



# Jaarplan en begroting 2013

10-1-2013  
Stichting BOOR

# Voorwoord

In 2012 hebben we een goed jaar gehad wat onderwijs betreft. We hebben grote stappen gezet op het gebied van kwaliteit en de Cito-scores onderschrijven dat. Helaas kenmerkt 2012 zich op andere vlakken als een zwaar jaar. Er is ontzettend veel gebeurd en lang niet alles daarvan was positief. Om een aantal zaken te noemen: de afhandeling van de fraudezaak bij Bouwzaken, een forse overschrijding van de begroting 2011, de administratie was niet op orde en het algemeen bestuur en de voorzitter van het college van bestuur zijn vertrokken. Al met al betekende dit een forse deuk in het imago van BOOR. Ook was de relatie tussen gemeente Rotterdam en BOOR verslechterd en was er geen onderling vertrouwen meer. Om deze situatie in kaart te brengen en hierover te adviseren is de commissie Governance openbaar onderwijs Rotterdam (verder 'commissie Cohen' genoemd) in het leven geroepen. Het rapport dat deze commissie heeft opgeleverd, draagt veel verbeterpunten aan.

Wij hebben veel geleerd van dit afgelopen jaar en zijn volop aan de slag gegaan om de zaken binnen BOOR weer op orde te krijgen. Een belangrijke stap hiertoe is het verbeterprogramma *Anders denken, anders doen*, wat in oktober 2012 is vastgesteld. In dit plan worden zeven aandachtsgebieden gedefinieerd voor de komende periode. Deze zijn: besturingsmodel BOOR, herinrichting organisatie, administratieve systemen, administratieve organisatie, begrotingscyclus, treasury/cash management en bezuinigingen. Deze punten worden alle behandeld in het jaarplan dat voor u ligt. Ook wordt een aantal vragen waarop de commissie Cohen zich heeft gericht in dit jaarplan aan de orde gesteld. Denk hierbij aan: Is het toezicht op het college van bestuur goed geregeld? Hoe ervoor te zorgen dat dat in de praktijk ook goed functioneert? Zijn de zaken binnen BOOR wel goed geregeld? Is de relatie met de medezeggenschapsraden op orde? En komt iedereen in zo'n grote organisatie als BOOR wel goed tot zijn recht?

Naast alle verbeterpunten was er ook goed nieuws te lezen in het rapport van de commissie Cohen. Er werd namelijk aangegeven dat uit de vele gesprekken die zijn gevoerd een grote toewijding bleek voor het openbaar onderwijs. Dat onderschrijven wij natuurlijk van harte. BOOR heeft hart voor onderwijs! Aan de andere kant is toewijding alleen niet voldoende voor een organisatie als BOOR. Er zal ook hard gewerkt moeten worden en er zijn pijnlijke maatregelen, waaronder forse taakstellingen, noodzakelijk om de organisatie weer goed op de rails te krijgen. Dit is lang niet altijd prettig en vraagt veel inzet en daadkracht.

Wij zijn er van overtuigd dat wij in 2013 die benodigde daadkracht tonen. Door alle verbeteracties uit te voeren, gaat BOOR een mooie toekomst tegemoet. Het jaar 2013 zal zich kenmerken als jaar waarin het roer omging en grote stappen zijn gezet.

Jan Rath  
Namens het college van bestuur

Hans van der Vlist  
Namens het algemeen bestuur

## Inhoud

Voorwoord.....	1
1. Inleiding.....	4
2. Missie, visie, kernwaarden en identiteit .....	5
2.1 Missie .....	5
2.2 Visie.....	5
2.3 Identiteit en Kernwaarden .....	5
2.4 Hoofdthema's.....	6
3. Organisatie en bestuur .....	8
3.1 Organisatie .....	8
3.2 Statutenwijziging c.a./werving nieuw bestuur .....	10
3.3 Besturingsmodel .....	11
4. Personeel.....	13
4.1 Mobiliteit .....	13
4.2 Mensenwerk .....	13
4.3 Meetbaarheid.....	14
4.4 BOOR Services .....	14
4.5 Bedrijfscultuur .....	15
5. Bedrijfsvoering.....	16
5.1 Herinrichting Bestuursbureau naar BOOR Services.....	16
5.2 Verbetering administratieve systemen .....	17
5.3 Managementcontrol .....	18
5.4 Bezuinigingen .....	18
5.5 Treasury en cash-management .....	20
5.6 Centrale (Europese) aanbestedingen en inkoop .....	21
5.7 Risicomanagement .....	21
6. Markante projecten.....	25
7. Begroting 2013.....	28
7.1 Leeswijzer.....	28
7.2 Begroting 2013 .....	35
7.3 Begroting per sector.....	45
7.4 Investeringsbegroting.....	48
7.5 Meerjarenbegroting.....	49

Bijlage A: Aantal scholen BOOR.....	50
Bijlage B: Leerlingaantallen 2012-2016.....	51
Bijlage C: Formatiegegevens 2012-2016 .....	52
Bijlage D: Prognose verloop leerlingen 2012-2016 .....	53

# 1. Inleiding

Het Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR) verzorgt het openbaar onderwijs in Rotterdam. De stichting heeft een zeer gevarieerd onderwijsaanbod met 85 scholen voor (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. Ruim 4.000 enthousiaste medewerkers verzorgen kwaliteitsonderwijs aan ongeveer 30.000 leerlingen.

In oktober 2012 is het verander- en verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen* aangepast en definitief vastgesteld door het algemeen bestuur. Dit om schooldirecteuren en leerkrachten blijvend in staat te stellen zich op de ontwikkeling en het welzijn van kinderen te concentreren en om onze missie, kwaliteitsonderwijs in een wereldstad, waar te maken.

Onze ambities voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2012-2016 *Het kind voorop*. Naar aanleiding van het rapport van de commissie Cohen hebben we verschillende onderdelen uit dit plan, waaronder de vorming van scholengroepen, teruggenomen. In het tweede kwartaal van 2013 wordt binnen de financiële kaders een aangepast strategisch beleidsplan gepresenteerd waarin de conclusies van de commissie zijn verwerkt. Dit wordt vervolgens aan de gemeenteraad voorgelegd. Dit jaarplan is echter wel geschreven in de geest van *Het kind voorop*. Daarnaast richten we ons op aanbevelingen uit het rapport van de commissie Cohen.

Bij het verschijnen van dit rapport op 28 september 2012 bleek het overgrote deel van de aanbevelingen in overeenstemming met de denkrichting binnen BOOR. Om die reden kon snel worden doorgepakt op het vernieuwen van de organisatiestructuur en het besturingsmodel. Het komende jaar wordt dit proces verder vormgegeven en afgerond.

In dit jaarplan en de daarbij behorende begroting (zie hoofdstuk 7) geeft het bestuur aan op welke wijze aanbevelingen uit het rapport van de commissie Cohen gerealiseerd gaan worden (zie ook hoofdstuk 2, 3 en 4). In 2013 wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de bedrijfsvoering van BOOR (zie hoofdstuk 5). In hoofdstuk 6 wordt een aantal markante projecten genoemd waarbij BOOR betrokken is of die door BOOR geïnitieerd zijn.

Dit jaarplan is bedoeld voor direct betrokkenen binnen BOOR, zoals medewerkers, leden van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, ouders, leerlingen, maatschappelijke partners en de gemeente Rotterdam. Het jaarplan 2013 is terug te vinden op [www.boorbestuur.nl](http://www.boorbestuur.nl).

## 2. Missie, visie, kernwaarden en identiteit

Hieronder volgt een korte samenvatting van de missie, visie, kernwaarden en de identiteit van BOOR.

### 2.1 Missie

BOOR biedt kwaliteitsonderwijs voor kinderen in Rotterdam en omgeving. Onderwijs dat onderscheidend en innovatief is. Onderwijs vanuit het perspectief van het kind: maximale kansen biedend, talenten vergrotend en rekening houdend met kinderrechten. Onderwijs dat kinderen maakt tot volwassen wereldburgers die bijdragen aan een rechtvaardige samenleving.

### 2.2 Visie

BOOR vindt onderwijsprestaties heel belangrijk, maar richt zich ook op de kwaliteit van het onderwijs. Verhoging van resultaten en basisvaardigheden zien we graag gepaard gaan met het verkrijgen van competenties, zoals samenwerken en organiseren. Voor dit onderwijs zijn ontwikkelingsgerichte professionals nodig. Zij leren zelf ook van en met elkaar: kennisdeling, intervisie en supervisie. Excellent leiderschap zorgt voor samenhang in het team, waardoor individuele professionele kwaliteiten opbloeien.

### 2.3 Identiteit en Kernwaarden

Het openbaar onderwijs is voor ieder kind en iedere leerkracht, ongeacht zijn of haar sociale, culturele of levensbeschouwelijke achtergrond en is gebaseerd op de menselijke waardigheid en de vrijheden van de *Universele verklaring van de rechten van de mens* en het *Verdrag inzake de rechten van het kind*. Iedere leerling is bij ons welkom. De openbare school leert kinderen van jongs af aan respect te hebben voor elkaars mening of overtuiging. De scholen borgen zo goed mogelijk de rechten van kinderen in het onderwijs en in hun organisatie en zij toetsen hun leerlingenstatuten en/of schoolregels aan deze rechten en de vermelde kernwaarden. Er wordt actief aandacht besteed aan de overeenkomsten en verschillen tussen kinderen, zonder voorkeur voor één bepaalde opvatting. De openbare school heeft aandacht voor én biedt ruimte aan ieder kind én iedere leerkracht.

Tegenover rechten staan ook plichten. Rechten kunnen immers alleen gedijen als leerlingen en hun ouders zelf ook verantwoordelijkheid voor deze waarden tonen. Daarom werken scholen bij aanmeldingen met een overeenkomst waarbij rechten en plichten van school, leerling en ouders zijn vastgelegd. Een recht is bijvoorbeeld deelnemen aan de medezeggenschapsraad en leerlingenraad. Scholen moedigen deze vorm van actief democratisch burgerschap aan.

Deelnemen en meedoen kan betrokkenen voor (culturele) dilemma's stellen. Bij het omgaan hiermee maakt de school gebruik van de constructieve dialoog. Deze berust op nieuwsgierigheid, acceptatie van verschillen en bereidheid om met elkaar te werken aan een inspirerende samenleving in een veilig schoolklimaat.

## 2.4 Hoofdthema's

In het beleid van BOOR staat het onderwijs op de scholen centraal. Het onderwijs is gericht op talentontwikkeling, leeropbrengsten en leren van kinderen en volwassenen. Voorwaarden hierbij zijn goede onderwijshuisvesting, goed werkgeverschap, een uitvoerend bestuur en een op maat adequaat ondersteunend servicebureau. Op alle lagen van BOOR zijn kwaliteitsstandaarden geformuleerd op basis waarvan verantwoording plaatsvindt. BOOR kiest de komende jaren voor drie hoofdthema's: *Identiteit en Kernwaarden*, *Kwaliteitsprofiel* en *Passend onderwijs*.

Met *Identiteit en Kernwaarden* willen we een stevig fundament leggen voor het omgaan met culturele dilemma's en uitdrukking geven aan het openbare karakter van BOOR. Met *Kwaliteitsprofiel* leggen we een basis voor onderwijskwaliteit volgens landelijke en BOOR-standaarden, waarbij de ontwikkeling van talenten en het behalen van hoge resultaten speerpunten zijn. *Passend onderwijs* sluit aan bij het nieuwe regeringsbeleid en begeleidt de scholen op weg naar onderwijs op maat voor elke leerling. Met de uitvoering van deze thema's is een begin gemaakt en dit wordt het komende jaar volop voortgezet.

Wat *Passend onderwijs* betreft sluit BOOR aan bij de wetgeving die in 2012 door het parlement is aangenomen. De invoering is met een jaar uitgesteld, vanaf 1 augustus 2014 is de wet van kracht en dan treedt de wettelijke zorgplicht in werking. De zorgplicht is een bestuurlijke plicht van BOOR, waarvan de primaire verantwoordelijkheid voor uitvoering ligt bij de scholen. Om scholen te ondersteunen bij het uitvoeren hiervan wordt aangesloten bij de faciliteiten die de samenwerkingsverbanden hiervoor gaan bieden. Alleen wanneer daar hiaten in zitten, worden deze op bestuursniveau door BOOR opgevuld. Binnen BOOR is veel kennis aanwezig over allerlei vormen van ondersteuning aan een grote diversiteit van leerlingen. Deze kennis is echter nog te veel versnipperd en daardoor niet altijd makkelijk bereikbaar voor alle BOOR-medewerkers. Door nadrukkelijk samen te werken aan een inventarisatie van deze aanwezige kennis maken we deze beschikbaar. Binnen de samenwerkingsverbanden wordt er voorzien in een format waarmee elke school een schoolondersteuningsprofiel kan invullen.

Naast bovenstaande onderwijskundige hoofdthema's is de bedrijfsvoering in 2013 een belangrijk aandachtspunt. Zie hiervoor verder hoofdstuk 5.

**Doelstellingen:**

- Er is eind 2013 een team samengesteld om innovatie voortdurend op de (strategische) agenda te houden.
- Scholen toetsen met ingang van schooljaar 2013-2014 of hun leerlingenstatuten en/of schoolregels aan de (kern)waarden voldoen.
- Het BOOR-kwaliteitsprofiel, met voor elke sector een set indicatoren, is met ingang van 2013 in het uitvoeringsprogramma opgenomen en beschreven.
- Alle BOOR-scholen gebruiken het kwaliteitsprofiel met ingang van 2013 in hun p&c-cyclus.
- Elke school heeft op 1 augustus 2013 een herkenbare basisstructuur voor de onderwijsondersteuning.
- Elke school heeft op 1 december 2013 een schoolondersteuningsprofiel op de website gepubliceerd.



## 3. Organisatie en bestuur

### 3.1 Organisatie

BOOR heeft in totaal 85 scholen voor openbaar (speciaal) basisonderwijs, openbaar (voortgezet) speciaal onderwijs en openbaar voortgezet onderwijs in Rotterdam en omstreken.

Het bestuur van de stichting bestaat sinds de statutenwijzing in december 2012 statutair uit negen personen en vormt het bevoegd gezag van de openbare scholen in Rotterdam. Het bestuur is verdeeld in een college van bestuur (drie personen) en een algemeen bestuur (zes personen). Na het aftreden van het algemeen bestuur in 2012 worden de taken van het algemeen bestuur waargenomen door een, door het college van B&W gemeente Rotterdam aangesteld, tijdelijk algemeen bestuurder.

In maart/april 2012 zijn naar aanleiding van de conclusies uit het Bisnez-rapport (evaluatie verzelfstandiging) de leden van het toenmalige algemeen bestuur afgetreden en op 17 april 2012 heeft het college van burgemeester en wethouders, met toepassing van artikel 16 van de statuten van BOOR, een 'bewindvoerder' aangewezen om de taken en bevoegdheden van het algemeen bestuur tijdelijk uit te oefenen.

Het college van bestuur is belast met de dagelijkse bedrijfsvoering en operationele gang van zaken. Het algemeen bestuur heeft een toezichthoudende rol. De precieze taakverdeling is geregeld in de statuten van de stichting die door de gemeenteraad zijn vastgesteld. Het algemeen bestuur legt maatschappelijke verantwoording af en heeft een klankbord- en adviesfunctie voor het college van bestuur en fungeert als werkgever van het college van bestuur. Ook de gemeenteraad van Rotterdam heeft een aantal taken. Het strategisch beleidsplan wordt ter goedkeuring aan de gemeenteraad voorgelegd. Daarnaast heeft zij als taak de goedkeuring van de jaarlijkse begroting en het jaarverslag, benoeming van bestuursleden, de wijziging van statuten van de stichting. Verder instandhouding van het openbaar onderwijs (spreiding en toegankelijkheid) en de opheffing of oprichting van scholen van openbaar onderwijs. Tenslotte kan de gemeenteraad ingrijpen bij ernstige taakverwaarlozing.

Het college van bestuur wordt ondersteund door een bestuursbureau. Dit bureau, adviseert over onderwijskundige zaken, personeelsbeleid, financieel beleid, huisvestingsbeleid, juridische zaken en communicatie.

Binnen het strategisch platform van BOOR ontmoeten om de vier weken de eindverantwoordelijke schoolleiders voortgezet onderwijs, het bovenschools management primair onderwijs, de directeuren (voortgezet) speciaal onderwijs en zorg en het college van

bestuur elkaar. Vanuit dit platform wordt gestuurd op (strategische) thema's en doelen uit het strategisch beleidsplan.

De commissie Cohen doet twee aanbevelingen aangaande medezeggenschap:

- 1. Geef de medezeggenschap binnen BOOR volwaardig inhoud. Zowel op schoolniveau als op bestuursniveau, waarbij de medezeggenschapsrechten de verantwoordelijkheden van bestuur en management volgen. Daarbij hoort vanzelfsprekend ook een actieve aanwezigheid van het college van bestuur bij de desbetreffende GMR. Het college van bestuur kan deze verantwoordelijkheid niet overdragen aan het middenmanagement. Volwaardige medezeggenschap versterkt de bestuurlijke betrokkenheid van leerlingen, ouders en personeel en draagt zo bij aan de legitimatie van het schoolbestuur.*
- 2. Laat BOOR in de werving, opleiding en ondersteuning van de medezeggenschapsraden investeren. BOOR moet accuraat zijn in het naleven van de medezeggenschapsrechten en bijbehorende termijnen. De betrokkenheid van de medezeggenschapsraden moet niet beperkt blijven tot die onderwerpen die onderworpen zijn aan een instemmings- of adviesrecht. Betrek de medezeggenschapsraden vroegtijdig in de beleidsontwikkeling.*

BOOR gaat mede naar aanleiding van bovenstaande aanbeveling ter ondersteuning van het strategisch beleidsplatform gebruik maken van klankbordgroepen, bestaande uit medewerkers, ouders, leerlingen respectievelijk vertegenwoordigers uit de maatschappelijke omgeving van onze scholen met als doel mee te denken over bepaalde thema's. Zij inspireren en adviseren het strategisch beleidsplatform op het gebied van (strategisch) beleid en toetsen voortdurend of het beleid zich voldoende richt op de talentontwikkeling van kinderen. Met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden zijn inmiddels afspraken gemaakt over regelmatig overleg tussen de voorzitters van de raden en het college van bestuur. In deze gesprekken wordt onder andere gesproken over de kwaliteit en tijdigheid van de informatievoorziening vanuit het college van bestuur en de rol van medezeggenschap binnen de organisatie. Verder zal scholing worden aangeboden voor alle bij de medezeggenschap betrokkenen.

Inmiddels is ook afgesproken dat bij de reguliere vergaderingen van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden een lid van het college van bestuur aanwezig is.

#### **Doelstelling:**

- Er zijn uiterlijk het tweede kwartaal van 2013 BOOR klankbordgroepen ingericht, bestaande uit leerlingen, ouders, medewerkers en vertegenwoordigers uit de maatschappelijke omgeving.
- De informatievoorziening naar de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden gebeurt met ingang van 2013 tijdig en volledig.
- Scholing voor alle betrokkenen bij de medezeggenschap is uiterlijk tweede kwartaal 2013 geregeld.
- Bij de reguliere vergaderingen van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden is met ingang van 2013 een lid van het college van bestuur aanwezig.

### 3.2 Statutenwijziging c.a./werving nieuw bestuur

Mede naar aanleiding van de conclusies uit het Bisnez-rapport en de rapportage van de commissie Cohen is besloten op dit moment niet over te stappen naar een raad van toezichtmodel, maar te blijven werken met een bestuur bestaande uit een college van bestuur en een algemeen bestuur.

De aanbevelingen van de commissie Cohen ten aanzien van dit onderwerp zijn de volgende:

- *Handhaaf de huidige structuur, met een algemeen bestuur en een college van bestuur, omdat op deze wijze de gemeenteraad de bevoegdheid behoudt om de begroting en de jaarrekening van BOOR goed te keuren. In het raad van toezichtmodel, dat anders de voorkeur van de commissie zou hebben gehad, is dat niet mogelijk. De commissie pleit voor een wetswijziging die het mogelijk maakt dat ook in het raad van toezichtmodel het goedkeuringsrecht van begroting en jaarrekening bij de gemeente(raad) kan liggen.*
- *Doe recht aan de verschillen tussen de onderwijssectoren. Dat komt de menselijke maat ten goede. De drie onderwijssectoren binnen BOOR hebben een eigen identiteit, karakter en cultuur. De bestuurlijke inrichting van BOOR moet daar recht aan doen. Bijvoorbeeld in de portefeuilleverdeling van het college van bestuur, die niet strijdig hoeft te zijn met de integrale verantwoordelijkheid van het college van bestuur voor het geheel. Door een heldere verantwoordelijkheidsverdeling kan ook het directe contact tussen het college van bestuur en de scholen worden verbeterd en zo de afstand tussen het bestuur en de werkvloer worden verkleind.*
- *Leg de rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het college van bestuur en het algemeen bestuur vast in statuten en bestuursreglement. Immers het algemeen bestuur treedt in wezen op als een raad van toezicht, terwijl het college van bestuur de dagelijkse leiding heeft.*

De nieuwe statuten zijn op 26 november 2012 vastgesteld door de gemeenteraad. Het aantal leden van het college van bestuur werd hierbij uitgebreid van twee naar drie. Een lid wordt specifiek belast met de portefeuille financiën en bedrijfsvoering. In een toezichtkader wordt geregeld op welke wijze de gemeente Rotterdam, naast het algemeen bestuur toezicht houdt op BOOR. Eind 2012 is gestart met de selectieprocedure voor nieuwe leden voor het algemeen bestuur en het college van bestuur. In het eerste kwartaal van 2013 worden er voorstellen gedaan voor de benoeming. In de statuten is opgenomen dat er een bestuursreglement wordt opgesteld. In het bestuursreglement wordt de verhouding tussen het algemeen bestuur en het college van bestuur nader geregeld. Er is inmiddels een concept voorgelegd aan de gemeente. Het nieuwe algemeen bestuur zal het bestuursreglement in het eerste kwartaal 2013 vaststellen en vervolgens ter goedkeuring aan de gemeente voorleggen.

Essentieel voor een goede werking van het bestuursreglement is dat er sprake moet zijn van een adequate informatievoorziening over de volle breedte van de organisatie. Binnen het kader van professionele checks en balances, tussen toezicht houden en besturen, is het tevens van belang de positie van de controlfunctie te verhelderen.

**Doelstellingen:**

- In het eerste kwartaal 2013 is het bestuursreglement vastgesteld.
- In het eerste kwartaal 2013 is het toezichtkader verder uitgewerkt in overleg met de gemeente Rotterdam.
- Er is in het eerste kwartaal van 2013 een voltallig bestuur gevormd bestaande uit drie leden van het college van bestuur en zes leden van het algemeen bestuur.

**3.3 Besturingsmodel**

Een passend besturingsmodel is afhankelijk van de omstandigheden en de ambities van BOOR. Centraal hierbij staan toezien en vertrouwen wat impliceert dat het bestuur toeziet op de schoolleiding (rector, directeur) en niet op diens stoel gaat zitten. Het besturingsmodel van BOOR wordt gekenmerkt door resultaatgerichte sturing, transparantie in de toedeling van taken en verantwoordelijkheden, monitoring van de voortgang van de resultaten en het afleggen van verantwoording. Een andere belangrijke implicatie is, dat er streng en systematisch op wordt toegezien, dat de doelen bereikt worden.

BOOR is voornemens om de focus maximaal te richten op de verbetering van de onderwijsresultaten en het welzijn van de leerlingen. Het onderwijskundig (met name opbrengstgericht) leiderschap wordt daarom prominenter gepositioneerd binnen de scholen. Dit kan bereikt worden door alle scholen met dezelfde principes van 'opbrengstgericht' te laten werken. Dit betekent voor scholen systematisch werken aan de ontwikkeling van de kwaliteit van onderwijs, hogere prestaties van leerlingen, het versterken van talenten van kinderen en vergroting van de kwaliteit van leraren en schoolleiders. Met name de personele aansturing is vereist om daadwerkelijk op de kwaliteit van het onderwijs te kunnen sturen. Onderwijskundig, opbrengstgericht leiderschap is een belangrijke voorspeller bij het verbeteren van de leerresultaten.

Sturing op resultaten en opbrengsten is een essentieel onderdeel bij de (integrale) verantwoordelijkheid van directeuren en rectoren. In 2013 wordt daarom een systeem van kwaliteitszorg ingericht.

Om (school)directeuren en rectoren blijvend in staat te stellen zich op de ontwikkeling van leerlingen te concentreren, moet de bedrijfsvoering op de scholen een hoge professionele slagkracht hebben. De wijze waarop dit het beste kan worden gefaciliteerd, wordt nog gezien.

Het daadwerkelijk sturen op opbrengsten van het onderwijs vraagt niet alleen om ander gedrag van leerkrachten. Schooldirecteuren, (algemeen) bovenschools directeuren, rectoren en bestuurders dienen tevens ander gedrag te vertonen en moeten leiderschap inzetten om de benodigde cultuurverandering te bewerkstelligen.

Onderwijskundig, opbrengstgericht leiderschap implementeren door de gehele organisatie vraagt aandacht voor de mate waarin het bestaande instrumentarium (o.a. functie- en competentieprofielen, directiefuncties, managementstatuut) in dit verband nog volledig voldoet. Aanpassing is noodzakelijk om de gewenste verbetering van resultaten en bedrijfsvoering te behalen (dit kan per sector verschillen). Uitvoering hiervan vergt verdere uitwerking.

Cruciaal is dat alle betrokkenen zich realiseren dat er met het bovenstaand kader een richting van ontwikkelen is vastgelegd.

**Doelstellingen:**

- Het onderwijskundig (opbrengstgericht) leiderschap is begin 2013 nader omschreven en is aan het eind van 2013 op de scholen geïntroduceerd en geïmplementeerd.
- In 2013 zijn de drie pijlers: bedrijfsvoering, leiderschap en organisatiestructuur verder uitgewerkt en waar nodig aangepast.
- Voor ingang van schooljaar 2013-2014 is een kwaliteitszorgsysteem ingevoerd.

## 4. Personeel

### 4.1 Mobiliteit

De bezuinigingsmaatregelen betreffen ook het beperken van de personeelskosten. We volgen hierbij de in 2012 ingezette koers. Uitgangspunt is om er alles aan te doen gedwongen ontslagen te voorkomen en daarbij het onderwijs in de klas op het gewenste niveau te houden. Er wordt echter wel een forse personeelstaakstelling opgelegd. Dit betekent in de praktijk stringent handhaven van de normjaartaak, vervanging bij ziekte en dergelijke uitsluitend door eigen personeel te laten plaatsvinden en bij taken in het kader van het programma *Beter Presteren* eveneens alleen eigen personeel in te zetten. Slechts in uitzonderlijke situaties is inhuur van externen nog mogelijk. Tijdelijke contracten worden niet verlengd. Om de mobiliteit te optimaliseren worden leidinggevenden in alle sectoren ondersteund. Ook is er aandacht voor her- en bijscholing van de medewerkers. Door deze werkwijze komt de kwaliteit van het onderwijs niet in gevaar en worden gedwongen ontslagen voorkomen. Dit vraagt uiteraard wel om medewerking en de nodige flexibiliteit van zowel schooldirecties als van de BOOR-medewerkers.

Vanuit de gemeentelijke subsidies zijn er bezuinigingen voor instroom en doorstroom (I/D). In 2013 wordt de begeleiding van deze groep (circa 45 personen) voortgezet.

#### Doelstelling:

- In 2013 is uitvoering gegeven aan het convenant voor in- en doorstroombanen.
- In de eerste helft van 2013 is een databank van sollicitanten en herplaatsingskandidaten gepresenteerd met BOOR interne kandidaten.
- Gedurende 2013 minimale inzet van externen.

### 4.2 Mensenwerk

In november 2010 is door het college van bestuur het strategisch human resource management beleidsplan 2010-2014, met als titel *Mensenwerk*, vastgesteld. Nadat in 2011 de instemming van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden was verkregen, is in januari 2012 de implementatie van het plan gestart. De implementatie verliep moeizaam, onder andere door het inadequaat functioneren van systemen van dataverzameling.

In 2013 wordt de implementatie van *Mensenwerk* verder opgepakt. Met name aan management development en employee benefits worden aandacht besteed. Ontwikkeling van leiderschap binnen BOOR speelt een cruciale rol in het realiseren van de ambities van het strategisch beleidsplan, het HR-beleid en de doelen op de scholen. Voor BOOR geldt in het bijzonder dat leidinggevenden het maatschappelijk ondernemerschap vormgeven. Hoewel schoolleiders de professionalisering van hun leraren en docenten ondersteunen, is

er vanuit BOOR nu geen transparant beleid ten aanzien van hun eigen professionalisering en beloningsmogelijkheden. BOOR gaat hierin verandering aanbrengen. BOOR gaat het beleid voor management development de duurzame inzetbaarheid van (potentiële) managers op alle niveaus binnen BOOR bevorderen, hun loopbaanontwikkeling bevorderen en verzekerd zijn van kwantitatief en kwalitatief voldoende managementpotentieel op de langere termijn. Door inzet van middelen als beoordelen en belonen bevordert BOOR de kwaliteit van het management.

*Mensenwerk* bevat doelstellingen op het gebied van employee benefits, voordeel dat werknemers kunnen hebben, zoals een fietsregeling of collectiviteitskorting op de ziektekostenverzekering. In 2014 wordt de werkkostenregeling van toepassing, die nieuwe regels stelt voor dit type verstrekkingen.

**Doelstelling:**

- Er is in de eerste helft van 2013 een nieuwe leiderschapsstructuur ontwikkeld binnen BOOR in de sectoren primair en speciaal onderwijs.
- In de eerste helft van 2013 is in een gezamenlijke werkgroep van medewerkers van financiën en vertegenwoordigers van de scholen een implementatieplan voor de werkkostenregeling opgesteld.

**4.3 Meetbaarheid**

In 2013 blijft de meetbaarheid van diverse human resourceprocessen een belangrijk onderwerp. Het onderwijsadministratiekantoor Vizyr speelt hierin een belangrijke rol. De in 2012 gebruikte systemen voor personeels- en salarisadministratie voldoen niet aan de wensen en eisen. Begin 2013 zijn aanpassingen in de loon en salarisadministratie doorgevoerd, die er voor zorgen dat systemen van dataverzameling adequaat gaan functioneren. Hiermee kunnen ontwikkelde indicatorensets gevuld worden, zodat sturing mogelijk wordt.

**Doelstelling:**

- Met de aangepaste systemen voor personeels- en salarisadministratie beschikt BOOR uiterlijk eerste kwartaal 2013 over goede ken- en stuurgetallen.

**4.4 BOOR Services**

In 2013 zal het bestuursbureau van stichting BOOR getransformeerd worden tot BOOR Services. Zie voor meer informatie over dit onderwerp ook hoofdstuk 5.1.

**Doelstelling:**

- In de eerste helft van 2013 zijn alle medewerkers van BOOR Services onder de CAO voortgezet onderwijs gebracht. Voor de medewerkers zijn functiebeschrijvingen, competentieprofielen en resultaatafspraken opgesteld.

**4.5 Bedrijfscultuur**

Het rapport van de commissie Cohen geeft een aanbeveling op het gebied van de bedrijfscultuur:

*Creëer binnen BOOR een cultuur van afspraak is afspraak, elkaar aanspreken, collegiale intervisie, openheid en kwetsbaarheid en checks and balances op alle niveaus. Geef als college van bestuur en management hierin het goede voorbeeld. Investeer daartoe in training en coaching.*

Ook in het strategisch HR-plan *Mensenwerk* wordt ruim aandacht besteed aan cultuur. BOOR kiest voor een professionele cultuur. Er bestaat een sterke ambitie om professionaliteit te bevorderen in alle aspecten die leerlingen, medewerkers en betrokken partners (ouders en andere belanghebbenden) raken. Met respect voor de bereikte resultaten van individuen kan BOOR daar nog een aantal stappen in zetten.

Het management heeft in het realiseren van een professionele cultuur een voorbeeldfunctie. Medewerkers spelen zelf ook een belangrijke rol. Zij gedragen zich volgens de regels van de professionele cultuur en accepteren dat zij kunnen worden aangesproken op de eigen taken en verantwoordelijkheden.

**Doelstelling:**

- Gedurende het jaar 2013 organiseert de afdeling HR een serie masterclasses om leidinggevenden te ondersteunen in hun professionele rol als manager van HR-processen. Aanvang in het eerste kwartaal 2013.
- In 2013 wordt gewerkt aan een cultuuromslag die moet leiden tot een professionele cultuur die zich kenmerkt door afspraak is afspraak, elkaar aanspreken, collegiale intervisie, openheid en kwetsbaarheid en checks and balances op alle niveaus.



## 5. Bedrijfsvoering

Het rapport van de commissie Cohen geeft de volgende aanbeveling ten aanzien van de bedrijfsvoering:

*Stel ten behoeve van het algemeen bestuur als adviesorgaan voor de financiële onderwerpen een auditcommissie in. Hierin kunnen naast enkele leden van het algemeen bestuur ook externe financiële deskundigen zitting nemen. Neem in het bestuursreglement op hoe werving en selectie en het beoordelen van het functioneren van de leden van bestuur is geregeld. Stel voor het college van bestuur een driemanschap in met de volgende portefeuilles: voortgezet onderwijs, primair onderwijs, speciaal onderwijs/voorgezet speciaal onderwijs, relatiemanagement, financiën, HRM en huisvesting.*

In diverse rapporten en de managementletter van de accountant wordt gewezen op tekortkomingen in de organisatie en bedrijfsvoering bij BOOR. De aanbevelingen uit deze rapporten op het gebied van bedrijfsvoering betreffen vooral versterking van de financiële en controlfunctie. De verbetering van de bedrijfsvoering heeft vanwege deze ernstige situatie de hoogste aandacht van het bestuur.

De hierna opgenomen onderwerpen zijn onderdeel van het BOOR verbeterplan. Ten behoeve van de monitoring van de projecten is een stuurgroep, onder leiding van de algemeen bestuurder, ingesteld, die maandelijks de voortgang van de projecten bespreekt.

### 5.1 Herinrichting Bestuursbureau naar BOOR Services

Door externe factoren is het zicht op een duidelijk, transparant en adequaat werkend bestuursbureau vervaagd. Dit is vanzelfsprekend een ongewenste situatie die gewijzigd moet worden. Duidelijke en samenhangende taakomschrijvingen met de daarbij behorende transparante verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn de fundamentele voor een goed functioneel bestuursbureau. Om dit te realiseren wordt het bestuursbureau heringericht tot BOOR Services, waarbij zes onderdelen worden gevormd:

1. Finance & Control (F&C)
2. Gebouwen, materieel (G&M)
3. HRM & Juridische zaken
4. Kwaliteit, onderwijs & onderzoek (K&O)
5. Algemene Beleidsondersteuning en centrale inkoop (AB)
6. Kennis- expertiseplatform(s)

#### Doelstellingen:

- In het eerste kwartaal van 2013 is de inventarisatie van taken, de clustering hiervan in logische functies per afdeling en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en bevoegdheden afgerond.

- De implementatie van BOOR Services is in het tweede kwartaal van 2013 uitgevoerd. Bij aanvang van schooljaar 2013-2014 is BOOR Services volledig in bedrijf.

## **5.2 Verbetering administratieve systemen**

Eén van de pijlers die tot een correcte en verantwoorde bedrijfsvoering moet leiden is het gebruik van goede en betrouwbare administratieve systemen. Binnen BOOR onderscheiden we twee belangrijke systemen: het financiële administratiesysteem en het personeelsadministratiesysteem. Eind 2011 werd duidelijk dat zowel de inrichting als de werking van deze systemen moest worden geoptimaliseerd. In 2012 is in overleg met het administratiekantoor (Vizyr) besloten om de gehele financiële administratie opnieuw in te richten en te verbeteren. Binnen dit kader is een nieuw rekeningschema opgezet en is het aantal administraties teruggebracht van twaalf tot een centrale BOOR administratie. Bij de geplande conversie van de administratie voor het primair onderwijs bleek deze administratie dusdanig veel fouten te bevatten dat in overleg met het administratiekantoor is besloten de gehele administratie over de periode 1 januari tot en met 31 augustus 2012 opnieuw in te boeken. Deze actie heeft tot einde 2012 geduurd.

In navolging van de financiële administratie is ten aanzien van het personeelsadministratiesysteem besloten om per 1 januari 2013 het huidige PSA-systeem te vervangen door AFAS, een personeelssysteem dat betrouwbaar is en de voor sturing gewenste managementinformatie levert.

Hierbij wordt opgemerkt dat er veel meer systemen, primair, secundair zijn, die wellicht ook onderzocht moeten worden op het functioneren daarvan. Voor 2013 is gekozen eerst genoemde systemen te stabiliseren en daarna te optimaliseren.

Naast goed werkende systemen is de kwaliteit van (administratieve) medewerkers en het naleven van processen, procedures en afspraken van essentieel belang om tot een correcte administratie te komen. Niet alleen opleiding is hierbij belangrijk, maar ook een goed opgezette en juist ingevoerde Administratieve Organisatie (AO) en maatregelen van Interne Controle (IC) zijn cruciaal. In het vierde kwartaal 2012 heeft een eerste inventarisatie plaats gevonden van de meest essentiële processen. Om deze te borgen wordt actief gemonitord, door zowel het administratiekantoor als de afdeling F&C van BOOR, op het naleven van de afgesproken processen en procedures.

### **Doelstellingen:**

- Met ingang van 2013 is het administratiepakket voor de financiële administratie en personeelsadministratie opnieuw ingericht en verbeterd.
- Met ingang van 2013 is betrouwbare stuur-/managementinformatie om de bedrijfsvoering te verbeteren aanwezig. Ieder kwartaal wordt een managementrapportage opgesteld.

- KPI (Kritische Prestatie Indicatoren) rapportages zijn einde eerste kwartaal 2013 verder uitgebouwd en daar waar noodzakelijk schoolspecifieke rapportages.

### 5.3 Managementcontrol

De afgelopen jaren is vooral geïnvesteerd in onderwijs, waarbij de beheersing (control) van de bedrijfsvoering op het tweede plan is geraakt, hetgeen zich heeft vertaald in overschrijdingen op de begrotingen en afname van het weerstandsvermogen.

Om de beheersing (control) op het juiste niveau te krijgen, wordt invulling gegeven aan verschillende elementen die nodig zijn voor een systeem van managementcontrol: 'structuur en beleid', 'planning en control' en 'methoden en technieken'.

In structuur en beleid worden de uitgangspunten geformuleerd. Ingegaan wordt op de strategie en besturingsfilosofie, waarbij de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de daarbij betrokken medewerkers worden vastgelegd. Vervolgens wordt de planning- en control cyclus vastgelegd. De verschillende p&c-cycli worden geïntegreerd tot één BOOR-cyclus, waarbij afspraken en termijnen uit de p&c-kalender strikt worden gehandhaafd. Vier keer per jaar wordt over de uitputting van de begroting aan het algemeen bestuur gerapporteerd. Kritische prestatie indicatoren worden ontwikkeld en in deze rapportages opgenomen. De periodieke rapportages worden met het bovenschools management besproken en waar nodig van toelichtingen op gesignaleerde afwijkingen voorzien.

#### Doelstellingen:

- Periodiek inzicht verkrijgen in de actuele stand van zaken, te nemen acties en bijstellingen.
- Vanaf 2013 elk kwartaal een managementrapportage vervaardigen over de uitputting van de begroting.
- In het eerste kwartaal van 2013 is invulling gegeven aan de planning en control-rol.

### 5.4 Bezuinigingen

Naar aanleiding van het negatief resultaat 2011 is in de begroting 2012 als onderdeel van het BOOR Verbeterplan *Anders denken, anders doen* een aantal ombuigingsmaatregelen genomen. Uitgangspunt daarbij was het primaire proces, het geven van onderwijs, zoveel mogelijk te sparen en de pijn te verdelen over alle onderwijssectoren binnen BOOR, inclusief het bestuursbureau.

Deze maatregelen waren onder andere versobering van de meerjaren onderhoudsplanning, verlenging van de afschrijvingstermijnen, versobering overige materiële uitgaven, versobering van de HR-gerelateerde uitgaven, terugdringen inhuur externen en afbouw kort-tijdelijken.

De bezuinigingen 2012 bedroegen € 12,8 miljoen en zijn als volgt opgebouwd en in de begroting 2012 verwerkt:

	<b>po</b>	<b>so</b>	<b>vo</b>	<b>BB</b>	<b>totaal</b>
Salariskosten	1.884	368	2.793	0	5.045
Overige pers. lasten	1.903	952	706	20	3.581
Afschrijvingen	552	134	345	0	1.031
Huisvestingslasten	702	59	254	0	1.015
Overige mat. lasten	905	317	911	27	2.160
	-----	-----	-----	-----	-----
Totaal bezuinigingen	5.946	1.830	5.009	47	12.832

De bezuinigingen zijn structureel van aard. Bij het invullen van de bezuinigingen heeft BOOR er voor gekozen deze eerst zoveel als mogelijk in de materiële sfeer te realiseren en daarna pas te korten op personeel. Inzet daarbij is de bezuinigingen op personeel te realiseren door natuurlijk verloop en aanvullend om vervanging wegens ziekte of andere taken zoveel mogelijk door eigen personeel te laten plaatsvinden.

De doorwerking van de genomen bezuinigingsmaatregelen 2012 is in de begroting 2013 verwerkt, maar blijkt niet voldoende om voor 2013 een sluitende begroting te presenteren. Als gevolg hiervan zijn, naast het handhaven van de reeds genomen maatregelen een aantal aanvullende maatregelen noodzakelijk. Deze maatregelen worden genomen op die onderdelen waar de overschrijding ook daadwerkelijk plaatsvindt. Verder worden in het eerste kwartaal 2013 de bovenschoolse projecten, zoals EarlyBird, Talentontwikkeling, Minerva en BOOR Academie, geëvalueerd en wordt besloten of en in welke mate deze projecten worden voortgezet.

Desondanks is het onontkoombaar aanvullende maatregelen te treffen in het primair onderwijs bij de personeelskosten. Deze maatregelen zijn erop gericht om formatie en bekostiging, zowel op BOOR- als op schoolniveau, op elkaar af te stemmen en om de inhuur van externen tot een absoluut minimum te beperken.

Wat betreft formatie en bekostiging is geconstateerd dat de relatie tussen het aantal leerlingen en bijbehorende formatie niet altijd in verhouding is. Uitgangspunt is deze verhouding in balans te brengen en de bekostiging in het primair onderwijs dicht bij het niveau van de door het ministerie gehanteerde bekostigingsnorm (1 leerkracht tot 24,5 leerlingen) te brengen. In de praktijk betekenen de aanvullende maatregelen het meer stringent handhaven van de normjaartaak, vervanging bij ziekte en dergelijke uitsluitend door eigen personeel te laten plaatsvinden en bij taken in het kader van het programma *Beter Presteren* alleen eigen personeel in plaats van externen in te zetten. Het gaat hierbij niet om taakverzwaring voor het personeel, maar om het te veel aan personeel als gevolg van het optimaliseren van de verhouding tussen aantal leerlingen en formatie in te zetten daar waar nodig. Slechts in uitzonderlijke situaties is inhuur van externen nog mogelijk. Aldus wordt maximaal ingezet op het voorkomen van gedwongen ontslagen.

Bij al deze maatregelen blijven we er scherp op letten dat we de kwaliteit van het onderwijs op een voldoende niveau blijven houden. Dat doen we door ervoor te zorgen dat we wat betreft de personele inzet in het primair onderwijs nog steeds beneden de bekostigingsnorm van het ministerie van OC&W blijven (1 leerkracht tot 24,5 leerlingen).

BOOR onderzoekt in de eerste helft van 2013 op welke scholen en in welke mate leegstandsreductie mogelijk is. Eventuele besparingen als gevolg van leegstandsreductie zijn voorzichtigheidshalve niet in de begroting meegenomen.

#### **Doelstellingen:**

- De bezuinigingsmaatregelen zijn doorgevoerd in de (meerjaren)begroting 2013-2016 en hier wordt actief op gestuurd en over gerapporteerd.
- Eind eerste kwartaal 2013 zijn de bovenschoolse projecten geëvalueerd en vindt besluitvorming plaats over de continuïteit van genoemde projecten.
- Uiterlijk 30 juni 2013 heeft BOOR inzicht in waar en in welke mate leegstandsreductie op BOOR-scholen mogelijk is.

#### **5.5 Treasury en cash-management**

Overschrijdingen van begrotingen en een dalend weerstandsvermogen leiden uiteindelijk tot verminderde liquiditeitsposities en de daarmee samenhangende problematieken. Om dit te voorkomen dient het geheel van treasury en cash-management centraal gepland en gestuurd te worden. In het vierde kwartaal van 2012 is hier een start mee gemaakt. Deze start bestond in de eerste plaats uit het opzetten en maandelijks actualiseren van de liquiditeitsplanning. Het opzetten en monitoren van een maandelijks liquiditeitsplanning geeft inzicht in de ontwikkeling van de liquiditeit en de knelpunten die zich daarin voordoen. De verscherpte aandacht voor het liquiditeitenbeheer betekent ook dat vorderingen actief worden geïncasseerd. In het bijzonder betreft dit het tijdig afrekenen van huisvestingsgelden met de gemeente Rotterdam.

Vanwege een tekort, eind 2012, aan liquide middelen is een tijdelijk krediet van € 5,0 miljoen aangetrokken.

In de tweede plaats wordt strikte uitvoering geven aan het besluit van het bestuur om vanaf 1 januari 2013 uitsluitend een exclusieve relatie te onderhouden met onze huisbankier, de Rabobank. Gecombineerd met een systeem van rente- dan wel saldocompensatie komen alle liquide middelen centraal beschikbaar.

Naast deze maatregelen worden nieuwe procedures en afspraken met de betrokken scholen gemaakt en toegepast.

**Doelstellingen:**

- Met ingang van 2013 zijn liquiditeitstekorten dan wel overschotten tijdig gesignaleerd en hierop wordt gestuurd.
- Met ingang van 31 januari 2013 wordt uitvoering exclusief door de huisbankier van BOOR gedaan en geldt een systeem van rente- dan wel saldocompensatie

**5.6 Centrale (Europese) aanbestedingen en inkoop**

Behoudens bij huisvestingsaangelegenheden is er sprake van een versnipperd en decentraal inkoopbeleid. Hierdoor wordt onvoldoende gebruik gemaakt van inkoopvoordelen die gezien de omvang van BOOR mogelijk zijn. Mede gezien de ernstige situatie waarin BOOR zich op financieel gebied verkeert, is het niet meer acceptabel dat het inkoopbeleid niet voldoende geregeld is. Om bij inkoop van goederen en diensten inkoopvoordelen te behalen waarbij wet- en regelgeving voldoende wordt nageleefd is in het vierde kwartaal van 2012 een werkgroep samengesteld om tot procedures en afspraken te komen en hieraan uitvoering te geven. De financiële voordelen die uit deze gewijzigde werkwijze ontstaan, zijn in de meerjarenbegroting opgenomen.

In 2012 is inmiddels een aantal aanbestedingstrajecten (schoolboeken voortgezet onderwijs en methodisch en overige materialen primair onderwijs) gestart. In het eerste kwartaal 2013 wordt de aanbestedingskalender geactualiseerd op basis waarvan nieuwe aanbestedingstrajecten (onder andere schoonmaak) worden opgestart.

De commissie Cohen geeft ten aanzien van bovenstaande de volgende aanbeveling:  
*Pas het subsidiariteitsbeginsel toe op het onderwijs binnen BOOR. Verantwoordelijkheden liggen op het schoolniveau, tenzij kwaliteit en doelmatigheid aanwijsbaar een hoger schaalniveau noodzakelijk maken.*

**Doelstellingen:**

- Er is per 31 maart 2013 een centraal inkoopbeleid en een procedure voor centraal inkopen opgesteld en vastgesteld.
- Per 31 maart 2013 is de aanbestedingskalender geactualiseerd en vastgesteld.

**5.7 Risicomanagement**

Een van de speerpunten uit het BOOR verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen* is het herijken van het risicoprofiel van BOOR en het inrichten van risicomanagement binnen BOOR.

Als raamwerk voor het inrichten van een integraal risicomanagement is het COSO-raamwerk gekozen, de algemeen leidende methodiek waar het gaat om Enterprise Risk Management. Dit systeem stelt het bestuur en management van BOOR in staat om relevante risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Het COSO hanteert een

werkwijze, waarbij organisatiebreed op strategisch niveau identificatie en beheersing van risico's plaatsvindt.

Binnen dit kader zijn in 2012 voor BOOR:

- De strategische doelen (*One Page Strategy Card*) scherp geformuleerd.
- Het risicoprofiel met daarbij passende beheersmaatregelen opgesteld.
- Dit risicoprofiel vertaald naar benodigd weerstandsvermogen, gecategoriseerd per organisatieniveau.

De inventarisatie heeft geresulteerd een lijst met risico's, waarvan de volgende vijf risico's de belangrijkste zijn, namelijk:

### **1. Fragiele 'control omgeving'**

Het 'control environment' is broos binnen de organisatie - er wordt weinig opvolging gegeven aan monitoring en beheersing van ontwikkeld beleid - met als risico dat de organisatie kwetsbaar is in het menselijk handelen van haar medewerkers en er te weinig opvolging wordt gegeven aan ontwikkeld beleid.

### **2. Leiderschap**

Als gevolg van een gebrek aan leiderschap - voorbeeldgedrag, daadkracht, monitoren en corrigeren - bestaat het risico dat de organisatie onvoldoende verandervermogen heeft om adequaat te kunnen reageren op zowel interne ontwikkelingen als ontwikkelingen uit de omgeving.

### **3. Negatieve spiraal van financiën**

Als gevolg van de reeds opgezochte grenzen van liquiditeit en de beperkte mate van sturing en beheersing van financiële middelen bestaat het risico dat BOOR op termijn onvoldoende middelen tot haar beschikking heeft.

### **4. Eenduidig besturingsmodel**

Als gevolg van het ontbreken van een eenduidig besturingsmodel met betrekking tot het integraal schoolleiderschap (centraal <-> decentraal) bestaat het risico dat er onvoldoende eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel binnen de organisatie gevoeld wordt.

### **5. Gebrekkige Bestuurlijke Informatie Voorziening (BIV)**

Als gevolg van een gebrek aan betrouwbare managementinformatie bestaat het risico dat de kwaliteit van de besluitvorming op zowel bestuurlijk als management niveau van onvoldoende niveau is of zelfs stagneert, hetgeen kan leiden tot uiteenlopende negatieve effecten.

Ten aanzien van de genoemde risico's moeten in 2013 beheersmaatregelen worden geformuleerd en geïmplementeerd. Denk hierbij onder andere aan:

- Administratieve systemen

- Verbetering administratieve organisatie
- Liquiditeitsplanning
- Managementrapportages

Naast deze strategische risico's worden er uiteraard ook tactische (op het gebied van de bedrijfsvoering en personeel) en operationele risico's onderkend. Deze worden in 2013 geagendeerd en daar waar noodzakelijk worden maatregelen getroffen. Vooral nog ligt de focus op het zorgvuldig oppakken en inregelen van geformuleerde beheersmaatregelen gericht op de top vijf aan strategische risico's.

### **Weerstandvermogen**

Risicomanagement kent binnen BOOR twee stromen, enerzijds het inventariseren en waarderen van de strategische risico's, anderzijds het berekenen van het benodigde weerstandsvermogen. Voor het berekenen van het benodigde weerstandsvermogen zijn twee elementen van belang. Enerzijds gaat het om het kwantificeren van benodigd budget om geformuleerde beheersmaatregelen effectief te kunnen inbedden binnen de organisatie. Anderzijds gaat het om het kwantificeren van het benodigde vermogen ter dekking van het zogenaamde restrisico.

Het benodigde weerstandsvermogen is per school berekend waarbij zowel een ondergrens als bovengrens is aangegeven en vervolgens is het benodigde weerstandsvermogen op BOOR niveau berekend.

Op BOOR-niveau vertaalt dit zich tot een benodigd weerstandsvermogen tussen 10,53% en 15,13% van de opbrengsten, hetgeen een minimaal vermogen van € 25,4 miljoen voor 2013 betekent. Het weerstandsvermogen 2013 ligt significant onder dit bedrag. De meerjarenbegroting is er op gericht terug te kunnen keren op het minimaal gewenste niveau.

### **Vervolgstappen**

De uiteindelijke doelstelling is om risicomanagement de komende periode volledig in te bedden in de lijnorganisatie, waarbij verdieping moet plaatsvinden. Dit is een normale ontwikkeling die doorgemaakt moet worden. Veelal neemt een grondige invoering van risicomanagement minimaal twee jaar in beslag om tot volledige wasdom en inbedding te komen. Uiteraard afhankelijk van de gestelde eisen en ambities.

Naast de inbedding van risicomanagement in de lijn dient in de toekomst ook specifiek stil te worden gestaan bij nut en noodzaak ten aanzien van:

- Borgen van het instrument risicomanagement in een bredere visie op interne beheersing (visie op het in control zijn van BOOR).
- Het aanscherpen van de strategische doelen door het formuleren van KPI's en tolerantiegrenzen.
- Trainen van het management en staf in het risicomanagement denken.



- Verbreden van het draagvlak en het integraal beoordelen van de risico's in alle lagen van de organisatie (top down/bottom up).
- Inbedding in de planning en controlcyclus, waaronder het structureel opnemen van een risicoparagraaf in belangrijke bestuurlijke rapportages.

In 2013 wordt, mede in relatie tot verdere verdieping van het risicomanagement, opnieuw nagedacht over de financiële uitgangspunten van BOOR en de daarmee samenhangende ratio's, hetgeen tot een andere normstelling kan leiden.

BOOR loopt een reëel risico op de afgeronde bouwprojecten. De gemeente heeft aangegeven de toegezegde gelden voor projecten tot een bedrag van ongeveer € 7 miljoen terug te vorderen, als voor 1 februari 2013 geen correcte afrekening heeft plaatsgevonden. Het betreft bouwprojecten waarbij door de accountant - als gevolg van de lopende (fraude)onderzoeken - niet de voorgeschreven controleverklaring is afgegeven, maar een zogenaamd rapport van bevindingen. BOOR is hierover samen met de accountant in gesprek met de gemeente, wel is inmiddels voor een van deze projecten een bezwaarprocedure gestart.

BOOR heeft naast de risico's in de reguliere bedrijfsvoering te maken met risico's van buiten, zoals minder inkomsten als gevolg van afnemende aantallen gewichtsleerlingen, bezuinigingen op de rijks- en gemeentelijke bijdrage en achterblijvende loonindexeringen. Deze categorie risico's is door BOOR niet te beïnvloeden. Deze worden als een gegeven aanvaard, maar hebben uiteraard hun uiteindelijke weerslag op schoolbegrotingen en leiden tot aanpassingen van de formatie, dan wel tot overige taakstellingen.

#### **Doelstellingen:**

- Risico's zijn in beeld en hierover wordt periodiek gerapporteerd.
- Voor de gesignaleerde risico's zijn concrete beheersmaatregelen benoemd.

## 6. Markante projecten

In dit jaarplan heeft u tot nu toe veel kunnen lezen over onze plannen en doelstellingen voor het komende jaar. Voordat we verdergaan naar de begroting en daarmee de financiële verantwoording van onze plannen, willen we eerst nog de aandacht vestigen op enkele markante projecten die we hebben geïnitieerd of waarbij we betrokken zijn.

De projecten worden - behoudens de interne projecten Minerva en EarlyBird - gefinancierd met gelden van derden. De baten en lasten zijn opgenomen in de (meerjaren)begroting. Voor wat betreft de voortzetting van projecten kunnen we het volgende melden:

De projecten Minerva en EarlyBird, alsmede de projecten Talentontwikkeling en BOOR Academie, worden in het eerste kwartaal van 2013 geëvalueerd, waarna wordt besloten of en in welke mate deze projecten worden voortgezet.

De subsidies in het kader van Beter Presteren moeten jaarlijks worden aangevraagd, maar vertonen over de afgelopen jaren wel een nagenoeg stabiele omvang. We lopen daarbij wel een risico als de gemeente zou besluiten deze subsidies stop te zetten dan wel af te bouwen, omdat de aan de subsidies verbonden werkzaamheden door vast personeel worden uitgevoerd. We hebben voorsnog geen aanwijzingen dat de gemeente dergelijke stappen overweegt.

Hieronder hebben we een korte toelichting opgenomen van de belangrijkste projecten.

### **Rotterdams (Taal) Effect**

Gezamenlijk project van BOOR, CVO en LMC. Gericht op het vergroten van inzicht in de effectiviteit van didactiek en organisatie van het onderwijs en op het structureel uitwisselen van kennis en ervaring tussen docenten, coördinatoren en managementteams.

Meer informatie: [www.rotterdamstaaleffect.nl](http://www.rotterdamstaaleffect.nl)

### **Rotterdams (Reken) Effect**

Gezamenlijk project van BOOR, CVO en LMC. Gericht op het vergroten van inzicht in de effectiviteit van didactiek en organisatie van het onderwijs en op het structureel uitwisselen van kennis en ervaring tussen docenten, coördinatoren en managementteams.

## **PPO Rotterdam**

WSNS Noord, WSNS Zuid en ECSO en hun bestuurders bouwen aan een nieuw samenwerkingsverband voor de verzorging van passend onderwijs. Passend Primair Onderwijs (PPO) Rotterdam heeft als doel om nog beter, efficiënter en passender primair onderwijs te geven aan alle kinderen in de stad Rotterdam.

Meer informatie: [www.pporotterdam.nl](http://www.pporotterdam.nl)

## **Beter Presteren**

Schoolbesturen en de gemeente Rotterdam hebben hun gezamenlijke ambitie voor de periode 2011-2014 in dit programma vastgelegd. Doelstelling is de onderwijsresultaten op het gebied van taal en rekenen verhogen door opbrengstgericht te werken.

Meer informatie: [www.onderwijsbeleid010.nl/beterpresteren](http://www.onderwijsbeleid010.nl/beterpresteren)

## **Children's Zone**

Project van de gemeente Rotterdam waar een aantal scholen van BOOR in participeren. In Rotterdam-Zuid wordt door onder meer weekendscholen en vakantiescholen tien uur extra les gegeven. Ook is er een groep nul voor twee- tot driejarigen en komen er hoger opgeleide, betere leerkrachten.

## **BOOR Campus**

In Oud-Charlois wordt een Children's Zone gerealiseerd: de BOOR Campus. Obs De Triangel en osg Hugo de Groot werken hierin samen. Het uitgangspunt is een doorgaande lijn van 2 tot 18 jaar op alle terreinen zoals onderwijs, zorg, sport en cultuur, waarbij opbrengstverhoging en kwaliteit voorop staan. Kinderen zijn elke dag op school van 8 tot 17 uur. Via onder meer een uitgebreide lessentabel, de inzet van excellente docenten en het werken met niveaugroepen worden in de eerste jaren taal- en rekenachterstanden weggewerkt en in later stadium voorkomen.

## **Scheepswerf de Wielslag**

Leerlingen van vmbo De Wielslag bouwen onder leiding van sloopstimmerman Pieter Visser drie sloepen op een 'eigen' scheepswerf in de deelgemeente Feijenoord. Het sloepenproject gaat 16 maanden duren. Daarmee zijn de sloepen klaar op het moment dat het nieuwe schoolgebouw van De Wielslag wordt opgeleverd.

Meer informatie: [www.scheepswerfdewielslag.nl](http://www.scheepswerfdewielslag.nl)

## **Wetenschapsknooppunt**

Basisscholen, de Rotterdamse pabo's en het Natuurhistorisch Museum werken met de Erasmus Universiteit Rotterdam samen om de kinderen kennis te laten maken met wetenschap en onderzoekend leren.

Meer informatie: [www.eur.nl/wetenschapsknooppunt](http://www.eur.nl/wetenschapsknooppunt)

## **Minerva**

Vanuit Minerva worden activiteiten ondernomen die nodig zijn om binnen BOOR-scholen te ondersteunen in het (verder) ontwikkelen van passend onderwijs voor begaafde en hoogbegaafde leerlingen. Hierbij moet gedacht worden aan professionalisering van leerkrachten, uitwisselen van best practices, organiseren van plusgroepen (ook wel Minervagroepen genoemd) en het inzetten van specifieke materialen en methodes.

Meer informatie: [www.boorbestuur.nl/minerva](http://www.boorbestuur.nl/minerva)

## **Playing for Succes**

Een initiatief waarmee leerlingen in de leeftijd van 9 tot 14 jaar hun prestaties in taal, rekenen en ICT verbeteren. Het gaat om onderpresterende kinderen: 'gewone' leerlingen die minder presteren dan ze kunnen en soms achterblijven op het gemiddelde niveau. Playing for Succes draagt structureel bij aan het opheffen van deze leerachterstanden. Daarnaast levert Playing for Succes een belangrijke bijdrage aan het zelfvertrouwen én een positiever zelfbeeld.

Meer informatie: [www.playingforsucces.nl](http://www.playingforsucces.nl)

## **EarlyBird**

Initiatief van BOOR om Engels op, vóór en na de basisschool te bieden. EarlyBird heeft zich ontwikkeld tot een landelijk kenniscentrum voor vroeg vreemdetalenonderwijs Engels (vvtoE). Er zijn programma's ontwikkeld voor onder schooltijd, peuters, Brede School en Buitenschoolse opvang.

Meer informatie: [www.earlybirdie.nl](http://www.earlybirdie.nl)

# 7. Begroting 2013

## 7.1 Leeswijzer

### 1. Algemeen

De BOOR-begroting 2013 is bottom up opgebouwd vanuit de onderliggende individuele schoolbegrotingen en bovenschoolse begrotingen voor primair, speciaal en voortgezet onderwijs.

Voor de sectoren primair onderwijs en speciaal onderwijs vormt de formatiebegroting voor het schooljaar 2012-2013 de basis voor de begroting 2013. Deze formatiebegroting is op basis van het (verwachte) aantal leerlingen bepaald. De taakstelling (personeelsreductie) in het kader van de bezuinigingen 2013 is top down bepaald en verdeeld over de scholen. De verdeling heeft plaatsgevonden door een relatie te leggen tussen het aantal leerlingen en de bijbehorende formatie, waarbij de bekostiging in het primair onderwijs dichter bij het niveau van de door het ministerie gehanteerde bekostigingsnorm (1 leerkracht op 24,5 leerlingen) is gebracht. De medewerkers die als gevolg van de taakstelling boventalig zijn, worden ingezet op projecten die voorheen door externe medewerkers werden uitgevoerd en voor vervanging bij ziekte.

Voor de sector voorgezet onderwijs is uitgaande van het (verwachte) aantal leerlingen en de door het ministerie vastgestelde ratio leraren/leerlingen de benodigde formatie bepaald. Omdat elke school (behoudens Wolfert van Borselen die in een groeiscenario zit) in beginsel een sluitende begroting moet hebben, zijn waar nodig bijstellingen in de budgetten doorgevoerd.

De afzonderlijke schoolbegrotingen naar kosten- en opbrengstensoorten zijn niet in dit document opgenomen, maar zijn in digitale vorm als onderbouwing bij deze begroting aan de gemeente beschikbaar gesteld.

Op basis van de huidige stand van de financiële administratie bestaat de verwachting dat het jaar 2012 wordt afgesloten met een verlies op de reguliere bedrijfsvoering van circa € 7 miljoen. In de begroting 2012 werd nog uitgegaan van een verwacht nadelig resultaat van € 1,5 miljoen. Het verlies valt naar verwachting dus € 5,5 miljoen hoger uit. De oorzaken van dit lagere resultaat bestaan met name uit overschrijdingen op zogenaamde instellingslasten, waaronder opleidingskosten, abonnementen, ict- en administratiekosten. Op deze posten is voor 2012 een forse bezuiniging toegepast, die niet blijkt te zijn gehaald.

Dit nadelige resultaat is nog exclusief eventuele afboekingen van onderhanden projecten op de balans en andere balansmutaties. De gemeente heeft aangegeven dat een aantal in het

verleden verstrekte subsidiegelden, zullen worden teruggevorderd. Wij zijn het hier niet mee eens, maar in het ergste geval kan dit leiden tot een afboeking van ruim € 8 miljoen.

Bij de evaluatie over 2012 hebben we onszelf twee vragen gesteld:

1. Hoe komt het dat de in 2012 ingeboekte bezuinigingen niet zijn gehaald?
2. Welke maatregelen zijn nodig om de besparingen in 2013 wel te halen?

De reden dat we de bezuinigingen in 2012 niet hebben gehaald, is voor een groot deel te wijten aan een gebrek aan financiële informatie. Door problemen in het functioneren van het administratiekantoor, zijn pas eind 2012 de eerste cijfers over de realisatie 2012 beschikbaar gekomen. Op dat moment was bijsturen niet meer mogelijk. Vanwege het decentrale budgethouderschap op de vele BOOR-scholen kan een geringe overschrijding op schoolniveau al leiden tot grote overschrijdingen op totaalniveau. Een belangrijke randvoorwaarde om de bezuinigingsmaatregelen in 2013 te halen, is dat er op schoolniveau vanaf dag één wordt gemonitord op de werkelijke uitgaven en waar overschrijdingen dreigen, er een uitgavenstop wordt ingesteld. Dit zal in 2013 ook gebeuren.

## **2. Onderbouwing baten**

De voornaamste bronnen van inkomsten voor BOOR zijn de bijdragen van de Rijksoverheid en de gemeentelijke subsidies binnen het kader van het Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB).

De rijksinkomsten zijn berekend op basis van de werkelijke leerlingaantallen op 1 oktober 2011 en 2012 en de prognose van het aantal leerlingen op 1 oktober 2013 en volgende jaren. De meerjarenprognose van het leerlingaantal vindt in eerste instantie plaats door de schoolleiding. Deze prognose wordt vergeleken en zo nodig bijgesteld met de beschikbare gemeentelijke prognoses.

Alle niet op leerlingaantallen gebaseerde rijksvergoedingen zijn per school ingeschat door de schoolleiding.

De overige overheidsbijdragen betreffen met name subsidies in het kader van het Rotterdams Onderwijsbeleid (ROB). Voor het schooljaar 2012-2013 zijn deze subsidies al beschikbaar. Voor de begroting 2013 is voor het schooljaar 2013-2014 uitgegaan van ongewijzigd beleid ten opzichte van voorgaande jaren. De subsidie voor Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE) is nieuw opgenomen in de begroting. De gemeentelijke subsidies moeten wel jaarlijks worden aangevraagd, maar hebben over de jaren wel een nagenoeg stabiele omvang. BOOR loopt risico op het moment dat de gemeente besluit deze subsidies stop te zetten dan wel af te bouwen terwijl de aan de subsidies verbonden werkzaamheden door vast personeel worden uitgevoerd die niet alternatief inzetbaar zijn.

De overige baten bestaan voor een belangrijk deel uit ouderbijdragen. Deze zijn bepaald op basis van het aantal leerlingen. De overige baten zijn ingeschat op basis van de realisatie in het verleden.

### **3. Onderbouwing personele lasten**

De in de begroting 2013 opgenomen personele lasten zijn afgeleid van de formatieplannen voor de schooljaren 2012-2013 en 2013-2014, zoals die in mei 2012 zijn opgesteld. De raming is in november 2012 geactualiseerd op basis van de prognose van de gemiddelde loonkosten voor 2013. In deze raming zijn ook de voorzienbare mutaties, zoals uitstroom, wijzigingen in werktijdfactor, periodieken en dergelijke meegenomen. Verder is rekening gehouden met een stijging van 0,5% voor niet voorziene loonstijgingen die niet geheel of gedeeltelijk door het rijk worden vergoed.

BOOR is vanaf 1 januari 2012 eigen risicodragers voor vervanging bij ziekte. Bij vervanging zal eigen personeel worden ingezet waardoor de premie voor het vervangingsfonds wordt bespaard.

Bij de raming van de kosten voor inhuur van derden voor ROB-activiteiten is bij het primair onderwijs een taakstelling opgenomen van € 1,9 miljoen.

### **4. Onderbouwing huisvestingslasten**

De huisvestingslasten betreffen onder andere huur, schoonmaakkosten, onderhoud, publiekrechtelijke heffingen en overige huisvestingslasten.

De huur-, energie- en schoonmaakkosten zijn gebaseerd op lopende contracten, waarbij voor energie geldt dat de kosten mede afhankelijk zijn van het werkelijk verbruik op de scholen.

Omdat energiebeperkende maatregelen in het primair onderwijs zijn uitgebleven moet met ingang van het schooljaar 2013-2014 het tekort op de dekking van de energiekosten worden weggewerkt door extra bezuinigingsmaatregelen. In de vorm van een taakstelling op de inhuur van derden voor ROB-activiteiten.

BOOR heeft momenteel geen voorzieningen voor onderhoud. Alle onderhoudskosten worden in de exploitatie verantwoord. Voor het primair onderwijs op centraal niveau was een meerjarenonderhoudsplan (mop) aanwezig. Ook de scholen in het voortgezet onderwijs hadden een onderhoudsplanning. Vanwege de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting binnen BOOR zijn deze plannings niet meer actueel. Op grond van de verslagleggingsregels konden bestaande voorzieningen niet meer in stand worden gehouden. De in de exploitatieraming opgenomen onderhoudskosten zijn als taakstellend te beschouwen.

Ook het meerjareninvesteringsplan (mip) voor vervanging van meubilair en overige inventaris in het primair onderwijs is niet meer actueel.

Om de meerjaren onderhoudsplanning te actualiseren is in het vierde kwartaal 2012 gestart met een zogenaamde nul-meting van alle BOOR-locaties, die daarna wordt vertaald in een geactualiseerde meerjarenonderhoudsplanning (mop). Daarna wordt gestart met een nieuwe meerjareninvesteringsplanning (mip) voor vervanging van meubilair, overig inventaris en onderwijs leerpakketten. Het uitgangspunt is deze voor de begroting 2014 gereed te hebben. Eventuele financiële consequenties zullen in de begroting 2014 tot uitdrukking worden gebracht.

## **5. Onderbouwing afschrijvingen**

De afschrijvingen zijn afgeleid van de opgenomen activa.

De volgende in 2012 vastgestelde afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Meubilair	9 jaar
Meubilair en Stoffering	19 jaar
Methodisch materiaal	5 jaar
Muziekinstrumenten	12 jaar
Elektronische apparatuur	4-6 jaar
Infrastructuur	6 jaar
Machines	19 jaar

## **6. Onderbouwing overige materiële lasten**

De overige materiële lasten zijn per school ingeschat, waarbij de in het verleden verantwoorde kosten als referentiekader zijn gehanteerd.

De administratiekosten zijn ingaande het schooljaar 2013-2014 op het werkelijke niveau geraamd. Voor het opvangen van de te laag geraamde administratiekosten voor het schooljaar 2012-2013 is een taakstelling opgenomen op de inhuur van derden voor ROB-activiteiten.

## **7. Onderbouwing taakstelling**

Aanvullend op de bezuinigingen in het jaarplan 2012 zijn aanvullende maatregelen in 2013 onontkoombaar. Deze maatregelen zijn erop gericht om formatie en bekostiging, zowel op BOOR- als op schoolniveau, op elkaar af te stemmen en om de inhuur van externen tot een absoluut minimum te beperken.



Wat betreft formatie en bekostiging is geconstateerd dat in het primair onderwijs de relatie tussen het aantal leerlingen en bijbehorende formatie niet altijd in verhouding is.

Uitgangspunt is deze verhouding in balans te brengen en de bekostigingsnorm in het primair onderwijs dichterbij het niveau van de door het ministerie gehanteerde bekostigingsnorm (1 leerkracht tot 24,5 leerlingen) te brengen.

In de praktijk betekent de taakstelling het strikt handhaven van de normjaartaak, het vervangen van ziekte en dergelijke uitsluitend door eigen personeel te laten plaatsvinden en bij projecten (onder andere ROB) alleen eigen personeel (in plaats van externen) in te zetten. Het gaat hierbij niet om taakverzwaring voor het personeel, maar om het te veel aan personeel als gevolg van het optimaliseren van de verhouding tussen aantal leerlingen en formatie, in te zetten daar waar nodig. Slechts in uitzonderlijke situaties is inhuur van externen nog mogelijk. Aldus wordt maximaal ingezet op het voorkomen van de noodzaak van gedwongen ontslagen.

De invulling van de taakstelling is als volgt:

Vermindering 143 fte (po)	€ 4.890.000
Taakstelling vo	€ 820.000
Vermindering inhuur derden	<u>€ 1.900.000</u>
Totale taakstelling	€ 7.610.000

### **Vermindering 143 fte (po)**

Het door BOOR in 2012 ingezette vacaturebeleid wordt in 2013 gecontinueerd. Hierbij worden ontstane vacatures, daar waar mogelijk, intern ingevuld. Om de formatiereductie in 2013 van 143 fte in het primair onderwijs te behalen, past BOOR haar beleid aangaande vervanging tijdens ziekte aan zodat invulling hiervan met eigen medewerkers kan worden gerealiseerd. Dit betreft ongeveer 60 fte op structurele basis. De resterende reductie van ongeveer 83 fte moet worden behaald door de invulling van projecten (onder andere ROB) met eigen medewerkers te laten plaatsvinden.

### **Taakstelling vo**

De taakstelling in het voortgezet onderwijs betreft de boventaligheid in het oop (onderwijs ondersteunend personeel) op met name een school voor voortgezet onderwijs binnen BOOR. Deze taakstelling is alleen uitvoerbaar en realiseerbaar op sectoraal niveau. De taakstelling is voor de betreffende school te groot van omvang.

### **Vermindering inhuur derden**

De vermindering inhuur derden is noodzakelijk ter dekking van bovenschoolse lasten in de sector primair onderwijs over de periode januari tot en met juli 2013. Deze wordt gerealiseerd door boventalig aangeduide formatie in te zetten op projecten (onder andere ROB) om zodoende de kosten van inhuur derden met het genoemde bedrag te verlagen.

## 8. Meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting is voor wat betreft het resultaat rekening gehouden met een positief resultaat vanaf 2014.

De meerjarenbegroting is voor wat betreft de inkomsten gebaseerd op de prognoses van de scholen over de ontwikkeling van de leerlingaantallen voor de periode 2013-2016. De leerlingaantallen in het primair onderwijs blijven min of meer gelijk, terwijl de leerlingaantallen in het voortgezet onderwijs in de gemeente Lansingerland - de nieuwe locaties Wolfert Lyceum en Wolfert Pro - aanzienlijk groeien. Vanaf het schooljaar 2015-2016 blijft het leerlingaantal naar verwachting stabiel.

Voor wat betreft de overige overheidsbijdragen en de overige baten is uitgegaan van ongewijzigd beleid.

Bij de raming van de personele lasten zijn voorzienbare mutaties, zoals uitstroom en dergelijke in de raming meegenomen. Periodieken van personeel en eventuele salarismaatregelen zijn niet meegenomen. Daarentegen zijn ontwikkelingen in de GGL ook niet meegenomen bij de baten. De verwachting van BOOR is dat beiden per saldo elkaar opheffen.

Bij de materiële kosten is de doorwerking van de bezuinigingen 2012 in de raming verwerkt. Verder is per school een reële inschatting gemaakt van de kosten waarbij rekening is gehouden met lopende contracten en verwachte prijsmutaties.

In de meerjarenbegroting is vanaf de begroting 2014 een bedrag opgenomen voor de besparing als gevolg van het meer centraliseren van de inkoop. Voor 2014 bedraagt deze besparing € 500.000, voor 2015 € 1.000.000 en voor 2016 € 1.500.000. De opgenomen bedragen zijn defensief geschat. Als centrale inkoop volledig wordt uitgerold is de uiteindelijke besparing naar verwachting hoger.

In de meerjarenraming zijn de eventuele financiële consequenties die volgen uit het actualiseren van de meerjaren onderhoudsplanning (mop) en meerjaren investeringsplanning (mip) voor vervanging van meubilair, overig inventaris en onderwijs leerpakketten niet meegenomen omdat de resultaten hiervan nog niet voorhanden zijn. Het uitgangspunt is deze voor het opstellen van de begroting 2014 gereed te hebben.

## 9. Liquiditeitsbegroting

BOOR heeft vanaf het vierde kwartaal 2012 een liquiditeitsbegroting, welke maandelijks wordt geactualiseerd. De liquiditeitsbegroting is afgeleid van de BOOR begroting. Aan de inkomsten zijde zijn de rijks- en gemeentelijke bijdragen de belangrijkste inputfactoren. Aan de uitgaven zijde zijn dit de maandelijks salariskosten.

Het opzetten van een maandelijks liquiditeitsplanning en het vervolgens monitoren geeft inzicht in de ontwikkeling van de liquiditeiten en de knelpunten die zich daarin voordoen. Een onderdeel van het liquiditeitenbeheer is het meer actief incasseren van vorderingen. Dit betreft in het bijzonder het tijdig afrekenen van huisvestingsgelden met de gemeente Rotterdam.

## 10. Toezichtkader

Onlangs is de gemeente met BOOR een toezichtkader overeengekomen. De doelstelling van dit toezichtkader is om te komen tot:

- Een nadere uitwerking van de relatie tussen de gemeente en BOOR.
- Op bepaalde onderdelen die zijn benoemd in de statuten van BOOR een nadere invulling van bevoegdheden en rechten die de gemeente heeft op grond van de statuten.
- Nadere afspraken over en weer over te hanteren (interne) procedures.

Dit alles tegen achtergrond implementatie van de aanbevelingen uit het rapport van de Commissie Cohen.

Hierna gaan wij kort in op enkele belangrijke afspraken in het toezichtkader.

1. *Exploitatieresultaat: BOOR streeft naar een exploitatieresultaat van ten minste nihil, waarbij indien en voor zolang de solvabiliteit lager is dan 20%, jaarlijks (als last) ten minste 2% van het resultaat aan de reserves wordt toegevoegd.*

De begroting voor 2013 laat een verwacht tekort zien van € 536.000. Over de jaren 2014 tot en met 2016 loopt dit resultaat op naar een overschot van € 2,3 miljoen. Met deze overschotten ontstaat ruimte om de solvabiliteit te verbeteren, doordat de resultaten zullen worden toegevoegd aan het eigen vermogen.

2. *Solvabiliteit: De solvabiliteit dient ten minste 20% te bedragen.*

Begin 2012 bedroeg de solvabiliteit van BOOR 24,3%. Door het geprognosticeerde verlies over 2012 daalt de solvabiliteit naar verwachting onder 20%. Deze zal - als gevolg van de verwachte positieve resultaten in de meerjarenbegroting - binnen enkele jaren weer boven 20% uitkomen.

## 7.2 Begroting 2013

Hierna treft u de begroting 2013 aan, alsmede de vergelijkende cijfers van de begroting 2012 en de realisatie 2011.

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
<b>Baten</b>			
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	214.884	210.930	215.117
Overige overheidsbijdrage	22.397	13.699	19.560
Overige baten	8.983	6.664	6.143
<b>Totaal Baten</b>	<b>246.264</b>	<b>231.293</b>	<b>240.820</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	204.391	194.753	205.285
Taakstelling fte primair onderwijs	0	0	-/- 4.890
Taakstelling voortgezet onderwijs	0	0	-/- 820
Taakstelling inhuur derden	0	0	-/- 1.900
Huisvestingslasten	17.095	15.615	16.062
Afschrijvingen	4.786	3.093	3.873
Overige materiële lasten	34.295	19.468	23.140
<b>Totaal lasten</b>	<b>260.567</b>	<b>232.929</b>	<b>240.750</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-/- 14.303</b>	<b>-/- 1.636</b>	<b>70</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Financiële baten	647	799	237
Financiële lasten	-/- 827	-/- 644	-/- 843
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 180</b>	<b>155</b>	<b>-/- 606</b>
<b>Buitengewone baten en lasten</b>			
Buitengewone baten	0	30	0
Buitengewone lasten	0	0	0
<b>Totaal buitengewone baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-/- 14.483</b>	<b>-/- 1.451</b>	<b>-/- 536</b>

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de diverse soorten baten en lasten.

## Baten

### Rijksbijdragen

De rijksbijdragen 2013 zijn berekend op basis van de werkelijke leerlingaantallen (conform Bron) op 1 oktober 2011 (primair onderwijs/speciaal onderwijs) en 2012 (voortgezet onderwijs). Voor de daarop volgende jaren (2014-2016) zijn deze gebaseerd op de leerlingprognoses van de individuele schooldirecties.

De rijksbijdragen zijn voor 2013 geraamd op € 215.117.000 en zijn als volgt opgebouwd:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
Personeel	154.070	154.092	156.204
Materieel	22.628	21.809	22.535
Personeels- en arbeidsmarktbeleid	10.244	10.104	10.008
Impulsgebieden	9.794	9.169	8.327
Conciërgeregeling	726	573	569
Overheveling rijksvergoeding	1.176	995	872
Onderwijstijdverlenging	43	1.168	633
Gratis lesmateriaal	2.415	2.676	2.840
Geormerkte subsidies vo	2.431	2.083	1.345
Prestatiebox	-	-	1.771
Niet geormerkte subsidies (o.a. LGF)	7.990	6.876	9.008
BOOR doorgroeiregeling	1.785	691	393
Overige rijksbijdragen	1.582	694	612
<b>Totaal</b>	<b>214.884</b>	<b>210.930</b>	<b>215.117</b>

Hieronder hebben wij een toelichting opgenomen op de bijdragen > € 1 miljoen en de opvallende afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren.

#### *Personeel*

De stijging van de rijksbijdrage is het gevolg van de groei van de leerlingaantallen voor zowel primair onderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs, waarbij de bijdrage aan het primair onderwijs is gecorrigeerd voor een afname van de schoolgewichten. We hebben geen rekening gehouden met eventuele tussentijdse aanpassingen vanuit OCW.

#### *Materieel*

De stijging van de rijksbijdrage is het gevolg van de groei van de leerlingaantallen voor zowel primair onderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs, waarbij rekening is gehouden met de door het ministerie ten opzichte van voorgaande jaren verlaagde vergoedingsbedragen per leerling en de afname van schoolgewichten ten opzichte van voorgaande jaren.

### *Personeels- en arbeidsmarktbeleid*

De basis voor de bekostiging inzake het personeels- en arbeidsmarktbeleid is ook hier het aantal leerlingen. De stijging van het aantal leerlingen wordt teniet gedaan door een daling in de tariefstructuur. Hierdoor blijft de bekostiging op het niveau van 2011 en 2012.

### *Impulsgebieden*

De daling van de rijksinkomsten is het gevolg van de afname van het de schoolgewichten in combinatie met de door het ministerie ten opzichte van voorgaande jaren verlaagde vergoedingsbedragen per leerling ten opzichte van voorgaande jaren.

### *Onderwijstijdverlenging*

Deze rijksbijdrage hebben wij voor 2013 lager ingeschat, omdat op grond van onze ervaring uit de afgelopen jaren is gebleken dat deze subsidie niet volledig wordt aangewend en moet worden terugbetaald aan het ministerie. Het voor 2013 opgenomen bedrag is gebaseerd op ervaringen uit de afgelopen jaren.

### *Gratis lesmateriaal*

De stijging in het gratis lesmateriaal wordt veroorzaakt door een stijging in het aantal leerlingen.

### *Geormerkte subsidies voortgezet onderwijs*

Het bedrag is ten opzichte van voorgaande jaren verlaagd, dit in verband met de beëindiging van de geormerkte subsidie cultuureducatie. Hiervoor in de plaats is de prestatiebox gekomen (zie hierna). De geormerkte subsidies 2013 hebben met name betrekking op functiemix en maatschappelijke stages. De ramingen zijn gebaseerd op beschikkingen.

### *Prestatiebox*

Het bedrag voor de prestatiebox is in de begroting 2013 als een aparte categorie opgenomen. De subsidie is gebaseerd op de leerlingaantallen.

### *Niet-geormerkte subsidies (o.a. LGF)*

Dit betreft veelal subsidies in het speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. In het speciaal onderwijs is er een sprake is van een hoger aantal rugzakleerlingen. In het voortgezet onderwijs betreft dit onder andere prestatiebox vo, studieverlof, opvang eerste vreemdelingen, zij-instroom, nieuwkomers en maatschappelijke stage. De ramingen zijn gebaseerd op beschikkingen.

### *BOOR groeiregeling*

Dit betreft de additionele bekostiging vanuit OCW naar aanleiding van verwachte groei op tussentijdse peildata. Vanaf 2012 wordt deze regeling toegepast op bestuursniveau. Tot en met 2011 was dit op individueel schoolniveau waardoor ook de inkomsten hoger uitvielen.

### *Overige rijksbijdragen*

De realisatie 2011 ligt hoger dan 2012 en 2013. Dit vindt zijn oorzaak dat er in de realisatie 2011 opbrengsten van voorgaande jaren zijn verantwoord. Normaliter is de omvang van deze rijksbijdrage rond de € 0,6 miljoen.

### **Overige overheidsbijdragen**

De overige overheidsbijdragen zijn voor 2013 geraamd op € 19.560.000 en zijn als volgt opgebouwd:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
Subsidies ROB	4.839	4.138	8.012
Gemeentelijke bijdragen	8.485	2.742	3.617
Schakelklassen	1.179	1.221	1.180
ID subsidie Bovenschools	3.261	1.654	990
WSNS	1.148	1.496	644
Opbrengst projecten en overig	2.500	2.320	2.796
Subsidie VVE			2.205
Overige overheidsbijdragen	985	128	116
	<b>22.397</b>	<b>13.699</b>	<b>19.560</b>

Hieronder hebben wij een toelichting opgenomen op de bijdragen > € 1 miljoen en de opvallende afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren.

#### *ROB-subsidies*

Bij de raming van de inkomsten ROB-subsidie is uitgegaan van ongewijzigd gemeentelijke beleid. De inkomsten stijgen in 2013 ten opzichte van voorgaande jaren als gevolg van een verbreding van het ROB-programma, hetgeen een aanzienlijke verhoging van de subsidie voor het primair onderwijs met zich meebracht vanaf het schooljaar 2012-2013. Gelet op het karakter van de subsidie en de onderliggende programma's, zijn we er bij het opmaken van de begroting 2013 vanuit gegaan dat voor het schooljaar 2013-2014 een vergelijkbaar bedrag ter beschikking zal worden gesteld.

#### *Gemeentelijke bijdragen*

In de realisatie 2011 is hieronder een bedrag van ongeveer € 4,8 miljoen verantwoord inzake de bruidsschatregeling. Deze regeling tussen BOOR en de gemeente Rotterdam was van toepassing tot en met 2011. Vanaf 2012 en verder is deze regeling niet meer van toepassing. Daarom is het bedrag bijgesteld tot een bedrag van € 3,6 miljoen voor 2013. Daarin is voor € 2,8 miljoen een bedrag opgenomen in ROB-gelden voor het voortgezet onderwijs.

### *Schakelklassen*

Het aantal schakelklassen ligt binnen BOOR op een constant niveau. Per schakelklas wordt een vast normbedrag vergoed.

### *ID-subsidies*

De inkomsten voor ID-baan medewerkers is verlaagd als gevolg van de afbouwregeling van deze subsidie.

### *WSNS*

Vanwege eenmalige bijdragen vanuit de reserves WSNS Noord in 2011 en 2012 is de bijdrage 2013 lager dan voorgaande jaren.

### *Opbrengst projecten en overig*

Hieronder worden de opbrengsten van diverse, meestal eenmalige projecten opgenomen.

### *Subsidie VVE (voor- en vroegschoolse educatie)*

Deze subsidie is nieuw in de begroting 2013 opgenomen. De subsidie is bedoeld voor voor- en vroegschoolse educatie. BOOR is penvoerder van dit dossier. In de praktijk zal BOOR dit volledige bedrag af moeten dragen aan de instanties die deze voor- en vroegschoolse educatie verzorgen. De kosten staan vermeld onder overige personeelskosten voor eenzelfde bedrag. De ramingen zijn gebaseerd op beschikkingen.

### *Overige overheidsbijdragen*

Hieronder worden diverse kleinschalige bijdragen verantwoord. In 2011 zijn hier bedragen uit voorgaande jaren verantwoord. Daarom wijkt het bedrag in 2011 significant af.

## **Overige baten**

De overige baten zijn voor 2013 geraamd op € 6.143.000 en zijn als volgt opgebouwd:

**Bedragen in € 1.000**

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
Ouderbijdragen	2.865	2.641	2.976
Doorberekende salariskosten aan derden	2.922	1.240	1.149
Verhuur lokaliteiten	422	502	586
Overige bijdragen	2.774	2.281	1.432
	<b>8.983</b>	<b>6.664</b>	<b>6.143</b>

Hieronder hebben wij een toelichting opgenomen op de bijdragen > € 1 miljoen en de opvallende afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren.

### *Ouderbijdragen*

De ouderbijdragen houden gelijke tred met de ontwikkeling van de leerlingenaantallen.



Hierin dient wel vermeldt te worden dat ongeveer de helft van deze bate in het kader van internationaal onderwijs verplicht is, de andere helft is de vrijwillige ouderbijdrage. In de begroting is rekening gehouden met het risico van oninbaarheid vanwege het vrijwillige karakter.

#### *Doorberekende salariskosten derden*

Deze post betreft doorbelaste salariskosten van eigen medewerkers die op verscheidende manieren worden ingezet buiten de BOOR organisatie. In 2011 is met name de achterstand in facturatie uit voorgaande jaren ingehaald. De jaarlijkse bate ligt ongeveer ronde de € 1,2 miljoen en is gebaseerd op ervaring uit de afgelopen jaren.

#### *Overige bijdragen*

Deze post wordt gevormd door diverse bijdragen variërend van opbrengst kluisjesverhuur tot opbrengst kantine. De inschatting in de begroting is gebaseerd op ervaring in de afgelopen jaren.

## Lasten

### Personele lasten

De personele lasten zijn voor 2013 geraamd op € 197.670.000 en zijn als volgt opgebouwd:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
Lonen en salarissen	190.715	186.799	182.832
Dotaties personele voorzieningen	6	-	-
Personeel niet in loondienst	7.991	2.100	8.797
Overig	5.679	5.854	6.041
	<b>204.391</b>	<b>194.753</b>	<b>197.670</b>

Hieronder hebben wij een toelichting opgenomen op de bedragen > € 1 miljoen en de opvallende afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren.

#### *Lonen en salarissen*

De raming van de kosten voor lonen en salarissen is gebaseerd op de fte-tellingen van november 2012, waarbij rekening is gehouden met individuele aanpassingen zoals periodieke salarisverhogingen, pensioneringen en afloop van tijdelijke contracten. De aanpassing aan de personele bezetting is van structurele aard.

#### *Personeel niet in loondienst*

Het personeel niet in loondienst wordt geraamd aan de hand van de individuele beoordelingen van de schooldirecties ten aanzien van de extra inzet. Hierbij wordt rekening gehouden met de extra inzetverplichtingen vanwege gesubsidieerde projecten. De sterke daling in 2012 komt vanwege de relatief hoge eenmalige inzet in 2011 en een taakstellende reductie van 50% in 2012. In 2013 is sprake van een sterke toename van ROB-projecten. Hiervoor worden ongeveer 83 boventallige fte's uit de taakstellingsformatie ingezet. Ondanks deze inzet ontkomt BOOR er niet aan om gebruik te blijven maken van extern ingehuurd personeel.

#### *Overige personele lasten*

De overige personele lasten betreffen posten als opleidingskosten, keuringskosten, wervingsposten personeel en diverse overige personele kosten. Deze kosten worden op schoolniveau geraamd door de betreffende directies naast de kosten die vanuit centraal niveau worden ingeschat. Een bijzondere post in 2013 is opgenomen voor verplichtingen die voortvloeien uit de subsidie VVE. Het hele subsidiebedrag wordt doorbetaald aan de peuterspeelzalen, om deze reden is deze post is opgenomen onder de overige personele lasten.

## Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn voor 2013 geraamd op € 16.062.000 en zijn als volgt opgebouwd:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
Huur	1.448	2.277	817
Onderhoud	3.844	3.590	3.992
Energie en water	4.657	3.967	4.442
Schoonmaakkosten	5.574	5.256	5.205
Heffingen	133	325	1.223
Overige	1.439	200	383
	<b>17.095</b>	<b>15.615</b>	<b>16.062</b>

Hieronder hebben wij een toelichting opgenomen op de bedragen > € 1 miljoen en de opvallende afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren.

### *Huur*

De huurlasten zijn gebaseerd op inschattingen door de afzonderlijke schooldirecties. In 2011 en 2012 is een extra huurlast opgenomen voor de tijdelijke huisvesting Lansingerland. In 2013 zijn de voorzieningen voor tijdelijke huisvesting gekocht, waardoor de huurlasten sterk dalen. Daar staan afschrijvingskosten tegenover.

### *Onderhoud*

De raming voor onderhoud zijn voor het PO gebaseerd op de realisatiecijfers van 2011 en voor het voortgezet onderwijs op individuele ramingen van de schooldirecties.

### *Energie en water*

De kosten voor energie en water zijn voor het primair onderwijs gebaseerd op de realisatiecijfers van 2011 en voor het voortgezet onderwijs op individuele ramingen van de schooldirecties. Daarnaast is de post in 2012 lager vanwege een voordelige aanbesteding van het energiecontract. Voor 2013 is conservatief begroot en rekening gehouden met een stijging van energielasten.

### *Schoonmaakkosten*

De schoonmaakkosten zijn geraamd op locatieniveau door de individuele schooldirecties. Hierin worden geen grote wijzigingen ten opzichte van voorgaande jaren voorzien.

### *Overige huisvestingslasten*

De overige huisvestingslasten zijn in 2011 sterk hoger dan in de volgende jaren. De reden hiervan is dat in 2011 een eenmalige voorziening is opgenomen inzake huisvestingsprojecten. De overige huisvestingslasten zijn op schoolniveau geraamd door de individuele schooldirecties.

## Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn voor 2013 geraamd op € 3.873.000 en zijn bepaald aan de hand van de afschrijvingstermijnen die gelden de activa en zijn ingeschat door de betreffende schooldirecties op basis van de investeringen in voorgaande jaren en de geraamde investeringen 2013. De stijging in 2013 is verklaarbaar door de bij huisvestingslasten aangehaalde ingebruikname van het schoolgebouw in Lansingerland en door de investeringen in 2012.

## Overige materiele lasten

De overige materiele lasten zijn voor 2013 geraamd op € 23.143.000 en zijn als volgt opgebouwd:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
Administratie en beheerslasten	14.163	7.476	10.598
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	7.335	7.185	7.415
Overige	12.797	4.807	5.127
	<b>34.295</b>	<b>19.468</b>	<b>23.140</b>

Hieronder hebben wij een toelichting opgenomen op de bedragen > € 1 miljoen en de opvallende afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren.

### *Administratie en beheerslasten*

De administratie en beheerslasten worden zowel centraal op BOOR-niveau als op de individuele locaties geraamd. Het betreft ramingen voor telefoonkosten, vergaderkosten, drukwerk, reprokosten et cetera. Tevens worden ook de accountants- en advieskosten en de kosten voor het administratiekantoor (Vizyr) hieronder verantwoord.

In 2011 zijn deze kosten erg hoog geweest ten opzichte van andere jaren. Dit wordt verklaard door een reservering voor het verlies van administratiekantoor Prosco en een reservering voor een btw-claim naar aanleiding van een controle van de Belastingdienst. Tevens is in 2011 een reservering van kosten van adviesbureaus opgenomen alsmede hogere accountantskosten.

De stijging in de begroting 2013 ten opzichte van 2012 wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de stijging van de kosten voor het administratiekantoor, met name door de in rekening gebrachte btw. Verder worden de lasten voor accountants-, abonnements-, automatiserings-, telefoon-, reprokosten et cetera in 2013 hoger ingeschat dan in 2012. Deze kosten zijn individueel door de schoolleiders en centraal ingeschat.

#### *Inventaris, apparatuur en leermiddelen*

Deze kosten worden op locatieniveau geraamd door de individuele locatiedirecties. In deze kosten zijn geen bijzondere wijzigingen ten opzichte van voorgaande jaren voorzien. Het grootste gedeelte van deze post, ongeveer € 7 miljoen, bestaat uit leermiddelen en reprocosten lesprogramma's.

#### *Overige materiele lasten*

Deze kosten zijn in 2011 sterk beïnvloedt door diverse incidenten, zoals de bouwfraudekwestie. De kosten zijn op individueel locatieniveau geraamd door de betreffende schooldirecties en hebben deels een structureel en deels een incidenteel karakter.

#### **Financiële baten en lasten**

Het saldo van de financiële baten en lasten is voor 2013 geraamd op € 606.000 (last).

#### *Financiële baten*

De rentebaten in 2013 lopen ten opzichte van voorgaande jaren aanzienlijk terug. Dit is het gevolg van het feit dat vanwege het negatieve resultaat 2011 en het verwachte negatieve resultaat 2012 de liquiditeitspositie van BOOR is verslechterd, als gevolg waarvan een deel van de belegde middelen moet worden ingezet. Hiernaast is de rentevergoeding bij vastrentende obligaties aanzienlijk minder dan voorheen.

#### *Financiële lasten*

De rentelasten betreffen de lasten van de afgesloten leningen ten behoeve van de nieuwbouw Wolfert Lyceum in de gemeente Lansingerland.

### 7.3 Begroting per sector

Bedragen in € 1.000

	Primair onderwijs			Voortgezet onderwijs			(voortgezet) Speciaal onderwijs			Bestuursbureau			Totaal
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2013
<b>Baten</b>													
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	107.713	105.309	103.436	72.344	72.277	75.008	34.499	33.343	36.673	0	0	0	215.117
Overige overheidsbijdrage	15.545	8.431	13.233	4.060	1.734	4.807	2.556	1.214	1.520	0	0	0	19.560
Overige baten	2.772	2.325	1.116	6.459	5.678	4.109	449	981	918	0	0	0	6.143
<b>Totaal Baten</b>	<b>126.030</b>	<b>116.065</b>	<b>117.785</b>	<b>82.863</b>	<b>79.689</b>	<b>83.924</b>	<b>37.504</b>	<b>35.538</b>	<b>39.111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>240.820</b>
<b>Lasten</b>													
Personele lasten	104.305	98.791	102.659	66.998	62.744	67.227	33.088	31.163	32.635	1.837	1.561	2.764	205.285
Taakstelling fte primair onderwijs	0	0	-/- 4.890	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-/- 4.890
Taakstelling voortgezet onderwijs	0	0	0	0	0	-/- 820	0	0	0	0	0	0	-/- 820
Taakstelling inhuur derden	0	0	-/- 1.900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-/- 1.900
Huisvestingslasten	10.409	7.781	9.531	5.034	6.089	4.558	1.653	1.465	1.751	186	238	222	16.062
Afschrijvingen	2.906	1.653	2.237	1.448	1.035	1.237	432	389	399	0	0	0	3.873
Overige materiële lasten	16.569	10.166	11.520	14.791	8.622	11.362	3.249	3.031	3.244	-/- 2.023	-/- 1.799	-/- 2.986	23.140
<b>Totaal lasten</b>	<b>134.189</b>	<b>118.391</b>	<b>119.157</b>	<b>88.271</b>	<b>78.490</b>	<b>83.564</b>	<b>38.422</b>	<b>36.048</b>	<b>38.029</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>240.750</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-/- 8.159</b>	<b>-/- 2.326</b>	<b>-/- 1.372</b>	<b>-/- 5.408</b>	<b>1.200</b>	<b>360</b>	<b>-918</b>	<b>-/- 510</b>	<b>1.082</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>318</b>	<b>400</b>	<b>-5</b>	<b>-/- 563</b>	<b>-/- 295</b>	<b>-/- 617</b>	<b>245</b>	<b>80</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-/- 606</b>
<b>Buitengewone baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-/- 7.839</b>	<b>-/- 1.926</b>	<b>-/-1.377</b>	<b>-/- 5.971</b>	<b>905</b>	<b>-/- 257</b>	<b>-/- 673</b>	<b>-/- 430</b>	<b>1.098</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-/- 536</b>

## **Primair onderwijs**

De begroting 2013-2016 primair onderwijs is gebaseerd op de vastgestelde meerjarenformatiebegroting (MJFB) voor schooljaar 2012-2013 tot en met schooljaar 2015-2016.

De leerlingaantallen per 1 oktober 2012 uit de prognose zijn hierbij gecorrigeerd voor de werkelijke leerlingaantallen op deze teldatum. De overige baten zijn gelijk gehouden aan de bedragen opgenomen in de MJFB.

De bezuinigingen zoals deze in de MJFB zijn verwerkt, zijn ook in de meerjarenbegroting 2013-2016 opgenomen.

De personeelslasten zijn vastgesteld op basis van gegevens van het administratiekantoor Vizyr.

In verband met de negatieve invloed van de energielasten, de kosten voor BOOR Services en de kosten voor het administratiekantoor op de bovenschoolse begroting van het primair onderwijs zijn de betreffende afdrachten vanaf schooljaar 2013-2014 verhoogd. De noodzakelijke hogere afdrachten voor energie en het administratiekantoor hebben op schoolniveau geleid tot negatieve resultaten.

In dit kader is, naast het handhaven van de reeds genomen maatregelen, een aantal aanvullende bezuinigingsmaatregelen genomen. Deze maatregelen betreffen in het bijzonder formatie en bekostiging in het primair onderwijs op elkaar af te stemmen en de inhuur van externen tot een minimum te beperken.

## **Voortgezet onderwijs**

De begroting voor het speciaal onderwijs is opgebouwd uit de begrotingen van de afzonderlijke vo-scholen.

Voor 2013 presenteren alle scholen, behoudens de Wolfert van Borselen Scholengroep, een sluitende begroting. Het negatieve begrotingssaldo van de Wolfert is het gevolg van de jarenlange groei van het leerlingaantal, waarbij de bekostiging steeds vijf maanden achterblijft op noodzakelijke uitgaven. Naar verwachting blijft het leerlingaantal vanaf het schooljaar 2015-2016 stabiel.

De personeelslasten zijn vastgesteld op basis van gegevens van het administratiekantoor Vizyr.

Naast de begrotingen per school is er een bovenschoolse begroting voor de sector, waarvoor een deel van de bekostigingsgelden wordt ingehouden. In verband met hogere kosten voor BOOR Services en voor het administratiekantoor op de bovenschoolse begroting zijn de betreffende afdrachten voor 2013 verhoogd.

Het inhoudingspercentage voor 2013 bedraagt 8,1% van de Rijksinkomsten.

De activiteiten van de afzonderlijke vo-scholen worden beschreven in de afzonderlijke schoolplannen.

### **Speciaal (voorgezet) onderwijs**

De begroting voor het speciaal onderwijs is opgebouwd uit de begrotingen van de afzonderlijke so/vso-scholen.

Alle so/vso-scholen presenteren voor 2013 een begroting met een positief resultaat.

De begroting 2013-2016 is gebaseerd op de vastgestelde meerjarenformatiebegroting (MJFB) voor schooljaar 2012-2013 tot en met schooljaar 2015-2016.

De leerlingaantallen per 1 oktober 2012 uit de prognose zijn hierbij gecorrigeerd voor de werkelijke leerlingaantallen op deze teldatum. De overige baten zijn gelijk gehouden aan de bedragen opgenomen in de MJFB.

De bezuinigingen zoals deze in de MJFB zijn verwerkt, zijn ook in de meerjarenbegroting 2013-2016 opgenomen.

De personeelslasten zijn vastgesteld op basis van gegevens van het administratiekantoor Vizyr.

In verband met de negatieve invloed van de energielasten, de kosten voor BOOR Services en de kosten voor het administratiekantoor op de bovenschoolse begroting van het primair onderwijs zijn de betreffende afdrachten vanaf schooljaar 2013-2014 verhoogd. De noodzakelijke hogere afdrachten voor energie en het administratiekantoor hebben op schoolniveau geleid tot bijstelling van de schoolbegrotingen.

Per 1 augustus 2013 treedt de Kwaliteitswet SO/VSO in werking, deze wet kent veel inhoudelijke wijzigingen, maar heeft geen invloed op de begroting 2013 van de sector. Dit zelfde geldt, nu de bezuinigingen van tafel zijn, voor de invoering van de wet Passend Onderwijs, die per 1 augustus 2014 in werking treedt.



## **BOOR Services**

BOOR Services ondersteunt het college van bestuur. Hoofdtaken van het bureau zijn om principes van 'good governance' te bewaken, expertise te leveren op onderwijs, financiën, personeel, huisvesting, juridische zaken, communicatie en kwaliteitszorg. Ook wordt de expertise van het servicebureau ingezet voor het bovenschools management van BOOR.

Het verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen*, de managementletter van de accountant bij de jaarrekening 2011 en het rapport van de commissie Cohen adviseren, onder andere ten aanzien van de Finance & Control, huisvesting en centrale inkoop, deze functies in te richten dan wel te versterken. De extra kosten hiervan, alsmede de kosten voor een derde lid voor het college van bestuur zijn in de begroting opgenomen.

Vanwege het voorgaande en de herschikking van formatie naar BOOR Services stijgen de kosten van het bureau, inclusief bestuur en college van bestuur, tot een bedrag van € 3.251.000.

## **7.4 Investeringsbegroting**

Ook het meerjaren investeringsplan (mip) voor vervanging van meubilair en overige inventaris in het primair onderwijs is om de zelfde reden niet meer actueel.

Er wordt gestart met een nieuwe meerjaren investeringsplanning (mip) voor vervanging van meubilair, overig inventaris en onderwijs leerpakketten. Het uitgangspunt is deze voor de begroting 2014 gereed te hebben.

Voor 2013 geldt vooralsnog een investeringsstop. Voor eventuele noodzakelijke investeringen geldt dat deze in totaliteit niet hoger mogen zijn dan de vrijval aan afschrijvingen en dat investeringen vooraf ter goedkeuring aan het College van Bestuur worden voorgelegd.

## 7.5 Meerjarenbegroting

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	2013	2014	2015	2016
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	215.117	216.038	217.367	219.208
Overige overheidsbijdrage	19.560	18.286	17.082	15.986
Overige baten	6.143	5.193	5.119	5.210
<b>Totaal Baten</b>	<b>240.820</b>	<b>239.517</b>	<b>239.568</b>	<b>240.404</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	205.285	202.511	202.850	203.100
Taakstelling fte primair onderwijs	-/- 4.890	-/- 7.243	-/- 6.858	-/- 6.115
Taakstelling voortgezet onderwijs	-/- 820	-/- 570	-/- 800	-/- 290
Taakstelling inhuur derden	-/- 1.900	0	0	0
Huisvestingslasten	16.062	16.196	16.518	16.508
Afschrijvingen	3.873	3.737	3.581	3.556
Overige materiële lasten	23.140	22.645	22.209	22.060
Besparingen centrale inkoop	0	-/- 500	-/- 1.000	-/- 1.500
<b>Totaal lasten</b>	<b>240.750</b>	<b>236.776</b>	<b>236.500</b>	<b>237.319</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>70</b>	<b>2.741</b>	<b>3.068</b>	<b>3.085</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 606</b>	<b>-/- 719</b>	<b>-/- 756</b>	<b>-/- 758</b>
<b>Buitengewone baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-/- 536</b>	<b>2.022</b>	<b>2.312</b>	<b>2.327</b>

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de prognoses van de scholen over de ontwikkeling van de leerlingaantallen over de periode 2012-2014 (bijlage B).

De leerlingaantallen in het primair onderwijs blijven meerjarig min of meer gelijk, terwijl de leerlingaantallen in het voortgezet als gevolg van de leerling-groei in de gemeente Lansingerland – Wolfert Lyceum en Wolfert Pro – aanzienlijk groeien. Het betreft hier een tweetal nieuwe scholen, waarvan het maximaal te plaatsen aantal leerlingen nog niet is bereikt.

In de meerjarenbegroting, die vanaf 2014 sluit met een positief saldo zijn vanaf 2014 de inverdieneffecten op centrale inkoop zichtbaar gemaakt. Deze bedragen zijn nog niet toebedeeld per kostensoort.

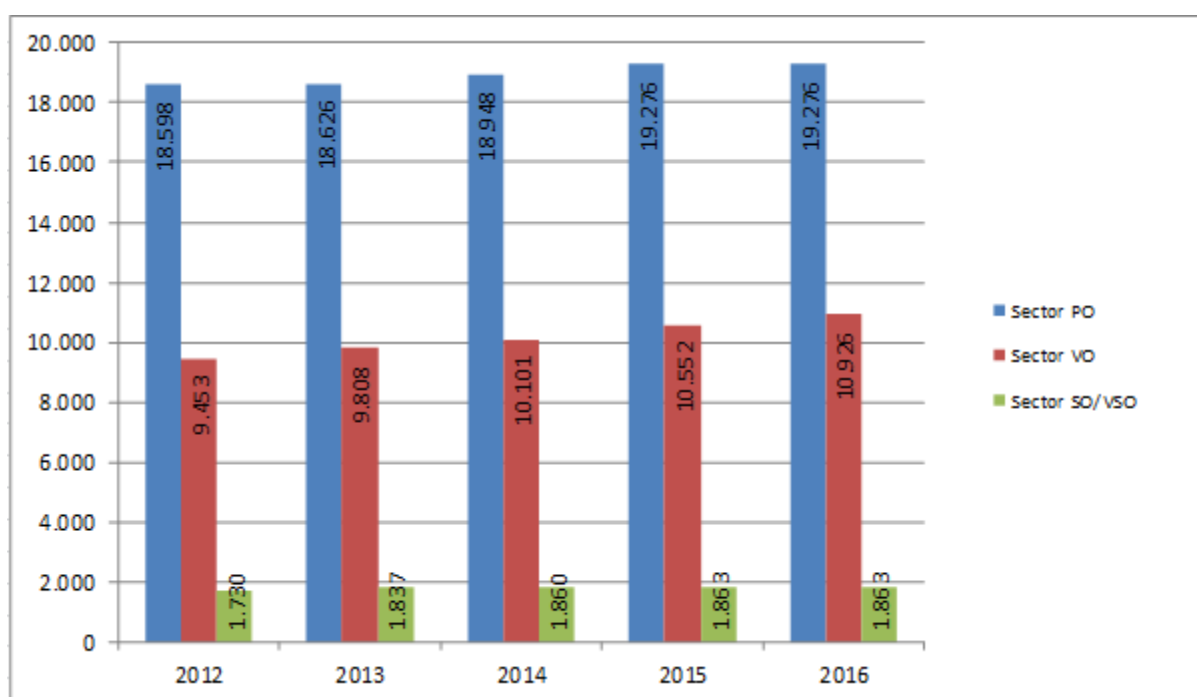
## **Bijlage A: Aantal scholen BOOR**

Aantal scholen basisonderwijs	64 scholen
Aantal scholen speciaal basisonderwijs	6 scholen
Aantal scholen (voortgezet) speciaal onderwijs	8 scholen
Aantal scholen voortgezet onderwijs	6 scholen
Aantal scholen praktijkonderwijs	1 school

## Bijlage B: Leerlingaantallen 2012-2016

Het totaal aantal leerlingen bedraagt per 1 oktober 2012: **30.271**

Omschrijving	2012	2013	2014	2015	2016
Teldatum 1-10-	2011	2012	2013	2014	2015
Sector po	18.598	18.626	18.948	19.276	19.276
Sector vo	9.453	9.808	10.101	10.552	10.926
Sector so/vso	1.730	1.837	1.860	1.863	1.863
<b>Totaal</b>	<b>29.781</b>	<b>30.271</b>	<b>30.909</b>	<b>31.691</b>	<b>32.065</b>



\*) Vanwege doorgevoerde correcties in leerlingtellingsysteem BRON wijken de leerlingaantallen 2011 af van de in het jaarverslag 2011 gepresenteerde aantallen.

De meerjarenprognose van het leerlingaantal vindt in eerste instantie plaats door de schoolleiding. Deze prognose wordt vergeleken en zo nodig bijgesteld met de beschikbare gemeentelijke prognoses.

De leerlingaantallen in het primair onderwijs blijven meerjarig min of meer gelijk, terwijl de leerlingaantallen in het voorgezet als gevolg van de leerling-groei in de gemeente Lansingerland - Wolfert Lyceum en Wolfert Pro - aanzienlijk groeien. Het betreft hier een tweetal nieuwe scholen, waarvan het maximaal te plaatsen aantal leerlingen nog niet is bereikt. Vanaf het schooljaar 2016-2017 blijft het leerlingaantal naar verwachting stabiel.

## Bijlage C: Formatiegegevens 2012-2016

Formatieoverzicht meerjarenbegroting (exclusief cvb/bestuursbureau)

Omschrijving	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Totaal</b>					
DIR	212	201	200	197	197
OP	2.198	2.193	2.187	2.162	2.189
OOP	615	586	552	552	554
Taakstelling	0	-/- 143	-/- 125	-/- 117	-/- 117
<b>Totaal formatie</b>	<b>3.025</b>	<b>2.837</b>	<b>2.814</b>	<b>2.794</b>	<b>2.823</b>
<b>Sector po</b>					
DIR	123	118	117	112	112
OP	1.234	1.215	1.202	1.163	1.174
OOP	207	193	160	158	158
Taakstelling	0	-/- 143	-/- 125	-/- 117	-/- 117
<b>Totaal formatie</b>	<b>1.564</b>	<b>1.383</b>	<b>1.354</b>	<b>1.316</b>	<b>1.327</b>
<b>Sector vo</b>					
DIR	65	59	59	61	61
OP	682	677	690	706	721
OOP	190	174	182	185	186
<b>Totaal formatie</b>	<b>937</b>	<b>910</b>	<b>931</b>	<b>952</b>	<b>968</b>
<b>Sector so/vso</b>					
DIR	24	24	24	24	24
OP	282	301	295	293	294
OOP	218	219	210	209	210
<b>Totaal formatie</b>	<b>524</b>	<b>544</b>	<b>529</b>	<b>526</b>	<b>528</b>

## Bijlage D: Prognose verloop leerlingen 2012-2016

### Prognose verloop leerlingen per fte

Omschrijving	2012	2013	2014	2015	2016
Sector po (inclusief fte taakstelling)	11,9	13,5	14,0	14,6	14,5
Sector vo	10,1	10,8	10,8	11,1	11,3
Sector so/vso	3,3	3,4	3,5	3,5	3,5
<b>Totaal</b>	<b>9,8</b>	<b>10,7</b>	<b>11,0</b>	<b>11,3</b>	<b>11,4</b>

### Prognose verloop leerlingen per fte OP (onderwijzend personeel)

Omschrijving	2012	2013	2014	2015	2016
Sector po (inclusief fte taakstelling)	15,1	17,4	17,6	18,4	18,2
Sector vo	13,9	14,5	14,6	15,0	15,2
Sector so/vso	6,1	6,1	6,3	6,3	6,3
<b>Totaal</b>	<b>13,5</b>	<b>13,8</b>	<b>14,1</b>	<b>14,7</b>	<b>14,6</b>

Om de formatie in meer lijn te brengen met de grondslagen van OCW voor de berekening van de bekostiging zal BOOR een taakstelling in fte's doorvoeren van 143 fte in 2013. Deze taakstelling is volledig van toepassing op het primair onderwijs. Hierdoor zullen de verhouding leerlingen ten opzichte van het totaal aantal fte's en het aantal fte's onderwijzend personeel stijgen. Ondanks dat de stijging in 2013 in het primair onderwijs in de verhouding leerlingen/onderwijzend personeel ongeveer 13% bedraagt, ligt de gemiddelde norm binnen het primair onderwijsveld van BOOR ruimschoots onder de norm die ten grondslag ligt voor de berekening van de bekostiging. De implementatie hiervan zal per individuele school worden uitgevoerd, rekening houdend met het karakter en de situatie van de desbetreffende school.