

# Jaarplan 2022

*en begroting 2022-2026*



*Vastgesteld door het bestuur op 25 oktober*

# Inleiding

## ***Sta open***

Voor u ligt het jaarplan 2022, het eerste onder onze koers 2022 – 2025: Sta Open. Deze koers ligt gelijktijdig met dit jaarplan ter goedkeuring aan de gemeenteraad voor. Bij BOOR voelen we een opdracht om van betekenis te zijn voor de kwaliteit van de Rotterdamse samenleving. Met ons openbaar onderwijs leggen we een stevige basis voor onze leerlingen om een actieve rol te kunnen spelen in de samenleving. We leggen de lat voor onze leerlingen en onszelf hoog. We werken aan ambitieus onderwijs met een centrale rol voor wereldburgerschap. Hiermee bereiden we onze leerlingen voor op actieve participatie in de samenleving. Dit is ons recept voor kansengelijkheid. Wij leren kinderen om open te staan voor de ander. Dit uitgangspunt is de kern van onze koers voor de komende vier jaar. Voorliggend jaarplan vormt de uitwerking voor het eerste jaar hiervan.

Bij BOOR werken we volgens het 4D-model (data, duiden, doelen, doen), een cyclisch stelsel voor kwaliteitszorg. Het jaarplan maakt onderdeel uit van onze stichtingsbrede kwaliteitscyclus. Op basis van data die verzameld en geïdentificeerd wordt in onze jaarlijkse 'Staat van het BOOR Onderwijs' en het jaarverslag, formuleren we de doelen in ons jaarplan. Hier werken we aan gedurende het beoogde kalenderjaar, waarna we met het jaarverslag terugblikken op de resultaten.

## ***Kansengelijkheid / achterstanden***

In de afgelopen anderhalf jaar zijn de coronapandemie en de maatregelen daartegen van negatieve invloed geweest op kansengelijkheid en zij hebben geleid tot leer- en ontwikkelachterstanden. De periode dat leerlingen thuis zaten en onderwijs op afstand kregen, was voor elke leerling anders. Sommige leerlingen hebben deze periode goed doorstaan, andere minder. Veel leerlingen hebben leervertraging of -achterstand opgelopen. Ook het mentale welbevinden en de sociale ontwikkeling heeft bij veel leerlingen te lijden gehad van de situatie.

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) waartoe het kabinet heeft besloten, heeft als oogmerk de opgelopen achterstanden zo snel mogelijk in te halen. Schooljaar 2021/2022 en 2022/2023 ontvangen we hiervoor extra middelen, om te besteden aan maatregelen waarvan het effect bewezen is. BOOR stelt bij de uitvoering hiervan de leerling centraal. Het gaat ons niet om gelijke behandeling, maar om gelijke kansen door het bieden van maatwerk.

### ***Lerarentekort***

Het valt niet mee achterstanden weg te werken, omdat we nog altijd te maken hebben met een structureel lerarentekort. Voor de uitvoering van maatregelen met bewezen effect, is bovendien gediplomeerd personeel nodig. Het tekort speelt met name in het (s)bao en (v)so, maar begint ook steeds zichtbaarder te worden in het vo. Bovendien breidt het zich uit naar de posities van leidinggevenden.

In het NPO is er door OCW ook geld beschikbaar gesteld voor een arbeidsmarkttoelage voor medewerkers op achterstandsscholen voor de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023. Het Ministerie stelt dat door de opgelopen vertragingen en het groeiend tekort aan goede onderwijsprofessionals op deze scholen er een negatieve vicieuze cirkel dreigt te ontstaan. Beoogd effect is dat goede medewerkers behouden kunnen blijven en dat het voor potentiële medewerkers aantrekkelijker wordt om op deze scholen aan de slag te gaan.

We hebben in het (s)bao en het (v)so belangrijke stappen gezet in het terugdringen van het lerarentekort, onder andere door fors te investeren in het opleiden van zij-instromers en begeleidingstrajecten voor startende leerkrachten. We zetten meer en meer in op het anders organiseren, bijvoorbeeld door het anders inzetten van onderwijsondersteunend personeel, door de inzet van vakleerkrachten en op de mogelijkheden die digitalisering biedt. Deze aanpak gaan we verder intensiveren. In het vo werken veel scholen van BOOR al lange tijd samen in de Opleidingschool Rotterdam. Die aanpak is succesvol in het voorkomen en bestrijden van het lerarentekort. In 2021-2022 sluiten de overige BOOR vo-scholen zich hierbij aan.

Hoewel incidenteel geld ons inziens geen structurele oplossing biedt voor opgelopen achterstanden en voor de situatie op de arbeidsmarkt, zetten we de ontvangen middelen komende schooljaren zo effectief mogelijk in. De kwaliteit van onderwijs is en blijft vanzelfsprekend onze belangrijkste prioriteit en alles wat we daartoe kunnen aanwenden, zullen we niet nalaten.

### ***Doelen per sector***

We hebben bij het opstellen van het jaarplan 2022 gekozen voor dezelfde opzet als vorig jaar, door doelen op sectorniveau te formuleren. Wel is de kapstok gewijzigd, deze wordt gevormd door de vijf beloften uit onze koers Sta Open. De uitwerking van de gezamenlijke beloften verschilt per sector. De drie sectoren binnen BOOR maken elk een eigen ontwikkeling door, met sectorspecifieke doelstellingen. Een hoofdstuk per sector geeft meer ruimte om de specifieke uitdagingen en ambities van elke sector te adresseren. De plannen per sector zijn te vinden in de hoofdstukken 2 tot en met 4. Daarnaast is de meerwaarde van drie sectoren binnen één bestuur groot en dit laten we niet onbenut. Voor sommige ambities hebben we elkaar ook simpelweg nodig. In

het eerste hoofdstuk beschrijven we onze sectoroverstijgende doelen op de thema's die ons binden.

Een belangrijke gezamenlijke ambitie voor de komende jaren, waar we in 2022 de eerste concrete stappen in gaan zetten, is het toekomstbestendig inrichten van de bedrijfsvoering. De afgelopen jaren zijn er goede ontwikkelingen geweest op het gebied van risicoreductie en insourcen van administratieve diensten. Nu zijn we toe aan de logische vervolgstap: een bedrijfsvoering die het primaire proces optimaal ontzorgt, zodat alle aandacht uit kan gaan naar het onderwijsproces.

Het is goed op te merken dat niet alle activiteiten en doelstellingen binnen de sectoren in het jaarplan worden benoemd. Ook wordt aan sommige ambities, passend bij de eigenheid van iedere school, op schoolniveau invulling gegeven. Het jaarplan beschrijft de gezamenlijke prioriteiten voor kalenderjaar 2022. Deze worden door de scholen verwerkt in het eigen schooljaarplan, op een wijze die past bij de eigen ontwikkeling en bijbehorende draagkracht en ambitieniveau.

Ondanks de belemmeringen door de maatregelen tegen corona, zijn het jaarplan en de koers ontwikkeld door middel van veel interactie en gezamenlijkheid. Dat heeft ons nogmaals laten zien hoe belangrijk de verbinding binnen BOOR en met de omgeving is én hoe veerkrachtig we zijn als organisatie. Tegelijkertijd beseffen we dat anderhalf jaar corona veel van onze medewerkers heeft gevraagd. Het feit dat het virus nog niet overwonnen is en we niet met zekerheid kunnen zeggen hoe het zich verder gaat ontwikkelen, zorgt natuurlijk 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 2022 zodanig beïnvloeden dat we niet in staat zijn alle doelen te behalen, kijken we in overleg met het scholenveld gaandeweg het jaar naar een passende herprioritering. In dat overleg hebben we uiteraard oog voor de draagkracht van ons personeel.

### ***Financiën***

Kijkend naar de begroting 2022 en verder dan wordt deze gekenmerkt door het feit dat er veel incidentele middelen zoals NPO-gelden worden ontvangen. Tegelijkertijd zijn er veranderingen in de financiering als gevolg van stelselwijzigingen in 2022 en 2023. Ook de aangescherpte eisen aan de onderhoudsvoorziening hebben gevolgen voor de beschikbare middelen de komende jaren. Dit betekent dat het resultaat de komende jaren een wisselend beeld laat zien, maar meerjarig wel een positief beeld geeft. Ook het weerstandsvermogen blijft aan de norm van 10% voldoen. De gedetailleerde begroting van de stichting en de sectoren is terug te vinden in hoofdstuk 5 en verder.

### ***Samenstelling bestuur***

Komend jaar nemen we afscheid van onze voorzitter van het college van bestuur, Huub van Blijswijk. Zijn laatste termijn verstrijkt per 1 mei 2022. Op dit moment loopt de werving voor zijn opvolging. De geselecteerde kandidaat dragen we ter benoeming voor aan de gemeenteraad.

Op 15 februari 2022 loopt de laatste termijn af van Rens Knecht als extern lid van de auditcommissie.

Rotterdam, 25 oktober 2021

M.I. Hamer  
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 2022</b>	<b>7</b>
<b>2. Sectorjaarplan (v)so</b>	<b>11</b>
<b>3. Sectorjaarplan vo</b>	<b>17</b>
<b>4. Sectorjaarplan (s)bao</b>	<b>20</b>
<b>5. Begroting</b>	<b>29</b>
5.1. Begroting 2022	29
5.2. Meerjarenbegroting 2022-2026	32
5.3. Meerjarige balansprognose	34
5.4. Kengetallen	35
5.5. Ontwikkeling leerlingenaantal	36
5.6. Toelichting baten	37
5.7. Toelichting lasten	39
5.8. Begroting per sector	42
<b>6. Inventarisatie risico's en onzekerheden</b>	<b>48</b>
<b>Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose</b>	<b>52</b>

# 1. Sectoroverstijgende doelen 2022

Net als vorig jaar werken we in 2022 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 beloften uit de koers en belangrijke thema's als leiderschap en identiteit. En BOOR Services staat klaar om de sectoren bij al deze uitdagingen te ondersteunen. In dit hoofdstuk staan onze sectoroverstijgende doelstellingen voor heel BOOR voor 2022 beschreven. Deze doelstellingen zijn aanvullend (en niet samenvattend) op die van de sectoren.

## Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie

**Belofte:** *Wij leiden kinderen op tot de burgers van morgen.*

Om te voldoen aan deze belofte vinden er op de scholen allerlei activiteiten plaats op het gebied van debat- en democratische vaardigheden. In aanvulling daarop willen we dit ook op BOOR niveau stimuleren. Zodat leerlingen ervaren dat hun stem ertoe doet, dat ze invloed hebben op hun omgeving. En zodat ze elkaar kunnen ontmoeten en zich met elkaar kunnen verbinden. Daarnaast willen we de leefwereld van onze leerlingen beter leren kennen en hun kennis en wijsheid meer benutten in de plannen waarin zij centraal staan. Daarom richten we een BOOR leerlingenraad in. Deze wordt niet alleen gebruikt als intern klankbord, maar ook extern, bijvoorbeeld wanneer de gemeente thema's met leerlingen wenst te bespreken.

### Doel 1 – Leerlingenraad

In 2022 richten we een BOOR leerlingenraad in.

## Ieder talent telt

**Belofte:** *Wij gaan voor kansengelijkheid en bieden ieder kind brede basisvaardigheden.*

### Zicht op kwaliteit

Om iedere leerling te bieden wat hij of zij nodig heeft, 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? Er is nog ruimte binnen BOOR om de toepassing van onze kwaliteitszorg te professionaliseren, zie ook de sectorplannen hierna. We hebben een cyclisch stelsel van kwaliteitszorg, dat 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. De afgelopen periode hebben we ons het 4D-model steeds meer eigen gemaakt. Deze werkwijze borgen we in 2022 verder binnen de hele organisatie.

Hiervoor is de beschikbaarheid van en toegang tot digitale data onontbeerlijk. Dankzij de inspanningen van afgelopen jaar beschikken we over een schoolfoto met informatie over onderwijskwaliteit, HR en financiën. Deze informatie is van schoolleider tot bestuur beschikbaar, zodat ieder op het eigen niveau kan (bij)sturen. Signaleringswaarden en BOOR-eigen normen completeren het beeld waar we staan en waar (bij)sturing gewenst is. Ambitie is dat deze data real-time ontsloten wordt, hier werken we komend jaar aan.

### **Doel 2 – Cyclisch werken op basis van stuurinformatie**

In 2022 versterken we de kwaliteitszorg. Binnen alle sectoren en op bestuursniveau werken we cyclisch aan kwaliteit, met het 4D-model.

De real-time beschikbaarheid van data over onderwijskwaliteit, HR en financiën bouwen we verder uit op school-, sector- en bestuursniveau.

### *Schoolloopbaan*

Sinds het eind van afgelopen schooljaar hebben de leidinggevenden van de sectoren en BOOR Services elkaar met regelmaat ontmoet in de managementgroep. Het gesprek heeft zich daar geconcentreerd op de strategische visie en koers voor de komende vier jaar. Een proces dat de onderlinge sectoren en BOOR Services dichter bij elkaar heeft gebracht. We verdiepen en verknopen de kennis van elkaars wereld en expertise verder in het belang van de leerling. Corona heeft ervoor gezorgd dat kansrijk adviseren en plaatsen een thema is waarvan het belang alleen maar groter is geworden. Een thema waar je elkaar voor nodig hebt. Het komende jaar brengen we verder met elkaar in beeld wat hiervoor nodig is. Wat de sectoren voor elkaar kunnen betekenen en van elkaar kunnen leren om de aan leerlingen geboden kansen waar te maken. Om de overgang tussen het (s)bao, vo en (v)so verder te versoepelen en maatwerk voor individuele leerlingen mogelijk te maken.

### **Doel 3 – Optimale schoolloopbaan voor iedere leerling**

In 2022 gaat de managementgroep verder met het thema overgangen tussen (s)bao, vo en (v)so. We zorgen voor meer verbinding tussen de sectoren ten gunste van de optimale schoolloopbaan voor onze leerlingen en verkennen nieuwe initiatieven voor maatwerk.



## Verbonden en veilig

**Beloofte: *Onze scholen zijn een prettige en veilige leeromgeving.***

De inspanningen op de scholen op het gebied van burgerschap en dialoog dragen bij aan een verbonden en veilige leeromgeving die we voor onze leerlingen willen creëren. De school is daarbij geen afgesloten gemeenschap, onze scholen staan open en verbinding en veiligheid is iets wat we alleen samen met ouders en maatschappelijke partners kunnen bieden. We willen de maatschappelijke behoefte aan en de verwachtingen van het onderwijs beter leren kennen en daarin ook realistische verwachtingen schetsen. Zo kunnen we onze eigen rol en aanpak afstemmen op die van onze partners en vice versa. Het opbouwen en bestendigen van onze relaties draagt ook bij aan het goed vorm kunnen geven van onze burgerschapsdoelen. In 2022 starten we daarom een maatschappelijke adviesraad. Deze vormen we uit een groep van stakeholders uit de regio Rotterdam waaraan we beleid kunnen toetsen en die ons kunnen voorzien van advies. Voorbeelden van die stakeholders zijn zorgpartners, organisaties voor sociaal-maatschappelijk werk en organisatie die zich bezighouden met jeugd- en gezinshulp, sport en cultuur in de stad. De adviesraad kan ons ook scherp houden in de uitvoering van onze ambities. De nadrukkelijke verbinding met partners uit de regio biedt kansen om te (blijven) onderzoeken waar samenwerkingen te realiseren zijn die meerwaarde hebben voor de kinderen.

### **Doel 4 – Maatschappelijke adviesraad**

In 2022 starten we een maatschappelijke adviesraad.

## Versterken door vernieuwing

**Beloofte: *We stimuleren om altijd te blijven leren en vernieuwen.***

We willen ons continu ontwikkelen en staan open voor nieuwe inzichten in effectieve interventies om ons onderwijs te verbeteren of slimmer te organiseren. Het is onze ambitie om evidence based te werken. Daartoe maken we niet alleen gebruik van resultaten van onderzoek. We maken een BOOR kennisagenda voor de komende jaren waarop ook veelbelovende interventies een plek krijgen (evidence informed).

### **Doel 5 – Kennisagenda**

We maken in 2022 een kennisagenda en maken gebruik van en dragen bij aan wetenschappelijk onderzoek.

## Sterke scholen door een sterke organisatie

**Belofte:** *Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen.*

We hebben de ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven. Aantrekkelijk werkgeverschap uit zich op heel veel uiteenlopende gebieden. Eén gebied is dat we onze medewerkers stimuleren en kansen bieden om zich permanent te blijven ontwikkelen. Daarbij gaat het naast vakmanschap om leiderschap. Komend jaar ontwikkelen we hier in de sectoren programma's voor, zie hiervoor de hoofdstukken over de sectorplannen.

Een ander aspect van goed werkgeverschap is een degelijke bedrijfsvoering, zo betrouwbaar als water uit de kraan. Een bedrijfsvoering die past bij de behoeften van de scholen en uiteraard voldoet aan de wettelijke eisen. De afgelopen jaren heeft de focus logischerwijs gelegen bij risicoreductie en het insourcen van verschillende administratieve diensten die voorheen extern werden ingekocht. We zijn trots op de vorderingen en zijn nu toe aan een volgende stap. We willen toe naar een toekomstbestendige bedrijfsvoering die wendbaar is en zo min mogelijk aandacht vraagt. Op die manier kunnen we het primaire proces optimaal ontzorgen.

### **Doel 6 – Sterke organisatie**

Eind 2022 hebben we inzichtelijk gemaakt hoe de bedrijfsvoeringsprocessen op centraal en decentraal niveau ingericht zijn en hebben we een gedragen plan van aanpak, voorzien van een procesplanning voor de komende jaren, om de bedrijfsvoering bij BOOR toekomstbestendig te maken.

## 2. Sectorjaarplan (v)so

Binnen de sector (v)so geven we vorm aan de koers in de zogenaamde '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. Om aan deze uitgangspunten te werken hebben we sectorambities omschreven. Aan deze ambities hebben we doelen verbonden waar we op sector- en schoolniveau aan werken, mede in de vorm van verschillende programma's.

### Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie

**Belofte:** *Wij leiden kinderen op tot de burgers van morgen.*

*Sectorambitie: curriculum ontwikkeling*

Door het curriculum uit te breiden met leerlijnen die een appel doen op specifieke talenten en mogelijkheden van onze leerlingen, gaan wij ze nog beter en completer toerusten voor een plek in de maatschappij en de kans op succesvolle bestending in het uitstroomprofiel. Als onderdeel van ons burgerschapsonderwijs voeren we MDT in. MDT is de afkorting van maatschappelijke diensttijd. Leerlingen ontdekken door de projecten MDT hun talenten en doen tegelijkertijd iets voor een ander. Tijdens MDT ontmoeten leerlingen nieuwe mensen en maken ze onze samenleving sterker.

#### **Doel 7 – Burgerschapsonderwijs**

Iedere school voldoet in 2022 minimaal aan de wettelijke opdracht uit de veranderde wetgeving en heeft daarnaast ambities op schoolniveau geformuleerd, passend bij de overkoepelende visie van BOOR en de sector (v)so op het gebied van burgerschap.

#### **Doel 8 – Maatschappelijke Diensttijd**

Als onderdeel van het burgerschapsonderwijs voeren we in de sector maatschappelijke diensttijd (MDT) in. In 2022 gaan we hiervoor een leerlijn MDT ontwikkelen en vaststellen.

## Ieder talent telt

**Belofte: Wij gaan voor kansengelijkheid en bieden ieder kind brede basisvaardigheden.**

*Sectorambitie: centrale intake*

Om de toeleiding naar het (v)so voor ouders, leerlingen en scholen zo makkelijk, duidelijk en zo snel mogelijk te maken hebben de samenwerkingsverbanden PPO Rotterdam, Koers vo, (v)so-besturen, (v)so-scholen en de gemeente Rotterdam de handen ineengeslagen. Per 1 oktober 2021 is er een nieuwe procedure voor aanmelding en toeleiding naar het (v)so ingericht: de centrale aanmelding en toeleiding.

Eén centrale voordeur voor aanmelding, toeleiding en plaatsing op het (v)so en de beoordeling en afgifte van een toelaatbaarheidsverklaring (TLV, het document dat nodig is om te starten op het (v)so). Deze twee processen vinden gelijktijdig binnen zes tot uiterlijk tien weken plaats.

De grote lijnen van de nieuwe werkwijze zijn klaar en betrokkenen kunnen deze werkwijze volgen. Er is sprake van een 'lerende invoering'. Dit betekent dat alle betrokken partijen de komende periode intensief het traject zullen monitoren en evalueren en dat de procedure waar nodig aangepast kan worden.

*Sectorambitie: certificering, examinering en startkwalificaties*

Om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en een verbetering naar vervolgonderwijs te realiseren verruimen wij het aanbod certificering en examinering. Daarnaast geeft het ook waardering aan de leerlingen.

### **Doel 9 – In- en uitstroomproces**

In 2022 zorgen we voor een goede inbedding van de centrale aanmelding om zorg te dragen voor een soepel instroomproces en plaatsing voor aangemelde leerlingen. Om de kansen voor onze leerlingen op de arbeidsmarkt te vergroten en te zorgen voor een duurzame bestending starten we met een uitstroomtrainingscentrum.

### **Doel 10 – Stagebureau**

We richten in 2022 een gemeenschappelijk stagebureau in. Stageplaatsen worden voor alle leerlingen beschikbaar gesteld, expertise van stagebegeleiders wordt effectief en voor de hele sector ingezet.

## Verbonden en veilig

### **Belofte: Onze scholen zijn een prettige en veilige leeromgeving**

De tevredenheid in de sector is onder alle bevroegde categorieën (management, OP<sup>1</sup>, OOP<sup>2</sup>, ouders en leerlingen) hoog en voldoet met uitzondering van het OOP in het vso ruimschoots aan de norm, die BOOR zichzelf stelt (tenminste 7,5). Uit de reacties op de open vragen blijkt dat dit onder andere veroorzaakt wordt door het gevoel van veiligheid en de collegialiteit tussen collega's (Staat van het BOOR Onderwijs, 2021). Aansluitend bij de belofte een veilige en prettige leeromgeving te bieden willen we dit koesteren en behouden.

#### *Sectorambitie: pedagogisch klimaat*

Het pedagogisch klimaat omvat alle omgevingsfactoren die bijdragen aan het welbevinden van het kind, waardoor de leerling zich verder kan ontwikkelen. Het gaat om factoren die aanwezig zijn maar ook factoren die een leerkracht weloverwogen creëert. De leerkracht is degene die het meest invloed heeft op het pedagogisch klimaat in de klas. De sector wil het pedagogisch klimaat bewust verder versterken zodat dit optimaal bijdraagt aan de zelfredzaamheid van de leerlingen en het versterken van sociale en maatschappelijke competenties die nodig zijn om actief deel te nemen aan de maatschappij.

#### *Sectorambitie: medewerkers ons grootste kapitaal*

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.

#### *Sectorambitie: beeldvorming verbeteren*

Tussen het beeld en de beleving van speciaal onderwijs zit een gat. Op onze scholen gebeuren (objectief aantoonbaar) heel goede dingen maar dat is niet altijd zichtbaar voor onze stakeholders. Een positief maar eerlijk beeld draagt bij aan werkplezier van de medewerkers en tevredenheid onder ouders en leerlingen. Positieve beeldvorming van de sector biedt meer kansen op het gebied van werving van personeel. Daarnaast komt het ten goede aan de samenwerking met andere partijen waaronder reguliere scholen.

---

<sup>1</sup> Onderwijs gevend Personeel

<sup>2</sup> Onderwijs Ondersteunend Personeel

*Sectorambitie: leren zichtbaar maken en eigenaarschap*

De leerling krijgt een meer expliciete rol als mederegisseur van zijn onderwijsloopbaan. Hierdoor krijgt hij meer zicht op wat hij gaat leren en invloed op wat hij aangeboden krijgt. Hiermee vergroten wij de betrokkenheid en het leerplezier.

### **Doel 11 – Profilering**

In 2022 willen we de beeldvorming van ons speciaal onderwijs verder verbeteren. Met externe profilering als uitgangspunt willen we zorgen voor communicatie en ontmoeting waarbij we alle stakeholders bereiken. We willen hiermee onze identiteit verder versterken en medewerkers, leerlingen en ouders betrekken bij onze ambities. Ook willen we hiermee BOOR en onze sector profileren als aantrekkelijke werkgever en medewerkers boeien en binden om te zorgen voor een kwalitatief goede formatiebezetting op de scholen.

### **Versterken door vernieuwing**

**Belofte: *We stimuleren om altijd te blijven leren en vernieuwen.***

De doelen voor de leerroutes zijn geharmoniseerd in de professionele leergemeenschap (PLG). Het streven is dat de leerlijnenpakketten in schooljaar 2021-2022 opgenomen zijn in het leerlingvolgsysteem. Een vervolgoopdracht is geformuleerd voor een leerlijn op het gebied van burgerschapsonderwijs en sociaal emotionele vorming. Op leidinggevend, school- en teamniveau is het programma ‘van ik naar wij’ afgerond. Er loopt een traject waarbij het externe ondersteuningsbureau Marant onze thema’s verbindt aan het schoolleidersregister.

*Sectorambitie: toekomstbestendige leerroutes*

Ieder kind verdient gelijke kansen op het allerbeste onderwijs en een volwaardige plek in de maatschappij. Om deze reden werken wij binnen de gestandaardiseerde leerroutes toe naar het hoogst haalbare uitstroomniveau. Door een balans aan te brengen tussen het cognitief en sociaal emotioneel leren, zorg en maatschappelijke competenties worden leerlingen beter voorbereid op dagbesteding, arbeid of vervolgonderwijs.

*Sectorambitie: professionalisering*

Door het scholingstraject dat wij inzetten zorgen wij voor een medewerkersbestand dat niet alleen bevoegd en bekwaam is, maar ook toegerust is om de beoogde ontwikkelambitie te ondersteunen. De ontwikkelambitie maar ook de nieuwe CAO vraagt om opnieuw bewust bezig te zijn met de competenties en attitudes die van de medewerker gevraagd wordt.

## Doel 12 – Monitoring burgerschapsonderwijs en sociaal-emotionele ontwikkeling

De professionele leergemeenschap 'harmonisatie leerroutes', waarin alle scholen vertegenwoordigd zijn, brengt een advies uit over hoe het burgerschapsonderwijs en de sociaal emotionele ontwikkeling te monitoren.

## Doel 13 – Leerlijnen

In 2022 worden alle leerlijnen in de hele sector op geharmoniseerde wijze gemonitord en zijn er op school- en sectorniveau ambities geformuleerd.

## Sterke scholen door een sterke organisatie

**Belofte:** *Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen.*

*Sectorambitie: data-geïnformeerd werken*

De sector stuurt al geruime tijd op het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties (opbrengstgericht werken). Deze werkwijze is geïmplementeerd in de scholen en wordt periodiek intern ge-audit en verbeterd. Uit onderzoek, uitgevoerd door de onderwijsinspectie, blijkt dat data geïnformeerd werken de kwaliteit van het onderwijs nog verder kan verbeteren en dat het de effectiviteit verhoogt.

Ook schetst het een objectief beeld van het sector- school- groeps- en individueel leerling niveau op basis waarvan we ambities kunnen formuleren en verbetertrajecten kunnen inzetten.

*Sectorambitie: huisvesting*

Een schoolgebouw is geen doel op zich maar wel voorwaardelijk om strategische organisatiedoelstellingen te bereiken. Functionele eisen en wensen alsmede onderhoud aan het gebouw domineren dus veelal het gesprek, maar we willen ook expliciet aandacht besteden aan zaken als imago en gewenste uitstraling en het ondersteunen van onze visie, missie en kernwaarden.

*Sectorambitie: samenwerking op grensgebieden*

Voor de leerling vergroten wij de kans op bestending binnen het uitstroomperspectief door de krachten te bundelen en intensievere of nieuwe samenwerkingsvormen aan te bieden. Dit rijkere aanbod draagt tevens bij aan een meer geaccepteerde, volwaardige plek in de maatschappij.

*Sectorambitie: duidelijk werkgeverschap*

De beste werkgevers hebben een transparante houding ten opzichte van informatieverstrekking. Wij zorgen ervoor dat de medewerkers te alle tijden over informatie beschikken waarmee zij zichzelf en de organisatie naar een hoger niveau

kunnen tillen. Het werkt stimulerend en verbindend als medewerkers zien welke invloed en speelruimte zij hebben.

In het bereiken van de sectorambities op het gebied van samenwerking met zorgpartners en duidelijk werkgeverschap naar ons zorgpersoneel ervaren we knelpunten in het 'onderwijs-zorg' vraagstuk. Dit is een landelijk vraagstuk waarbij in de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en zorgpartners problemen worden ervaren door verschillende stelsels en regio-indelingen en een gebrek aan regie. Ook is er discussie wat onder onderwijs valt en onder zorg en zijn er verschillende toezichthouders op locaties waar zowel zorg als onderwijs wordt geboden.

#### **Doel 14 – Onderwijs-zorg**

We zetten verdere stappen in het oplossen van het onderwijs-zorgvraagstuk door het ontwikkelen, adviseren en uitwerken van een visie en strategie en daarbij behorende personele consequenties. Dit doen we in samenwerking met onze partners bij de gemeente en zorgaanbieders. Verder zorgen we voor een beschrijving van de onderwijszorgarrangementen en bijbehorende financiering per schoollocatie. We laten ons hierbij adviseren door een onderwijs/zorg adviesteam afkomstig van medewerkers van verschillende scholen uit de sector.



### 3. Sectorjaarplan vo

In het sectorjaarplan 2022 van het vo zijn bovenschoolse doelstellingen opgenomen, waarover periodiek in het college van schoolleiders wordt gesproken en waar in gezamenlijkheid invulling aan wordt gegeven. Daarnaast zijn er doelstellingen waaraan op schoolniveau invulling wordt gegeven. Deze worden beschreven in de schooljaarplannen.

De bovenschoolse doelstellingen en de doelen op schoolniveau geven invulling aan de vijf beloftes uit onze strategische koers. Alle vijf de thema's hebben daarmee onze voortdurende aandacht. De bovenschoolse doelstellingen voor 2022 zijn specifiek gerelateerd aan drie van de vijf beloftes (zie onder). Voor 2022 ligt onze gezamenlijke focus op de thema's onderwijskwaliteit, vernieuwing en samenwerken als sterke organisatie. Na de zomer van 2021 zijn we als sector al begonnen aan deze thema's te werken. Het voortgezet onderwijs bij BOOR is divers. Niet alleen worden er verschillende onderwijsniveaus aangeboden op de verschillende vo-scholen, ook hebben alle scholen hun eigen karakter en bieden zij onderwijs aan leerlingen met andere kenmerken afkomstig uit andere wijken of regio's. Deze diversiteit - gecombineerd met de reeds gemaakte plannen op schoolniveau - maakt dat er bij de thema's burgerschap en veiligheid voor is gekozen om specifiek invulling te geven op schoolniveau.

Regulier beleid en uitvoering van de scholen is niet opgenomen in dit bovenschoolse jaarplan. Dit neemt uiteraard niet weg dat deze essentieel zijn voor het realiseren van de doelstellingen.

#### Ieder talent telt

**Belofte: Wij gaan voor kansengelijkheid en bieden ieder kind brede basisvaardigheden.**

*Sectorambitie: implementatie 4D-model*

Ons streven is om zicht te hebben op de kwaliteit van ons onderwijs en kennis en ervaring uit te wisselen. Dit doen we in een constructieve dialoog waarin we ons richten op ontwikkeling en verbetering en het borgen van succes. In 2022 continueren we de implementatie van de kwaliteitscyclus van BOOR, het 4D-model. Hiervoor benutten we

de audits en visitaties. Er zijn diverse instrumenten beschikbaar die we gebruiken bij de implementatie, zoals BOOT<sup>3</sup>, DOT<sup>4</sup> en MMP<sup>5</sup>.

#### **Doel 15 – Implementeren en doorvertalen 4D-model**

We zetten vervolgstappen bij de implementatie van het 4D-model en de doorvertaling naar elke school.

*Sectorambitie: verbetering havo-resultaten*

De resultaten van de havo-afdelingen bleven de achterliggende jaren achter bij de andere afdelingen en bij het landelijk gemiddelde. Als sector willen we gezamenlijk werken aan de verbetering van het aanbod en het resultaat van de havo. Hiervoor gaan we in schooljaar 2021/2022 werken in de werkgroep havo waarin de betreffende scholen gerepresenteerd zijn. Op basis van intervisie en expertise wordt er gewerkt aan het verhogen van de onderwijsresultaten en verbetering en aanbod.

#### **Doel 16 – Werkgroep havo**

In een werkgroep werken we aan het verhogen van de onderwijsresultaten en verbetering van het aanbod van onze havo-afdelingen.

### **Versterken door vernieuwing**

**Belofte: We stimuleren om altijd te blijven leren en vernieuwen.**

*Sectorambitie: Verbetering gesprekkencyclus*

Op het gebied van HR vinden we het belangrijk dat er een professionele cultuur is. Ons uitgangspunt is 'een leven lang leren en ontwikkelen'. Onderdeel hiervan is een zorgvuldige gesprekkencyclus. De gesprekkencyclus willen we verbeteren. We bieden leidinggevenden scholing aan om zich hierin te bekwamen.

#### **Doel 17 – Gesprekkencyclus**

We stellen de gesprekkencyclus vast en implementeren deze in BOOT (een beoordelings- en ontwikkelingstool).

*Sectorambitie: Behoud en ontwikkeling van potentieel*

Succesvol beleid op het gebied van management development (MD) is essentieel voor het behoud en de ontwikkeling van potentieel in de organisatie. We willen erop inzetten

---

<sup>3</sup> Beoordelings- en Ontwikkel Tool; instrument waarmee docenten hun eigen professionele ontwikkeling kunnen plannen

<sup>4</sup> Digitale Observatie Tool voor lesobservaties

<sup>5</sup> Platform voor stuurinformatie voor het Voortgezet Onderwijs.

om talentvolle medewerkers voor te bereiden op teamleiderschap. Zittende teamleiders willen we in staat stellen zich verder te ontwikkelen.

#### **Doel 18 – MD-programma**

We ontwikkelen een MD-programma voor talentvolle medewerkers. Voor zittende teamleiders komt er aanbod voor verdere scholing en ontwikkeling.

*Sectorambitie: ICT in het onderwijs*

Om goed mee te kunnen doen aan de samenleving zijn digitale vaardigheden steeds belangrijker. ICT wordt ook steeds meer onderdeel van het onderwijs. De ICT-voorzieningen van onze scholen zijn niet overal up-to-date. Deze slag willen we de komende periode maken. Door corona is de inzet van digitale leermiddelen in een stroomversnelling gekomen. We willen beter zicht krijgen op waardevolle toepassingen van ICT en op wat we in de toekomst meerwaarde kan hebben.

#### **Doel 19 – ICT-toepassingen**

Wij brengen in kaart wat we in de afgelopen anderhalf jaar als waardevolle toepassingen van ICT hebben ervaren en van meerwaarde kan zijn voor de toekomst.

### **Sterke scholen door een sterke organisatie**

***Belofte: Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen.***

*Sectorambitie: Strategische koers voor positionering*

In het schooljaar 2021/2022 zijn we gestart met een strategische koers met betrekking tot de positionering van het openbaar voortgezet onderwijs. In deze koers hebben we oog voor demografie, concurrentie, een passend en dekkend aanbod in de regio en geven we antwoord op de uitdagingen van de toekomst. Deze strategische koers bespreken we met onze stakeholders.

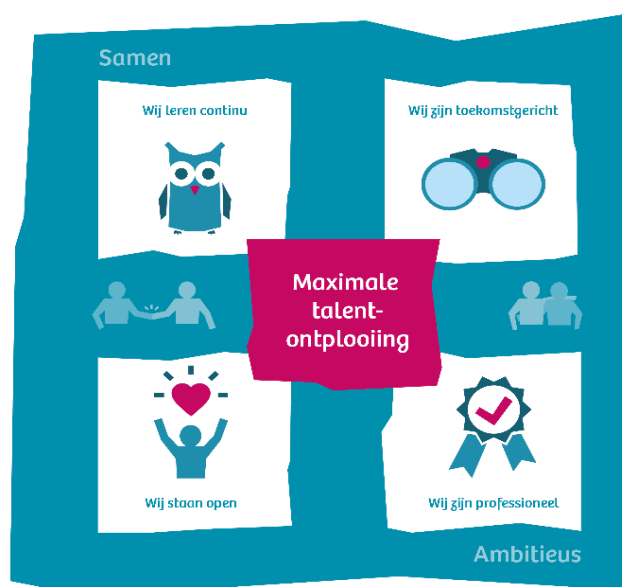
#### **Doel 20 – Positionering**

We stellen een strategische koers op over de positionering van het openbaar voortgezet onderwijs en gaan het gesprek hierover aan met stakeholders.

## 4. Sectorjaarplan (s)bao

Aan de hand van het Manifest en de vijf beloften uit de Koers 2022 – 2026 worden hieronder de doelstellingen voor de sector (s)bao voor kalenderjaar 2022 toegelicht. Dit sectorjaarplan vormt mede input voor de scholen bij het opstellen van de schooljaarplannen voor het schooljaar 2022/2023.

De sector heeft gezamenlijk gewerkt aan het Waardenkompas. In het kompas staan de volgende waarden centraal: *wij leren continu*, *wij zijn toekomstgericht*, *wij staan open* en *wij zijn professioneel*. Dit doen we *samen* en we zijn *ambitieuw*. Deze waarden dragen bij aan maximale talentontplooiing. Dit kompas is leidend bij de uitwerking en implementatie van de doelstellingen uit het sectorjaarplan.



Met dit jaarplan bouwen we voort op belangrijke stappen die de afgelopen periode zijn gezet. Te denken valt aan de invoering van de 4D-systematiek en de begeleiding en sturing op ontwikkeling van (startend) personeel. De doelen zijn in belangrijke mate gebaseerd op beschikbare data en de duiding van die data, opgenomen in de Staat van het BOOR Onderwijs.

De doelen houden rekening met de wereld waarin we opereren. Deze wereld kenmerkt zich door grote uitdagingen, veranderingen, maar ook nieuwe kansen. De Corona crisis heeft veel van ons allen gevraagd: van onze medewerkers, onze leerlingen en hun ouders. Leerlingen hebben te maken met achterstanden, scholen proberen deze zo veel mogelijk in te lopen. Het groeiende tekort aan personeel (leerkrachten en

directeuren) maakt deze uitdaging extra ingewikkeld. Tegelijkertijd hebben we ook nieuwe mogelijkheden ontdekt en verder verkend, zoals het gebruik van digitale middelen.

In dit jaarplan geven we aan welke stappen we in 2022 willen zetten om de beloften in de Koers fasegewijs te realiseren en welke resultaten we daarmee in 2022 willen bereiken. Daarmee brengen we focus aan. Dit betekent echter niet dat onderwerpen die hieronder ontbreken niet aan bod kunnen komen.

## Iedere BOOR-school is een burgerschapsacademie

**Belofte: *Wij leiden kinderen op tot de burgers van morgen.***

*Sectorambitie: onderwijs in alle levensbeschouwingen*

Burgerschap kent vele facetten. We zijn gestart met het traject 'Wereldwijzer worden', als onderdeel van 'Wereldburger Worden'. In dit programma maken leerlingen in samenhang kennis met een breed palet aan levensbeschouwingen. De komende jaren breiden we dit programma verder uit en maken leerlingen van alle scholen ermee kennis. Door corona hebben in 2021 minder scholen hiermee kennisgemaakt dan gepland. De doelstelling voor 2022 is als gevolg daarvan bijgesteld naar 10 tot 15 scholen. Gedurende de koersperiode wordt dit uitgebreid naar alle scholen.

*Sectorambitie: ontwikkeling burgerschapscompetenties*

Onderdeel van burgerschap is ook het ontwikkelen van competenties die nodig zijn om te kunnen meedoen in de samenleving, zoals het ontwikkelen van een eigen mening en van de vaardigheid om in een discussie die eigen mening naar voren te brengen. Maar ook het ontwikkelen van de vaardigheid om naar elkaar te luisteren en elkaar te leren begrijpen. Niet alleen in de klas, maar ook daarbuiten. De school is daarvoor een geschikte oefenplaats, bijvoorbeeld door te leren debatteren, door deel te nemen aan de leerlingenraad op je school en door kennis te maken met hoe je invloed kunt hebben op je omgeving: op bezoek bij de gemeenteraad. Op elke school wordt in 2022 zichtbaar aandacht besteed aan het leren voeren van een dialoog en op elke basisschool is in 2022 een leerlingenraad, zodat leerlingen in de praktijk kunnen oefenen met het hebben van invloed op hun omgeving.

Alle scholen werken aan de ontwikkeling van burgerschapsvaardigheden in relatie tot het nieuwe toetsingskader en het uitgangspunt van de Koers: Sta Open. Scholen werken planmatig aan de invulling van burgerschap op basis van een inventarisatie (schoolfoto) van bestaande burgerschapsactiviteiten en de resultaten daarvan, het opstellen van een visie en een ontwikkelplan voor de uitvoering van burgerschap in de school.

### **Doel 21 – Leerlingenraad**

In 2022 heeft elke school een leerlingenraad.

### **Doel 22 – Debatlessen**

Elke school beschikt eind 2022 over een specifiek lesaanbod (bijvoorbeeld debatlessen of filosofielessen) voor het leren voeren van de dialoog in tenminste een van de bovenbouwgroepen.

### **Doel 23 – Programma Wereldwijzer**

Eind 2022 maken tenminste 10 en zo mogelijk 15 scholen gebruik van het programma Wereldwijzer, zodat op deze scholen de leerlingen in samenhang kennismaken met een breed palet aan levensbeschouwingen.

### **Doel 24 – Schooleigen ambities burgerschap**

Eind 2022 heeft elke school de activiteiten en resultaten van het eigen burgerschapsaanbod in overeenstemming gebracht met de nieuwe wettelijke eisen en heeft eigen schoolspecifieke ambities geformuleerd die zijn vastgelegd in het schooljaarplan.

## **Ieder talent telt**

**Belofte: Wij gaan voor kansengelijkheid en bieden ieder kind brede basisvaardigheden.**

*Sectorambitie: basisvaardigheden versterken, uitdagen waar het kan, eigen normen per school*

'Ieder talent telt' betekent dat elke leerling de basisvaardigheden meekrijgt om zich verder te kunnen ontplooiën. Zowel landelijk als bij BOOR zien we dat een groep leerlingen – ondanks alle inspanningen - achterblijft als we kijken naar de referentieniveaus rekenen en taal. We zien dat scholen met een hoge schoolweging wel vooruitgang laten zien op het streefniveau 1S/2F en tegelijkertijd een daling laten zien op het fundamenteel niveau. Hieruit kan worden afgeleid dat de interventies van de school werken, maar niet voor alle leerlingen voldoende oplossing zijn. Bredere inzet - ook van partijen buiten de school - is daarom nodig. Bijvoorbeeld gemeentelijke programma's om de taalbeheersing van gezinnen te vergroten of verbetering van de beschikbaarheid van zorg voor leerlingen in de school.

We stellen minimaal ten doel dat elke leerling het fundamentele niveau behaalt en dat leerlingen die meer kunnen daartoe worden uitgedaagd. ICT kan hierbij behulpzaam zijn: door remediërende digitale leermiddelen in te zetten is gerichte feedback per leerling mogelijk. Hierbij is de rol van de leerkracht cruciaal. Het komend jaar wordt het gebruik van ICT aangemoedigd en ondersteund, mede door goede instructies.

Daarnaast formuleert elke school eigen ambities in relatie tot het landelijk gemiddelde en de BOOR-mediaan<sup>6</sup>. Dit vraagt om aandacht voor leerlingen ‘aan de bovenkant’, maar ook om aandacht voor de (grote) middengroep. Voor onze scholen ontwikkelen we een aanbod vanuit de verschillende expertisegebieden (OK, HR, ICT) om ze te helpen bij het realiseren van deze uitdaging. Binnen dit aanbod gaat bijzondere aandacht uit naar begrijpend lezen. We maken hiervoor gebruik van de reeds beschikbare kennis en ervaring, onder andere volgend uit de Children Zone-aanpak. De goede voorbeelden en bewezen effectieve interventies worden hieruit gedestilleerd en verwerkt in een plan om achterstanden aan te pakken. Deze achterstanden hebben afgelopen periode nog een extra dimensie gekregen door Corona en alle daarbij behorende beperkingen in het onderwijs. Voor leerlingen die bovengemiddeld presteren ontwikkelen we een sector-brede visie op het aanbod voor deze doelgroep. Ook hier bouwen we voort op reeds opgedane ervaringen en lopende trajecten.

*Sectorambitie: wegwerken leerachterstanden*

We werken met het 4D-model: we verzamelen data, duiden die data, formuleren doelen en voeren de doelen uit. Dit is een cyclisch proces. De afgelopen periode hebben we ons het 4D-model steeds meer eigen gemaakt. In het kader van de achterstanden door corona is er een analyse gedaan op basis van de M-toetsen in 2020 en 2021 om vast te stellen welke leervertragingen leerlingen hebben opgelopen als gevolg van de lockdowns en afwezigheid en uitval als gevolg van ziekte en quarantaine. Deze analyse hebben de scholen gebruikt als basis voor hun plan van aanpak voor het wegwerken van leerachterstanden, die zijn opgenomen in de schooljaarplannen 2021/2022.

*Sectorambitie: training data duiden*

De moeilijkste stap blijkt het duiden van de data. Hier blijven we op focussen, onder andere door het gezamenlijk duiden van data en het gebruiken van elkaars denkracht hierbij. Het is van belang dat de data die we hebben ook beschikbaar worden gesteld aan de professional in de klas. Elke school besteedt hier aandacht aan en maakt inzichtelijk hoe de duiding een plek heeft in de eigen doelen en ambities. Elke onderwijsprofessional van BOOR wordt getraind in de 4D-systematiek.

*Sectorambitie: vergroten digitale bekwaamheid*

Om ons onderwijs optimaal in te richten op de capaciteiten van onze leerlingen, maken we slim gebruik van digitale leermiddelen. De afgelopen periode zijn op dit vlak - mede door het onderwijs op afstand – grote stappen in gezet. Deze kennis en vaardigheden willen we over de volle breedte beschikbaar maken, zodat alle medewerkers bekend

---

<sup>6</sup> De BOOR-mediaan is de mediaan van de referentiegroep van de betreffende school. De BOOR-mediaan verschilt dus van school tot school.

zijn met de mogelijkheden van de beschikbare digitale leermiddelen en weten hoe en wanneer deze het best kunnen worden ingezet.

#### **Doel 25 – Sectorambitie onderwijskwaliteit**

Elke leerling behaalt minimaal het fundamentele niveau en als dat niet lukt is er een duidelijke analyse en plan wat nodig is om dit alsnog te bereiken en welke partners daarbij nodig zijn.

#### **Doel 26 – Schooleigen ambities**

Elke school heeft in het schooljaarplan eigen ambities geformuleerd over de te behalen onderwijsresultaten, afgezet tegen de BOOR-mediaan en het landelijk gemiddelde. De ambities houden rekening met en worden vertaald naar een aanpak voor de verschillen in prestatieniveaus (onder/gemiddeld/boven) van leerlingen. Beoogd resultaat: schoolteams hebben hun ambitie bepaald passend bij de Koers ('hoge ambities voor leerlingen en onszelf') en hun specifieke context (BOOR-mediaan).

#### **Doel 27 – Training 4D-model**

Eind 2022 hebben de onderwijsprofessionals van ieder schoolteam een training in het duiden van data gevolgd teneinde de beschikbare data te kunnen benutten bij het opstellen van de leerstrategieën.

#### **Doel 28 – Waardering goed**

Scholen die volgens de BOOR-norm goed presteren starten de voorbereidingsprocedure voor de waardering goed van de onderwijsinspectie.

## **Verbonden en veilig**

### ***Beloofte: Onze scholen zijn een prettige en veilige leeromgeving***

Wij bieden leerlingen een veilige omgeving waarin ze vrij kunnen leren en ontwikkelen. De manier waarop we met elkaar omgaan is hierin zeer bepalend. Het is niet voor niets dat in ons Waardenkompas de waarden *open* en *samen* centraal staan.

### ***Sectorambitie: verhogen sociale veiligheid***

Voor de omgang met elkaar, leerlingen en ouders stellen we een gezamenlijk gedragsprotocol op. Hierin is beschreven hoe we met elkaar willen omgaan, waar we elkaar op aanspreken en waar we grenzen trekken. We handelen hiernaar en dit is merkbaar voor personeel, leerlingen en ouders. We gaan uit van een open houding en staan in verbinding met elkaar. Het in gesprek blijven met elkaar en het voeren van dialoog staat centraal (zie ook hierboven bij burgerschap). We helpen medewerkers



door o.a. trainingen bij het verder ontwikkelen van de tools voor het voeren van (moeilijke) gesprekken.

Scholen maken hun eigen keuzes in de wijze waarop ze werken aan een (sociaal) veilige omgeving. Om scholen te ondersteunen bundelen we informatie over programma's voor sociale veiligheid zoals Kanjer-training en de Vreedzame school. We stellen goede voorbeelden beschikbaar en brengen scholen met elkaar in contact om van elkaar te leren. Dit resulteert in verhoogde ervaren sociale veiligheid op de scholen, terug te zien in een stijging van de gemiddelde score op de jaarlijkse peiling.

*Sectorambitie: veilige schoolgebouwen*

Het schoolgebouw draagt in belangrijke mate bij aan de beleving van leerlingen en personeel. Het gebouw en eventuele veranderingen hierin dienen om die reden te passen bij de school, haar leerlingen en haar medewerkers. Voor ieder gebouw onderzoeken we wat er nodig is voor een veilig, duurzaam en comfortabel gebouw.

#### **Doel 29 – Sociale veiligheid**

We stellen een protocol op waarin we de spelregels voor de omgang met elkaar, leerlingen en ouders vastleggen en waarin een open houding, verbinding en dialoog centraal staan. In 2022 zijn ondersteunende trainingen beschikbaar voor medewerkers inzake gespreksvoering en dialoog. Beoogd resultaat is een verhoogde ervaren sociale veiligheid op de scholen.

#### **Doel 30 – Fysieke veiligheid**

In 2022 wordt voor ieder schoolgebouw onderzocht wat nodig is voor een veilig, duurzaam en comfortabel gebouw. De uitkomsten worden vastgelegd in een plan per school. Beoogd resultaat is inzicht in eventuele noodzakelijke verbeteringen en een planning voor de realisatie ervan.

### **Versterken door vernieuwing**

**Belofte: *We stimuleren om altijd te blijven leren en vernieuwen.***

*Sectorambitie: evidence-informed werken*

Vernieuwing is geen doel op zich maar een middel om zo goed mogelijk onderwijs te kunnen bieden aan onze leerlingen. Verantwoord vernieuwen is daarbij een harde randvoorwaarde. Om te vernieuwen maken we gebruik van de laatste wetenschappelijke inzichten en spelen we in op maatschappelijke trends. We vernieuwen op basis van onderzoek en analyses ('evidence informed'). Vernieuwingen die niet aan dit criterium voldoen worden niet doorgevoerd. De PLG's zijn afgestemd op deze werkwijze. Met de onderzoeksagenda prioriteren we ons onderzoek en

bewaken we de samenhang. We werken met primoraten<sup>7</sup> om de academische vaardigheden van onze mensen te benutten bij het onderzoek van actuele vraagstukken op onze scholen. ICT kan hier een rol bij vervullen door via dashboards voortdurend de data die nodig zijn om *evidence informed* te werken en te verbeteren beschikbaar te stellen.

*Sectorambitie: vergroten digitale bekwaamheid, verbeteren informatievoorziening*

De inzet van digitale (leer)middelen biedt kansen om het onderwijs te verbeteren. Er is inzicht in de ICT bekwaamheid van medewerkers en, indien van toepassing, doorlopen medewerkers de stappen conform het overeengekomen ontwikkelplan om zich boven de gestelde ICT bekwaamheidsnormen te ontwikkelen. Bij het in kaart brengen van leerkrachtvaardigheden wordt dit expliciet meegenomen. Er is een opleidingsaanbod beschikbaar om de kennis en bekwaamheid te vergroten. Conform het opgestelde plan voor een verbeterde informatievoorziening wordt gewerkt aan het kunnen beschikken over een actuele en juiste informatievoorziening van individuele school tot bestuursniveau.

#### **Doel 31 – Evidence informed werken**

Elke onderzoeksgroep, primoraat en PLG verzorgt in 2022 een masterclass/webinar teneinde de beschikbare kennis toegankelijk te maken en ter beschikking te stellen aan alle schoolteams. Beoogd resultaat is het evidence informed werken en vernieuwen zoals vastgelegd in de schooljaarplannen te ondersteunen.

#### **Doel 32 – ICT-bekwaamheid**

Op basis van een in het eerste kwartaal vastgestelde norm voor digitale bekwaamheid wordt in 2022 bij alle medewerkers een ICT-scan afgenomen. Voor iedereen die niet aan de norm voldoet wordt een ontwikkelplan vastgesteld. Medio 2022 is een online scholingsaanbod beschikbaar om te werken aan verbetering van de digitale bekwaamheid. Beoogd resultaat: inzicht in en planmatige verbetering van de digitale bekwaamheid van de schoolteams.

#### **Doel 33 – Data**

In 2022 wordt de beschikbare informatie van de schoolfoto over onderwijskwaliteit, HR en financiën uitgebreid met informatie uit de tevredenheidsmetingen en over signalen. De actualisatie van informatie over onderwijsresultaten wordt geautomatiseerd via het gebruik van de Power BI-tool. Beoogd resultaat: betere beschikbaarheid van actuele informatie over onderwijsresultaten voor schoolteams om de toepassing van het 4D-model (fasen data en duiden) te versterken.

---

<sup>7</sup> Het doel van een Primoraat is om evidenced-informed handelen te versterken, door de leerkracht “in the lead” te zetten. Daarnaast wordt alle kennis actief met elkaar gedeeld in het netwerk Primoraten.

## Sterke scholen door een sterke organisatie

**Belofte: Wij bieden een stevige organisatie als basis voor succesvolle scholen.**

*Sectorambitie: versterken goed werkgeverschap*

Goed onderwijs staat of valt bij goed personeel: leerkrachten, onderwijsassistenten, IB'ers en directeuren. Het begeleiden van starters, lio'ers en zij-instromers heeft onze prioriteit. Tevens heeft BOOR op dit moment 15 opleidingsscholen waar pabo-stagiaires worden begeleid. Komende jaren zal dit aantal verder worden uitgebreid. Hierin hebben we de afgelopen jaren forse stappen gezet. We zien dit terug doordat de uitstroom van personeel is gedaald.

Naast aandacht voor 'nieuwe' medewerkers is aandacht voor zittende medewerkers gevraagd. Zowel de ontwikkeling van individuele medewerkers als van teams staat hoog op de agenda. Voor de ontwikkeling van leerkrachtvaardigheden is MijnSchoolteam afgelopen jaar geïntroduceerd. De HR-review ontwikkelen we door.

Daarnaast starten we een Talentmanagementprogramma. Dit programma is zowel voor nieuw als voor zittend personeel en geeft invulling aan de waarden *continue leren* en *maximale talentontplooiing*. Hiermee bieden we medewerkers een breder loopbaanperspectief ('teachertracks'). Leiderschap is voor een sterke organisatie cruciaal. Daarom investeren wij in een leiderschapsprogramma. Alle leidinggevendenden nemen hieraan deel. Deze maatregelen moeten bijdragen aan het nog aantrekkelijker maken van BOOR als (eerste) werkgever en daardoor het beter kunnen aantrekken van schaars onderwijspersoneel. Een andere manier om dit doel kracht bij te zetten is het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie. De afgelopen periode hebben we hier stappen in gezet. In 2022 bouwen we op deze ervaring voort en maken we beter zichtbaar naar de buitenwereld waarom BOOR een aantrekkelijke en interessante werkgever is.

Op korte termijn is er een tekort aan directeuren en intern begeleiders. Er wordt een programma opgezet, gericht op het aantrekken van zij-instromers voor deze specifieke functies, en op het opleiden van eigen medewerkers die de potentie hebben deze rollen te vervullen.

*Sectorambitie: verlagen werkdruk*

Goede mensen vormen de basis voor goed onderwijs, maar wanneer ze zich belemmerd voelen in hun werk worden hun capaciteiten onvoldoende benut. Uit de periodieke Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) blijkt dat de werkdruk (beleving) onverminderd hoog is. Belangrijke oorzaken zijn het lerarentekort, Corona en het NPO. Om die reden maken we een werkdrukplan. Dit plan wordt gebaseerd op een grondige

analyse: wat is de oorzaak van de ervaren werkdruk en wat kan helpen om de werkdruk te verminderen. We kijken nadrukkelijk naar de effectiviteit van reeds ingezette interventies. De informatie uit medewerkerstevredenheidsspeilingen, RI&E en exit-gesprekken gebruiken we daarvoor als basis. We voeren een nulmeting uit en enige tijd later een 1-meting. Bij deze uit te voeren 1-meting moeten de eerste positieve effecten van de aanpak zichtbaar zijn.

*Sectorambitie: verhogen digitale veiligheid*

Digitale veiligheid en privacy (AVG) is in toenemende mate van belang, mede door de sterke groei in het gebruik van ICT-voorzieningen en data. We brengen het volwassenheidsniveau naar niveau 3<sup>8</sup>, waarbij risico gebaseerde beheersmaatregelen gestructureerd en aantoonbaar worden uitgevoerd. We voeren (technische) maatregelen door om security en privacy risico's te beperken. Er wordt een programma uitgevoerd om het bewustzijn op het gebied van digitale veiligheid en privacy onder medewerkers te structureel te vergroten.

**Doel 34 – Ontwikkeling personeel**

De bestaande programma's voor nieuwe medewerkers (OP en OOP) en het leiderschapstraject worden in 2022 doorontwikkeld naar een integraal talentmanagementprogramma voor al het personeel in de sector, dat voortdurende ontwikkeling en werken aan loopbaanperspectief via diverse specialiseringsroutes (teachertracks; JP2021) faciliteert. In 2022 starten we met een zij-instroomtraject voor schoolleiders en IB-ers. Beoogd resultaat: Invulling geven aan goed werkgeverschap op basis van het uitgangspunt 'ieder talent telt'.

**Doel 35 – Werkdrukplan**

In 2022 wordt op basis van een nulmeting en een analyse van de beschikbare data in samenspraak met de scholen een werkdrukplan voor het (s)bao opgesteld. Eind 2022 wordt opnieuw een werkdrukmeting gehouden. Beoogd resultaat is beter inzicht in en daling van de ervaren werkdruk.

**Doel 36 –Veilige ICT**

In 2022 worden de scholen die daar op grond van de roadmap ICT voor in aanmerking komen aangesloten op de centrale ICT-omgeving (wifi 90% van de scholen, veilig internet 75%, bestanden en mail in BOOR-omgeving 75% en werkplekkenbeheer door BOOR 50%). Indien mogelijk qua menskracht en financiën wordt een versnelling aangebracht in de uitrol van de roadmap. Beoogd resultaat is beschikbaarheid van betrouwbare, veilige en moderne ICT-infrastructuur.

<sup>8</sup> Niveau 3 op een schaal van 1 tot 5 van gedefinieerde volwassenheidsniveaus.

## 5. Begroting

In dit deel van het jaarplan wordt de cijfermatige doorrekening gepresenteerd van de plannen die we in 2022 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 prioriteiten voor 2022.

- In de komende planperiode (2022 – 2026) spelen een aantal belangrijke ontwikkelingen die grote financiële impact hebben. In 2022 wordt de vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs ingevoerd. De vereenvoudiging kent een ingroeieregeling waardoor de feitelijke impact (een stijging van de baten van ca. € 838k) over meerdere jaren verdeeld is.
- In 2023 wordt de vereenvoudiging bekostiging primair onderwijs ingevoerd. Ook deze vereenvoudiging kent een ingroeieregeling, waardoor de impact (ca. € 3,6 miljoen minder baten) over meerdere jaren verdeeld wordt. De vereenvoudiging heeft ook tot gevolg dat de ‘vordering op OCW’ ophoudt te bestaan. Het ministerie heeft aangegeven hier geen compensatie voor te geven wat betekent dat in 2022 ca. € 8 miljoen aan baten komt te vervallen.
- In 2023 vervalt de tijdelijke overgangsregeling groot onderhoud, waardoor onderwijsbesturen conform de richtlijnen voor de jaarverslaggeving hun voorziening groot onderhoud moeten opbouwen. Dit betekent in principe een grote stijging van de voorziening groot onderhoud. Momenteel worden scenario's verkend op welke wijze Stichting BOOR hier mee moet omgaan. Eerste indicaties laten zien dat het mogelijk om een extra voorziening van tussen de € 7 en € 14 miljoen kan gaan.
- Vanuit het Rijk worden extra middelen beschikbaar gesteld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. De middelen komen beschikbaar voor de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023. In totaal gaat het om ca. € 30 miljoen voor het primair onderwijs en ca. € 20 miljoen voor het voortgezet onderwijs.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben een groot effect op de meeste financiële kengetallen van de stichting als geheel, waarbij op onderdelen sprake is van ‘communicerende vaten’. Eind 2021 worden beleidsmatige keuzen (waaronder de eigen norm voor het weerstandsvermogen) aan het AB voorgelegd. Uitgangspunt is structurele borging van de financiële soliditeit van de stichting als geheel.

### 5.1. Begroting 2022

De begroting van BOOR voor het jaar 2022 is opgebouwd uit de individuele schoolbegrotingen, een bovenschoolse begroting per sector en begrotingen voor

BOOR Services en Bestuur (ABB). De begroting bestaat voor 81,2% uit personele lasten, in de begroting voor 2021 was dat 81,6%. De lichte procentuele verlaging komt door hogere materiele lasten voor NPO.

### *Uitgangspunten*

De belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van de begroting zijn:

- Ontwikkeling rijksbijdragen conform de laatst bekende regelingen van OCW, inclusief de wijziging naar de vereenvoudigde bekostiging, vo vanaf 2022 en (s)bao en (v)so vanaf 2023. De invoering van de vereenvoudigde bekostiging po heeft ook tot gevolg dat de vordering op OCW ophoudt te bestaan. Het ministerie heeft aangegeven hier geen compensatie voor te geven.
- Wij gaan er meerjarig van uit dat eventuele stijging van de salarissen in de CAO, worden gecompenseerd door het Rijk. De in de Rijksbekostiging opgenomen tariefstijging loopt vooruit op de nog af te sluiten CAO, daarom is er een verhoging op de salarislaster toegepast van 1,8%.
- De bekostiging Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is in de begroting opgenomen in de jaren 2021 tot en met 2023, dit is de looptijd van de bekostiging. De tarieven zijn gebaseerd op de laatst bekende informatie van het ministerie. Doelstelling is de NPO middelen volledig in te zetten voor het doel waar ze voor toegekend zijn. Indien gedurende de looptijd blijkt dat dit niet mogelijk is, zal er een bestemmingsreserve gevormd worden om de middelen beschikbaar te houden voor het oplossen van leerachterstanden.
- De regeling arbeidsmarkttoelage NPO is ook verwerkt in de begroting, over de definitieve uitbetalingen aan het personeel wordt aan de PGMR-en en PMR-en instemming gevraagd.
- Informatie vanuit de samenwerkingsverbanden en ontwikkeling subsidiegelden *Gelijke kansen voor elk talent* conform de afspraken met de gemeente Rotterdam.
- 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 het weerstandsvermogen in de sector lager is dan 10%. Als het weerstandsvermogen in de sector en van de scholengroep meer dan 10% is, is de eis gesteld een rendement van minimaal 0% te begroten.
- Ook in 2022 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. Dit is niet van toepassing op de inzet voor NPO en andere subsidies in het kader van pandemie.

- Er is nog geen rekening gehouden met de ophanden zijnde (landelijke) wijziging in de voorziening groot onderhoud. In 2020 heeft er een extra dotatie plaatsgevonden van € 2,7 miljoen, vooruitlopend op de definitieve invoering.

In onderstaande tabel is de begroting voor het jaar 2022 opgenomen.

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2020	Begroting 2021	Prognose 2021	Begroting 2022
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	269.347	267.203	297.380	303.923
Overige overheidsbijdragen	16.206	14.005	18.929	15.406
Overige baten	11.935	10.459	12.623	11.359
<b>Totaal baten</b>	<b>297.488</b>	<b>291.667</b>	<b>328.931</b>	<b>330.688</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	245.002	237.157	263.181	273.312
Afschrijvingen	5.322	5.994	6.444	7.112
Huisvestingslasten	22.701	19.965	21.523	20.314
Overige materiële lasten	27.585	27.552	31.034	32.583
<b>Totaal lasten</b>	<b>300.610</b>	<b>290.668</b>	<b>322.182</b>	<b>333.321</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-3.121</b>	<b>999</b>	<b>6.749</b>	<b>-2.633</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-1260</b>	<b>-480</b>	<b>-481</b>	<b>-465</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-4.381</b>	<b>519</b>	<b>6.268</b>	<b>-3.097</b>
Dotatie bestemmingsreserve	0	0	0	0
Vrijval bestemmingsreserve	5.763	475	642	542
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>1.382</b>	<b>994</b>	<b>6.910</b>	<b>-2.555</b>

### *Toelichting*

Het totaalbeeld over de prognose 2021 en begroting 2022 wijkt sterk af van de begroting 2021. Dit komt door de extra bijdragen van het Rijk ter bestrijding van de vertragingen van de leerachterstanden als gevolg van corona, zoals NPO. Hier staan extra lasten tegenover voor het uitvoeren van de activiteiten hiervoor.

Ook de tariefsverhoging van de Rijksbekostigingen heeft tot een toename van de baten geleid.

In de resultaatbestemming over 2021 gedurende het jaarrekeningproces zal worden beoordeeld of er een extra dotatie aan de voorziening groot onderhoud gedaan zal worden in verband met de aanstaande stelselwijziging. Tevens kan beoordeeld worden of er een bestemmingsreserve gevormd kan worden ten behoeve van het vervallen van de vordering op OCW in 2022, door de invoering van de vereenvoudigde bekostiging in het primair onderwijs.

In 2022 vervalt door de invoering van de vereenvoudigde bekostiging po per 1 januari 2023 de vordering op OCW. In de huidige situatie hanteert het rijk een betaalritme

waarbij in het eerste deel van het schooljaar niet 41,7% (5/12) maar slechts 34,5% wordt uitbetaald. In onze baten gaan wij er van uit dat we wel 41,7% ontvangen, dit resulteert in een vordering op OCW op balansdatum. We doen dit omdat de kosten lineair verdeeld zijn. Het ministerie heeft aangegeven dit betaalritme niet te zullen wijzigen bij de overgang naar de nieuwe bekostiging. Dit betekent dat wij over de laatste vijf maanden van 2022 ook slechts 34,5% uitbetaald krijgen en dat het ontbrekende deel niet gecompenseerd wordt. Dit betekent dat er in 2022 voor de sectoren (s)bao en (v)so € 8 miljoen minder bekostiging (minder baten) ontvangen zal worden.

Voor nadere toelichting zie de toelichtingen op de baten en lasten en de toelichting op de meerjarenbegroting en sectorbegrotingen.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste verschillen in de Rijksbijdragen tussen 2020, 2021 en 2022 opgenomen. De in bovenstaande toelichting genoemde redenen, worden hierin inzichtelijk gemaakt.

Rijksbijdragen Ministerie van OCW	Realisatie 2020	Begroting 2021	2e Forecast 2021	Begroting 2022
Reguliere Rijksbijdragen	268.111	267.203	271.468	274.030
Nationaal Programma Onderwijs (NPO)			13.995	26.836
Arbeidsmarkttoelage NPO			3.194	7.665
Inhaal- en ondersteuningsprogramma	1.237		6.123	
Slim organiseren/Extra hulp voor de klas			2.600	4.056
Overgangsregeling vereenvoudigde bekostiging vo				-670
Correctie betaalritme po				-7.994
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>269.347</b>	<b>267.203</b>	<b>297.380</b>	<b>303.923</b>

Het verschil tussen de begroting 2021 en de prognose 2021 wordt nader toegelicht in de 2<sup>e</sup> voortgangsrapportage.

## 5.2. Meerjarenbegroting 2022-2026

In de meerjarenbegroting 2022-2026 is, naast de reeds genoemde uitgangspunten, rekening gehouden met:

- De structurele doorwerking van de cijfers uit de prognose 2021.
- De ontwikkeling van het leerlingaantal.
- Alle overige van belang zijnde verwachtingen.



**Bedragen in € 1.000**

Omschrijving	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Baten</b>					
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	303.923	296.532	280.431	281.976	283.416
Overige overheidsbijdrage	15.406	14.916	14.434	14.425	14.481
Overige baten	11.359	10.665	10.327	10.387	10.596
<b>Totaal Baten</b>	<b>330.688</b>	<b>322.113</b>	<b>305.191</b>	<b>306.789</b>	<b>308.494</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	273.312	259.090	247.923	248.905	249.569
Afschrijvingslasten	7.112	7.503	7.421	7.010	6.471
Huisvestingslasten	20.314	20.010	20.352	20.412	20.441
Overige materiële lasten	32.583	31.251	28.114	28.392	28.680
<b>Totaal lasten</b>	<b>333.321</b>	<b>317.853</b>	<b>303.810</b>	<b>304.719</b>	<b>305.162</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-2.633</b>	<b>4.260</b>	<b>1.382</b>	<b>2.070</b>	<b>3.331</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-465</b>	<b>-436</b>	<b>-414</b>	<b>-392</b>	<b>-372</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-3.097</b>	<b>3.824</b>	<b>968</b>	<b>1.678</b>	<b>2.960</b>
Dotatie bestemmingsreserve	0	0	0	0	0
Vrijval bestemmingsreserve	542	55	55	55	5
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>-2.555</b>	<b>3.878</b>	<b>1.022</b>	<b>1.732</b>	<b>2.964</b>

Het resultaat over 2023 is hoger dan waar in een normale situatie op gestuurd wordt, omdat een klein deel van de NPO activiteiten door reguliere formatie wordt uitgevoerd. Als de tarieven voor het tweede jaar van de NPO middelen hoger worden vastgesteld dan waar in de begroting van uitgegaan is, zullen zowel de baten als de lasten hoger worden. De gehanteerde tarieven voor het tweede jaar zijn conform de informatie van OCW, € 500,- per leerling. Dit is beduidend lager dan de tarieven voor het eerste jaar. Eventuele bijstelling wordt bekendgemaakt na de evaluatie in het voorjaar van 2022. Momenteel wordt gewerkt aan de voorbereiding van een internationale campus. Stichting BOOR heeft de bereidheid uitgesproken hieraan financieel bij te dragen. Dit is nog niet verwerkt in de begroting, omdat dit buiten de planperiode valt.

Verder zijn de opvallende ontwikkelingen:

- *Dalende Rijksbekostiging vanaf 2024.*  
Dit komt door het tijdelijke karakter van de NPO bekostiging (nadere toelichtingen zijn opgenomen in de begrotingen per sector). Vanaf 2025 volgen de inkomsten de verwachte stijging van de leerlingaantallen.
- *Personele lasten.*  
Vanaf 2023 dalen de personele lasten door de afloop van de NPO bekostiging. Vanaf 2024 stijgen de personele lasten door groei van de formatie, die gelijke tred houdt met de ontwikkeling van de leerlingaantallen.
- *Stijgende afschrijvingskosten vanaf 2021 tot 2023.*  
De afschrijvingskosten stijgen in 2023 en 2024 door de ingebruikname van de nieuwbouw en renovaties, de investeringen in het kader van het ICT verbeterprogramma en investeringen in het kader van NPO. Vanaf 2025 dalen de afschrijvingslasten, omdat op dit moment investeringen nog niet bekend zijn.

- *Overige materiele lasten*  
In 2022 en 2023 zijn voor de uitvoering van de plannen voor NPO extra kosten opgenomen voor leerling activiteiten en leermiddelen. Vanaf 2024 vallen deze kosten weg en daardoor zijn de overige materiele lasten lager.
- *Ontwikkeling resultaat voor bestemmingsreserve.*  
Het resultaat is in 2022 negatief door het wegvallen van de vordering op OCW in het primair onderwijs. Vanaf 2023 zijn alle begrotingsjaren positief, waardoor het bedrag van het weerstandsvermogen verder opgebouwd gaat worden.

### 5.3. 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*

	Jaarverslag 2020	Prognose 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Activa</b>							
<b>Vaste activa</b>							
Materiële vaste activa	61.046	65.417	70.002	71.191	67.629	63.109	58.726
Financiële vaste activa	65	65	65	65	65	65	65
<b>Viottende activa</b>							
Voorraden							
Vorderingen	13.936	14.869	15.196	14.827	14.022	14.099	14.171
Liquide middelen	33.837	42.148	47.142	42.849	39.947	38.827	36.601
<b>Totaal activa</b>	<b>108.884</b>	<b>122.499</b>	<b>132.405</b>	<b>128.932</b>	<b>121.663</b>	<b>116.100</b>	<b>109.563</b>
<b>Passiva</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves)	29.249	35.517	32.419	36.243	37.211	38.888	41.848
Voorzieningen	19.395	12.508	11.724	14.522	18.394	22.697	24.739
Langlopende schulden	16.216	15.575	14.934	14.293	13.652	13.011	12.370
Kortlopende schulden	44.024	58.899	73.327	63.874	52.406	41.503	30.606
<b>Totaal passiva</b>	<b>108.884</b>	<b>122.499</b>	<b>132.405</b>	<b>128.932</b>	<b>121.663</b>	<b>116.100</b>	<b>109.563</b>

De meest opvallende ontwikkelingen zijn:

- De toename van de **materiele vaste activa** in 2021, 2022 en 2023 komt door nieuwbouw van scholen.
- De **liquide middelen** stijgen in 2021, 2022 en 2023 door de ontvangst van de NPO middelen.
- Het **eigen vermogen** neemt meerjarig toe door de positieve 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 voorziening groot onderhoud zal worden omgezet naar de componenten methode, dit is nog niet verwerkt.
- De **langlopende schulden** nemen af door de aflossing van de leningen voor de nieuwbouw en de uitbreiding in Lansingerland.

## 5.4. 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:

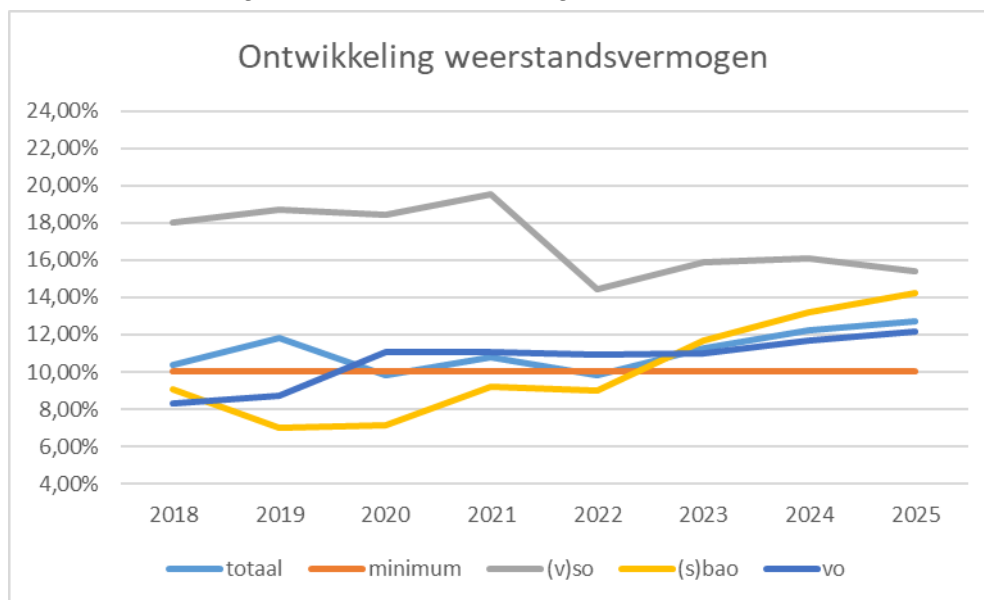
Kengetallen exploitatie	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rentabiliteit	-1,47%	1,91%	-0,94%	1,20%	0,33%	0,56%	0,96%
Kosten per leerling totaal	€ 9.862	€ 10.601	€ 11.086	€ 10.602	€ 9.775	€ 9.736	€ 9.667
Kosten per leerling (s)bao	€ 7.660	€ 8.197	€ 8.500	€ 8.055	€ 7.377	€ 7.318	€ 7.259
Kosten per leerling vo	€ 10.258	€ 11.253	€ 11.746	€ 11.428	€ 10.506	€ 10.470	€ 10.379
Kosten per leerling (v)so	€ 25.518	€ 26.749	€ 28.226	€ 25.251	€ 23.912	€ 23.998	€ 23.937
Aandeel personele lasten	81,50%	81,69%	82,00%	81,51%	81,60%	81,68%	81,78%
Aandeel materiële lasten	18,50%	18,31%	18,00%	18,49%	18,40%	18,32%	18,22%

De kengetallen over 2021 zijn gebaseerd op de prognose. De rentabiliteit 2021 is hoger door de extra middelen. In 2022 is de rentabiliteit negatief door het wegvallen van de vordering op OCW in het primair onderwijs. De kosten per leerling in 2021, 2022 en 2023 zijn hoger door de extra inzet voor NPO, vanaf 2024 komen deze weer uit op het normale niveau.

Kengetallen balans	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Solvabiliteit 2 (> 30%) <sup>1</sup>	44,68%	39,20%	33,34%	39,37%	45,70%	53,05%	60,77%
Liquiditeit (> 75%) <sup>2</sup>	108,52%	96,80%	85,01%	90,30%	102,98%	127,52%	165,89%
Kapitalisatiefactor (< 35%) <sup>3</sup>	27,30%	29,94%	26,67%	26,30%	24,72%	22,96%	21,02%
Weerstandsvermogen (> 10%) <sup>4</sup>	9,83%	10,80%	9,80%	11,25%	12,19%	12,68%	13,57%
Weerstandsvermogen excl. wegvallen vordering OCW	9,83%	10,80%	12,22%	13,73%	14,81%	15,28%	16,16%
Weerstandsvermogen + voorzieningen <sup>5</sup>	14,54%	14,60%	13,35%	15,76%	18,22%	20,07%	21,58%

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 2022 zien we een daling door het wegvallen van de vordering op OCW. 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 onder.
4. Het **weerstandvermogen** (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, waarbij op scholengroep gestuurd wordt. Het weerstandsvermogen zal na afloop van 2021 ook boven de eigen norm van 10% uitkomen. Op basis van

de huidige begroting zal door het wegvallen van de vordering op OCW het percentage voor een jaar dalen tot net onder de eigen norm, waarna er weer een herstel optreedt vanaf 2023. In de tabel is cursief weergegeven wat het percentage weerstandsvermogen zou zijn indien de vordering op OCW niet weg zou vallen. In onderstaande grafiek de grafische weergave van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen inclusief bestemmingsreserves.



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

- 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 vanaf 2021 boven de 13%.

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

## 5.5. Ontwikkeling leerlingenaantal

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

Begrotingsjaar	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
teldatum	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025
Sector (speciaal) basisonderwijs	17.955	17.621	17.710	17.427	17.023	16.773	17.464	17.490	17.547	17.643
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	1.980	2.042	2.045	2.082	2.134	2.283	2.365	2.358	2.363	2.363
<b>Totaal primair onderwijs</b>	<b>19.935</b>	<b>19.663</b>	<b>19.755</b>	<b>19.509</b>	<b>19.157</b>	<b>19.056</b>	<b>19.829</b>	<b>19.848</b>	<b>19.910</b>	<b>20.006</b>
teldatum	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	1-10-2025
Sector voortgezet onderwijs	10.823	10.872	10.728	10.882	10.910	10.925	11.250	11.451	11.657	11.864
<b>Totaal</b>	<b>30.758</b>	<b>30.535</b>	<b>30.483</b>	<b>30.391</b>	<b>30.067</b>	<b>29.981</b>	<b>31.079</b>	<b>31.299</b>	<b>31.567</b>	<b>31.870</b>

Het leerlingaantal in de sector (s)bao daalt per 1 oktober 2021, enerzijds door het sluiten van twee scholen en anderzijds door het saldo van dalende en stijgende

leerlingenaantallen op de scholen. Het verschil tussen de teldata 2021 en 2022 wordt in de volgende alinea toegelicht.

Het (v)so prognosticeert een flinke eenmalige groei van het aantal leerlingen per 1 oktober 2021, o.a. door grotere reguliere instroom en toename van het aantal leerrecht leerlingen. Meerjarig is het vervolgens de verwachting dat het aantal leerlingen ongeveer gelijk blijft.

Vanaf het bekostigingsjaar 2023 wordt voor de vereenvoudigde bekostiging po de teldatum gehanteerd van 1 februari voorafgaand aan het bekostigingsjaar. Daardoor lijkt er in bovenstaande tabel een stijging in het leerlingenaantal van vooral de sector (s)bao verwacht te worden. Dit geeft echter een vertekend beeld, omdat er op de nieuwe teldatum vier maanden meer instroom heeft plaatsgevonden. Het aantal leerlingen in de sector po van de laatste jaren en de prognose op 1 februari laat het volgende beeld zien;

Begrotingsjaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
teldatum	1-2-2019	1-2-2020	1-2-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.384	18.204	17.345	17.464	17.490	17.547	17.643
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	2.058	2.100	2.163	2.365	2.358	2.363	2.363
<b>Totaal</b>	<b>20.442</b>	<b>20.304</b>	<b>19.508</b>	<b>19.829</b>	<b>19.848</b>	<b>19.910</b>	<b>20.006</b>

Het vo verwacht per 1 oktober 2021 een kleine stijging, vanaf 2022 wordt een sterkere stijging verwacht. Deze stijging meerjarig is een gevolg van de ingebruikname van nieuwe gebouwen van de Wolfert groep en een conceptwijziging bij Thorbecke.

## 5.6. 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 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Rijksbijdragen Ministerie van OCW</b>			
Rijksbijdrage personeel	194.445	194.383	150.272
Vereenvoudigde bekostiging vo			92.288
Rijksbijdrage materieel	30.590	30.255	17.875
Overige subsidies OCW	22.046	20.485	19.025
Rijksbijdrage Personeels- en arbeidsmarktbeleid	17.205	17.473	19.722
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	5.060	4.606	4.741
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>269.347</b>	<b>267.203</b>	<b>303.923</b>
<b>Overige overheidsbijdragen</b>			
Subsidie ROB	13.792	12.462	12.898
Gemeentelijke bijdragen overig	443	174	110
Gemeentelijke bijdragen – Huisvesting	1.494	1.100	1.131
Overige	477	270	1.267
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>16.206</b>	<b>14.005</b>	<b>15.406</b>
<b>Overige baten</b>			
Ouderbijdragen	5.926	7.073	7.337
Doorberekende salarissen aan derden	493	208	345
Verhuur lokaliteiten	879	560	556
Overige bijdragen	4.637	2.619	3.121
<b>Totaal overige baten</b>	<b>11.935</b>	<b>10.459</b>	<b>11.359</b>
<b>Totaal Baten</b>	<b>297.488</b>	<b>291.667</b>	<b>330.688</b>

### Rijksbijdragen

De rijksbijdragen voor het voortgezet onderwijs zijn berekend op basis van het verwachte leerlingaantal per 1 oktober 2021 en voor het primair onderwijs op basis van het leerlingaantal op 1 oktober 2020 (voor schooljaar 2021/2022) en de verwachting voor 1 oktober 2021 (de maanden augustus tot en met december voor schooljaar 2022/2023). Voor de vereenvoudigde bekostiging primair onderwijs vanaf kalenderjaar 2023 is de teldatum 1 februari, de eerste keer dus op 1 februari 2022.

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

Vanaf 2022 zijn voor het vo de personele -, materiele - en leermiddelenbekostiging samengevoegd in de vereenvoudigde bekostiging vo.

De NPO middelen zijn opgenomen in de Rijksbijdrage personeel. In de Overige subsidies OCW zijn in 2020 en 2021 de Inhaal- en ondersteuningssubsidie, Slim organiseren en Extra hulp voor de klas opgenomen.

Personeel- en arbeidsmarktbeleid is hoger in 2022 omdat de opgeheven subsidie Prestatiebox gedeeltelijk hiernaar verschoven is. Het andere deel van Prestatiebox is overgegaan naar de subsidie Professionalisering en begeleiding starters en directeuren.

#### *Overige overheidsbijdragen*

De Subsidie Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB) is 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.

De stijging van de overige overheidsbijdragen/overige komt voor € 0,8 miljoen door de gemeentelijke subsidie voor de Opleidingsschool Rotterdam (OSR) opgenomen.

#### *Overige baten*

De overige bijdragen wordt gevormd door diverse bijdragen, variërend van de opbrengst van diverse schoolprojecten tot de opbrengst van kantines.

## **5.7. 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 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Personele lasten</b>			
Lonen en salarissen	220.613	217.727	244.497
Dotaties personele voorzieningen	-1.053	907	1.270
Personeel niet in loondienst	16.099	9.264	17.432
Overige personele lasten	9.342	9.259	10.112
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>245.002</b>	<b>237.157</b>	<b>273.312</b>
<b>Afschrijvingen</b>	<b>5.322</b>	<b>5.994</b>	<b>7.112</b>
<b>Huisvestingslasten</b>			
Huur	1.400	1.564	1.570
Onderhoud	10.350	7.944	7.819
Energie en water	3.964	4.073	4.293
Schoonmaakkosten	6.513	5.670	5.990
Heffingen	137	248	225
Overige huisvestingslasten	337	467	418
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>22.701</b>	<b>19.965</b>	<b>20.314</b>
<b>Overige materiële lasten</b>			
Administratie en beheerlasten	9.715	13.356	11.264
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.600	7.753	8.828
Overige instellingslasten	9.270	6.443	12.491
<b>Totaal overige materiële lasten</b>	<b>27.585</b>	<b>27.552</b>	<b>32.583</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>300.610</b>	<b>290.668</b>	<b>333.321</b>

### *Personele lasten*

De in de meerjarenbegroting 2022-2026 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 voor deze sectoren nader toegelicht.

Bij de bepalen van de formatie is, naast de onderwijsinhoudelijke afwegingen, rekening gehouden met de ontwikkeling van het leerlingenaantal en 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. Door de extra uitbetaling in 2020 van achterstallig salaris in het primair onderwijs (convenant 2019) zijn in dit jaar de salarislasten € 5,1 miljoen hoger. De reguliere salarislasten waren € 215,1 miljoen. In 2021 (augustus t/m december) en 2022 zijn de salariskosten hoger door extra personele inzet voor de extra middelen die beschikbaar zijn gekomen voor het inlopen van leerachterstanden door corona. Onderstaand een overzicht van de formatie in fte's:



Formatie in fte's	2020	2021	2022
(s)bao	1.365	1.398	1.414
vo	991	1.017	1.030
(v)so	559	576	613
ABB	128	127	131
<b>Totaal</b>	<b>3.043</b>	<b>3.118</b>	<b>3.188</b>

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 activiteiten en de verwachte extra inhuur van interim medewerkers en inhuur van leerkrachten. De kosten voor inhuur stijgen in 2021, 2022 en 2023 door de inzet voor NPO, het niet kunnen invullen van vacatures als gevolg van het personeelstekort en overige tijdelijke activiteiten.

Onderstaand een nadere specificatie van de bedragen die we in de meerjarenbegroting hebben voorzien voor externe inhuur van leerkrachten, directeuren en onderwijsondersteuners, inclusief de inhuur voor activiteiten voor het inlopen van leerachterstanden. Indien door het lerarentekort blijkt dat de activiteiten voor NPO niet met tijdelijke eigen medewerkers kan worden uitgevoerd, zullen de kosten van inhuur stijgen.

Externe inhuur	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
sector (S)BAO	6.852	3.730	6.067	4.518	3.625	3.450	3.450
sector (V)SO	3.193	3.037	3.780	3.132	2.933	2.867	2.867
sector VO	4.572	3.179	6.918	5.110	2.512	2.499	2.484
ABB	1.545	649	667	522	516	516	516
<b>TOTAAL</b>	<b>16.162</b>	<b>10.594</b>	<b>17.432</b>	<b>13.282</b>	<b>9.586</b>	<b>9.333</b>	<b>9.317</b>

### *Huisvestingslasten*

De onderhoudskosten over 2020 zijn hoger door een extra dotatie die is gedaan aan de onderhoudsvoorziening, vooruitlopend op de invoering van de wijziging inzake de voorziening onderhoud.

De schoonmaakkosten in 2020 zijn hoger, in verband met de extra schoonmaak door corona.

### *Overige materiele lasten*

In de administratie- en beheerslasten in de begroting 2021 is de doorbetaling aan andere besturen opgenomen, omdat wij penvoerder zijn voor Sterk Techniek Onderwijs (STO). Door een administratieve wijziging wordt deze doorbetaling vanaf 2022 verdeeld over de administratie- en beheerslasten en de overige instellingslasten.

De overige instellingslasten nemen af in de begroting 2021 omdat de kosten en opbrengsten van Opleidingsschool Rotterdam nog niet waren verwerkt bij het opstellen van de begroting. In de realisatie 2020 en begroting 2022 zijn de baten en lasten wel

verwerkt. Daarnaast zijn de kosten voor leerling activiteiten, o.a. schoolreizen en activiteiten voor NPO, in 2022 naar verwachting hoger.

#### *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. Het bedrag van € 5K betreft een interne lening. Per saldo wordt een last verwacht voor 2022 van € 465.000,-, 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 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Financiële baten	0	0	5
Financiële lasten	-1.260	-480	-469
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-1260</b>	<b>-480</b>	<b>-465</b>

## 5.8. Begroting per sector

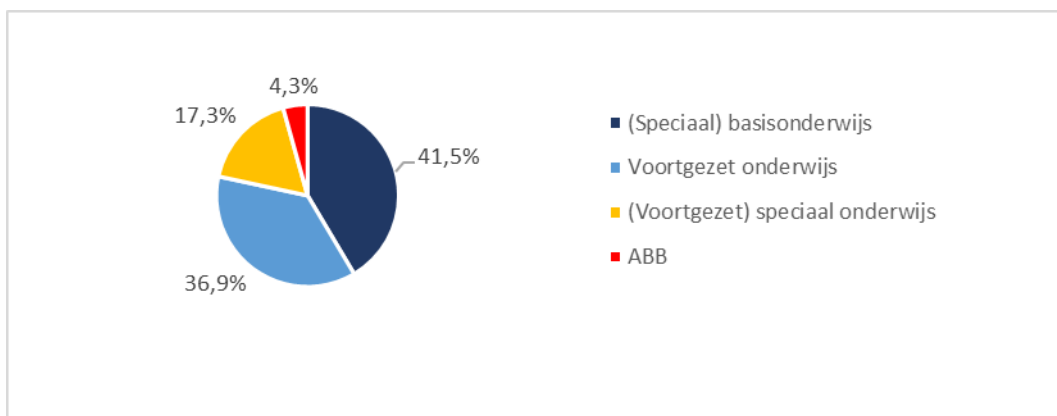
De begroting 2022 geeft het volgende beeld per sector:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	(S)BAO	VO	(V)SO	ABB'	Totaal
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	129.454	118.116	54.325	0	301.895
Overige overheidsbijdragen	11.958	3.863	1.535	78	17.434
Overige baten	2.715	7.020	1.461	163	11.359
<b>Totaal Baten</b>	<b>144.128</b>	<b>128.999</b>	<b>57.320</b>	<b>241</b>	<b>330.688</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	114.343	97.336	50.095	11.538	273.312
Afschrijvingen	3.269	2.769	843	231	7.112
Huisvestingslasten	9.864	6.772	3.242	437	20.314
Overige materiële lasten	17.221	21.273	6.054	-11.965	32.583
<b>Totaal lasten</b>	<b>144.696</b>	<b>128.149</b>	<b>60.235</b>	<b>241</b>	<b>333.321</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-568</b>	<b>850</b>	<b>-2.914</b>	<b>0</b>	<b>-2.633</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>					
Financiële baten	0	5	0	0	5
Financiële lasten	-4	-465	0	0	-469
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-4</b>	<b>-461</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-465</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-572</b>	<b>389</b>	<b>-2.914</b>	<b>0</b>	<b>-3.097</b>
Dotatie bestemmingsreserve	0	0	0		0
Vrijval bestemmingsreserve		542			542
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>-572</b>	<b>931</b>	<b>-2.914</b>	<b>0</b>	<b>-2.555</b>

#### *Verdeling lasten*

De totale lasten van BOOR in 2022 zijn als volgt verdeeld over de drie sectoren en administratie, beheer en bestuur (ABB):



Het percentage ABB in 2022 bedraagt op basis van voorliggende begroting 4,3%, dit is iets lager dan vorig jaar, door lasten die de extra middelen NPO en Slim organiseren met zich meebrengen.

#### Begroting (speciaal) basisonderwijs

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	119.471	115.919	129.454	126.250	118.218	117.840	117.632
Overige overheidsbijdrage	11.090	9.783	11.958	9.840	9.514	9.463	9.463
Overige baten	2.271	2.331	2.715	2.236	2.106	1.962	1.977
<b>Totaal Baten</b>	<b>132.832</b>	<b>128.033</b>	<b>144.128</b>	<b>138.327</b>	<b>129.837</b>	<b>129.265</b>	<b>129.072</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	106.112	99.592	114.343	105.784	100.051	99.477	99.271
Afschrijvingen	2.473	2.567	3.269	3.403	3.258	2.999	2.617
Huisvestingslasten	11.157	9.879	9.864	9.711	9.673	9.668	9.664
Overige materiële lasten	15.909	15.223	17.221	16.212	15.847	15.854	15.821
<b>Totaal lasten</b>	<b>135.652</b>	<b>127.260</b>	<b>144.696</b>	<b>135.110</b>	<b>128.829</b>	<b>127.998</b>	<b>127.373</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-2.820</b>	<b>773</b>	<b>-568</b>	<b>3.217</b>	<b>1.008</b>	<b>1.266</b>	<b>1.698</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>							
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-4	0	-4	-4	-4	-4	-4
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-2.824</b>	<b>773</b>	<b>-572</b>	<b>3.213</b>	<b>1.004</b>	<b>1.262</b>	<b>1.694</b>
Dotatie bestemmingsreserve							
Vrijval bestemmingsreserve	4.027						
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>1.203</b>	<b>773</b>	<b>-572</b>	<b>3.213</b>	<b>1.004</b>	<b>1.262</b>	<b>1.694</b>

#### Bijzonderheden:

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2021 door de NPO inkomsten en een stijging van de tarieven van de **Rijksbijdrage**. Meerjarig daalt deze door het wegvallen van de NPO inkomsten en de negatieve effecten van de invoering van de vereenvoudigde bekostiging. Hiervoor is een overgangsregeling ingesteld, waardoor het negatieve effect geleidelijk over drie kalenderjaren wordt toegepast. Onderstaande tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van de reguliere en de tijdelijke Rijksbijdragen.

Rijksbijdrage Ministerie van OCW	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Reguliere Rijksbijdragen	118.528	115.919	114.522	116.717	116.765	117.102	117.632
Nationaal Programma Onderwijs (NPO)			13.718	4.883			
Arbeidsmarkttoelage NPO			4.331	2.526			
Inhaal- en ondersteuningsprogramma	944						
Slim organiseren/Extra hulp voor de klas			1.715				
Overgangsregeling vereenvoudigde bekostiging				2.124	1.453	738	
Correctie betaalaritme			-4.832				
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>119.471</b>	<b>115.919</b>	<b>129.454</b>	<b>126.250</b>	<b>118.218</b>	<b>117.840</b>	<b>117.632</b>

- De **personele lasten** in de realisatie 2020 zijn hoger door de uitbetaling van de convenantgelden. In 2022 en 2023 stijgen de personele lasten door inzet van extra personeel voor NPO, Slim organiseren en andere tijdelijke inkomsten.
- De stijging van de **overige materiele lasten** in de 2022 en 2023 is een gevolg van de activiteiten voor NPO.
- In 2019 is op basis van de extra bekostigingen (convenant) een bestemmingsreserve gevormd. De lasten zijn verwerkt in 2020 en in dat jaar heeft de vrijval bestemmingsreserve plaatsgevonden.

#### Begroting voortgezet onderwijs

De begroting van het voortgezet onderwijs is als volgt:

<i>Bedragen in € 1.000</i>							
Omschrijving	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	101.115	101.499	118.116	114.146	108.047	110.080	111.912
Overige overheidsbijdrage	3.266	2.977	3.863	3.776	3.621	3.663	3.718
Overige baten	7.483	6.658	7.020	6.949	7.147	7.367	7.576
<b>Totaal Baten</b>	<b>111.864</b>	<b>111.134</b>	<b>128.999</b>	<b>124.871</b>	<b>118.815</b>	<b>121.110</b>	<b>123.207</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	87.743	84.385	97.336	94.417	90.109	91.592	92.502
Afschrijvingen	2.017	2.515	2.769	2.801	2.810	2.677	2.528
Huisvestingslasten	5.716	6.180	6.772	6.648	6.938	7.092	7.126
Overige materiële lasten	14.573	18.008	21.273	20.988	18.331	18.530	18.827
<b>Totaal lasten</b>	<b>110.049</b>	<b>111.087</b>	<b>128.149</b>	<b>124.853</b>	<b>118.187</b>	<b>119.892</b>	<b>120.984</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>1.815</b>	<b>47</b>	<b>850</b>	<b>17</b>	<b>628</b>	<b>1.218</b>	<b>2.223</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>							
Financiële baten	5	0	5	5	5	5	5
Financiële lasten	-503	-480	-465	-436	-414	-393	-372
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-498</b>	<b>-480</b>	<b>-461</b>	<b>-432</b>	<b>-410</b>	<b>-388</b>	<b>-368</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.317</b>	<b>-433</b>	<b>389</b>	<b>-414</b>	<b>218</b>	<b>830</b>	<b>1.855</b>
Dotatie bestemmingsreserve							
Vrijval bestemmingsreserve	658	475	542	55	55	55	5
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>1.975</b>	<b>43</b>	<b>931</b>	<b>-360</b>	<b>272</b>	<b>884</b>	<b>1.859</b>

#### Toelichting:

De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2021 door de NPO inkomsten en een stijging van de tarieven van de **Rijksbijdrage**. Meerjarig stijgt de Rijksbijdrage door toename van het aantal leerlingen. Vanaf 2024 dalen de baten door het aflopen van de regelingen NPO en Sterk Techniek Onderwijs. Onderstaande tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van de reguliere Rijksbijdragen en de tijdelijke.

Rijksbijdrage Ministerie van OCW	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Reguliere Rijksbijdragen	100.027	98.887	103.930	106.559	108.382	110.248	111.912
Nationaal Programma Onderwijs (NPO)			10.655	4.592			
Arbeidsmarkttoelage NPO			1.686	984			
Inhaal- en ondersteuningsprogramma	292						
Sterk Techniek Onderwijs	795	2.612	2.514	2.514			
Overgangsregeling vereenvoudigde bekostiging			-670	-503	-335	-168	
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>101.115</b>	<b>101.499</b>	<b>118.116</b>	<b>114.146</b>	<b>108.047</b>	<b>110.080</b>	<b>111.912</b>

- De **overige overheidsbijdrage** stijgt vanaf 2022 door de inkomsten vanuit het penvoerderschap Opleidingsschool Rotterdam (OSR). Dit was in de begroting nog niet verwerkt.
- De **personele lasten** stijgen in 2022 en 2023 door de inzet voor NPO en de stijging van de reguliere personele inzet. De stijging vanaf 2024 is passend bij de groei van het aantal leerlingen.
- De **overige materiele lasten** stijgen in 2022 en 2023. Dit betreft de uitgaven voor schoolreizen. Vanaf 2024 is het programma Sterk Techniek Onderwijs niet meer in de begroting opgenomen omdat de regeling dan afgelopen is.
- De **vrijval bestemmingsreserve** in 2020 betrof de eenmalige uitkering vo en een deel van het convenant 2019. In de begrotingen 2021 en 2022 betreft de vrijval van de convenantmiddelen.

#### Begroting (voortgezet) speciaal onderwijs

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

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	48.753	49.758	54.325	56.135	54.166	54.056	53.872
Overige overheidsbijdrage	1.448	1.123	1.535	1.222	1.222	1.222	1.222
Overige baten	1.769	1.307	1.461	1.317	910	895	880
<b>Totaal Baten</b>	<b>51.969</b>	<b>52.189</b>	<b>57.320</b>	<b>58.675</b>	<b>56.298</b>	<b>56.173</b>	<b>55.974</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	42.662	42.235	50.095	47.423	46.249	46.288	46.271
Afschrijvingen	551	665	843	1.085	1.163	1.160	1.153
Huisvestingslasten	3.175	3.419	3.242	3.214	3.214	3.214	3.214
Overige materiele lasten	5.797	5.691	6.054	5.927	5.926	5.926	5.926
<b>Totaal lasten</b>	<b>52.185</b>	<b>52.010</b>	<b>60.235</b>	<b>57.649</b>	<b>56.552</b>	<b>56.588</b>	<b>56.564</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-216</b>	<b>179</b>	<b>-2.914</b>	<b>1.025</b>	<b>-255</b>	<b>-415</b>	<b>-589</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>							
Financiële baten	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten	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>Resultaat</b>	<b>-216</b>	<b>179</b>	<b>-2.914</b>	<b>1.025</b>	<b>-255</b>	<b>-415</b>	<b>-589</b>
Dotatie bestemmingreserve							
Vrijval bestemmingsreserve	1.078						
<b>Resultaat na bestemmingsreserve</b>	<b>862</b>	<b>179</b>	<b>-2.914</b>	<b>1.025</b>	<b>-255</b>	<b>-415</b>	<b>-589</b>

#### Toelichting:

- De baten stijgen ten opzichte van de begroting 2021 door de NPO inkomsten en een stijging van de tarieven van de **Rijksbijdrage**. Meerjarig daalt deze enerzijds door het wegvallen van de NPO inkomsten en de negatieve effecten

van de invoering van de vereenvoudigde bekostiging. Anderzijds stijgt de Rijksbijdrage door toename van het aantal leerlingen. Onderstaande tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van de reguliere Rijksbijdragen en de tijdelijke.

Rijksbijdrage Ministerie van OCW	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Reguliere Rijksbijdragen	48.752	49.758	49.902	53.975	53.804	53.872	53.872
Nationaal Programma Onderwijs (NPO)			2.462	666			
Arbeidsmarkttoelage NPO			1.648	961			
Inhaal- en ondersteuningsprogramma	1						
Slim Organiseren/Extra hulp voor de klas			313				
Overgangsregeling vereenvoudigde bekostiging				533	362	184	
Correctie betaalritme			-3.162				
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>48.753</b>	<b>49.758</b>	<b>54.325</b>	<b>56.135</b>	<b>54.166</b>	<b>54.056</b>	<b>53.872</b>

- De **overige baten** dalen vanaf 2024 door het vervallen van de subsidie Impuls baankansen.
- De personele lasten stijgen ten opzichte van de begroting 2021 als gevolg van de toename van de leerlingaantallen. Vanaf 2022 wordt er in de begroting van uit gegaan dat de benodigde personele inzet wordt ingevuld met vaste formatie (vacatures). In de jaren 2020 en 2021 zijn deze vacatures tijdelijk ingevuld door externe medewerkers, in verband met het lerarentekort.
- De afschrijvingslasten stijgen door investeringen in nieuwbouw en/of renovatie van meerdere onderwijslocaties.

#### *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 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	8	26	0	0	0	0	0
Overige overheidsbijdrage	403	121	78	78	78	78	78
Overige baten	600	163	163	163	163	163	163
<b>Totaal Baten</b>	<b>1.011</b>	<b>311</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>
<b>Lasten</b>							
Personele lasten	11.923	11.115	11.538	11.466	11.514	11.548	11.525
Afschrijvingen	281	248	231	214	190	174	173
Huisvestingslasten	3.198	487	437	437	527	437	437
Overige materiële lasten	1.618	2.506	2.915	3.004	2.891	2.963	2.988
Doorberekening sectoren	-13.350	-14.045	-14.881	-14.881	-14.881	-14.881	-14.881
<b>Totaal lasten</b>	<b>3.670</b>	<b>311</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>241</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-2.659</b>	<b>0</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
Financiële lasten	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>Resultaat</b>	<b>-2.659</b>	<b>0</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. 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 2021 gelijk gebleven.
- In 2020 heeft er een extra dotatie aan de onderhoudsvoorziening plaatsgevonden van € 2,7 miljoen, vooruitlopend op de definitieve invoering van de (landelijke) wijziging in de voorziening groot onderhoud.

## 6. Inventarisatie risico's en onzekerheden

Alle gebeurtenissen die BOOR kunnen hinderen om de strategische doelstellingen te behalen worden als risico's beschouwd. Om inzicht in en grip op de risico's te houden, is risicomanagement geïmplementeerd binnen BOOR. Dit omvat niet alleen het tijdig signaleren en identificeren van potentiële dreigingen, maar vooral het met een bepaalde mate van zekerheid ervoor zorgen dat ze binnen aanvaardbare proporties blijven.

### **Belangrijkste risico's en onzekerheden**

De belangrijkste risico's en onzekerheden zien wij op het terrein van Coronavertragingen, Personeel en Bedrijfsvoering. Deze thema's hebben met elkaar gemeen dat ze een essentiële impact hebben op de kwaliteit van het onderwijs zoals wij dit op onze scholen willen bieden. Die onderwijskwaliteit is afhankelijk van de beschikbaarheid van voldoende en goed personeel en vraagt om een efficiënte wijze van uitvoering met ondersteuning van een goede bedrijfsvoering. Om die reden kijken we ook met zorg naar de onderlinge afhankelijkheid van de risico's en eventuele beheersmaatregelen

### **Coronavertragingen**

De coronapandemie heeft grote gevolgen voor het funderend onderwijs en in het bijzonder voor de leerlingen. Ondanks dat scholen hard gewerkt hebben om via afstands- en hybride onderwijs voldoende aandacht te geven aan de ontwikkeling van leerlingen is in het afgelopen jaar bij veel leerlingen een vertraging op hun individuele leerlijn ontstaan ten opzichte van andere schooljaren. Om deze uitdagingen voor leerlingen en voor het onderwijs het hoofd te bieden is een omvangrijk meerjarenprogramma gestart: het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Dit plan zorgt voor herstel van de coronagerelateerde vertragingen in het onderwijs binnen 2,5 jaar, met aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs en het welbevinden van leerlingen.

De volgende preventieve en detectieve maatregelen zijn onder andere getroffen om het restrisico binnen de beïnvloedingssfeer van BOOR te beheersen:

- Iedere school heeft aan de hand van een probleem- en behoefteanalyse ('schoolscan') een schoolplan met maatregelen opgesteld voor de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023.
- Per sector is in kaart gebracht welke interventies worden ingezet ten aanzien van deze achterstanden. De scholen pakken de uitvoering van het NPO gezamenlijk op binnen hun sector en leren op die manier van elkaar. Voor het (s)bao en (v)so worden hiervoor de structuren van Anders organiseren benut.



- Voor de uitvoering zijn zowel op landelijk- als op gemeentelijk niveau additionele middelen beschikbaar gesteld.
- In het jaarverslag rapporteren we over de aanpak en resultaten.

### **Personeel**

Een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs is voldoende en vitaal personeel. De risico's en onzekerheden op het gebied van Personeel ervaren we op verschillende vlakken. Enerzijds heeft dit risico betrekking op het aantrekken van voldoende en van voldoende kwalitatief goed personeel en anderzijds heeft het risico betrekking op het behouden en duurzaam inzetbaar houden van de bestaande medewerkers. 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. Door het Nationaal Programma Onderwijs (npo) zien we dat het tekort verder oploopt. Veel scholen gebruiken het tijdelijke npo-geld voor extra handen in de klas of hebben tijdelijke functies gecreëerd om leerlingen met achterstanden te begeleiden. De vraag naar leerkrachten is daardoor gegroeid en komt bovenop het tekort dat er al was. Daarnaast zien we bij scholen met een complexe leerlingpopulatie veel leerkrachten vertrekken naar scholen waar je voor hetzelfde salaris minder werkdruk hebt. De huidige en geraamde lerarentekorten op de langere termijn zijn zorgelijk. Met name in de grote steden. Hierbij liggen de uitdagingen in het PO net anders dan in het VO. Dit heeft ook de landelijke aandacht. Inmiddels zijn additionele budgetten vrijgemaakt om een arbeidsmarkttoeslag te kunnen toekennen aan het personeel op scholen met een complexe leerlingpopulatie. Deze noodgreep is tijdelijk en is niet structureel geborgd. Daarnaast zijn middelen vrijgemaakt voor de grote steden om het onderwijs anders te organiseren. Dit verlicht de druk op de begroting en maakt de uitvoering van het slim anders organiseren van het onderwijs mogelijk. BOOR stelt alles in het werk om de risico's met betrekking tot Personeel adequaat te managen. Desondanks blijft het restrisico dat overblijft voor BOOR hoog.

De volgende preventieve en detectieve maatregelen zijn onder andere getroffen om het restrisico binnen de beïnvloedings sfeer van BOOR te beheersen:

- Meer differentiatie in de taakverdeling in het basisonderwijs, waardoor de continuïteit en kwaliteit niet alleen afhankelijk is van bevoegde leerkrachten. Leerkrachten zijn nog steeds de spil van het onderwijs, maar kunnen zich doordat ze worden ondersteund door andere onderwijsprofessionals, richten op de kern van hun vak: het ontwikkelen en geven van onderwijs. Er ontstaat dan ook ruimte voor specialisaties en in combinatie met loopbaanpaden gekoppeld aan functiebeschrijvingen en salarisschalen biedt dit nieuwe

loopbaanperspectieven (uitvoering Programma Anders Organiseren / noodplan Slim Organiseren po en so Rotterdam);

- o Participatie in de Opleidingsschool Rotterdam (OSR), waarin goed begeleide opleidingsplaatsen in de aangesloten scholen wordt geboden aan ambitieuze, gemotiveerde eerste- en tweedegraads studenten en docenten. Door regionale samenwerking speelt de OSR een belangrijke rol bij de aanpak van problemen op de arbeidsmarkt in het onderwijs;
- o Participatie in het BOSS-traject, een samenwerkingsverband tussen de Pabo, het Kenniscentrum Talentontwikkeling (KCTO) van Hogeschool Rotterdam (HR) en stichtingen (besturen) voor primair onderwijs, waardoor de instroom uit de PABO's wordt vergroot;
- o Uitvoering van Strategisch HR-beleid voor het binden, boeien en laten bloeien van medewerkers;
- o Uitvoering leiderschapstrajecten interne en externe opleidingstrajecten om de medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun talenten en daarmee een aantrekkelijk werkgever te zijn;
- o Uitvoering actief mobiliteitsbeleid.

### **Bedrijfsvoering**

Op het gebied van bedrijfsvoering zien wij als belangrijkste risico de ontoereikendheid van de bekostiging voor het funderend onderwijs. Onderzoeksbureau McKinsey berekende vorig jaar in opdracht van ocv dat de bekostiging voor het funderend onderwijs toereikend is voor niet meer dan het realiseren van de basiskwaliteit. Het is niet voldoende voor de hogere ambities die voor het onderwijs gelden. Om daaraan te kunnen voldoen zijn extra investeringen noodzakelijk. Voor de korte termijn zijn relatief forse budgetten beschikbaar gesteld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs om door covid-19 opgelopen onderwijsachterstanden in te lopen en kansengelijkheid te verkleinen. Deze middelen worden ook ingezet om een duurzaam verbetereffect te bewerkstelligen. Vraagt om professionele schoolteams en leiding om dit zelfstandig te kunnen uitvoeren. De laatste jaren is huisvesting een groter risico geworden. We zijn content met het relatief grote aantal nieuwbouw- en renovatieprojecten voor onze scholen. Tegelijkertijd hebben we zorg over de hoge kosten van onderhoud, het vervallen van de overgangsregeling groot onderhoud (2023), de alsmaar stijgende energiekosten en de toegenomen wensen en eisen rondom bijvoorbeeld luchtkwaliteit en duurzaamheid. De noodzakelijke financiële uitgaven die daarmee gepaard gaan zijn zeer hoog. De beheersing van deze risico's is cruciaal omdat ze ons in staat stellen om effectief en efficiënt te werken zodat voldoende tijd en middelen beschikbaar te maken om aan de ontwikkeling en levering van een goede kwaliteit onderwijs. Daarnaast zien wij risico's op het gebied van IT (o.a. cybersecurity) en meer in z'n algemeenheid de wijze waarop de bedrijfsvoering is georganiseerd en functioneert.

De volgende preventieve en detectieve maatregelen zijn onder andere getroffen om het restrisico binnen de beïnvloedingsfeer van BOOR te beheersen:

- o Actueel houden van strategische huisvestingsplannen en uitvoering daarvan.
- o Uitvoering van het meerjarig ICT programmplan, dat erin voorziet dat in 2023 de voorzieningen, de vaardigheden van medewerkers en de ICT-dienstverlening het proces op de scholen toereikend ondersteunen.
- o Uitvoering van een meerjarig programma 'transitie Bedrijfsvoering'. Lonkend perspectief is te komen tot een Bedrijfsvoering die: weinig aandacht vraagt, wendbaar is, ruimte biedt voor investering en innovatie, staat voor een goede kwaliteit van de dienstverlening en grote slagkracht geeft voor het geheel én voor de individuele scholen. Dat er een duidelijker onderscheid komt tussen kaderstelling, uitvoering en controle. Hiervoor is nodig dat we de bedrijfsvoering anders gaan organiseren. Binnen de afgesproken kaders kan de bedrijfsvoering vervolgens zowel centraal als decentraal worden georganiseerd.

## Bijlage 1. Meerjarige liquiditeitsprognose

Omschrijving	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen ministerie OCW	279.910.405	297.681.395	282.602.376	263.641.071	265.144.191	266.631.790
Overige overheidsbijdragen en subsidies	14.968.635	16.673.233	14.915.975	14.434.230	14.425.093	14.481.015
Overige baten	19.513.160	11.242.257	10.547.802	10.209.607	10.270.378	10.479.231
<b>Totaal baten</b>	<b>314.392.200</b>	<b>325.596.885</b>	<b>308.066.153</b>	<b>288.284.908</b>	<b>289.839.662</b>	<b>291.592.036</b>
<b>Lasten</b>						
Personele uitgaven	231.566.241	244.449.442	236.272.048	229.126.676	230.292.387	230.954.006
Groot onderhoud	13.805.021	7.118.847	3.536.452	2.624.123	2.192.983	4.455.202
Overige kosten	57.153.107	56.697.738	53.217.404	49.935.445	50.343.658	50.679.025
<b>Totaal lasten</b>	<b>302.524.370</b>	<b>308.266.027</b>	<b>293.025.904</b>	<b>281.686.244</b>	<b>282.829.028</b>	<b>286.088.233</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>11.867.830</b>	<b>17.330.858</b>	<b>15.040.249</b>	<b>6.598.664</b>	<b>7.010.634</b>	<b>5.503.803</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>-10.814.899</b>	<b>-11.695.903</b>	<b>-18.692.201</b>	<b>-8.859.681</b>	<b>-7.489.886</b>	<b>-7.088.145</b>
<b>Kasstroom</b>	<b>411.953</b>	<b>4.993.974</b>	<b>-4.292.932</b>	<b>-2.901.997</b>	<b>-1.120.231</b>	<b>-2.225.323</b>
<b>Beginstand liquide middelen</b>	<b>41.735.906</b>	<b>42.147.859</b>	<b>47.141.834</b>	<b>42.848.902</b>	<b>39.946.905</b>	<b>38.826.674</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>42.147.859</b>	<b>47.141.834</b>	<b>42.848.902</b>	<b>39.946.905</b>	<b>38.826.674</b>	<b>36.601.351</b>

