

Bij BOOR is de identiteit van ons onderwijs gebaseerd op de 'Universele verklaring van de rechten van de mens' en vooral het 'Verdrag inzake de rechten van het kind'. We maken ons sterk voor maximale talentontwikkeling van elke leerling die aan onze zorg wordt toevertrouwd. Dit uitgangspunt is voor de sector (v)so ook de grond waarop de ontwikkelambitie is gebouwd.

Voor het (v)so koppelen we identiteit aan beeldvorming. Zoals in de inleiding benoemd werken we binnen onze ontwikkelambitie aan profilering. We willen 'onze' kinderen maximale kansen bieden, net als kinderen in het vo of (s)bao. De beeldvorming rondom de sector kan verbeterd worden. We leveren goed onderwijs, passende zorg en werken met talentvolle kinderen. We zijn trots op onze sector, op onze kinderen. Dit beeld kan buiten de sector nog versterkt worden.

Onderwijs heeft een belangrijke, waardevolle functie bij de socialisatie van jonge mensen als democratische oefenplaats van het 'echte' leven. Een goed schoolklimaat is immers een voorwaarde om te kunnen leren en ontwikkelen. Bij veel (v)so-scholen

ontbreekt het nog aan de benodigde doelgerichtheid, samenhang en monitoring om te kunnen spreken van kwalitatief goed burgerschapsonderwijs. Daarom ontwikkelen we een samenhangend programma. We willen dat kinderen in het (v)so zich ontplooiën tot wereldburger in Rotterdam, binnen de grenzen van hun mogelijkheden. Het pedagogisch klimaat omvat alle omgevingsfactoren die bijdragen aan het welbevinden van het kind, waardoor de leerling zich verder kan ontwikkelen. Onderdeel hiervan is de ontwikkeling van burgerschapscompetenties.

### 2.3. Doelen 2021 – samenwerken

#### Doel 5 – Zorg in onderwijstijd

We zetten stappen in het oplossen van het 'onderwijs-zorgvraagstuk' door (a) het inrichten van een multidisciplinair overleg en (b) het ontwerpen van een plan tot herinrichting van de onderwijs-voorwaardelijke zorg aan onze leerlingen.

Het (v)so is uniek als onderwijssector. Op onze scholen voor speciaal onderwijs wordt naast onderwijs ook zorg geboden. Anders dan in het (s)bao of vo worden in het (v)so (para)medische handelingen uitgevoerd: er is sprake van zorg in onderwijstijd. De organisatie, realisatie en bekostiging van zorg is complex. Scholen hebben te maken met meerdere gemeenten, de bekostiging is gefinancierd vanuit verschillende zorgwetten en de financiële verantwoordelijkheid voor de zorg is niet expliciet geregeld in de wet. Hierdoor is de administratieve druk op scholen ten aanzien van zorg hoog en kan de noodzakelijke zorg niet altijd ingezet worden, met kansengelijkheid en thuiszitters tot gevolg. Om dit te voorkomen zetten scholen met grote regelmaat onderwijsmiddelen in om zorg te realiseren. Dit betreft zorg in de breedste zin van het woord, van lichamelijk verzorging en het verrichten van (para)medische handelingen tot psychologische begeleiding. Een deel van deze zorg betreft schoolondersteuning, zorg die groepsgericht en voorwaardenscheppend is om onderwijs te kunnen volgen in de groep en tot leren te kunnen komen. Voor dit deel van de zorg is budget opgenomen in de bekostiging vanuit de TLV. Deze zorg kan niet gedeclareerd worden bij de zorgverzekering en wordt in dit document bedoeld wanneer we over niet declarabele zorg spreken. Het andere deel van deze zorg betreft individuele zorg die andere doelen kent dan onderwijsdoelen en daarmee niet uit onderwijsgeldten bekostigd zou moeten worden. Het betreft zorg welke afhankelijk van de aard in principe door de zorgverzekeraar vergoed dient te worden dan wel vanuit de jeugdwet bekostigd dient te worden. De reden dat deze vaak wel door het onderwijs bekostigd wordt kent meerdere oorzaken. Onder andere het ontbreken van duidelijke grenzen vanuit wetgeving tussen speciaal onderwijs en zorg, het niet kunnen declareren van door schoolpersoneel geboden zorg bij zorgverzekeraars en de verscheidenheid aan budgetten en onduidelijkheid over wie wat moet bekostigen. Tot slot ontbreekt er totaalregie en een goede verbinding tussen jeugdhulp en onderwijs. De problemen in de verbinding onderwijs-zorg leiden ertoe dat sommige kinderen niet de ondersteuning

en zorg krijgen die ze nodig hebben en gaat er effectieve – en wettelijk verplichte – lestijd verloren. Er is spanning tussen de collectieve benadering van het onderwijs en de individuele benadering van de zorg. Hierdoor ontstaan situaties waarbij zowel de kwaliteit van het onderwijs als de kwaliteit van verschillende soorten zorg in het gedrang komen.

(a) In 2021 zetten we stappen in het oplossen van dit vraagstuk. Stip op de horizon is: zorg effectief inrichten binnen het onderwijs, rekening houdend met financiële (on)mogelijkheden en kwaliteit van de zorg. De eerste stap is overzicht verkrijgen, het vraagstuk analyseren en het vervolgens bespreken met stakeholders. Wij richten een multidisciplinair team in dat zich hiermee gaat bezighouden.

(b) Een andere stap komend jaar is het schrijven van een plan waarin helder wordt hoe schoolondersteuning en medisch specialistische revalidatie ingezet wordt. BOOR heeft op dit moment zorgmedewerkers in dienst, terwijl dit strikt genomen niet bij een onderwijsinstelling hoort. (Para)medici hebben bij BOOR een onderwijsaanstelling. In het huidige functiehuis komen medische functies niet voor. We onderzoeken hoe de inzet van deze zorg anders georganiseerd kan worden.

### 3. Voortgezet onderwijs

In onderstaande thema's worden de belangrijkste doelstellingen voor het vo voor de periode tot en met december 2021 beschreven. Deze doelstellingen zijn afgeleid van de drie hoofdthema's van de Koers van BOOR: Kwaliteit, Identiteit en Samenwerken. Daarnaast bouwen de doelstellingen voort op belangrijke stappen die afgelopen jaar zijn gezet. Door een kaderregeling voor de kwaliteitszorg te ontwikkelen is het planmatig en cyclisch werken binnen de sector versterkt. Er is een systematiek voor interne audits (interne peiling hoe de school ervoor staat) ontwikkeld die vanaf 2020-2021 structureel wordt toegepast, daarmee verbeteren we in de sector het objectieve beeld op de kwaliteit van leerlingenzorg op de scholen. Het bestuur en de rectoren hebben een format vastgesteld waarmee de scholen hun kwaliteitszorg kunnen omschrijven. Dat zal tevens bijdragen bij aan de eenheid van werken tussen de scholen onderling.

De vo-scholen hebben afgelopen schooljaar op een aantal thema's samengewerkt. Zo is er een werkgroep gestart die zich bezighoudt met de analyse van mogelijke oorzaken en oplossingsrichtingen voor de lagere slagingspercentages in het havo-onderwijs. Ook werkten de examensecretarissen samen in een werkgroep en is er een netwerk zorgcoördinatoren opgericht.

De sector werkt continu en structureel aan het best haalbare onderwijs. Het vo heeft zestien scholen met 37 afdelingen, daarvan zijn er door de Inspectie 28 voldoende, zes goed en twee excellent beoordeeld<sup>3</sup>. BOOR signaleert zelf acht scholen met risico's (een waarneming die voortkomt uit ons interne vroegsignaleringsstelsel). We werken er vanzelfsprekend aan dat er op termijn geen enkele vo-school risico's kent. Het is realistisch om te streven naar maximaal drie risicoscholen aan het einde van 2021.

#### Lerarentekort

Landelijke rapporten en inzichten uit onze eigen organisatie maken duidelijk dat ook het lerarentekort in het vo aan het oplopen is. Het lerarentekort in het vo is anders van aard dan in het (s)bao en (v)so, het richt zich meer op bepaalde vakgebieden en bevoegdheden. Het lerarentekort in het vo is in beeld, aan de hand van de periodieke onderzoeken die door Regioplan worden gedaan. We willen onderzoeken of de aanpak van de bestrijding van het lerarentekort door de Opleidingsschool Rotterdam nog verder verbeterd kan worden of aangevuld kan worden met nieuwe initiatieven.

---

<sup>3</sup> De ISK van de Hugo de Groot heeft geen beoordeling



### 3.1. Doelen 2021 – kwaliteit

#### Doel 1 – Samenhang versterken

We verbeteren het zicht op de onderwijskwaliteit door een verbreding en verdieping van de sturingsinformatie, waarmee de samenhang tussen scholen en het bestuur in 2021 aantoonbaar wordt versterkt.

We werken aan deze sterkere samenhang tussen scholen en het bestuur door inzet op zeven speerpunten, die de gedeelde verantwoordelijkheid van alle rectoren vo zijn voor alle vo-scholen.

1. Op elke locatie maken we gebruik van het format kwaliteitszorg vo. De conclusies daarvan vertalen de scholen in hun jaarplannen 2020-2021. Het bestaande P&C-systeem voorziet in halfjaarlijkse gesprekken over de voortgang op de scholen en in de sector door de bestuurder en rectoren.
2. We verbeteren het zicht op de kwaliteit van lessen door op alle scholen in 2021 te werken met de DOT en BOOT (digitale observatietools).
3. We auditeren in 2021 alle scholen waar we risico's signaleren. De bevindingen worden vastgelegd en waar nodig werken we met herstel- en ontwikkelopdrachten. Eerst worden de vo-scholen onderzocht die in de Planning & Controlcyclus op basis van het vroegsignaleringsysteem zijn gesignaleerd als een school waar mogelijk sprake is van risico's. Daarna volgen de andere scholen. De conclusies nemen we op in het datadashboard en komen aan de orde in de P&C-gesprekken. Er kunnen uit een audit herstel-, ontwikkel- of innovatieopdrachten naar voren komen die zullen worden gemonitord in de P&C gesprekken.
4. We verbreden en verdiepen het datadashboard met kwantitatieve en kwalitatieve data, dat gekoppeld is aan de P&C-cyclus. In de P&C-gesprekken vindt duiding plaats, op basis daarvan worden doelen gesteld. De SET (school enquête tool) wordt ingekocht en toegepast in de tevredenheidspeilingen. De uitkomsten van de tevredenheidspeilingen vormen ook mede voor input voor de jaarplannen van de scholen.
5. We maken startende en recent gestarte leidinggevenden tijdens het eerste halfjaar van het dienstverband wegwijs binnen het beleid en de kaders vanuit BOOR via een introductietraining. Daarnaast werken de vo-scholen samen in leergemeenschappen en netwerken. Bijvoorbeeld op het gebied van het havo-onderwijs, het MMP-systeem, examinering en de zorgcoördinatie.
6. We betrekken de leidinggevenden in de schoollocaties bij de ontwikkelingen in de sector. De bestuurder met vo in zijn portefeuille bezoekt jaarlijks alle vo-locaties om de scholen goed te kennen, informatie over de school te verifiëren en successen en uitdagingen te bespreken met diverse betrokkenen bij de school.

7. We zetten in de bestuursoverstijgende collegiale visitaties de samenwerking met OZHW & ROOZZ<sup>4</sup> voort. OZHW, ROOZZ en BOOR werken samen in de collegiale visitaties. Doelen hiervan zijn reflectie, de bevordering van schoolontwikkeling en leren met en van een externe partner.

## 3.2. Doelen 2021 – identiteit

### Doel 2 – Dialoog

We investeren in het voeren van dialoog in de scholen.

Het voeren van dialoog staat centraal bij de identiteit van onze scholen, waar leerlingen, docenten, overig personeel en ouders van uiteenlopende achtergrond elkaar ontmoeten. Door het voeren van dialoog wordt ontmoeten écht ontmoeten. Elke school zet hiervoor al diverse vormen en instrumenten in, zoals de praatplaat Identiteit. Dit jaar komt daar een praatplaat 'Wereldburgerschap' bij en besteden we aandacht aan het elkaar blijven ontmoeten als het gaat om thema's, waarbij standpunten heel ver uit elkaar liggen en de emoties hierbij hoog op kunnen lopen. Voor het voeren van dialoog over moeilijke situaties, bijvoorbeeld over corona en genderidentiteit, worden docenten getraind. Daarnaast organiseren scholen digitale contacten met scholen in het buitenland waardoor uitwisseling en dialoog plaatsvinden. Ook voeren we projecten als 'cross your borders' uit, waarbij leerlingen de samenleving ontdekken en in dialoog gaan over hun waarden, normen en grenzen.

### Doel 3 – Burgerschapsvorming

We onderzoeken deelname aan het programma CmK3 voor (een deel van) onze scholen.

Het ministerie heeft een derde periode van vier jaar het programma Cultuuronderwijs met Kwaliteit (CmK3) vanaf 2021 mogelijk gemaakt. KCR, penvoerder voor dit programma in Rotterdam, heeft als belangrijk onderdeel de integratie van burgerschapsvorming binnen kunst & cultuuronderwijs opgenomen in haar aanvraag. Deelnemen aan CmK3 biedt onze scholen de kans om de identiteit vorm te geven door het integreren van burgerschapsvorming binnen hun kunst & cultuuronderwijs. Komend jaar onderzoeken we de mogelijkheid van deelname door onze scholen.

### Doel 4 – Leerlingparticipatie

We maken een plan voor de verdere ontwikkeling van leerlingparticipatie

Onze identiteit is geworteld in een democratische, open samenleving. Het voortbestaan van zo'n samenleving is niet vanzelfsprekend, die moet onderhouden worden. School

---

<sup>4</sup> OZHW = Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden. ROOZZ = Regionaal overleg openbare scholen Zuid-Holland Zuid.

is hiervoor een belangrijke oefenplaats, niet iedere leerling krijgt deze vaardigheden immers van huis uit mee. Scholen doen al veel aan leerlingparticipatie, onder andere in de vorm van een leerlingenraad. Dit schooljaar inventariseren we welke vormen van participatie er al op onze scholen worden ingezet, welke effectief zijn volgens wetenschappelijk onderzoek en formuleren we een plan voor verdere ontwikkeling van leerlingparticipatie.

### 3.3. Doelen 2021 – samenwerken

#### **Doel 5 – Versterking samenwerking**

Door middel van verschillende acties versterken we de onderlinge samenwerking en de samenwerking met andere sectoren.

Het vo investeert de komende periode op verschillende manieren in de versterking van de samenwerking:

1. We continueren de BOOR-interne bijeenkomsten van de verschillende leergemeenschappen en netwerken, evenals de studiedagen van het college van schoolleiders en de schooloverstijgende verbetertrajecten. Deze dragen bij aan de samenhang binnen en de kracht van de sector.
2. We versterken de samenwerking tussen het (s)bao en het vo op het gebied van overgang po naar vo (zie ook hoofdstuk 4, sectoroverstijgend doel 3).
3. De samenwerking met het vervolgonderwijs krijgt aandacht in het samenwerkingsproject aansluiting voortgezet onderwijs – hoger onderwijs, en in het convenant voortgezet onderwijs – middelbaar beroepsonderwijs. De samenwerking vo-ho verloopt langs verschillende lijnen. De bestuurders komen bijeen en hebben een gezamenlijke visie en ambitie. De betrokken onderwijsinstellingen werken samen aan praktische instrumenten waarmee de overgang voor leerlingen van de en naar de andere sector verbetert. Op verschillend vakgebieden, bijvoorbeeld Nederlands, wiskunde en loopbaanoriëntatie. Het project vo-mbo is nieuw. Hiervan moeten we de praktische uitwerking nog vaststellen.

## 4. (Speciaal) basisonderwijs

In onderstaande acht thema's worden de belangrijkste doelstellingen voor het (s)bao voor 2021 beschreven. Deze doelstellingen zijn afgeleid van de drie hoofdthema's van de Koers van BOOR: Kwaliteit, Identiteit en Samenwerken. Daarnaast bouwen de doelstellingen voort op belangrijke stappen die afgelopen jaar zijn gezet en op de in de Kwaliteitsagenda (s)bao benoemde doelen. Ook zijn de doelen gebaseerd op beschikbare data en de duiding van die data. Te denken valt aan de uitkomsten van de tevredenheidspeiling en de Staat van het BOOR Onderwijs (voorheen Sectoranalyse).

Zoals gezegd bouwen we voort op de stappen die het afgelopen jaar zijn gezet. Op het gebied van kwaliteitsbeleid zijn belangrijke stappen gezet: er is gewerkt aan de verdere ontwikkeling en aanscherping van het kwaliteitsbeleid door verscherping van het summatief<sup>5</sup> karakter van de jaarlijkse audits (jaarlijkse interne peiling hoe de school ervoor staat). Dat hebben we gedaan door de normstelling voor de beoordeling te verduidelijken, waarbij didactisch handelen en zicht op ontwikkeling belangrijke indicatoren zijn. En door het nieuwe onderwijsresultatenmodel in te voeren en dit te koppelen met het onderwijsdashboard. In 2021 zetten we deze ontwikkeling door en zorgen we dat deze breed verankerd raakt binnen de organisatie: op school- en op sectorniveau. Ook is er meer inzicht en grip ontstaan op het onderwerp lerarentekort en is het 3-pijler project ingericht. Dit project brengt kwaliteit, continuïteit en verandermanagement samen in een geïntegreerde aanpak voor het lerarentekort. De stijging in inhuur van extern personeel hebben we weten te keren. Een belangrijke ontwikkeling in 2021 is het Anders Organiseren verder vormgeven.

De doelstellingen die we hebben geformuleerd sluiten aan bij recente ontwikkelingen, zoals de digitalisering die door de coronamaatregelen in een stroomversnelling is geraakt.

### 4.1. Doelen 2021 – kwaliteit

#### Doel 1 – Borging kwaliteitsbeleid

We werken op basis van een kwaliteitsborgingssysteem (opbrengstgesprekken, summatieve audit) en gebruiken het 4d-model om tot doelen en acties te komen op school- en sectorniveau.

Het kwaliteitsbeleid, de planvorming en de verantwoording op schoolniveau volgen uit de plannen op sectorniveau, die op hun beurt volgen uit de plannen op stichtingsniveau (Koers). We werken met het 4D-model: data, duiden, doelen, doen. Op het niveau van

---

<sup>5</sup> beoordelend

de school betekent dit dat gegevens worden verzameld en geduid en op basis daarvan doelen en acties worden geformuleerd. Deze acties worden geëvalueerd op basis van data, waardoor er een cyclisch proces ontstaat. Dit proces vormt een belangrijke basis voor het school(jaar)plan en de visie van de school. Elke school formuleert schooleigen ambities (gebaseerd op het nieuwe onderwijsresultatenmodel zoals dat vanaf augustus 2020 van kracht is).

Het kwaliteitsborgingssysteem van BOOR voorziet erin dat er jaarlijks opbrengstgesprekken worden gevoerd met elke school en dat er een jaarlijkse summatieve audit plaatsvindt waarin door middel van lesbezoeken het onderwijsproces wordt geschouwd, zodat er goed zicht is op wat er op elke school gebeurt. De resultaten van de audits en opbrengstgesprekken nemen we op in het datadashboard, inclusief bijbehorende normeringen. Het datadashboard zorgt voor de d van data uit het 4D-model. Voor elke school worden op basis van deze inzichten jaarlijks herstel-, ontwikkel- of innovatieopdrachten geformuleerd. Achterliggende doelstelling is dat alle scholen een voldoende hebben en 10 procent een goed.

Onze inspanningen zijn er onder andere op gericht om door vroegsignalering en een gerichte verbeteraanpak risicoscholen zo snel mogelijk naar het niveau van basiskwaliteit te begeleiden. Een school wordt als risicoschool aangemerkt op basis van onderwijsopbrengsten, maar ook op basis van de uitkomsten van de audits (die over het onderwijsproces gaan).

#### **Doel 2 – Bestrijden lerarentekort**

Door middel van Anders Organiseren werken alle scholen met vacatures aan het terugdringen van het aantal vacatures en aan nieuwe manieren om het onderwijs in te richten.

We gaan door met onze inspanningen om het lerarentekort te beperken. We geven uitvoering aan maatregelen uit het plan Anders Organiseren. We benutten hiertoe de ontvangen subsidiemiddelen. We maken gebruik van de ruimte die is ontstaan op basis van de regeling andere dag- en weekindeling. Door anders te organiseren worden vacatures op een alternatieve manier ingevuld, bijvoorbeeld door een bevoegde leerkracht te koppelen aan twee groepen, samen met een team van een vakleerkracht en twee onderwijsassistenten. Ook zetten we voorloperscholen in die al ervaring hebben met vormen van anders organiseren en die collega's ondersteunen bij de invulling van anders organiseren (het zgn. buddy-systeem). Het is daarbij van belang het werk zo aantrekkelijk mogelijk te maken en daarom onderzoeken we, naast Anders Organiseren de mogelijkheden om (ervaren) werkdruk te verminderen. Het verminderen van werkdruk heeft onze continue aandacht. We staan hier onder andere bij stil in de gesprekkencyclus van de scholen. Daarnaast kunnen trajecten op maat worden ingezet op scholen.

### Doel 3 – Investeren in personeel

We hanteren voor leerkrachten en schoolleiders samenhangend opleidingsbeleid dat rekening houdt met verschillende loopbaanpaden. We behouden personeel door in hen te investeren. Leerkrachtvaardigheden monitoren we sectorbreed met Mijnschoolteam<sup>6</sup>.

We zetten in op permanente ontwikkeling en scholing van leerkrachten en schoolleiders. Ontwikkeltrajecten gaan uit van maatwerk en eigenaarschap bij de medewerker. We werken daarbij vanuit een samenhangend opleidingsbeleid voor ons personeel dat verder gaat nadat het pabo-diploma is behaald. We ontwikkelen verschillende loopbaanpaden gericht op de ontwikkeling tot inhoudelijk specialist, tot pedagogisch/didactisch specialist of tot leidinggevende (bouwcoördinator, locatieleider, schoolleider). Voor starters en zij-instromers continueren we het bestaande begeleidingstraject. Voor zittende leerkrachten ontwikkelen we samen met de Pabo's een opleidingstraject op weg naar basisbekwaam en vakbewaam. Ook continueren we het leiderschapstraject voor schoolleiders. Voor onderwijsondersteunend personeel wordt een passend professionaliseringsaanbod ontworpen en opgenomen in het opleidingsaanbod van BOOR Leert. We verminderen de uitstroom van personeel door te boeien en te binden.

We professionaliseren de wijze waarop leerkrachtvaardigheden worden gemonitord en de wijze waarop de resultaten worden benut voor verdere sturing. In 2021 zijn hiertoe alle scholen aangesloten op de module Mijnschoolteam van ParnasSys en zijn alle schoolleiders geschoold in het gebruik. De resultaten worden zowel op schoolniveau als op sectorniveau gebruikt om doelen en acties te formuleren (4D-model). We versterken de professionele cultuur door in te zetten op 'samen leren' en het elkaar aanpreken. Dit doen we onder andere met plenaire dagen voor schoolleiders en in professionele leergemeenschappen.

### Doel 4 – Bestrijding achterstanden

We houden de wijze waarop we onze achterstandsmiddelen inzetten tegen het licht en wisselen actief kennis en informatie uit over de wijze waarop deze effectief en 'evidence informed' kunnen worden ingezet. We werken vanuit een visie en een kwaliteitskader aan de verbetering van het onderwijs aan het Jonge Kind.

We houden de wijze waarop we onze achterstandsmiddelen inzetten tegen het licht en wisselen actief kennis en informatie uit over hoe deze effectief en 'evidence informed' kunnen worden ingezet. Bij het bestrijden van achterstanden zetten we specifiek in op rekenen en taal. Uit de Staat van het BOOR Onderwijs blijkt dat de afgelopen drie jaar het aantal leerlingen gestegen is dat het fundamentele niveau voor taalverzorging,

---

<sup>6</sup> Mijnschoolteam is een observatie-instrument om leraren te observeren in hun groep

lezen en rekenen niet haalt. We zetten de kennis die hierover bij scholen van BOOR beschikbaar is gericht in om tot verbetering van resultaten te komen bij de scholen die onder niveau 1F scoren. Ook wordt gebruik gemaakt van de inzichten die voortkomen uit het onderzoekstraject met de EUR over effectief taalonderwijs en verlengde rekeninstructie. We benutten de kennis van het Meesterlab (het expertiseplatform van de CZ-scholen) voor de bestrijding van achterstanden.

We investeren in het onderwijs aan het Jonge Kind. Er is een projectplan gereed voor een vierjarig traject. De wijze waarop het onderwijs aan het jonge kind in de VVE-vroegscholen is vormgegeven is in kaart gebracht en op basis hiervan wordt gewerkt aan een bestuurlijk beleidskader. Ook zal aan de hand hiervan een visie en een kwaliteitskader voor het onderwijs aan het jonge kind (4-7) ontwikkeld worden in samenwerking met een nog in te richten VVE-commissie. Op die manier proberen we zo vroeg mogelijk het ontstaan of vergroten van achterstanden in de leerontwikkeling te voorkomen.

#### **Doel 5 – Versterken kenniscultuur**

We versterken de kennisuitwisseling door middel van het continueren van bestaande Professionele leergemeenschappen (PLG's) en richten nieuwe in op thema's als digitale geletterdheid. BOOR werkt middels de onderzoeksagenda, nauw samen met universiteiten, hogescholen en andere instanties.

We versterken de informatievergaring, validering, kennisuitwisseling en inhoudelijke samenwerking tussen de scholen. Daarbij werken we zoveel mogelijk evidence informed en benutten daarvoor de kennis en rapporten van de NRO (en andere onderzoeks- en expertisecentra) en participeren zoveel mogelijk in projecten en onderzoeken samen met de Rotterdamse kennisinstellingen of landelijke partijen. De participatie in het project overgang PO/VO van het NRO en de universiteit van Maastricht, participatie in het onderzoekstraject met de EUR over effectief taal- en rekenonderwijs, participatie in het Meesterlab op Zuid en de eigen agenda inzake het onderwijs aan het jonge kind zijn daar voorbeelden van.

We gaan door met de bestaande PLG's. Daarnaast worden nieuwe plg's gestart indien daar behoefte aan is. Zo is in oktober de PLG digitale geletterdheid/afstandsonderwijs gestart. Waar mogelijk en zinvol werken we samen met het (v)so en vo.

#### **Doel 6 – Stimuleren digitalisering**

We stimuleren digitalisering - en innovatie in de breedte - door vernieuwingen te faciliteren.

De coronacrisis heeft een impuls gegeven aan het gebruik van IT in het onderwijs voor het afstandsonderwijs dat tijdens de lockdown is verzorgd. We destilleren hieruit de

belangrijkste lessen en bouwen hierop voort. Door scholing en facilitering willen we de kwaliteit van het gebruik van digitale technologie in het onderwijs verhogen. Hierbij besteden we aandacht aan de digitale geletterdheid van leraren. We faciliteren innovatie die van onderop ontstaat. Daarnaast wisselen we actief kennis en ervaring onderling uit (PLG) en voegen we kennis toe, bijvoorbeeld door versterking van de samenwerking met de IT-campus en door het betrekken van externe experts. Ook ons programma Anders Organiseren gaat uit van innovatieve ontwikkelingen op scholen.

## 4.2. Doelen 2021 – identiteit

### Doel 7 – Investeren in burgerschap en brede ontwikkeling van leerlingen

We stimuleren de brede ontwikkeling van leerlingen door het aanbieden van projectlessen en het integreren van vakgebieden.

In 2020 is het burgerschapsproject bij een aantal scholen gestart en het aantal scholen dat hiermee werkt wordt in 2021 verder uitgebreid. Belangrijke onderdelen van het project zijn:

- integratie van de vakgebieden burgerschapsonderwijs, levensbeschouwelijke vorming en socialemotionele vorming met gvo/hvo-lessen;
- inrichten van werkgroepen en verzorgen van projectlessen voor alle leerlingen, gericht op de ontwikkeling van zelfstandige en zelfredzame kinderen die in de toekomst een bijdrage kunnen leveren aan een rechtvaardige samenleving.

## 4.3. Doelen 2021 – samenwerken

### Doel 8 – Versterken samenwerking

De samenwerking wordt versterkt door in te zetten op samenwerking met het speciaal onderwijs (passend onderwijs) en de overgang van het SBAO naar het vo (overgang po-vo). Daarnaast heeft de samenwerking met ouders in diverse gremia onze onverminderde aandacht.

We richten ons op het verstevigen van de basis met een focus op preventie. Dit doen we door onder andere preventief kwaliteitsbeleid te ontwikkelen op basis van de (klachten-)casuïstiek die we hebben verzameld, de registratie van thuiszitters via ParnasSys in te richten en hierop te sturen, de schoolondersteuningsplannen aan te scherpen ten behoeve van de zorgplicht en het ontlasten van scholen. Ook zorgen we voor eenduidigheid over het beleid door middel van factsheets en het vertalen van onderzoek en beleid (landelijk en vanuit de gemeente) en een BOORconnect-pagina. We continueren scholengroepbijeenkomsten, netwerkoeverleggen, etc. We versterken de samenwerking met het speciaal onderwijs in het kader van Passend Onderwijs en continueren Passend BOOR.



We versterken de samenwerking tussen het (s)bao en het vo op het gebied van overgang po naar vo. We gaan werken met samenwerkingsclusters van basisscholen rondom een vo-school van BOOR. De inzet kan per cluster verschillen, maar het onderliggende doel is altijd om de schoolloopbaan van leerlingen te versoepelen. We versterken de betrokkenheid van ouders (aandachtspunt uit tevredenheidspeiling).

# Begroting 2021-2025

## 5. Inleiding op de begroting

In dit deel van het jaarplan wordt de cijfermatige doorrekening gepresenteerd van de plannen die we in 2021 willen uitvoeren. De begroting is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen. Daar ligt immers de kerntaak van BOOR: het bieden van het best denkbare onderwijs. Tegelijkertijd staan in het jaarplan, afgeleid van de koers, specifieke doelstellingen voor 2021. Voor onderstaande doelstellingen zijn in de begroting middelen beschikbaar gesteld om de gewenste beweging te realiseren.

### *Kwaliteit*

Kwalitatief goed onderwijs is en blijft de eerste prioriteit van BOOR, het overgrote deel van het beschikbare rijksmiddelen wordt hiervoor gebruikt. Deze wordt aangevuld met de subsidie van de gemeente Rotterdam (*Gelijke kansen voor elk talent*) waarmee bijvoorbeeld leertijduitbreiding op het gebied van taal en rekenen wordt bekostigd. BOOR breed gaat het om ongeveer € 13,4 miljoen (schooljaar 2020/2021), waarbij de subsidiemogelijkheden uitgebreid zijn met een subsidie voor anders organiseren.

### **Doel 1 – Stuurinformatie**

We versterken de sturing en samenhang op schoolniveau, sectorniveau en bestuursniveau. Dit doen we door betrouwbare data op belangrijke ontwikkelingen – zoals het lerarentekort - beschikbaar te maken zodat er zicht is op schoolniveau, sectorniveau en bestuursniveau.

### *Identiteit*

Bij onderwijs gaat het om meer dan alleen cognitieve resultaten en, in het verlengde daarvan, kwalificatie. Een belangrijk onderdeel is het vermogen van onze scholen om een gemeenschap te vormen waar:

- Waarden en normen gedeeld worden,
- Leerlingen en ouders zich verbonden voelen en
- Iedereen welkom is, niemand wordt uitgesloten zolang we met respect met elkaar omgaan en elkaars vrijheid niet belemmeren.

Kortom een gemeenschap waarin kinderen zich kunnen ontwikkelen tot persoonlijkheden die zich makkelijk bewegen in en een bijdrage leveren aan hun omgeving.

### **Doel 2 – Cultuurtraject**

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, werken we een cultuurtraject uit voor de hele organisatie, waarbij vakmanschap en goed leiderschap centraal staan.

### *Samenwerken*

In het openbaar onderwijs ziet BOOR het als opdracht om aan ieder kind een plek te bieden, verschillende werelden elkaar te laten ontmoeten en kansen voor álle kinderen te ontsluiten. Het feit dat BOOR zowel basisonderwijs, voortgezet onderwijs als speciaal onderwijs biedt, maakt ons uniek en biedt kansen. Een goede aansluiting tussen onze scholen maakt een soepele doorstroom van leerlingen mogelijk. Voorwaarde hiervoor is dat de drie sectoren goed met elkaar en met haar omgeving samenwerken.:

### **Doel 3 – Samen werken en samen leren**

We werken als sectoren aan beter en meer samenwerken en samen leren. Dit doen we door te werken aan a) een optimale schoolloopbaan voor elke leerling; b) de doorontwikkeling van passend onderwijs en c) het solidariteitsprincipe.

#### *Begroten in coronatijd*

Het opstellen van een begroting in coronatijd brengt extra uitdagingen en aandachtspunten met zich mee. Aan de ene kant zien we dat op scholen activiteiten niet door zijn gegaan of een andere invulling hebben gekregen. Dit zorgt voor lagere kosten. Anderzijds zien we kosten voor bijvoorbeeld de schoonmaak stijgen. Ook zijn er bijvoorbeeld subsidies beschikbaar gesteld om onderwijsachterstanden te verhelpen die zijn ontstaan tijdens de ‘intelligente’ lockdown. Uiteraard staan hier ook extra kosten tegenover. Onzeker is hoe het verzuim zich gaat ontwikkelen. Gelukkig is er de mogelijkheid van onderwijzend personeel om zich versneld te laten testen. In de begroting hebben we zoveel als mogelijk rekening gehouden met de impact van corona. Mogelijk zijn er nog wel extra uitgaven nodig in ICT en is er onzekerheid nog over mogelijke investeringen die nodig zijn voor de verbetering van de ventilatie en luchtkwaliteit in scholen.

#### *Randvoorwaarden*

Een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van de plannen is het onderwerp ICT. Vanaf 2019 wordt gewerkt aan een vernieuwde, veilige ICT-infrastructuur. In de lockdown periode hebben we gezien hoe belangrijk een goede en veilige ICT-infrastructuur is. Dit is ook de reden dat naast de investeringen bovenschools in ICT er ook op schoolniveau extra investeringen in ICT begroot zijn voor het komende jaar. Daarnaast is voorzien dat het komende jaar gewerkt wordt aan een structurele inrichting van de afdeling ICT om de continuïteit en de borging van de ict-voorzieningen te waarborgen.

Door adequaat te sturen zijn we in staat om de gevolgen van het lerarentekort te beperken. Desalniettemin is een structurele oplossing noodzakelijk. Daarvoor zijn en worden extra middelen in de komende jaren beschikbaar gesteld. Deze extra middelen zijn ook noodzakelijk om een duurzame structurele oplossing te realiseren. De extra

middelen als ook de extra kosten die hiermee gepaard gaan, zijn nog niet opgenomen in deze begroting.

## 6. Begroting 2021

De begroting van BOOR voor het jaar 2021 is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en begrotingen voor BOOR Services en Bestuur (ABB). De begroting bestaat voor 81,6% uit personele lasten, in de begroting voor 2020 was dat 82,9%. De procentuele verlaging komt door lagere lasten voor externe inhuur en lasten sterk techniek onderwijs via overige lasten.

### *Uitgangspunten*

De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

- Ontwikkeling rijksbijdragen conform de laatst bekende regelingen van OCW, inclusief de wijziging van de bekostiging achterstanden en de inschattingen van de PO-Raad en de VO-raad.
- Meerjarig is de Rijksbekostiging voor (s)bao en (v)so gebaseerd op de laatst gepubliceerde tarieven voor schooljaar 2020/2021. Wij gaan er van uit dat eventuele stijging van de salarissen in de CAO, worden gecompenseerd door het Rijk.
- Informatie vanuit de samenwerkingsverbanden en ontwikkeling subsidiegelden *Gelijke kansen voor elk talent* conform de afspraken met de gemeente Rotterdam.
- De in ontwikkeling zijnde vereenvoudiging van de bekostiging is voor geen van de sectoren verwerkt.
- Centrale kosten – zoals de kosten voor administratie, beheer en bestuur (ABB)– worden over de sectoren verdeeld volgens een vaste verdeelsleutel.
- De financiële resultaten van de scholen worden toegevoegd aan het weerstandsvermogen van de individuele scholen.
- Scholen hebben een rendement van 1% opgenomen in hun begroting als hun weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale baten) lager is dan 10% of als het weerstandsvermogen in de sector lager is dan 10%. Als het weerstandsvermogen in de sector en van de school meer dan 10% is, is er gestuurd op een rendement van minimaal 0%. Vanuit onderlinge solidariteit wordt ook gestuurd op een weerstandsniveau van 10% op sectorniveau.
- Ook in 2021 zal er nog geen structurele oplossing zijn voor het lerarentekort. Door actieve werving van personeel, inclusief zij-instromers, en door anders organiseren wordt getracht de externe inhuur tot een minimum te beperken.
- Er is nog geen rekening gehouden met een mogelijke (landelijke) wijziging in de voorziening groot onderhoud.

In onderstaande tabel is de begroting voor het jaar 2021 opgenomen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2020	Begroting 2021
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	259.574	251.257	266.123	267.203
Overige overheidsbijdragen	14.174	14.283	15.827	14.005
Overige baten	11.943	10.276	11.840	10.459
<b>Totaal baten</b>	<b>285.691</b>	<b>275.815</b>	<b>293.791</b>	<b>291.667</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	232.702	230.107	248.166	237.157
Afschrijvingen	4.917	5.235	5.254	5.994
Huisvestingslasten	19.567	19.235	20.176	19.965
Overige materiële lasten	22.818	22.736	24.379	27.552
<b>Totaal lasten</b>	<b>280.004</b>	<b>277.312</b>	<b>297.975</b>	<b>290.668</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>5.687</b>	<b>-1.497</b>	<b>-4.184</b>	<b>999</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-521</b>	<b>-497</b>	<b>-500</b>	<b>-480</b>
<b>Resultaat</b>	<b>5.166</b>	<b>-1.994</b>	<b>-4.684</b>	<b>519</b>
Dotate bestemmingsreserve	-7.115			
Vrijval bestemmingsreserve			5.313	475
<b>Resultaat na vrijval bestemmingsreserve</b>	<b>-1.949</b>	<b>-1.994</b>	<b>629</b>	<b>994</b>

### Toelichting

Het totaalbeeld over 2021 is in lijn met de prognose voor 2020, rekening houdend met de vrijval van de bestemmingsreserves in 2020, waarvan de kosten zijn opgenomen in de personele lasten.

In 2020 heeft voor (s)bao en (v)so een nabetaling salarissen plaatsgevonden over 2019, waarvoor in 2019 de bekostiging is ontvangen (convenantgelden). In de jaarrekening 2019 is een bestemmingsreserve gevormd, vooral ter dekking van deze extra personeelslasten in 2020 en dat deel valt in 2020 vrij. Voor nadere toelichting zie de toelichtingen op de baten (blz. 14) en lasten (blz. 16).

Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de meerjarenbegroting en de sectorbegrotingen.

Het verschil tussen de begroting 2020 en de prognose 2020 wordt nader toegelicht in de 2<sup>e</sup> voortgangsrapportage. De baten zijn € 17,3 miljoen hoger dan begroot, voornamelijk veroorzaakt door tariefbijstellingen, extra subsidies voor inhaal- en onderwijsachterstanden, subsidies voor sterk techniek onderwijs en nieuwkomers, de gemeentelijke subsidie "Anders organiseren", extra baten van PPO en diverse overige baten. De lasten zijn € 19,9 miljoen hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken zijn stijging van personele lasten door CAO-verhogingen en nabetalingen in alle sectoren,

hogere kosten voor externe inhuur in het vo en (v)so en de kosten voor de uitvoering van de gemeentelijke subsidies. Door bijsturing worden de kosten voor externe inhuur in het (s)bao in schooljaar 20/21 sterk beperkt.



## 7. Meerjarenbegroting 2021-2025

In de meerjarenbegroting 2021-2025 is, naast de reeds genoemde uitgangspunten, rekening gehouden met:

- De structurele doorwerking van de cijfers uit de forecast 2020.
- De ontwikkeling van het leerlingaantal.
- Alle overige van belang zijnde verwachtingen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Baten</b>					
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	267.203	266.750	270.011	271.153	273.654
Overige overheidsbijdrage	14.005	13.280	13.182	13.213	13.227
Overige baten	10.459	9.548	9.475	9.459	9.408
<b>Totaal Baten</b>	<b>291.667</b>	<b>289.578</b>	<b>292.669</b>	<b>293.825</b>	<b>296.289</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	237.157	236.059	238.370	241.491	243.716
Afschrijvingslasten	5.994	6.109	6.214	5.953	5.646
Huisvestingslasten	19.965	19.272	19.199	19.410	19.416
Overige materiële lasten	27.552	26.822	27.002	24.824	24.895
<b>Totaal lasten</b>	<b>290.668</b>	<b>288.261</b>	<b>290.784</b>	<b>291.677</b>	<b>293.673</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>999</b>	<b>1.317</b>	<b>1.884</b>	<b>2.147</b>	<b>2.616</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-480</b>	<b>-458</b>	<b>-436</b>	<b>-414</b>	<b>-393</b>
<b>Resultaat</b>	<b>519</b>	<b>859</b>	<b>1.448</b>	<b>1.733</b>	<b>2.223</b>
<b>Vrijval bestemmingsreserve</b>	<b>475</b>				
<b>Resultaat</b>	<b>994</b>	<b>859</b>	<b>1.448</b>	<b>1.733</b>	<b>2.223</b>

De meerjarenbegroting laat een positiever resultaat zien dan de vorig jaar opgestelde meerjarenbegroting. We zien dat door stijging van het aantal leerlingen vanaf 2022 en strakke sturing op kosten, Stichting BOOR voor de gehele periode een positief resultaat verwacht. Hier is de kanttekening op z'n plaats dat de (meerjaren)begroting jaarlijks opgesteld wordt en dat met name zaken in de verre toekomst onzeker zijn en in de toekomst nader ingevuld zullen worden. De positieve resultaten versterken het weerstandsvermogen, mocht dit echter aan de norm voldoen dan worden begrotingen gestuurd op een nul-resultaat.

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- *Stijgende Rijksbekostiging.*  
De lichte stijging ten opzichte van 2020 (zie tabel vorige paragraaf) komt door de combinatie van de stijgende tarieven op basis van de afgesloten cao-akkoorden en van de dalende leerlingenaantallen op stichtingsniveau.
- De *overige overheidsbijdragen* dalen in 2021 als gevolg van lagere inkomsten voor het schoolontwikkelbudget en het wegvallen van de subsidie voor de medewerkers

ouderbetrokkenheid. Voor deze laatste subsidie verwachten wij een andere subsidie van gelijke omvang in de plaats.

- *Dalende overige baten vanaf 2021.*

De daling is een gevolg van de onzekerheid over de hoogte van de overige baten. Daardoor worden deze inkomsten voorzichtig begroot. Nadere toelichting is opgenomen bij de sectorbegrotingen.

- *Personele lasten.*

De reguliere salariskosten stijgen als gevolg van de afgesloten CAO akkoorden. De compensatie hiervan komt vanuit de stijging van de personele Rijksbekostigingen. In 2021 dalen de personele lasten in verband met een daling van de leerlingaantallen en lagere kosten voor externe inhuur. Vanaf 2023 stijgen de personele lasten door groei van de formatie, die gelijke tred houdt met de stijging van de leerlingaantallen.

- *Overige materiële lasten*

De daling vanaf 2024 wordt veroorzaakt door het aflopen van het penvoerderschap voor Sterk Techniek Onderwijs.

- *Stijgende afschrijvingskosten vanaf 2021 tot 2023.*

De afschrijvingskosten stijgen in 2021 door de ingebruikname van de nieuwbouw en uitbreiding in Lansingerland en de investeringen in het kader van het ICT verbeterprogramma. Vanaf 2024 dalen de afschrijvingslasten, doordat op dit moment investeringen nog niet allemaal bekend zijn. Dit heeft een positieve invloed op het resultaat.

- *Resultaatontwikkeling.*

Het resultaat is alle begrotingsjaren positief, waardoor het weerstandsvermogen opgebouwd gaat worden. Dit is vooral het gevolg van het reduceren van inhuur van leerkrachten, er van uitgaande dat de formatiebehoefte met eigen personeel gerealiseerd kan worden. Hierdoor wordt de externe inhuur tot een minimum beperkt.

- *Coronaontwikkeling*

Alhoewel in de begroting rekening is gehouden met extra uitgaven voor schoonmaak, kunnen we zoals ook aangegeven bij de uitgangspunten niet uitsluiten dat er extra kosten gemaakt zullen moeten worden in het beheersen van de coronacrisis, bijvoorbeeld voor ICT, extra verzuim en investeringen in ventilatie.

## 8. Meerjarige balansprognose

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

Bedragen in € 1.000 per 31 december

Activa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Vaste activa</b>							
Materiële vaste activa	52.459	61.492	71.867	72.461	73.681	69.187	64.337
Financiële vaste activa	65	65	65	65	1.565	1.565	1.565
<b>Vlottende activa</b>							
Vorderingen	12.999	13.306	13.360	13.337	13.501	13.558	13.683
Effecten	0	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	37.944	24.445	17.204	15.727	19.873	29.339	39.611
<b>Totaal activa</b>	<b>103.467</b>	<b>99.308</b>	<b>102.495</b>	<b>101.591</b>	<b>108.619</b>	<b>113.648</b>	<b>119.195</b>
<b>Passiva</b>							
Eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves)	33.630	28.946	29.465	30.324	31.772	33.505	35.728
Voorzieningen	16.332	16.400	16.840	18.126	19.565	22.253	24.543
Langlopende schulden	16.857	16.216	15.575	14.934	14.293	13.652	13.011
Kortlopende schulden	36.648	37.746	40.615	38.207	42.989	44.239	45.914
<b>Totaal passiva</b>	<b>103.467</b>	<b>99.308</b>	<b>102.495</b>	<b>101.591</b>	<b>108.619</b>	<b>113.648</b>	<b>119.195</b>

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de **materiële vaste activa** in 2020 en 2021, vanwege de nieuwbouw van Wolfert Lansing en uitbreiding van Wolfert Lyceum, beiden in de gemeente Lansingerland. Deze gebouwen staan op de balans van BOOR, de overige gebouwen zijn eigendom van de gemeente Rotterdam.
- De **liquide middelen** dalen in 2020 en 2021 i.v.m. de betalingen voor de bouwprojecten, zie materiële activa.
- Het **eigen vermogen** daalt in 2020 door het negatieve resultaat. Vanaf 2021 neemt het eigen vermogen toe met de verwachte resultaten.
- De post **voorzieningen** betreft de personele voorzieningen en de voorziening voor het groot onderhoud van de gebouwen. De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is het gemiddelde over een onderhoudsperiode van 20 jaar. De onderhoudslasten zijn echter niet jaarlijks gelijk, waardoor de omvang van de voorzieningen ook niet jaarlijks gelijk is. Tot 2025 stijgt de voorziening onderhoud, omdat er minder onttrekkingen zijn gepland dan de hoogte van de dotatie. Dit wordt na de begrotingsperiode rechtgetrokken.
- De **langlopende schulden** nemen af door de aflossing van de leningen voor de nieuwbouw en de uitbreiding in Lansingerland.

## 9. Kengetallen

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

De ontwikkeling van de kengetallen is als volgt:

Kengetallen exploitatie	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rentabiliteit	1,81%	-1,59%	0,18%	0,30%	0,49%	0,59%	0,75%
Kosten per leerling totaal	€ 9.186	€ 9.805	€ 9.580	€ 9.444	€ 9.373	€ 9.282	€ 9.266
Kosten per leerling (s)bao	€ 7.216	€ 7.845	€ 7.389	€ 7.253	€ 7.178	€ 7.186	€ 7.168
Kosten per leerling vo	€ 9.793	€ 10.000	€ 10.158	€ 10.037	€ 9.979	€ 9.731	€ 9.723
Kosten per leerling (v)so	€ 23.293	€ 24.932	€ 23.836	€ 23.252	€ 23.448	€ 23.464	€ 23.525
Aandeel personele lasten	82,41%	83,28%	81,59%	81,89%	81,97%	82,79%	82,99%
Aandeel materiële lasten	17,59%	16,72%	18,41%	18,11%	18,03%	17,21%	17,01%

De kosten per leerling in 2020 stijgen, hetgeen voortkomt uit de hogere salarislasten op basis van de cao-akkoorden en de inhuur van leerkrachten (o.a. via uitzendbureaus).

Vanaf 2021 dalen de kosten per leerling enigszins als gevolg van sterke daling van de externe inhuur. Vanaf 2022 dalen de kosten per leerling verder door het stijgende leerlingenaantal ten opzichte van de gelijkblijvende materiële lasten.

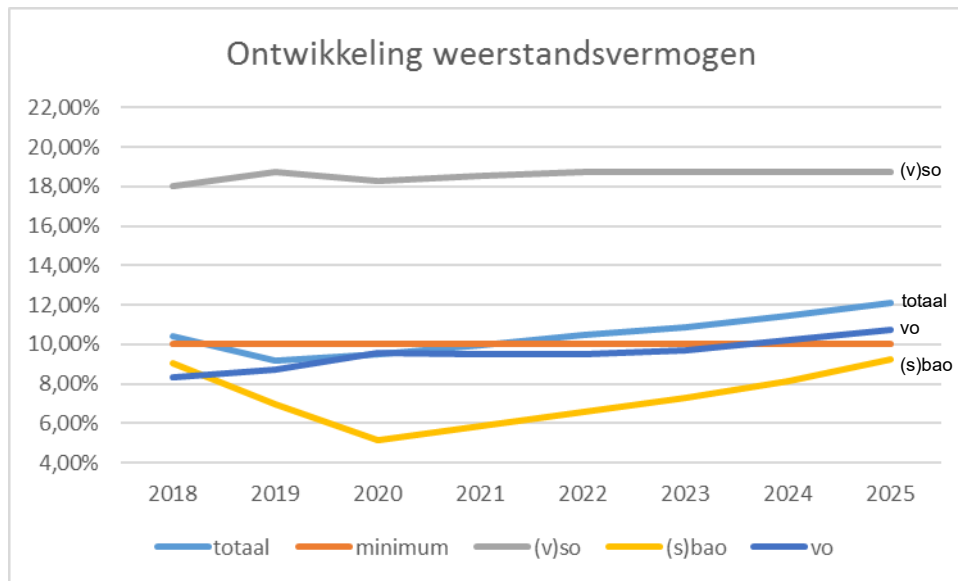
De rentabiliteit in bovenstaand overzicht is opgenomen op basis van het daadwerkelijk behaalde resultaat en niet op basis van het genormaliseerde resultaat (= het resultaat na vrijval bestemmingsreserve).

Kengetallen balans	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Solvabiliteit 2 (> 30%) <sup>1</sup>	48,29%	45,66%	45,18%	47,69%	47,26%	49,06%	50,56%
Liquiditeit (> 75%) <sup>2</sup>	139,01%	100,01%	75,25%	76,07%	77,63%	96,97%	116,07%
Kapitalisatiefactor (< 35%) <sup>3</sup>	27,30%	25,55%	25,91%	21,94%	24,38%	26,13%	28,45%
Weerstandsvermogen (> 10%) <sup>4</sup>	9,20%	9,51%	9,92%	10,49%	10,88%	11,42%	12,08%
Weerstandsvermogen + voorzieningen <sup>5</sup>	15,72%	15,46%	15,90%	16,76%	17,57%	19,01%	20,38%

1. De **solvabiliteit** is de verhouding tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen en het totale vermogen. De Inspectie hanteert een ondergrens van 30%, daar zitten we sinds 2015 boven.
2. Het kengetal voor de **liquiditeit** wordt berekend door de vlottende activa uit te drukken in een percentage van de kortlopende schulden. De daling vanaf 2020 wordt verklaard door de oplevering van de gebouwen in Lansingerland en oplevering van panden in de sector (v)so en (s)bao. In bijlage 1 is een meerjarige liquiditeitsprognose opgenomen waaruit de kasstromen van 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** (buffer voor het opvangen van risico's) wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale baten. De Inspectie hanteert daarbij een ondergrens van 5%. BOOR heeft zichzelf in 2015 een eigen norm van 10% opgelegd. Het weerstandsvermogen blijft meerjarig ruim boven inspectienorm, maar tot 2022 onder de eigen norm van 10%. Op basis van de huidige begroting stijgt het weerstandsvermogen naar ruim 10% in 2022.

In onderstaande grafiek de grafische weergave van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen.



De jaartallen geven de stand weer per 31 december van het betreffende jaar

5. Het weerstandsvermogen en de voorzieningen samen vormen de basis voor de solvabiliteit van BOOR. De fluctuaties die er zijn, zijn een gevolg van de exploitatieresultaten en schommelingen in de voorziening groot onderhoud. De waarde blijft meerjarig boven de 15%.

De kengetallen laten een gezond beeld zien en blijven boven de door de Inspectie gehanteerde ondergrenzen.

## 10. Ontwikkeling leerlingenaantal

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

Begrotingsjaar	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
teldatum	1-10-2014	10-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.143	18.048	17.955	17.621	17.710	17.427	17.223	17.223	17.548	17.702	17.836
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	1.927	1.951	1.980	2.042	2.045	2.082	2.182	2.237	2.237	2.240	2.240
<b>Totaal primair onderwijs</b>	<b>20.070</b>	<b>19.999</b>	<b>19.935</b>	<b>19.663</b>	<b>19.755</b>	<b>19.509</b>	<b>19.405</b>	<b>19.460</b>	<b>19.785</b>	<b>19.942</b>	<b>20.076</b>
Sector voortgezet onderwijs	10.421	10.679	10.823	10.872	10.728	10.846	10.888	11.070	11.253	11.499	11.634
<b>Totaal</b>	<b>30.491</b>	<b>30.678</b>	<b>30.758</b>	<b>30.535</b>	<b>30.483</b>	<b>30.355</b>	<b>30.293</b>	<b>30.530</b>	<b>31.038</b>	<b>31.441</b>	<b>31.710</b>

Het leerlingaantal in de sector (s)bao daalt per 1 oktober 2020, enerzijds door het sluiten van een school en anderzijds door het saldo van dalende en stijgende leerlingenaantallen op de scholen.

Het (v)so prognosticeert een lichte groei van het aantal leerlingen. Dit is echter wel afhankelijk van de mogelijkheden op huisvestingsgebied.

Het vo verwacht per 1 oktober 2020 een kleine stijging. Deze stijging zet zich door in de verdere begrotingsjaren, onder andere als gevolg van het in gebruik nemen van de nieuwbouw en uitbreiding in Lansingerland.

De inschatting van het leerlingaantal voor de teldata vanaf 1-10-2020 gebeurt door de schoolleiding – voor het primair onderwijs in samenwerking met de bovenschoolse directie – aan de hand van het beeld van de afgelopen jaren, de te verwachten ontwikkelingen in de leerlingenaantallen en de (gemeentelijke) prognoses hiervan. Op basis van de werkelijke leerlingenaantallen per 1 oktober 2020 worden de financiële effecten gecompenseerd door aanpassingen in de personele bezetting en/of verlaging van de materiele kosten. Dit wordt verwerkt in de 1<sup>e</sup> forecast over 2021, die opgesteld wordt in februari 2021.

## 11. Toelichting baten

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Rijksbijdragen Ministerie van OCW</b>			
Rijksbijdrage personeel	186.931	185.221	194.383
Rijksbijdrage materieel	30.415	30.009	30.255
Overige subsidies OCW	21.540	16.174	20.485
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	15.787	15.967	17.473
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	4.900	3.886	4.606
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>259.574</b>	<b>251.257</b>	<b>267.203</b>
<b>Overige overheidsbijdragen</b>			
Subsidie ROB	12.124	12.986	12.462
Samenwerkingsverbanden	0	6	18
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	1.482	1.026	1.100
Overige	569	271	444
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>14.174</b>	<b>14.283</b>	<b>14.005</b>
<b>Overige baten</b>			
Ouderbijdragen	7.571	7.554	7.073
Doorberekende salarissen aan derden	938	467	208
Verhuur lokaliteiten	591	506	560
Overige bijdragen	2.843	1.749	2.619
<b>Totaal overige baten</b>	<b>11.943</b>	<b>10.276</b>	<b>10.459</b>
<b>Totaal Baten</b>	<b>285.691</b>	<b>275.815</b>	<b>291.667</b>

### *Rijksbijdragen (algemeen)*

De rijksbijdragen voor het voortgezet onderwijs zijn berekend op basis van het verwachte leerlingaantal per 1 oktober 2020 en voor het primair onderwijs op basis van het leerlingaantal op 1 oktober 2019 (voor schooljaar 2020/2021) en de verwachting voor 1 oktober 2020 (voor schooljaar 2021/2022).

Door middel van scenarioberekeningen in de nieuwe begrotingstool kan worden vastgesteld of fluctuaties in het geprognosticeerde leerlingaantal, kunnen worden opgevangen binnen de begroting.

### *Rijksbijdrage personeel*

De toename van deze middelen ten opzichte van de begroting 2020 wordt verklaard door de stijging van de tarieven ter compensatie van de gestegen loonkosten op basis van de cao-akkoorden en de prognoses van de leerlingaantallen.

### *Rijksbijdrage personeels- en arbeidsmarktbeleid*

In deze Rijksbekostiging zijn de extra beschikbaar gekomen middelen voor werkdrukverlaging in het primair onderwijs opgenomen, waardoor een flinke stijging van de inkomsten heeft plaatsgevonden. Dit was onderdeel van het afgesloten convenant. De inzet van deze middelen is conform de ministeriële voorschriften op schoolniveau bepaald met instemming van de medezeggenschapsraad.

### *Subsidies Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB)/ Gelijke kansen voor elk talent*

- Deze subsidies zijn gebaseerd op toekenningen door de gemeente Rotterdam. De verdeling van de beschikbare middelen voor alle scholen in Rotterdam vindt grotendeels plaats op basis van de leerlingaantallen. In het beleid is de nieuwe subsidie “Anders organiseren” opgenomen. Per saldo dalen de inkomsten door het wegvallen van de subsidie medewerker ouderbetrokkenheid en lagere subsidie schoolontwikkelingsbudget. Voor de subsidie medewerker ouderbetrokkenheid verwachten wij een andere subsidie van gelijke omvang in de plaats.

### *Gemeentelijke bijdrage - huisvesting*

De bedragen in het kader van de doordecentralisatie voor de vestigingen van de Wolfert van Borselen scholengroep in Lansingerland zijn aangepast conform de nieuwe overeenkomst met de gemeente.

### *Ouderbijdragen*

De ouderbijdrage was in de begroting 2020 iets te positief vastgesteld, dit is in de prognose voor 2021 bijgesteld, evenals in de begroting 2021. In de begroting is rekening gehouden met het risico van oninbaarheid vanwege het vrijwillige karakter.

### *Doorberekende salariskosten aan derden*

Detacheringen zijn vaak afspraken met een vastgestelde termijn en in de begroting zijn alleen de doorlopende detacheringen verwerkt.

### *Overige bijdragen*

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



## 12. 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 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Personele lasten</b>			
Lonen en salarissen	207.698	209.412	218.860
Dotaties personele voorzieningen	669	847	907
Personeel niet in loondienst (incl. ROB-projecten)	18.784	14.409	10.557
Overige personele lasten	5.551	5.440	6.833
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>232.702</b>	<b>230.107</b>	<b>237.157</b>
<b>Afschrijvingen</b>	<b>4.917</b>	<b>5.235</b>	<b>5.994</b>
<b>Huisvestingslasten</b>			
Huur	1.084	999	1.564
Onderhoud	8.050	7.884	7.944
Energie en water	3.783	3.993	4.073
Schoonmaakkosten	5.543	5.487	5.670
Heffingen	459	354	248
Overige huisvestingslasten	647	519	467
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>19.567</b>	<b>19.235</b>	<b>19.965</b>
<b>Overige materiële lasten</b>			
Administratie en beheerlasten	10.291	11.000	13.356
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	7.255	6.970	7.753
Overige instellingslasten	5.272	4.765	6.443
<b>Totaal overige materiële lasten</b>	<b>22.818</b>	<b>22.735</b>	<b>27.552</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>280.004</b>	<b>277.312</b>	<b>290.668</b>

### *Lonen en salarissen*

De in de begroting 2021 opgenomen personele lasten zijn afgeleid van de formatieplannen voor de komende (school)jaren. In het meerjarig bestuursformatieplan voor (s)bao en (v)so wordt de geprognosticeerde formatie nader toegelicht.

Bij de bepalen van de formatie is, naast de onderwijsinhoudelijke afwegingen, rekening gehouden met de verwachte financiële ontwikkelingen binnen de sectoren en scholen. In de raming zijn ook de voorzienbare mutaties, zoals uitstroom, wijzigingen in werktijdfactor en periodieken meegenomen.

De stijging van de lonen en salarissen vloeit voort uit de verhoging van de salariskosten als gevolg van de ontwikkeling in de cao's po en vo. Ook de ontwikkeling van het leerlingenaantal is hierin meegenomen.

#### *Personeel niet in loondienst*

De lasten voor personeel niet in loondienst zijn geraamd aan de hand van de individuele beoordelingen van de schooldirecties voor extra inzet. Hierbij wordt rekening gehouden met de extra inzetverplichtingen vanwege gesubsidieerde projecten (dagprogrammering) en de verwachte extra inhuur van interim medewerkers en inhuur van leerkrachten. In de begrote salarislasten is in het basisonderwijs een reservering voor ziektevervanging opgenomen. In 2019 is de vervanging voor een groot deel opgevangen via inhuur van personeel, als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Ook in het eerste deel van 2020 is extra inhuur van personeel noodzakelijk gebleken. Vanaf het schooljaar 2020/2021 wordt de externe inhuur zoveel mogelijk beperkt.

Onderstaand een nadere specificatie van de bedragen die we in de meerjarenbegroting hebben voorzien voor externe inhuur van leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel, dus exclusief de inhuur voor de ROB projecten:

Externe inhuur	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
sector (S)BAO	6.510	5.538	5.879	2.578	2.054	2.118	2.128	2.147
sector (V)SO	4.413	3.002	3.320	2.649	2.314	2.303	2.283	2.298
sector VO	3.382	1.924	4.531	3.152	2.468	2.390	2.347	2.349
Schiekade	1.525	544	1.606	649	638	485	486	486
<b>TOTAAL</b>	<b>15.830</b>	<b>11.009</b>	<b>15.335</b>	<b>9.027</b>	<b>7.474</b>	<b>7.296</b>	<b>7.243</b>	<b>7.279</b>

#### *Huisvestingslasten*

De huurkosten stijgen doordat er extra lokalen en sportfaciliteiten gehuurd worden binnen het vo. Daarnaast is het beheer van een (v)so-school ondergebracht in een beheerstichting. De kosten die voldaan worden voor het volledige beheer omvatten alle aan huisvesting gerelateerde kosten. Toen het beheer nog niet was uitbesteed waren deze kosten verdeeld over schillende kostensoorten.

#### *Overige materiele lasten*

Door het penvoerderschap voor Sterk Techniek Onderwijs stijgen de administratie- en beheerslasten. De overige instellingslasten nemen toe in 2021. Dit betreft grotendeels een verschuiving vanuit de externe inhuur. De kosten voor zorg en ondersteuning van leerlingen en schoolmaatschappelijk werk zijn hier opgenomen. Daarnaast zijn in 2021 eenmalige uitgaven opgenomen die worden bekostigd uit ESF-middelen.

### *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 2021 van € 497.000,- dit heeft betrekking op de rente op de leningen voor de panden in de gemeente Lansingerland. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Financiële baten	6	0	0
Financiële lasten	-527	-497	-480
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-521</b>	<b>-497</b>	<b>-480</b>

## 13. Begroting per sector

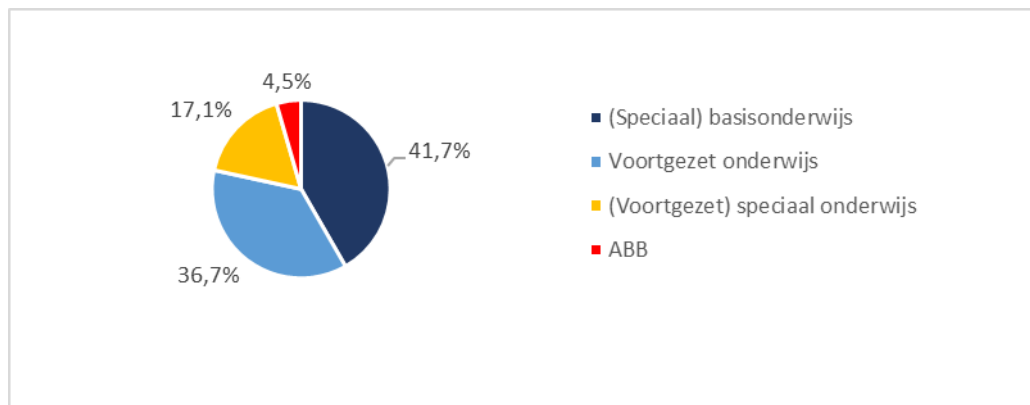
De begroting 2021 geeft het volgende beeld per sector:

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	(S)BAO	VO	(V)SO	ABB <sup>1</sup>	Totaal
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	115.919	101.499	49.758	26	267.203
Overige overheidsbijdragen	9.783	2.977	1.123	121	14.005
Overige baten	2.331	6.658	1.307	163	10.459
<b>Totaal Baten</b>	<b>128.033</b>	<b>111.134</b>	<b>52.189</b>	<b>311</b>	<b>291.667</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	99.592	84.465	42.235	10.865	237.157
Afschrijvingen	2.567	2.515	665	248	5.994
Huisvestingslasten	9.879	6.180	3.419	487	19.965
Overige materiële lasten	15.223	17.927	5.691	-11.289	27.552
<b>Totaal lasten</b>	<b>127.260</b>	<b>111.087</b>	<b>52.010</b>	<b>311</b>	<b>290.668</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>773</b>	<b>47</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>999</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>					
Financiële baten	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	-480	0	0	-480
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>-480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-480</b>
<b>Resultaat</b>	<b>773</b>	<b>-433</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>519</b>

### Verdeling lasten

De totale lasten van BOOR zijn als volgt verdeeld over de drie sectoren en administratie, beheer en bestuur (ABB):



Het percentage ABB bedraagt 4,5%, tegenover 4,4% vorig jaar. Deze lichte stijging komt door aanpassingen in de cao en het opnemen van een budget voor ziektevervangning.

### Begroting (speciaal) basisonderwijs

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

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
<b>Baten</b>								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	114.986	111.064	117.380	115.919	114.358	115.893	117.449	118.550
Overige overheidsbijdrage	9.884	10.859	11.307	9.783	9.196	9.113	9.113	9.088
Overige baten	4.363	2.503	2.979	2.331	2.082	1.914	1.860	1.701
<b>Totaal Baten</b>	<b>129.234</b>	<b>124.426</b>	<b>131.666</b>	<b>128.033</b>	<b>125.636</b>	<b>126.921</b>	<b>128.422</b>	<b>129.339</b>
<b>Lasten</b>								
Personele lasten	102.564	100.716	109.264	99.592	97.838	98.907	100.271	101.183
Afschrijvingen	2.306	2.373	2.437	2.567	2.576	2.610	2.415	2.226
Huisvestingslasten	10.289	9.830	10.353	9.879	9.590	9.509	9.508	9.504
Overige materiële lasten	12.633	13.600	14.665	15.223	14.921	14.928	15.019	14.944
<b>Totaal lasten</b>	<b>127.792</b>	<b>126.519</b>	<b>136.719</b>	<b>127.260</b>	<b>124.925</b>	<b>125.954</b>	<b>127.212</b>	<b>127.856</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>1.441</b>	<b>-2.093</b>	<b>-5.053</b>	<b>773</b>	<b>710</b>	<b>967</b>	<b>1.209</b>	<b>1.482</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>								
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-8	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.433</b>	<b>-2.093</b>	<b>-5.053</b>	<b>773</b>	<b>710</b>	<b>967</b>	<b>1.209</b>	<b>1.482</b>
Dotatie bestemmingsreserve	-4.027							
Vrijval bestemmingsreserve			3.271					
<b>Resultaat</b>	<b>-2.594</b>	<b>-2.093</b>	<b>-1.782</b>	<b>773</b>	<b>710</b>	<b>967</b>	<b>1.209</b>	<b>1.482</b>

#### Bijzonderheden:

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2019, door een stijging van de tarieven van de **Rijksbekostiging** ter compensatie van de stijging van de loonkosten op basis van het afgesloten cao-akkoord. Door de dalende leerlingaantallen daalt in 2021 en 2022 de Rijksbekostiging. In 2020 en 2021 is de inhaal- en ondersteuningssubsidie voor achterstanden, als gevolg van de pandemie, opgenomen in de prognose 2020 en begroting 2021.
- **Overige overheidsbijdragen** dalen door de lagere subsidies voor schoolontwikkelingsbudget en het wegvallen van de subsidie voor de medewerkers ouderbetrokkenheid. Voor deze laatste subsidie verwachten wij een andere subsidie van gelijke omvang in de plaats.
- De **overige baten** dalen vanaf 2021. Dit komt door lagere interne bijdragen in de groeiregeling en het begroten met terughoudendheid, in verband met de onzekerheid over (incidentele) inkomsten in de toekomst.
- De **personele lasten** in de prognose 2020 stijgen ten opzichte van de begroting 2020 door gestegen salarissen (cao-akkoord) en de nabetaling salarissen volgens het in 2019 afgesloten convenant. In de begroting 2021 zijn de personele lasten lager door lagere kosten voor externe inhuur.
- **Afschrijvingen** stijgen o.a. door investeringen voortkomend uit het ICT verbeterprogramma
- De **huisvestingslasten** vanaf 2021 dalen ten opzichte van de prognose 2020 door sluiting van een aantal onderwijslocaties
- De stijging van de **overige materiële lasten** in de prognose 2020 en de begrotingsjaren komt door de toevoeging van kosten dagprogrammering, kosten van inhaal subsidie en verschuiving in de verwerking van de kosten van

schoolmaatschappelijk werk. Deze werden verwerkt onder de overige personele lasten, vanaf medio 2020 vallen deze kosten onder de overige materiele lasten.

- In 2019 is op basis van de extra bekostigingen (convenant) een bestemmingsreserve gevormd. De lasten voortkomend uit de afspraken in het convenant vallen in 2020 en ter dekking hiervan vindt bij de resultaatbepaling in de jaarrekening 2020 de vrijval van de bestemmingsreserve plaats over het deel waarvan de kosten in 2020 vallen.
- Door het negatieve resultaat over 2019, na vorming van de bestemmingsreserve, is het weerstandsvermogen van de sector gedaald tot onder de 10%. Om het weerstandsvermogen weer op te bouwen tot de boven de streefwaarde, is voor de sector (s)bao een rendementseis van 1% ingesteld vanaf 2021. In de begrotingsjaren 2021 tot en met 2024 wordt aan de rendementseis niet voldaan, maar zijn de resultaten wel positief.

### Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
<b>Baten</b>								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	96.770	94.219	99.821	101.499	101.837	103.146	102.709	103.972
Overige overheidsbijdrage	2.994	2.879	3.176	2.977	2.841	2.871	2.977	3.016
Overige baten	8.106	7.175	6.657	6.658	6.858	6.952	6.990	7.099
<b>Totaal Baten</b>	<b>107.869</b>	<b>104.273</b>	<b>109.654</b>	<b>111.134</b>	<b>111.535</b>	<b>112.970</b>	<b>112.676</b>	<b>114.087</b>
<b>Lasten</b>								
Personele lasten	80.670	80.092	85.367	84.465	84.463	85.557	87.178	88.345
Afschrijvingen	1.858	2.118	1.992	2.515	2.534	2.456	2.400	2.279
Huisvestingslasten	6.459	6.262	6.482	6.180	6.083	6.092	6.304	6.314
Overige materiele lasten	16.070	14.902	14.979	17.927	17.956	18.035	15.859	16.019
<b>Totaal lasten</b>	<b>105.057</b>	<b>103.374</b>	<b>108.820</b>	<b>111.087</b>	<b>111.037</b>	<b>112.139</b>	<b>111.741</b>	<b>112.957</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>2.813</b>	<b>900</b>	<b>834</b>	<b>47</b>	<b>498</b>	<b>830</b>	<b>935</b>	<b>1.130</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>								
Financiële baten	6	0	4	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-519	-497	-505	-480	-458	-436	-414	-393
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-513</b>	<b>-497</b>	<b>-500</b>	<b>-480</b>	<b>-458</b>	<b>-436</b>	<b>-414</b>	<b>-393</b>
Vrijval bestemmingsreserve			963	475				
<b>Resultaat</b>	<b>2.299</b>	<b>403</b>	<b>1.297</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>394</b>	<b>521</b>	<b>738</b>

### Toelichting:

- De Rijksbekostiging stijgt met de groei van het aantal leerlingen. In de Rijksbijdrage 2021 tot en met 2023 zijn inkomsten vanuit het penvoerderschap opgenomen voor Sterk Techniek Onderwijs. Overige subsidies van OCenW worden meerjarig voorzichtig begroot (bijvoorbeeld nieuwkomers, leerplusarrangement) De stijging van 2019 naar de prognose 2020 betreft de tariefstijging van de personele- en materiele bekostiging.
- De totale lasten laten meerjarig een stijging zien ten opzichte van 2020. De **personele lasten** dalen licht in 2021 ten opzichte van de prognose 2020. Deze daling wordt verklaard door minder kosten voor externe inhuur. De lonen en salarissen stijgen met de formatie die passend is bij de leerlinggroei. De

**afschrijvingslasten** stijgen vanaf 2021 door het gereedkomen van de huisvesting in Lansingerland. De **huisvestingslasten** dalen vanaf 2021 door een lagere dotatie aan de meerjarige onderhoudsvoorziening. De **overige materiele lasten** stijgen vanaf 2021. Dit betreft de uitgaven voor de uitvoering van het Sterk Techniek Onderwijs.

- **Rentelasten** worden veroorzaakt door de nieuwbouw en uitbreiding in Lansingerland (doordecentralisatie). Deze laat een dalend verloop zien, doordat er wordt afgelost op de leningen.

#### Begroting (voortgezet) speciaal onderwijs

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
<b>Baten</b>								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	46.695	45.973	48.878	49.758	50.555	50.972	50.996	51.132
Overige overheidsbijdrage	763	545	1.127	1.123	1.122	1.122	1.122	1.122
Overige baten	1.611	1.156	1.810	1.307	446	446	446	446
<b>Totaal Baten</b>	<b>49.068</b>	<b>47.674</b>	<b>51.815</b>	<b>52.189</b>	<b>52.123</b>	<b>52.540</b>	<b>52.563</b>	<b>52.700</b>
<b>Lasten</b>								
Personele lasten	40.535	39.641	42.725	42.235	42.782	43.056	43.162	43.283
Afschrijvingen	507	585	570	665	762	926	928	933
Huisvestingslasten	2.440	2.711	2.884	3.419	3.112	3.112	3.112	3.112
Overige materiële lasten	4.152	5.041	5.729	5.691	5.359	5.359	5.359	5.369
<b>Totaal lasten</b>	<b>47.635</b>	<b>47.978</b>	<b>51.908</b>	<b>52.010</b>	<b>52.014</b>	<b>52.452</b>	<b>52.560</b>	<b>52.696</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>1.433</b>	<b>-304</b>	<b>-93</b>	<b>179</b>	<b>109</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>								
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.433</b>	<b>-304</b>	<b>-93</b>	<b>179</b>	<b>109</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Dotatie bestemmingreserve	-1.078							
Vrijval bestemmingsreserve			1.078					
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>355</b>	<b>-304</b>	<b>985</b>	<b>179</b>	<b>109</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

#### Toelichting:

- De baten in 2021 stijgen ten opzichte van 2020 als gevolg van stijgende tarieven van de **Rijksbekostiging**. Daarnaast is er ook sprake van leerlinggroei in 2020, waardoor de inkomsten stijgen. De verwachting is dat het leerlingaantal ook nog toenemen in 2021. De **overige overheidsbijdrage** stijgt in de prognose 2020 en in de meerjarenbegroting 2021-2025 in verband met het benutten van nieuwe subsidiemogelijkheden in het nieuwe Rotterdams onderwijsbeleid (ROB anders organiseren). De **overige baten** in de prognose 2020 zijn eenmalig hoger als gevolg van de bijdrage voor het participatiefonds voor de herwaardering van de OOP-functies. De overige baten bestaan daarnaast onder andere uit ESF subsidie, Job Academy en PGB inkomsten.
- De personele lasten stijgen als gevolg van de gestegen salarissen (cao-akkoord en opwaardering functie klassen- en onderwijsassistenten). Tegenover de stijging van de CAO staat een vergelijkbare stijging van de Rijksbekostiging.

In de prognose 2020 zijn de kosten voor extra inhuur in verband met het lerarentekort. In 2021 is deze inhuur vervangen door interne vacatures.

- De afschrijvingslasten stijgen door investeringen in nieuwbouw en/of renovatie van meerdere onderwijslocaties.
- De huisvestingslasten nemen toe vanaf 2021 door een hogere dotatie aan de meerjaren onderhoudsvoorziening. Deze is herijkt en dit heeft geleid tot een bijstelling. Daarnaast zijn in 2021 eenmalige kosten opgenomen voor de inrichting van lokalen die worden bekostigd vanuit ESF middelen.
- De **overige materiële lasten** nemen toe vanaf de prognose 2020. Dit betreft grotendeels een verschuiving vanuit de externe inhuur. De kosten voor zorg en ondersteuning van leerlingen en schoolmaatschappelijk werk zijn vanaf 2020 hier opgenomen. Daarnaast zijn in 2021 eenmalige uitgaven opgenomen die worden bekostigd uit ESF middelen.
- Meerjarig laat de meerjarenbegroting een licht dalend resultaat zien. Dit is het gevolg van gelijkblijvende baten en stijgende salarislasten als gevolg van periodieke verhogingen. Het weerstandsvermogen van de sector (v)so toont al jaren een stabiel beeld en is al enige jaren boven het gewenste niveau van 10%.
- In 2019 is een bestemmingsreserve gevormd ten behoeve van de uitgaven in 2020 die voortvloeien uit de CAO PO.

#### *Begroting administratie, beheer en bestuur (ABB)*

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
<b>Baten</b>								
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	20	0	45	26	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	413	0	216	121	121	75	0	0
Overige baten	435	163	394	163	163	163	163	163
<b>Totaal Baten</b>	<b>868</b>	<b>163</b>	<b>656</b>	<b>311</b>	<b>284</b>	<b>238</b>	<b>163</b>	<b>163</b>
<b>Lasten</b>								
Personele lasten	10.214	10.190	10.817	10.865	10.976	10.851	10.879	10.905
Afschrijvingen	246	159	255	248	236	220	209	207
Huisvestingslasten	445	432	456	487	487	487	487	487
Overige materiële lasten	1.105	2.300	2.088	2.506	2.381	2.475	2.383	2.359
Doorberekening sectoren	-11.142	-12.919	-13.089	-13.795	-13.795	-13.795	-13.795	-13.795
<b>Totaal lasten</b>	<b>868</b>	<b>163</b>	<b>527</b>	<b>311</b>	<b>284</b>	<b>238</b>	<b>163</b>	<b>163</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>129</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>								
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>129</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Toelichting:

- De kosten van administratie, beheer en bestuur (ABB) bestaan uit de kosten van het bestuur van de stichting en van BOOR Services. BOOR Services



ondersteunt het bestuur en de scholen. De kosten betreffen hoofdzakelijk de personele lasten van de medewerkers van BOOR Services en het bestuur en de kosten van het kantoor aan de Schiekade.

- Onder de kosten ABB is een budget opgenomen voor bestuurlijke initiatieven. Dit zijn initiatieven die een strategisch belang dienen van het openbaar onderwijs en bij individuele scholen zonder inzet van extra geld niet van de grond komen. Het college van bestuur besluit in samenspraak met de sectoren tot een bestuurlijk initiatief. Het budget is ten opzichte van 2020 gelijk gebleven.
- Ten opzichte van 2019 is een stijging te zien van de kosten. De belangrijkste reden de uitvoering van het ICT-verbeterprogramma en de CAO-aanpassingen. Vanaf 2021 is er ook budget opgenomen voor ziektevervangingskosten van personeel. De hoofdoorzaken daarvan zijn toegelicht bij de taartdiagram "Verdeling lasten" (blz. 18).
- In de prognose 2020 zijn baten opgenomen vanuit de subsidie ROB anders organiseren en de bijdragen van andere schoolbesturen voor de werkzaamheden van de projectleider voor de subsidie gezamenlijk aanbesteden. Ook is in de overige baten de interne bijdrage voor de detachering van een medewerker Boor Services naar de sector (s)bao opgenomen. Tegenover al deze baten staan ook personeelskosten. Bij het opstellen van de begroting 2020 waren deze inkomsten nog niet bekend en daarom ook niet opgenomen. Vanaf 2021 zijn de inkomsten ROB anders organiseren grotendeels opgenomen bij de onderwijssectoren. De baten die in de meerjarenbegroting 2021-2025 zijn opgenomen betreffen dan alleen nog de administratieve vergoeding voor de verhuurinkomsten van externe partijen voor Huisvesting.  
In de realisatie 2019 waren nog inkomsten ROB opgenomen bij ABB ter dekking van overheadkosten. Met ingang van schooljaar 2019-2020 was dit niet meer toegestaan en zijn deze verschoven naar de scholen. Ook zijn er in 2019 inkomsten gerealiseerd vanuit de subsidie ROB werkdrukvermindering en anders organiseren. Tegenover deze inkomsten staan ook personeelskosten. De inkomsten Rijksbijdrage in 2019, 2020 en 2021 betreft de subsidie "vrij roosteren leraren". Deze zijn voor een klein deel toegerekend aan de afdeling onderwijskwaliteit, ter dekking van de kosten voor projectleiderschap dat bij deze afdeling belegd is.
- Als gevolg van investeringen op ICT-gebied is er een stijging van de afschrijvingslasten te zien in de prognose 2020. In de begroting 2020 waren deze opgenomen onder de overige materiele lasten.
- De overige materiele lasten in de prognose 2020 zijn lager dan in de begroting 2020 en 2021. Dit betreft ook een verschuiving naar de personele lasten voor externe inhuur ICT en de uitgaven van het budget onvoorzien.

## 14. Inventarisatie risico's en onzekerheden

### Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Om inzicht in en grip op de risico's van BOOR te krijgen, is risicomanagement geïmplementeerd binnen BOOR. Daarbij maken we gebruik van een risicomanagementmodel<sup>7</sup> dat is toegespitst op het onderwijs en opgebouwd langs de volgende bouwstenen:

Domein	Informatiebouwsteen
1. Bestuur en Organisatie	Compliance
	Kwaliteit
2. Onderwijs en Identiteit	Onderwijs
	Identiteit
	Zorg
	Onderwijsadministratie
3. Financiën	Planning en Control
	Financieel Beheer
4. Personeel	Personeelsbeleid
	Personeelsbeheer
5. Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	Huisvestingsbeleid
	Huisvestingsbeheer
	Facilitaire dienstverlening
	ICT

### Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Van de belangrijkste 56 risico's die de (onderwijskundige) doelstellingen van BOOR kunnen bedreigen, zijn drie risico's bestempeld als urgent en vijf risico's als middelhoog. Deze risico's zijn in de volgende paragraaf opgenomen en toegelicht. Per risico is een korte beschrijving opgenomen en zijn de belangrijkste beheersmaatregelen genoemd om de impact van het risico te minimaliseren.

<sup>7</sup> Model Risicomanagement PO-Raad

<b>Domein Bestuur en organisatie</b>	
<b>Urgent risico</b>	<p><b>Verhoogd risico op lesuitval en leerachterstand door het Coronavirus</b></p> <p>Het coronavirus zorgt voor een nieuwe realiteit. Een die veel vraagt van het onderwijs. In verband met de coronamaatregelen was het de afgelopen tijd gedurende een lange periode noodzakelijk om onderwijs op afstand te organiseren. Vanaf het schooljaar '20-'21 wordt weer volledig (fysiek) onderwijs gegeven. Daarbij gelden specifieke regels, want het coronavirus is niet verdwenen. Het belang van onze leerlingen staat hierbij ten alle tijde voorop. Zo hebben we bijzonder aandacht voor het in kaart brengen en zo nodig inhalen van opgelopen achterstanden ten opzichte van het formele curriculum. Hier zijn (landelijk en plaatselijk) additionele middelen voor vrijgemaakt. Om het risico op lesuitval zoveel mogelijk te beperken geldt vanaf medio september '20 een voorrangprocedure voor onderwijzend personeel voor het testen. Waar noodzakelijk zet BOOR ook het gebruik van commerciële testen in. In uitzonderlijke situaties kan besloten worden onder specifieke voorwaarden (tijdelijk) terug te vallen op afstandsonderwijs. Al onze BOOR scholen voldoen qua ventilatie aan het vigerend bouwbesluit. Wij volgen de ontwikkelingen op de voet, geven zo goed mogelijk helderheid, bieden onze scholen ruimte en sturen bij waar nodig. Het financieel risico voor BOOR lijkt voorsnog beperkt aangezien de bekostiging aan scholen gewoon doorgaat en additionele middelen beschikbaar zijn gesteld om de extra kosten te dekken. Er is wel sprake van onzekerheid maar niet van materiële onzekerheid.</p>
<b>Domein Onderwijs en identiteit</b>	
<b>Middelhoog risico</b>	<p><b>Niet toereikende onderwijskwaliteit op aantal scholen / afdelingen</b></p> <p>Kwaliteitszorg is integraal onderdeel van de sturing binnen BOOR en vormt ook een vast onderdeel van de voortgangsrapportage. Het risico van niet toereikende onderwijskwaliteit op scholen is dat de capaciteiten en talenten van onze leerlingen niet ten volle worden benut. BOOR loopt bij onvoldoende kwaliteit het risico op imagoschade, met kans op daling van leerlingaantallen. In 2019 heeft de onderwijsinspectie haar bevindingen gerapporteerd. Uit deze rapportage komen vijf verbeterpunten naar voren, die weerslag vinden op de onderwijskwaliteit. Actualiteit is dat de herstelonderzoeken op onze scholen inmiddels succesvol zijn afgerond; al onze scholen zijn momenteel voldoende, goed dan wel excellent. Wel heeft de Inspectie recent een kwaliteitsonderzoek op twee vo-scholen aangekondigd.</p>

Middelhoog risico	<p><b>ICT toepassing in onderwijs sluit onvoldoende aan bij de onderwijskundige doelstelling</b></p> <p>De inzet van ICT-middelen in de leersituatie sluit niet altijd aan bij de pedagogisch-didactische benadering. Hierbij bestaat het risico dat we op deze scholen niet de volle capaciteit en talenten van onze leerlingen benutten. Om dit risico te beheersen is in 2019 gestart met de (meerjarige) implementatie van het <i>'Bestemmingsplan Digitale Leeromgeving en Digitale Werkomgeving'</i>. Onderdeel daarvan is het programma digitale geletterdheid. Dit programma is goed van de grond gekomen en heeft een impuls gekregen doordat scholen in versneld tempo maatregelen moesten treffen om het leren op afstand mogelijk te maken. De afgelopen maanden is hier veel ervaring mee opgedaan, zodat nu meer bekend is over en ervaring is met wat daarbij wel én niet werkt. Hierbij zijn krachten en expertises gebundeld vanuit centrale regievoering. Het risico hebben we bijgesteld van urgent naar middelgroot. Vol verve wordt doorgepakt op de ingeslagen weg.</p>
<b>Domein Personeel</b>	
Middelhoog risico	<p><b>Cao-afspraken niet structureel geborgd in de rijksbijdrage</b></p> <p>In meerjarenbegroting voor 2021 en de volgende jaren is uitgegaan van een tarief bijstelling in de Rijksbijdrage ter compensatie van de hogere personele lasten. Deze tarief bijstelling is echter nog niet definitief. Hierdoor bestaat het risico dat BOOR wel de hogere lasten betaalt, maar hier geen compenserende baten tegenover heeft staan.</p>
Middelhoog risico	<p><b>Ziekteverzuim ligt boven het landelijk gemiddelde</b></p> <p>Een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs is vitaal personeel. BOOR kende een relatief hoog ziekteverzuim, dat in de voorbije jaren een positieve ontwikkeling liet zien. Het ziekteverzuim laat vanaf april '20 een flinke daling zien en beweegt zich thans rond de 5%. Met een jaargemiddelde van 5,5% ligt deze ruim onder de verzuimdoelstelling van maximaal 6%. Nadere analyse naar deze daling, mogelijke samenhang met de sluiting van de scholen en afstandsonderwijs als gevolg van COVID-19 en ontwikkelingen bij de benchmark vindt plaats. Voor nu hebben wij het risico bijgesteld van urgent naar middelhoog en blijven de ontwikkelingen nauwgezet volgen en continueren de ingezette verzuimaanpak.</p>

### Lerarentekort

Een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs is voldoende en vitaal personeel. BOOR heeft strategisch HR-beleid ontwikkeld en voert dit uit om mensen te binden en te boeien. In het Rotterdamse onderwijs zijn zowel in het basis- als voorgezet onderwijs grote lerarentekorten, onder andere door een relatief grote uitstroom van medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en onvoldoende instroom vanuit de pabo's en lerarenopleiding. De urgentie is groot. Er is zorg over de wijze waarop kennis en expertise in de scholen kan worden behouden. De onderwijskwaliteit, werkdruk en exploitatie staan onder stevige druk. De huidige en geraamde lerarentekorten op de langere termijn zijn zorgelijk. Met name in de grote steden. Naast intensief bestuurlijk overleg met de minister, OCWE en de G5-gemeenten participeren wij ook in het Rotterdamse plan lerarentekort. Onze aanpak bestaat uit 4 hoofdlijnen: verhogen instroom, beperken uitstroom en uitval, begeleiding startende docenten en anders organiseren. De aanpak is gericht op zowel de kwantiteit (het vergroten van de instroom en het beperken van de uitstroom) als op de kwaliteit (professionele ontwikkeling) van leraren. De minister heeft de ingediende noodplannen van de grote steden goedgekeurd en hier additionele middelen voor vrijgemaakt. Dit verlicht de druk op de begroting en maakt het de uitvoering van het slim anders organiseren van het onderwijs mogelijk. De meerjarenbegroting is hierop aangepast. Indien er geen structurele oplossing voor het lerarentekort komt, kan met dit scenario niet meer gewerkt worden.

## Domein Huisvesting, Facilitaire dienstverlening en ICT

Middelhoog risico

### **Onzekerheid in de financiële effecten van het meerjarenonderhoudsplan.**

Goede huisvesting (veiligheid, centrale ligging, goede bereikbaarheid, goed onderhoud, duurzaamheid en match met het onderwijsconcept en de omvang van de school) is een cruciale voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs en vitaal personeel. In 2018 en 2019 zijn alle panden geschouwd en opgenomen in een meerjarenonderhoudsplan. Dit maakt dat het risico kan worden bijgesteld van urgent naar middelhoog. Voor de jaren 2018, 2019 en 2020 is het voor onderwijsinstellingen bij het bepalen van de voorziening groot onderhoud toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud op het niveau van het onderwijsspann gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat (RJO artikel 4 lid 1c). Bij de bepaling van de voorziening groot onderhoud maken wij gebruik van deze tijdelijke uitzonderingsbepaling. De verwachting is dat de uitzonderingsbepaling ook voor 2021 zal gelden en dat we vanaf 2022 rekening moeten houden met de individuele onderhoudscomponenten en de bijbehorende onderhoudscycli. Dit kan leiden tot hogere dotaties aan de voorziening groot onderhoud in bepaalde jaren. Over de gehele looptijd van de voorziening is er geen resultaatseffect. Vorenstaande is nog niet in de meerjarenbegroting verwerkt.

Urgent risico

### **Verouderde ICT-infrastructuur | ICT-beleid | ICT-beheer**

De ICT-voorzieningen op veel scholen zijn verouderd en niet meer van afdoende kwaliteit. Er is daarom een ICT programmaplan opgesteld, dat erin voorziet dat in 2023 de voorzieningen, de vaardigheden van medewerkers en de ICT-dienstverlening het proces op de scholen toereikend ondersteunen. Het programma bestaat uit acht onderliggende deelprojecten:

- WIFI en internetconnectie
- BOOR breed accountbeheer (implementatie IAM module)
- Digitale werkomgeving voor alle medewerkers
- Digitale leeromgeving voor scholen
- Inrichten ServiceDesk
- Serverloze school
- BOOR-brede telefonie oplossing
- LAN

De uitvoering bevindt zich in verschillende fasen. Het algemene beeld is dat de uitvoering volgens plan verloopt. Laat onverlet dat we het risico in deze fase nog als urgent kwalificeren.

## Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose

Omschrijving	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen ministerie OCW	260.140.164	267.720.756	266.501.729	269.789.115	271.014.731	273.895.226
Overige overheidsbijdragen en subsidies	13.100.845	14.397.398	12.757.837	12.659.800	12.690.799	12.704.727
Overige baten	13.687.054	10.459.455	9.548.067	9.475.383	9.458.653	9.407.798
<b>Totaal baten</b>	<b>286.928.063</b>	<b>292.577.609</b>	<b>288.807.633</b>	<b>291.924.298</b>	<b>293.164.183</b>	<b>296.007.751</b>
<b>Lasten</b>						
Personele uitgaven	226.756.674	218.780.969	219.881.074	222.434.956	225.592.611	227.574.336
Groot onderhoud	7.156.048	5.431.085	4.583.834	4.432.253	3.343.982	3.740.873
Overige kosten	51.317.929	58.597.338	54.974.452	54.837.184	52.662.117	52.983.645
<b>Totaal lasten</b>	<b>285.230.651</b>	<b>282.809.392</b>	<b>279.439.360</b>	<b>281.704.393</b>	<b>281.598.710</b>	<b>284.298.854</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>1.697.411</b>	<b>9.768.217</b>	<b>9.368.273</b>	<b>10.219.905</b>	<b>11.565.472</b>	<b>11.708.897</b>
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>-640.977</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>	<b>-640.980</b>
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-14.287.511</b>	<b>-16.368.470</b>	<b>-10.203.474</b>	<b>-5.433.626</b>	<b>-1.458.497</b>	<b>-795.687</b>
<b>Kasstroom</b>	<b>-13.231.077</b>	<b>-7.241.234</b>	<b>-1.476.181</b>	<b>4.145.299</b>	<b>9.465.995</b>	<b>10.272.230</b>
<b>Beginstand liquide middelen</b>	<b>37.675.872</b>	<b>24.444.795</b>	<b>17.203.562</b>	<b>15.727.381</b>	<b>19.872.680</b>	<b>29.338.676</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>24.444.795</b>	<b>17.203.562</b>	<b>15.727.381</b>	<b>19.872.680</b>	<b>29.338.676</b>	<b>39.610.906</b>