



Jaarverslag 2012

Voorwoord

Voor u ligt het *BOOR Jaarverslag 2012*. Het is een roerig jaar geweest. De nasleep van de fraude rond huisvesting was nog goed voelbaar. De onderzoeken namen veel tijd in beslag. Daarnaast zorgde het negatieve bedrijfsresultaat van 2011 voor een keten van gebeurtenissen die nauwelijks te beïnvloeden was. In april traden de leden van het algemeen bestuur af. Het college van burgemeester en wethouders benoemde vervolgens een bewindvoerder om de taken van het algemeen bestuur waar te nemen. Ook werd de positie van de voorzitter van het college van bestuur onhoudbaar. Per 1 oktober 2012 is zijn dienstverband beëindigd.

Gezien de financiële positie is reeds in 2011 een verbeterplan voor de bedrijfsvoering opgesteld. Dit verbeterplan moest leiden tot een financieel gezond BOOR. Forse ingrepen in de bedrijfsvoering waren onvermijdelijk. Alle sectoren hebben maatregelen genomen om overschrijding van budgetten te voorkomen. Uitgangspunt van de ombuigingen was om het primaire proces ongemoeid te laten om op deze manier de kwaliteit op de scholen te waarborgen. Gedurende het verslagjaar werd duidelijk dat aanscherping van het verbeterplan noodzakelijk was.

In juni van het verslagjaar riep het college van burgemeester en wethouders de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) in het leven om advies uit te brengen over onder andere de relatie tussen de gemeente en BOOR. De nieuwe statuten zijn vastgesteld en in overleg met de gemeente is er een [toezichtkader](#) ontwikkeld. Oude dossiers van voor de verzelfstandiging zijn bijna afgehandeld. Er is een nieuw algemeen bestuur benoemd dat voortvarend aan de slag is gegaan. Per 1 augustus 2013 zal de nieuwe voorzitter van het college van bestuur, Huub van Blijswijk, aantreden.

Op verzoek van de gemeenteraad is er een *reality check* op de begroting 2013 uitgevoerd. De begroting is kritisch doorgenomen, met name op de grootste en meest risicovolle posten. Daarbij zijn de realisatie uit 2012 en bijzonderheden uit het eerste kwartaal 2013 betrokken. Uit deze beoordeling blijkt dat de begroting op onderdelen voorzichtig is geweest, met name aan de inkomstenzijde. Een aantal taakstellingen kan waarschijnlijk niet geheel gerealiseerd worden zonder aanvullende maatregelen. In de afgelopen periode zijn acties in gang gezet, waardoor het resultaat beter moet uitpakken dan de nu berekende prognose.

Ondanks de moeilijke tijd hebben onze medewerkers hard gewerkt om de kwaliteit op onze scholen hoog te houden. Hiervoor ben ik iedereen zeer erkentelijk. In 2012 is er een basis gelegd voor een nieuwe organisatie, maar er zijn nog veel stappen te maken voor een financieel gezonde, stabiele organisatie waar onderwijs de prioriteit heeft. Zoals verwacht is het bedrijfsresultaat net als in 2011 negatief en dit zal ook voor 2013 gelden. Het perspectief daarna is positief. Er zal veel gevraagd worden van onze medewerkers, maar samen kunnen wij van BOOR de organisatie maken waar iedereen trots op kan zijn. Een organisatie waar *Het kind voorop* staat.

Rotterdam, april 2013

J.C. Rath
Lid college van bestuur

Samenvatting

Het jaar 2012 was een roerig jaar voor BOOR. De nasleep van de fraude rond huisvesting was nog goed voelbaar. Daarnaast bleek dat BOOR te kampen had met grote financiële problemen. Dit heeft geleid tot veel negatieve media-aandacht en onrust binnen de organisatie.

Een gevolg was dat rond april het algemeen bestuur is opgestapt en er een bewindvoerder is aangesteld. Vanwege de onhoudbare positie van de voorzitter van het college van bestuur, werd het dienstverband per oktober beëindigd. Eind 2012 is gestart met de werving van de leden voor het algemeen bestuur. Deze zijn in 2013 benoemd. In augustus 2013 zal de nieuwe voorzitter van het college van bestuur starten.

In 2012 is de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) aangesteld. In afwachting van hun advies is het [BOOR Strategisch Beleidsplan 2012-2016](#) nog niet goedgekeurd door de gemeente. Dit heeft gevolgen voor de uitvoering van een aantal doelstellingen die in het [BOOR Jaarplan 2012](#) opgenomen waren. In 2013 zal het strategisch beleidsplan aangepast worden aan de conclusies uit het adviesrapport en opnieuw worden aangeboden bij de gemeente. De hoofdthema's blijven *Identiteit en kernwaarden*, *Kwaliteitsprofiel* en *Passend onderwijs*. Daarnaast zal er gewerkt gaan worden aan een organisatie met de verantwoordelijkheid op schoolniveau. Het onderwijskundig leiderschap met nadruk op leeropbrengsten wordt prominenter gepositioneerd binnen de scholen. Het bestuur en management zijn dienstbaar en faciliterend aan het primaire proces. Er zal gewerkt worden aan een professionele cultuur van transparantie, elkaar aanspreken en verantwoording afleggen.

Naar aanleiding van onder andere het adviesrapport van de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) is besloten om niet over te stappen naar een raad van toezichtmodel. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt tussen de gemeente en het algemeen bestuur over de toezichthoudende rol. In november zijn de statuten en de leidraad voor het toezichtkader door de gemeente vastgesteld.

BOOR is bij diverse innovatieve projecten betrokken of heeft deze geïnitieerd, zoals *Rotterdams Effect*, *Talentontwikkeling*, *Minerva* en de *Kwaliteitssprong op Zuid*.

In totaal heeft BOOR 85 scholen in het openbaar (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. Alle kinderen zijn welkom bij BOOR. Per 1 oktober volgden 30.203 leerlingen onderwijs op onze scholen. De verwachting is dat vanwege de plannen rondom passend onderwijs het aantal leerlingen in het speciaal onderwijs zal dalen en in het (speciaal) basisonderwijs zal toenemen. Het marktaandeel van BOOR in Rotterdam is voor het primair onderwijs 36,5% en voor het voortgezet onderwijs 23,7% en is de laatste jaren stabiel.

In 2012 waren er 3.685 medewerkers in dienst. Om specialisten op te leiden die nodig zijn binnen de organisatie, heeft BOOR een aantal masteropleidingen ontwikkeld. Binnen BOOR zijn er 13,5 leerlingen per leerkracht. In verband met de bezuinigingen is de verwachting dat dit aantal licht zal stijgen. Het ligt echter nog ruim onder de norm die ten grondslag ligt voor de berekening van de bekostiging van het ministerie.

BOOR heeft in 2012 op de cito-eindtoets een gewogen score van 535,21 behaald en dit is ruim boven de resultaatafspraken van het programma *Beter Presteren*. In het voortgezet onderwijs ligt de nadruk op taal en rekenen. Met een gemiddelde leerwinst voor de Diataal-toets van een 9,2 voor begrijpend lezen een 6,9 voor woordenschat, scoort BOOR boven de resultaatafspraken van het programma *Beter Presteren*. Ook de examencijfers voor Nederlands met een 6,13 en Wiskunde A met een 6,10 liggen boven de resultaatafspraken. In het (voortgezet) speciaal onderwijs wordt gebruik gemaakt van een eigen instrument om de kwaliteit te waarborgen.

In 2012 waren er dertien (zeer) zwakke afdelingen. Op deze scholen vindt er intensieve begeleiding plaats, bijvoorbeeld in de vorm van het traject *Intensieve schoolontwikkeling* van het programma *Beter presteren*. Een aantal afdelingen hebben dit traject al succesvol afgesloten. In 2012 is gestart met het ontwikkelen van een kwaliteitscyclus voor het primair onderwijs, waardoor het mogelijk is om in eerder stadium te signaleren dat de kwaliteit op een school achteruit dreigt te gaan.

In 2012 zijn er tevredenheidsspeilingen voor ouders en leerlingen afgenomen in het voortgezet onderwijs. Hoewel de scores van een 7,6 en respectievelijk 6,6 boven de scores van de referentiegroep liggen, is het niet gelukt om het ambitieniveau van een 7,5 te halen voor de leerlingscore.

Op het gebied van huisvesting is de laatste jaren een aanzienlijke achterstand ontstaan in de afrekening van lopende en deels reeds afgeronde projecten. In 2012 zijn de eerste constructieve afspraken gemaakt met de gemeente over de oude huisvestingsdossiers. Daarnaast is er een leegstandreductieplan opgesteld. Dit moet leiden tot een ruime besparing in de kosten.

De bezuinigingen die nodig waren in 2012 zijn niet gerealiseerd. Het resultaat over 2012 is bijna € 12,5 miljoen nadelig en daarmee ook teleurstellend ten opzichte van een begroot nadeel van circa € 1,5 miljoen. De belangrijkste oorzaak is het feit dat er onvoldoende sturing mogelijk is gebleken op het behalen van resultaten. Dit werd bemoeilijkt door onder andere het ontbreken van betrouwbare managementinformatie en betrouwbare tussentijdse financiële rapportages. De overschrijdingen zijn met name ontstaan op het gebied van personeel, inhuur van derden, huisvestingskosten en opleidingskosten. Gezien de nijpende financiële situatie van BOOR is het verbeterplan voor de bedrijfsvoering verder aangepast en

definitief vastgesteld door het nieuwe algemeen bestuur. Door de verliezen in de laatste jaren is de uitholling van het vermogen fors geweest.

Er is een eerste grote stap gemaakt met het op orde brengen van de systemen voor de financiële en personeelsadministratie. Deze systemen zijn betrouwbaarder en leveren steeds beter de voor sturing gewenste managementinformatie. Ook met de herinrichting van de financiële afdeling is een kwaliteitsslag gemaakt. Er zijn veel gesprekken gevoerd met het administratiekantoor Vizyr om tot zakelijke afspraken te komen in de vorm van een service level agreement. Deze gesprekken lopen door in 2013.

In 2012 is gebleken dat niet alle inkopen waarvoor dit nodig was, het traject van de Europese aanbesteding hebben doorlopen. Deels is dit te verklaren doordat decentraal ingekocht is en de afgelopen jaren geen juiste centrale contractvorming en aanbesteding heeft plaatsgevonden. Het gevolg hiervan is dat hierdoor in 2012 een afkeurende verklaring op het terrein van de financiële rechtmatigheid door de externe accountant is afgegeven, naast een goedgekeurd oordeel voor de getrouwheid. In 2013 worden maatregelen getroffen om zo snel mogelijk tot de juiste contractvorming en aanbesteding te komen. Deze zullen echter niet in 2013 hun volledige effect hebben, gegeven de looptijd van aanbestedingsprocedures.

Voor BOOR is een risicoprofiel opgesteld. De vijf belangrijkste risico's die BOOR kan lopen, zijn het gebrek aan opvolging, monitoring en beheersing van ontwikkeld beleid, onvoldoende leiderschap, beperkte mate van sturing en beheersing van financiële middelen, het ontbreken van een eenduidig besturingsmodel met betrekking tot integraal schoolleiderschap en het gebrek aan betrouwbare managementinformatie.

Er zijn veel verbeteringen in gang gezet, maar we zijn er nog niet. Er zal door iedereen keihard gewerkt moeten worden om te komen tot een gezonde, stabiele organisatie waar onderwijs de prioriteit heeft.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	7
1. Inleiding	11
2. Leeswijzer	13
3. Missie, visie, identiteit en kernwaarden	15
3.1 Missie	15
3.2 Visie	15
3.3 Identiteit	15
3.4 Kernwaarden	16
4. Organisatie en bestuur	17
4.1 Organisatiestructuur	17
4.2 Organisatieverslag	17
4.3 Besturingsmodel	25
4.4 Maatschappelijke verbindingen met partners	26
5. Strategische onderwerpen	27
5.1 Strategisch beleidsplan	27
5.2 Identiteit	27
5.3 Kwaliteitsprofiel	28
5.4 Passend onderwijs	28
6. Innovatieve projecten	30
7. Scholen	34
7.1 Overzicht scholen	34
7.2 Aantal leerlingen	37
7.3 Aantal leerlingen per fulltime medewerker	38
7.4 Marktaandeel	39
7.5 Spreiding	41
7.6 Selectiecriteria en wachtlijsten	41
7.7 Vrijwillige ouderbijdrage	42
8. Kwaliteit	43

8.1	Kwaliteitszorg (speciaal) basisonderwijs	43
8.2	Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs	44
8.3	Kwaliteitszorg (voortgezet) speciaal onderwijs	46
8.4	Zwakke en zeer zwakke scholen	47
8.5	Tevredenheidspeilingen	48
8.6	Verzuim en uitval	50
9.	Personeel	51
9.1	Personeelsbeleid	51
9.2	Omvang en samenstelling personeel	51
9.3	Aannamebeleid personeel	54
9.4	Bezuinigingen personeelskosten	54
9.5	Opleiding en scholing	55
9.6	Ziekteverzuim	57
9.7	Aanstelling medewerkers BOOR Services	58
10.	Huisvesting	59
10.1	Afrekening (oude) huisvestingsprojecten	59
10.2	Meerjaren onderhoudsplan	60
10.3	Doordecentralisatie	60
10.4	Bouwprojecten	61
10.5	Leegstandsreductie	61
10.6	Huur en medegebruik	62
11.	Communicatie	63
11.1	Media-aandacht	63
11.2	Interne communicatie	63
11.3	Nieuwe huisstijl	63
11.4	BOOR Magazine	63
11.5	Evenementen	64
12.	Juridisch	65
12.1	Bezwaarschriften medewerkers	65
12.2	(Hoger) beroepschriften	66
12.3	Bezwaarschriften BOOR	66
12.4	Klachten	67

13. Bedrijfsvoering	68
13.1 Verbeterplan <i>Anders denken, anders doen</i>	68
13.2 Interne beheersing	68
13.3 Administratieve systemen	69
13.4 Risicomanagement	69
14. Financiën	72
14.1 Resultaat 2012	72
14.2 Vermogens- en liquiditeitspositie	76
14.3 Treasuryverslag	78
14.4 Inkoop	79
14.5 Ombuigingen	80
14.6 Begroting 2013	81
15. Jaarrekening	83
15.1 Algemeen	83
15.2 Stelselwijziging	83
15.3 Waarderingsgrondslagen voor de jaarrekening	83
15.4 Onzekerheden in de jaarrekening	89
15.5 Kengetallen	90
15.6 Balans	91
15.7 Staat van baten en lasten	92
15.8 Toelichting op het resultaat	93
15.9 Overige omstandigheden	96
15.10 Liquiditeit	96
15.11 Kasstroomoverzicht	99
15.12 Toelichting op de balans	100
15.13 Geormerkte subsidies – Model G	109
15.14 Toelichting baten en lasten	110
15.15 Segmentatie	114
15.16 Niet in de balans opgenomen activa en passiva	115
15.17 Overzicht verbonden partijen	117
15.18 Bezoldiging bestuursleden	120
15.19 Kosten externe accountant	121

16 Overige gegevens	122
16.1 Gebeurtenissen na balansdatum	122
16.2 Resultaatbestemming	122
16.3 Controleverklaring	122
Verklarende woordenlijst	123
Bronnen	125
Bijlage	127
Organisatiestructuur	128

1. Inleiding

In dit jaarverslag wordt aangegeven welke activiteiten in 2012 op bestuurlijk niveau zijn ondernomen om de doelen die gesteld zijn te verwezenlijken. Er wordt ingegaan op de doelen uit het [BOOR Jaarplan 2012](#) en de resultaatafspraken in het kader van de programma's van het Rotterdams Onderwijsbeleid. Naast een terugblik wordt er ook kort vooruit gekeken. Met dit jaarverslag legt BOOR verantwoording af, zoals dit gedurende het jaar ook gebeurt via de [website](#), het [BOOR Magazine](#) en in de gemeenteraad.

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 medewerkers verzorgen kwaliteitsonderwijs aan ongeveer 30.000 leerlingen.

BOOR stond in 2012 voor een grote ombuigingsoperatie. De investeringen in het onderwijs de afgelopen jaren, de bezuinigingen van de rijksoverheid, de tekorten binnen BOOR en de uitwerking van een aantal afspraken rond de verzelfstandiging maakten dit noodzakelijk. In dit kader is eind 2011 gestart met het verander- en verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen*. Het plan is voortdurend bijgesteld aan de actuele situatie en in oktober 2012 definitief vastgesteld door het algemeen bestuur. Het plan stelt schooldirecteuren en leerkrachten blijvend in staat zich op de talentontwikkeling en het welzijn van kinderen te concentreren en om onze missie, kwaliteitsonderwijs in een wereldstad, waar te maken.

De ambities van BOOR voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het [BOOR Strategisch Beleidsplan 2012-2016 *Het kind voorop*](#). De gemeente heeft in afwachting van het onderzoek van de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) onder leiding van Job Cohen het plan nog niet goedgekeurd. Op 28 september 2012 heeft de commissie het adviesrapport *Het bijzondere karakter van het openbaar onderwijs gewaardeerd en verankerd* gepresenteerd. De conclusies uit dit adviesrapport zullen verwerkt worden in het strategisch beleidsplan 2013-2017. In afwachting van vaststelling van het strategisch beleidsplan konden niet alle gestelde doelen dit jaar uitgevoerd worden.

Het beleid van BOOR staat niet op zichzelf. Het is verbonden met het stedelijk en landelijk onderwijsbeleid. BOOR heeft zich nadrukkelijk verbonden met het Rotterdams Onderwijsbeleid 2011-2014, dat in gezamenlijkheid is vastgesteld door de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse schoolbesturen. Het kent twee programma's, *Beter Presteren* en *Aanval op Uitval*. *Beter Presteren* heeft als doel een verhoging van onderwijsresultaten, met de focus op taal en rekenen in het primair en voortgezet onderwijs. *Aanval op Uitval* heeft als doel schooluitval voorkomen en uitgevallen jongeren terugleiden naar school. Bij dit alles wordt intensief samengewerkt met partners in de stad, zoals de gemeente, jeugdzorg,

culturele instellingen, sportverenigingen, woningbouwcoöperaties en andere schoolbesturen en onderwijsinstellingen.

Om de toezichthoudende rol van het algemeen bestuur en de gemeente te versterken, is er onder andere een [toezichtkader](#) opgesteld. Hierin is de informatie- en verantwoordingsverplichting van het algemeen bestuur aan de gemeenteraad opgenomen. Het toezichtkader is na het verslagjaar op 4 april 2013 door de gemeenteraad vastgesteld. Daar waar mogelijk zijn de elementen uit het toezichtkader opgenomen in dit verslag.

Bij dit jaarverslag zit een afkeurende verklaring van de accountant op het terrein van rechtmatigheid. Niet alle inkoop waarvoor een Europese aanbesteding nodig was, hebben het traject doorlopen. Deels is dit te verklaren doordat decentraal ingekocht is en de afgelopen jaren niet gestuurd is op de juiste centrale contractvorming en aanbesteding. In 2013 worden maatregelen getroffen om zo snel mogelijk tot de juiste contractvorming en aanbesteding te komen.

Dit jaarverslag is bedoeld voor direct betrokkenen binnen BOOR, zoals medewerkers, leden van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, ouders, leerlingen, maatschappelijke partners en de gemeente Rotterdam. Het jaarverslag 2012 en andere beleidsstukken zijn terug te vinden op www.stichtingboor.nl. Reageren kan via info@stichtingboor.nl.

2. Leeswijzer

Het bestuurlijk jaarverslag van BOOR is onderverdeeld in twee delen, het *bestuursverslag* en de *jaarrekening*. Het verslag geeft een beeld van wat BOOR dit jaar heeft gedaan en wat de resultaten zijn. In de *Verklarende woordenlijst* worden veel voorkomende begrippen kort uitgelegd.

In hoofdstuk 3 *Missie, visie, identiteit en kernwaarden* worden de bestaansredenen en het gemeenschappelijk toekomstbeeld van BOOR beschreven. Wie zijn we? Waarom bestaan we? Waar geloven we in? En waar willen we naartoe?

De organisatiestructuur wordt weergegeven in hoofdstuk 4 *Organisatie en bestuur*. Hier is ook een verslag van het bestuur en diverse gerelateerde organisaties opgenomen en is er aandacht voor de statutenwijzigingen.

Het [BOOR Strategisch Beleidsplan 2012-2016](#) is nog niet goedgekeurd door de gemeente. Dit heeft gevolgen voor de uitvoering van een aantal doelstellingen die in het [BOOR Jaarplan 2012](#) opgenomen waren. In hoofdstuk 5 *Strategische onderwerpen* komen de drie hoofdthema's waar BOOR zich de komende vier jaar op wil richten aan bod: *Identiteit en kernwaarden*, *Passend onderwijs* en *Kwaliteitsprofiel*.

BOOR is betrokken bij diverse projecten en werkt hierbij samen met andere partijen. Ook heeft BOOR een aantal projecten zelf geïnitieerd. Een aantal in het oog springende projecten komen in hoofdstuk 6 *Projecten en samenwerkingsverbanden* aan bod.

Een overzicht van de scholen is opgenomen in hoofdstuk 7 *Scholen*. Tevens is het leerlingaantal per sector weergegeven met een toelichting.

In hoofdstuk 8 *Kwaliteit* wordt gekeken naar onderwijsprestaties, zoals de citoscores en examenresultaten. Hoe versterkt BOOR de taal- en rekenvaardigheid bij leerlingen? Hoe tevreden zijn ouders en leerlingen in het voortgezet onderwijs? En wat doet BOOR om de kwaliteit verder te verbeteren?

In hoofdstuk 9 *Personeel* worden onder andere de gevolgen van de bezuinigingen op het gebied van personeel in beeld gebracht. Ook worden een aantal personeelscijfers gepresenteerd.

In hoofdstuk 10 *Huisvesting* is er een overzicht opgenomen van de (bouw)projecten in 2012. Tevens is er aandacht voor het leegstandsreductieplan om efficiënter om te gaan met de schoolgebouwen. Aan het eind is er aandacht voor de veranderende regeling rondom huur en medegebruik, wat gevolgen kan hebben voor de huurinkomsten van BOOR.

Op het gebied van communicatie zijn in hoofdstuk 11 *Communicatie* een aantal activiteiten van het dit jaar uitgelicht, zoals de negatieve media-aandacht, de interne communicatie en de invoering van de nieuwe huisstijl.

Door onder andere de bezuinigingen, is het aantal bezwaarschriften verdubbeld. Hoofdstuk 12 *Juridisch* geeft een overzicht van het aantal bezwaarschriften en klachten.

Het is noodzakelijk dat de bedrijfsvoering binnen BOOR op orde wordt gebracht. In hoofdstuk 13 *Bedrijfsvoering* wordt de voortgang van het verander- en verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen* besproken. Ook wordt in kaart gebracht wat de vijf belangrijkste risico's zijn voor BOOR.

In hoofdstuk 15 *Financiën* is een overzicht opgenomen van de grootste verschillen tussen hetgeen begroot is voor 2012 en het daadwerkelijke resultaat. Er wordt ingegaan op de liquiditeits- en vermogenspositie en hoe BOOR dit wil gaan verbeteren. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre BOOR heeft voldaan aan de procedures rondom Europees aanbesteden. Ook is het resultaat op de beleggingsportefeuille opgenomen. Het hoofdstuk sluit af met in hoeverre de ombuigingen het gewenste effect hebben gehad.

Het jaarverslag wordt afgesloten met de jaarrekening, welke opgesteld is volgens de richtlijnen van het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap.

3. Missie, visie, identiteit en kernwaarden

In het strategische beleidsplan 2012-2016 *Het kind voorop* zijn missie, visie, kernwaarden en de identiteit van BOOR beschreven. Hieronder volgt een korte samenvatting hiervan.

3.1 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.

3.2 Visie

BOOR vindt onderwijsprestaties heel belangrijk, maar richt zich ook op de kwaliteit van het onderwijs. Verhoging van resultaten en basisvaardigheden ziet BOOR 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.

3.3 Identiteit

Het openbaar onderwijs 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 welkom bij BOOR. De scholen borgen 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.

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.

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.

3.4 Kernwaarden

Dit alles gebeurt vanuit de volgende kernwaarden:

- Maximale talentontwikkeling
- Actieve pluriformiteit
- Actieve realisering van kinderrechten en -plichten
- Sterke verbindingen met de samenleving
- Leerlingen opleiden tot nieuwsgierige en toekomstgerichte mensen

4. Organisatie en bestuur

4.1 Organisatiestructuur

Stichting BOOR werd opgericht op 1 januari 2008 bij de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs in Rotterdam. Het organisatieschema van BOOR is opgenomen in de bijlage.

4.2 Organisatieverslag

Gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft de zorgplicht voor een breed en veelsoortig onderwijsaanbod van voldoende kwaliteit. Aangezien er bij BOOR sprake is van openbaar onderwijs, heeft de gemeente Rotterdam ook een aantal wettelijke toezichthoudende taken. Zij heeft als taak de goedkeuring van het jaarplan met de begroting, het jaarverslag met de jaarrekening, het strategisch beleidsplan, benoeming van bestuursleden en de wijziging van de statuten van de stichting. Zij zorgen voor de instandhouding van het openbaar onderwijs met betrekking tot spreiding en toegankelijkheid en nemen besluiten over de opheffing of oprichting van scholen van het openbaar onderwijs. Bij ernstige taakverwaarlozing door het bestuur van BOOR kan de gemeente ingrijpen.

In 2012 zijn de volgende belangrijke besluiten genomen:

- Op 17 april 2012 is de heer ir. J. (Hans) van der Vlist benoemd als bewindvoerder.
- Op 11 oktober 2012 zijn de jaarrekening 2011 en de begroting 2012 goedgekeurd.
- Op 29 november 2012 zijn door de gemeenteraad de nieuwe statuten voor BOOR en de leidraad voor het toezichtkader tussen BOOR en de gemeente vastgesteld.

Bestuur

Het bestuur van de stichting bestond begin 2012 uit negen personen die gezamenlijk het bevoegd gezag van de openbare scholen in Rotterdam vormden. Het bestuur was statutair verdeeld in een college van bestuur (twee personen) en een algemeen bestuur (zeven personen). De precieze taakverdeling is geregeld in de statuten die door de gemeenteraad zijn vastgesteld.

Statutenwijziging

BOOR had plannen om over te stappen naar een raad van toezichtmodel. Mede naar aanleiding van de conclusies uit het rapport *Evaluatie stichting BOOR* van Biznez Management, waarbij specifiek gekeken is naar de *internal control*, het financieel management en de kwaliteit van het gevoerde risicobeleid en het adviesrapport van de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) 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 nieuwe statuten zijn op 29 november 2012 vastgesteld door de gemeenteraad. Op advies van de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) wordt het aantal leden van het college van bestuur uitgebreid van twee naar drie. Eén lid wordt specifiek belast met de portefeuille financiën en bedrijfsvoering. Het aantal leden van het algemeen bestuur wordt hierdoor teruggebracht tot zes. De benoemingstermijn voor alle bestuursleden bedraagt vier jaar.

Toezichtkader

Bij de gewijzigde statuten is een leidraad voor het toezichtkader als bijlage toegevoegd. Deze leidraad is in het eerste kwartaal van 2013 nader geconcretiseerd en verfijnd in de [Uitwerking toezichtkader stichting BOOR en gemeente Rotterdam](#). Er worden onder meer handvatten aangereikt voor het voeren van het gesprek van de gemeenteraad met het algemeen bestuur van BOOR over de wezenskenmerken en een uitgewerkt kader aangeboden met het oog op de informatie- en verantwoordingsverplichting van het algemeen bestuur aan de gemeenteraad. Daarnaast wordt aandacht besteed aan diverse andere zaken als een nadere invulling van de relatie tussen de gemeente en BOOR, processen van afstemming en evaluatie. Het zal geen statisch document worden. De gemeenteraad en BOOR kunnen het toezichtkader op grond van de door hen daarmee opgedane ervaringen in goed overleg wijzigen. Bij het toezicht wordt uitgegaan van het principe 'pas toe of leg uit' conform de Code Goed Bestuur. Daar waar BOOR meent niet te kunnen voldoen aan de normen, maakt zij in de rapportages aan de gemeenteraad kenbaar in hoeverre niet voldaan is aan de normen en wat de reden daarvan is.

Bestuursreglement

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 tweede kwartaal 2013 vaststellen en vervolgens ter goedkeuring aan de gemeente voorleggen.

Algemeen bestuur

Het algemeen bestuur heeft een toezichthoudende rol. Het houdt toezicht op de werkzaamheden en het beleid van het college van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. Het legt maatschappelijke verantwoording af en heeft een klankbord- en adviesfunctie voor het college van bestuur en fungeert als werkgever voor het college van bestuur. Het algemeen bestuur stelt op voorstel van het college van bestuur het jaarplan met de begroting en het jaarverslag met de jaarrekening van de stichting vast.

Het algemeen bestuur bestond tot april 2012 uit de volgende leden:

- de heer mr. S.J. van Klaveren (voorzitter)
- de heer mr. H.W.M.M. van Duifhuizen MBA
- de heer drs. B.H. de Rave
- mevrouw C.C. Vonkeman-Karaca
- de heer drs. T. Yazir

Er waren per 1 januari 2012 twee vacatures in het algemeen bestuur.

In maart en april 2012 zijn naar aanleiding van de conclusies uit het evaluatierapport van Biznez Management alle leden van het algemeen bestuur afgetreden. Vervolgens heeft het college van burgemeester en wethouders op 17 april 2012 Hans van der Vlist benoemd als bewindvoerder, die op grond van artikel 16 van de statuten van stichting BOOR de taken en bevoegdheden van het algemeen bestuur tijdelijk heeft waargenomen.

Zijn taken waren het rapporteren aan de gemeenteraad over maatregelen voor verbetering van het intern toezicht door zowel het algemeen bestuur als de gemeente, de werving van een nieuw algemeen bestuur en het maken van afspraken over de versterking van het college van bestuur voor de verbetering van de bedrijfsvoering.

Begin 2013 is de heer mr. N.Ph. (Philip) Geelkerken benoemd tot nieuwe voorzitter van het algemeen bestuur. Hiermee is een einde gekomen aan de taakstelling van bewindvoerder Hans van der Vlist. In het eerste kwartaal van 2013 zijn de overige leden voorgedragen en benoemd.

De verslagen van de openbare vergaderingen van het algemeen bestuur met het college van bestuur zijn na vaststelling gepubliceerd op www.boorbestuur.nl/bestuursvergaderingen. De voortgangsrapportages van Hans van der Vlist aan de gemeente zijn terug te vinden op www.rotterdam.nl.

College van bestuur

Het college van bestuur is belast met de dagelijkse bedrijfsvoering en operationele gang van zaken binnen BOOR en de externe vertegenwoordiging van BOOR.

Het college van bestuur bestond uit de volgende leden:

- de heer W.H. Blok (voorzitter), tot 1 oktober 2012
- de heer drs. J.C. Rath

Vanuit de visie dat BOOR zich sterk moet verbinden met de samenleving en in het kader van hun functie onderhoudt het college van bestuur (onbezoldigde) nevenactiviteiten.

De heer Blok:

- Beter Presteren, *lid programmaraad*
www.onderwijsbeleid010.nl/beterpresteren
- Expertisecentrum speciaal onderwijs (ESCO), *voorzitter*
www.esco.nl
- Federatie van Onderwijskoepels en Openbaar Onderwijs Rotterdam (FOKOR), *voorzitter dagelijks bestuur*
www.fokor.nl
- Ieder Kind Wint, *lid expertgroep*
- Kennisinfrastructuur Mainport Rotterdam, *bestuurslid*
www.kmr.nl
- Koers VO, *bestuurslid*
www.koers-vo.nl
- Rotterdams Onderwijs Forum (ROF), *lid*
- Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam (SKVR), *bestuurslid*
www.skvr.nl
- Stichting Schoolinfo, *voorzitter*
www.schoolinfo.nl
- Rotterdams Offensief, *bestuurslid coöperatie*
www.rotterdamsoffensief.nl

De heer Rath:

- Beter Presteren, *lid programmaraad vanaf 1 oktober 2012*
www.onderwijsbeleid010.nl/beterpresteren
- Federatie van Onderwijskoepels en Openbaar Onderwijs Rotterdam (FOKOR), *lid dagelijks bestuur*
www.fokor.nl
- Feyenoord Foundation, *bestuurslid*
- Koers VO, *bestuurslid*
www.koers-vo.nl
- Nationaal Programma Rotterdam Zuid, *lid onderwijstafel*
- Platform Rotterdam Onderwijs Arbeidsmarkt, *lid stuurgroep*
www.platformrotterdam.nl
- Onderwijs Opvang Voorzieningen Rotterdam (OOVR), *lid stuurgroep*
- Opleidingsschool Rotterdam (OSR), *lid stuurgroep*
osr.nu
- Passend Primair Onderwijs (PPO) Rotterdam, *bestuurslid*
www.pporotterdam.nl

- Playing for Success Feyenoord, *voorzitter stuurgroep*
www.playingforsuccess.nl
- Playing for Success Rotterdam, *bestuurslid*
www.playingforsuccess.nl
- Rotterdams Offensief, *bestuurslid coöperatie vanaf 1 oktober 2012*
www.rotterdamsoffensief.nl
- Rotterdams Taal en Reken Effect, *lid stuurgroep*
www.rotterdamseffect.nl
- Stichting Ondersteuning van Scholen en Ouders (SOSO), *bestuurslid namens de VO-raad*
- Vakscholen Techniek, *lid stuurgroep vanaf 1 oktober 2012*
- Vizyr, *lid koepelraad*
www.vizyr.nl
- Weer Samen Naar School (WSNS), Rotterdam Noord, *bestuursvoorzitter*
www.wsns3701.nl
- Weer Samen Naar School (WSNS), Rotterdam Zuid, *bestuurslid*
www.wsns-rotterdam-zuid.nl

In mei 2012 werd bekend dat Wim Blok per 1 oktober 2012 zou vertrekken. Wim Blok en bewindvoerder Hans van der Vlist zijn in goed overleg tot dit besluit gekomen. In de resterende maanden is er gezocht naar een nieuwe kandidaat, om zoveel mogelijk de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.

In augustus 2012 heeft de bewindvoerder het college van bestuur versterkt met een externe deskundige op het gebied van financiën en bedrijfsvoering, de heer C.M.G. (Laurens) van Tilburg. Als tijdelijk toegevoegd lid van het college van bestuur, maakte hij geen deel uit van het college van bestuur.

Laurens van Tilburg was primair verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en had daarbij de opdracht uitvoering te geven aan het verander- en verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen* met als belangrijkste aandachtspunten:

- Het op orde brengen van de bedrijfsvoering.
- Monitoren en doen realiseren van de door te voeren bezuinigingen.
- Herinrichting van de financiële functie.
- Herinrichting van het bestuursbureau.

Begin 2013 is de nieuwe voorzitter van het college van bestuur benoemd per 1 augustus 2013. De verwachting is dat in het tweede kwartaal het derde lid van het college van bestuur, met als portefeuille financiën, benoemd wordt.

BOOR Services, voorheen bestuursbureau

Het bestuursbureau ondersteunt het college van bestuur en adviseert over onderwijskundige zaken, personeelsbeleid, financieel beleid, huisvestingsbeleid, juridische zaken en communicatie.

In 2012 is een start gemaakt met de herinrichting van het bestuursbureau. Het bestuursbureau was onvoldoende in staat om de gestelde taken te vervullen. Er liggen veel complexe taken en er is beperkte tijd, mede gelet op de omvang van het bestuursbureau. Dit leidt ertoe dat de geboden ondersteuning kwalitatief niet altijd voldoende is en dat management of bestuur soms niet tijdig kunnen worden voorzien van adequate analyses of informatie.

In het adviesrapport van de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) wordt in dit kader opgemerkt dat het bestuursbureau erg 'mean and lean' is opgezet. Het bestuursbureau bestond in 2012 uit 19 fte.

Eind 2012 is het bestuursbureau overgegaan in BOOR Services. Het wordt uiteindelijk een servicebureau met een breed en divers serviceaanbod van hoge kwaliteit voor het bestuur, het management en de scholen. Er zijn overkoepelende aandachtsgebieden, zoals *algemene beleidsondersteuning, finance en control, human resource management, juridische zaken, kwaliteit, onderwijs en onderzoek* en *huisvesting*. In 2013 zullen de vier kwaliteitsmedewerkers die nu vallen onder het bovenschools management toegevoegd worden aan BOOR Services.

BOOR Services vormt het kennis- en expertisepunt in de organisatie waarin kennis van verschillende ontwikkelingen samenkomt en waar dwarsverbanden en samenhang worden opgemerkt. Tussen de specialisaties wordt nauw samengewerkt. In 2013 wordt in samenspraak met de betrokken partijen verder invulling gegeven aan het dienstenaanbod.

BOOR Academie

De BOOR Academie was opgericht om leerkrachten, leidinggevenden en ondersteunende medewerkers te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. In 2012 is na evaluatie besloten om vanwege de financiële situatie de BOOR Academie af te bouwen en de activiteiten stop te zetten. Enkele activiteiten van de BOOR Academie zullen vorm krijgen binnen BOOR Services.

Bovenschools management

De schoolleiders uit het voortgezet onderwijs zijn verenigd in het college van schoolleiders. De scholen in het (speciaal) basisonderwijs zijn verdeeld in vier rayons met elk een bovenschools manager. De scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en SCOOR worden geleid door een bovenschools directeur. De bovenschools directeur zorg is verantwoordelijk voor BOOR Expertise en Time Out.

Strategisch beleidsplatform

Binnen het strategisch beleidsplatform van BOOR ontmoeten om de vier weken de eindverantwoordelijke schoolleiders voortgezet onderwijs, het bovenschools management primair onderwijs, de bovenschools directeur (voortgezet) speciaal onderwijs en de bovenschools directeur zorg en het college van bestuur elkaar. Vanuit dit platform wordt gestuurd op (strategische) thema's en doelen uit het strategisch beleidsplan. Voor de beleidsvorming rond de strategische thema's zijn er kwaliteitsgroepen ingericht.

Klankbordgroepen

BOOR wil ter ondersteuning van het strategisch beleidsplatform gebruik maken van klankbordgroepen, bestaande uit medewerkers, ouders, leerlingen en vertegenwoordigers uit de maatschappelijke omgeving van de scholen. 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. In afwachting van vaststelling van het [BOOR Strategisch Beleidsplan 2012-2016](#) is nog niet gestart met het vormen van klankbordgroepen.

SCOOR

SCOOR is de eigen ambulante dienst van BOOR uit cluster 3 en cluster 4. Op 1 oktober 2012 begeleidde SCOOR 704 leerlingen in het regulier onderwijs.

Kijk voor meer informatie op www.scoor.org.

BOOR Expertise

BOOR Expertise is een expertisecentrum op het gebied van leerlingzorg. Het expertisecentrum helpt leerkrachten, docenten en begeleiders op school om de specifieke onderwijs- en begeleidingsbehoeften van hun leerlingen te honoreren.

Kijk voor meer informatie op www.boorexpertise.nl.

Time Out

Time Out is één van de vijf onderwijsopvangvoorzieningen in het voortgezet onderwijs in Rotterdam en valt onder verantwoordelijkheid van BOOR. Time Out biedt leerlingen in het voortgezet onderwijs, die vastlopen op hun school, een tijdelijke lesplaats. Er wordt een geïntegreerd programma van onderwijs en jeugdhulpverlening aangeboden met Stek Jeugdzorg als partner. Het doel is leerlingen binnen een half jaar terug te plaatsen in het regulier onderwijs, waardoor hun onderwijsloopbaan zo min mogelijk vertraging oploopt. Hiermee wordt geprobeerd schooluitval te voorkomen.

Kijk voor meer informatie op <http://www.timeout-rotterdam.nl>.

EarlyBird

EarlyBird is een initiatief van BOOR om jonge kinderen Engels te leren. Ruim dertig scholen van BOOR en een snel groeiend aantal scholen buiten Rotterdam hebben de methodiek voor meer, beter en vroeger Engels ingevoerd. Inmiddels zijn er ook programma's voor peuterspeelzalen en kinderdagverblijven en voor de brede school en de buitenschoolse opvang. Voor al deze programma's zijn materialen, nascholing en begeleiding ontwikkeld. Daarnaast ondersteunt EarlyBird scholen en besturen die zich richten op een doorlopende leerlijn Engels in het voortgezet onderwijs.

EarlyBird maakt deel uit van het landelijk platform vroeg vreemdetalenonderwijs en werkt nauw samen met het Europees Platform en de pabo's. Voor de ontwikkeling van vroeg vreemdetalenonderwijs Engels heeft EarlyBird zelf veel wetenschappelijk onderzoek geïnitieerd. EarlyBird voert momenteel onderzoek uit naar de kwaliteit van het programma Engels en naar de opbrengsten. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de ontwikkeling van landelijk beleid voor Engels in het basisonderwijs. EarlyBird koppelt zo de ervaringen van BOOR-scholen aan de plannen voor invoeren van Vroeg Engels in Nederland. EarlyBird wordt aangestuurd door een directeur.

Kijk voor meer informatie op www.earlybirdie.nl.

Vizyr, voorheen Proscó

Proscó verzorgt de administratieve ondersteuning van BOOR. Op 28 juni 2012 is stichting Proscó gefuseerd met stichting SROL. Samen gaan zij verder als Vizyr. Het samenwerkingsverband beoogt de kwaliteit in dienstverlening te verbeteren, de efficiency te vergroten en kostenbesparingen te realiseren. Een andere reden was om een einde te maken aan de constructie dat het college van bestuur van BOOR het bestuur vormde van Proscó, zoals bij de verzelfstandiging was afgesproken. Om de continuïteit te waarborgen is bij de fusie afgesproken dat Wim Blok en Jan Rath per 1 oktober 2012 terug zouden treden.

Een lid van het college van bestuur heeft wel zitting in de Koepelraad. Hier zijn afgevaardigden van alle opdrachtgevers van Vizyr in vertegenwoordigd. De Koepelraad komt minimaal tweemaal per jaar bijeen en beslist over zaken als de benoeming en het ontslag van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht, het goedkeuren en herzien van het vijfjarig beleidsplan en andere strategische beslissingen en het vaststellen en wijzigen van de begroting en het financiële beleid, alsmede wijzigingen van de statuten. Op deze manier bepalen de opdrachtgevers van Vizyr dus grotendeels zelf welke diensten zij onder welke voorwaarden bij Vizyr kunnen afnemen.

Kijk voor meer informatie op www.vizyr.nl.

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraden

Elke BOOR-school heeft een medezeggenschapsraad. Via de medezeggenschapsraad hebben ouders, medewerkers en, in het voortgezet onderwijs, leerlingen invloed op het schoolbeleid. Het overleg met de medezeggenschapsraad wordt voor het bevoegd gezag gevoerd door de schooldirecteur.

BOOR heeft naast de medezeggenschapsraden op scholen, ook drie gemeenschappelijke medezeggenschapsraden. Voor elke sector één. Deze raden bespreken in overleg met het college van bestuur de voorstellen en plannen van het bestuur over bovenschoolse zaken. Ze hebben advies- en instemmingsrecht over verschillende onderwerpen die alle of een groot deel van de scholen betreffen. De leden van de medezeggenschapsraden op de scholen kiezen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden voor een termijn van drie jaar.

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraden vergaderen ongeveer acht keer per jaar en worden onder meer gefaciliteerd met een ambtelijk secretaris. Op de website www.boorbestuur.nl/medezeggenschap zijn alle agenda's en verslagen te raadplegen.

De begroting en de jaarrekening zijn twee onderwerpen die jaarlijks in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden worden behandeld. Andere belangrijke onderwerpen zijn het strategisch beleidsplan en de bijbehorende uitvoeringsplannen, het (meerjarig)bestuursformatieplan en het personeelsbeleid.

De [commissie Governance openbaar onderwijs](#) heeft een aantal aanbevelingen gedaan met betrekking tot medezeggenschap. 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 in beginsel een lid van het college van bestuur aanwezig is.

4.3 Besturingsmodel

BOOR had het voornemen om scholengroepen te vormen. Naar aanleiding van het adviesrapport van de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) is hier nog niet verder meegegaan. BOOR is wel voornemens om het subsidiariteitsbeginsel toe te passen. Verantwoordelijkheden liggen op schoolniveau, tenzij kwaliteit en doelmatigheid aanwijsbaar een hoger schaalniveau noodzakelijk maken. In 2013 zal de herstructurering verder vorm krijgen.

4.4 Maatschappelijke verbindingen met partners

Het is noodzakelijk om de maatschappelijke verbindingen tussen scholen en andere partners te versterken. Ten behoeve van het kind heeft de school behoefte aan betrokkenheid van partners in een keten of netwerk om de voorwaarden voor het kind zo optimaal mogelijk te maken. Die verbondenheid met maatschappelijke partners - en het actief afleggen van publieke verantwoording daarover - zal leiden tot een hoger niveau van maatschappelijke legitimatie van de prestaties van BOOR. Met andere woorden: tot een sterkere regionale verankering van het openbaar onderwijs met een positief effect op het gewenste imago.

In 2012 hebben er doorlopend activiteiten plaatsgevonden om de maatschappelijke verbindingen te versterken, zowel op school- als bestuursniveau. BOOR maakt bijvoorbeeld deel uit van de Children's Zone in zeven wijken in Rotterdam-Zuid. In de zone werkt iedereen mee aan het maximaal ontwikkelen van de talenten van de kinderen die daar opgroeien. Dit gebeurt door een combinatie van excellent onderwijs, steun aan gezinnen en uitdagend buitenschools leren. Er wordt nauw samengewerkt met andere scholen, de overheid, consultatiebureaus, kinderopvang, woningcorporaties, bedrijven en andere partners. Dit heeft vorm gekregen in verschillende wijkcoalities.

5. Strategische onderwerpen

5.1 Strategisch beleidsplan

De ambities van BOOR voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het [BOOR Strategisch Beleidsplan 2012-2016 *Het kind voorop*](#). De gemeente heeft in afwachting van het adviesrapport van de [commissie *Governance openbaar onderwijs*](#) het plan nog niet goedgekeurd. De conclusies uit dit adviesrapport zullen verwerkt worden in het BOOR Strategisch Beleidsplan 2013-2017. Het overgrote deel van de aanbevelingen uit het adviesrapport is in overeenstemming met de denkrichting binnen BOOR. Om die reden kon snel worden doorgepakt op het vernieuwen van de organisatiestructuur en het besturingsmodel. In het derde kwartaal van 2013 wordt binnen de financiële kaders een aangepast strategisch beleidsplan gepresenteerd. Deze wordt vervolgens aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden en daarna aan de gemeenteraad voorgelegd.

Naast een nieuwe organisatiestructuur, kiest BOOR de komende jaren voor drie hoofdthema's: *Identiteit en kernwaarden*, *Kwaliteitsprofiel* en *Passend onderwijs*. Met *Identiteit en kernwaarden* wordt een stevig fundament gelegd voor het omgaan met culturele dilemma's en uitdrukking geven aan het openbare karakter van BOOR. Met het *Kwaliteitsprofiel* wordt een basis gelegd 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. Voor de beleidsvorming rond deze strategische thema's zijn er kwaliteitsgroepen ingericht en is er een uitvoeringsagenda opgesteld. Ondanks dat het strategisch beleidsplan nog niet vastgesteld is, is daar waar mogelijk gestart met het uitwerken van deze strategische doelen in een uitvoeringsprogramma per hoofdthema.

5.2 Identiteit

Dit jaar is door de portefeuillehouders van dit thema vanuit het strategisch beleidsplatform BOOR gebruikt voor het schrijven van een uitvoeringsplan. Er gaat gewerkt worden aan een modelovereenkomst *School, ouders en leerlingen*, waarmee onze scholen de afspraken over wederzijds inzet, betrokkenheid en participatie vastleggen. De leerlingstatuten en schoolregels worden getoetst aan de identiteit en de kernwaarden uit het Strategisch Beleidsplan 2013-2017. Daarnaast gaan scholen aangeven hoe zij in dit kader werken aan professionalisering met betrekking tot het omgaan met dilemma's, de inhoud van het onderwijs en leerlingparticipatie.

5.3 Kwaliteitsprofiel

In 2012 is er voor elke sector een BOOR Kwaliteitsprofiel opgesteld met een normering van de indicatoren. Het kwaliteitsprofiel maakt het mogelijk om periodiek en gestructureerd de dialoog te voeren over de kwaliteit van het onderwijs. Het kwaliteitsprofiel berust op *Vensters voor verantwoording* voor het voortgezet onderwijs en het in oprichting zijnde *Vensters voor Verantwoording* voor het primair onderwijs. Het kwaliteitsprofiel is opgedeeld in resultaten op het gebied van *Management van medewerkers*, *Management van processen*, *Tevredenheid* en *Opbrengsten en rendementen onderwijs*.

De indicatoren van het BOOR Kwaliteitsprofiel en de daarbij behorende normen, zijn vertaald naar school- of locatieniveau in het jaarplan (voortgezet onderwijs) of het schoolplan (primair onderwijs). Ze staan bovendien verantwoord in het jaarverslag van de school. Het management voert een planning en controlcyclus uit: college van bestuur met het bovenschools management primair onderwijs en de rectoren, het bovenschools management primair onderwijs met de schooldirecteuren en de rectoren met de locatiedirecteuren en vervolgens de schooldirecteuren en locatiedirecteuren in hun eigen school. De indicatoren van het kwaliteitsprofiel, de ambities en de feitelijke score vormen de basis voor de gesprekken.

5.4 Passend onderwijs

Het jaar 2012 werd gekenmerkt door de afrondende besluitvoering met betrekking tot de wetgeving *Passend Onderwijs*. Na de val van het kabinet in het voorjaar werd een akkoord gesloten om de bezuinigingen in het speciaal onderwijs niet door te laten gaan en werd de wet een jaar uitgesteld. Dit betekent dat de wet met ingang van 1 augustus 2014 van kracht wordt en de wettelijke zorgplicht in werking treedt. 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.

Doordat de wet een jaar later in werking treedt, is er meer tijd om de deelprojecten tot een succes te maken. De deelprojecten *Onderwijsondersteuningstructuur* en *Schoolondersteuningsprofielen* worden in 2013 afgerond en het deelproject *Zorgplicht* in augustus 2014. Het deelproject *Werkgelegenheidsbeleid* is uit het projectplan gehaald, omdat de bezuinigingen van de baan zijn. Dit project gaat op in het algemene BOOR-beleid ten aanzien van human resource management. Daarvoor in de plaats is het deelproject *Minerva* binnen het projectplan *Passend onderwijs* gepositioneerd. Het gaat binnen dit deelproject om passend onderwijs voor meer- en hoogbegaafde leerlingen.

Nadat er in schooljaar 2011-2012 vooral met de scholen voor voortgezet onderwijs is gewerkt aan de ontwikkeling van de schoolondersteuningsprofielen en de

ondersteuningstructuur, is er in de tweede helft van 2012 ingezet op de communicatie met alle scholen voor primair onderwijs. Doel van deze bezoeken is de verbinding maken van het strategisch beleidsplan naar de situatie op de scholen en het ophalen van beleidsinformatie ten behoeve van de uitvoering van de deelprojecten en het stedelijk beleid. Begin 2013 worden de laatste bezoeken afgelegd.

6. Innovatieve projecten

Bij de realisatie van de doelstellingen werkt BOOR samen met een groot aantal externe partijen. BOOR is bij diverse innovatieve projecten betrokken of heeft deze geïnitieerd. Hieronder is een korte toelichting opgenomen van in het oog springende projecten.

BOOR Campus

In Oud-Charlois is er een initiatief genomen voor een BOOR Campus, waarbij basisschool De Triangel en Hugo de Groot, een school voor voortgezet onderwijs, gaan samenwerken. Het uitgangspunt is een doorgaande leerlijn van 2 tot 18 jaar op alle terreinen, zoals onderwijs, zorg, sport en cultuur, waarbij opbrengstverhoging en kwaliteit voorop staan.

Children's Zone

De Children's Zone is onderdeel van het *Nationaal Programma Rotterdam Zuid*. In de zone werkt iedereen, van scholen, overheid, consultatiebureaus, kinderopvang, woningcorporaties tot bedrijven en andere partners aan dezelfde ambitieuze belofte voor de kinderen tussen de nul en achttien jaar die daar opgroeien: *Wij stomen je klaar voor een succesvolle toekomst*. Kinderen in de Rotterdam Children's Zone ontwikkelen hun talenten maximaal dankzij een combinatie van excellent onderwijs, steun aan gezinnen en uitdagend buitenschools leren. De school, met een 36-urige schoolweek en goede docenten, vormt de kern van de zone. BOOR-scholen vormen samen met scholen van andere besturen verschillende coalities om de ambitieuze doelstellingen te realiseren. De Rotterdam Children's Zone is gebaseerd op de succesvolle *Harlem Children's Zone* uit New York.

Koers VO

Koers VO bouwt samen met haar partners aan een nieuw samenwerkingsverband voor de verzorging van passend onderwijs in de voortgezet (speciaal) onderwijs leeftijd. Ook Koers VO heeft als doel om nog beter, efficiënter en passender voortgezet (speciaal) onderwijs te geven aan alle leerlingen in de leeftijd van het voortgezet onderwijs.

Kijk voor meer informatie op www.koers-vo.nl.

Kwaliteitssprong op Zuid

Het programma *Kwaliteitssprong op Zuid*, een stimuleringsprogramma voor talentontwikkeling, heeft als einddoel dat Rotterdam-Zuid in 2030 op hetzelfde gemiddelde niveau scoort als de vier grote steden in ons land. Dat betekent: meer werk, betere scholing en opleiding en de vestiging van mensen met hogere inkomens in een aantrekkelijk woongebied. BOOR neemt deel aan de onderwijstafel waar de verschillende besturen gezamenlijk werken aan verbeteringen van het onderwijs op alle scholen in de zeven focuswijken binnen Rotterdam Zuid.

Levon for all

Het project *Levon for all* is een grootschalige vernieuwingsproject van en staat voor *Levensbeschouwelijk onderwijs voor alle leerlingen*. Om pedagogische redenen vindt BOOR het niet verantwoord om de groep steeds op te splitsen wanneer godsdienstig of humanistisch vormingsonderwijs aan de orde is. Daarom streeft BOOR ernaar zelf de regie te nemen voor een vak levensbeschouwing, waarin vervolgens alle kinderen samen levensbeschouwelijk onderwijs volgen. Inmiddels is er een inventarisatie geweest wat er op de scholen gebeurt en hoe erover wordt gedacht. In deze lijn lopen nu een aantal experimenten op de proefscholen.

Minerva

BOOR was aangesloten bij het Leonardo Onderwijs voor hoogbegaafde leerlingen. Vanwege de geringe meerwaarde, is besloten hiermee te stoppen. De lesplaatsen zijn grotendeels wel blijven bestaan. BOOR gaat nu verder met het eigen project Minerva, dat meer past in de gedachte van passend onderwijs. Vanuit Minerva worden activiteiten ondernomen die nodig zijn om binnen BOOR de scholen te ondersteunen bij het (verder) ontwikkelen van passend onderwijs voor begaafde en hoogbegaafde leerlingen. Hierbij moet gedacht worden aan professionalisering van leerkrachten, uitwisselen van best practises, organiseren van plusgroepen (ook wel Minervagroepen genoemd) en het inzetten van specifieke materialen en methodes.

Kijk voor meer informatie op www.boorbestuur.nl/minerva.

Passend Primair Onderwijs (PPO) Rotterdam

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

Kijk voor meer informatie op www.pporotterdam.nl.

Playing for Success

Playing for Success biedt kinderen de unieke kans om samen met leerlingen van andere scholen gedurende twee tot drie maanden, na schooltijd, in de Kuip in het leercentrum *Giovanni van Bronckhorst Academy* hun eigenwaarde en zelfvertrouwen te vergroten en spelenderwijs specifieke vaardigheden, zoals taal-, reken- en ict-vaardigheid te verbeteren. BOOR participeert in de stuurgroep van *Playing for Success* en geeft mede vorm aan de inhoud van het curriculum. In 2012 is besloten *Playing for Success* uit te breiden naar Excelsior en Rotterdam Basketball.

Kijk voor meer informatie op www.playingforsuccess.nl.

Rotterdams Effect

Het project *Taal Impuls*, dat in 2010 op onze scholen voor voortgezet onderwijs gestart is, is stedelijk voortgezet in het project *Rotterdams Taal Effect*. Gezamenlijk met de overige schoolbesturen in Rotterdam wordt gestreefd naar het bevorderen van de deskundigheid van docenten en het zichtbaar maken en versterken van taalprestaties van Rotterdamse leerlingen in het voortgezet onderwijs.

In vervolg hierop is het project *Rotterdams Reken Effect* in leven geroepen. Hieraan neemt BOOR samen met twee andere grote schoolbesturen deel. Het doel is de rekenprestaties van Rotterdamse leerlingen zichtbaar te maken en te versterken.

In 2012 is Rotterdam breed het initiatief *Taalmodule* voor docenten gestart: de drie grote besturen in het voortgezet onderwijs en de twee ROC' s hebben hierbij de krachten gebundeld, flankerend aan het al gevoerde taalbeleid. De Taalmodule is een goede aanvulling op het (nog meer) prioriteren van de aandacht voor taal ten behoeve van de Rotterdamse kinderen. Het is een middel om ook andere docenten dan taaldocenten te motiveren meer aandacht te besteden aan taal in hun werk. Daarbij zijn bewustwording van de eigen vaardigheden en onvolkomenheden een belangrijk hulpmiddel. Er vindt een monitoring plaats waaruit duidelijk wordt hoeveel docenten, medewerkers meedoen en de bijhorende diagnostische en remediërende programma's gebruiken. Deze informatie wordt gedeeld met de gemeente.

Kijk voor meer informatie op www.rotterdamseffect.nl.

Talentontwikkeling

BOOR heeft in 2009 het initiatief genomen om het programma *Talentontwikkeling, opbrengstgericht werken met talenten* op te starten. Het project wordt niet alleen uitgevoerd op scholen van BOOR, maar ook in Amsterdam bij AWBR-scholen en op scholen van ASG uit Almere. Het programma *Talentontwikkeling* van BOOR stelt leerkrachten beter in staat om hun leerlingen goed onderwijs en voldoende aandacht te geven, zodanig dat de leeropbrengsten van de leerlingen stijgen en leerlingen hun talenten kunnen ontplooien.

BOOR is gestart met het tutoraat, waarbij studenten wekelijks werken met leerlingen om de taal- en rekenvaardigheden van de leerlingen te vergroten. In 2012 is er gestart hierbij ook vrijwilligers in te zetten.

In februari 2012 is de Toolbox met tien oefenstrategieën uit de geheugenpsychologie voor in de klas gepresenteerd, een samenwerking tussen de Erasmus Universiteit en BOOR.

Kijk voor meer informatie op www.boorbestuur.nl/toolbox.

Wetenschapsknooppunt

Het wetenschapsknooppunt van de Erasmus Universiteit Rotterdam wordt ondersteund door BOOR en laat kinderen kennis maken met wetenschap en onderzoekend leren. Ze richten zich voornamelijk op de meerbegaafde leerling. De onderwijsarrangementen met lesprogramma's en professionaliseringsactiviteiten komen tot stand door een wisselwerking tussen studenten, onderzoekers, pabo-studenten en leerkrachten: zij wisselen expertise uit, volgen workshops en colleges bij de betrokken partners en doen onderzoek.

Kijk voor meer informatie op www.eur.nl/wetenschapsknooppunt.

7. Scholen

7.1 Overzicht scholen

BOOR heeft in totaal 85 scholen in het (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) special onderwijs en voortgezet onderwijs in Rotterdam. Alle scholen hebben een eigen karakter, identiteit, sfeer, profiel en onderwijsconcept. Kijk voor meer informatie over de individuele scholen op www.boorscholen.nl.

Er zijn 64 scholen voor basisonderwijs:

Brinnummer	School	Deelgemeente
18TM	De Akkers	Feijenoord
19CT	Andries van de Vlerkschool	Hoogvliet
08GN	Babylon Taalschool	Centrum
20FK	De Barkentijn	IJsselmonde
17LO	De Bergse Zonnebloem	Hillegersberg-Schiebroek
14HB	De Blijberg	Noord
18WG	Blijvliet	Feijenoord
18VF	Bloemhof	Feijenoord
12DY	De Boog	Delfshaven
18WX	De Catamaran	IJsselmonde
18OR	Charlois	Charlois
19BE	De Clipper	Feijenoord
16XX	Combinatie 70	Noord
11UB	Delfshaven	Delfshaven
13LW	De Driehoek	Delfshaven
19AW	De Dukdalf	Feijenoord
13BC	Duo 2002	Delfshaven
17MV	Eduard van Beinum	Hillegersberg-Schiebroek
20HQ	De Esch	Kralingen-Crooswijk
14EJ	Finlandia	Delfshaven
17NU	Fridtjof Nansen	Alexander
18EE	De Globe	Charlois
19CB	De Groene Palm	IJsselmonde
17NJ	Jacob Maris	Hillegersberg-Schiebroek
17EO	Jan Antonie Bijloo	Alexander
03DX	Jan Prins	Centrum
18GY	De Kameleon	Charlois

20HA	De Kleine Wereld	Kralingen-Crooswijk
16JC	De Klimop	Noord
12VC	De Korf	Delfshaven
17OJ	De Kruidenhoek	Alexander
19BU	De Kubus	IJsselmonde
06BG	Het Landje	Centrum
18SV	De Mare	Feijenoord
14JR	De Margriet	Noord
17PN	De Meridiaan	Alexander
19AF	Nelson Mandela	Feijenoord
19BL	Noordereiland	Feijenoord
19DQ	De Notenkraker	Hoogvliet
18QZ	Over De Slinge	Charlois
17FH	Daltonschool Overschie	Overschie
18UM	Pantarijn	Feijenoord
18BL	Passe-Partout	Alexander
11SY	De Phoenix	Rozenburg
10UF	Pierre Bayle	Kralingen-Crooswijk
24NX	De Pijler	Feijenoord
18VR	De Piramide	Feijenoord
19CF	De Plataan	Pernis
20KW	De Plevier	Hoogvliet
24NY	Pluspunt	Alexander
17OY	Prins Alexander	Alexander
19DN	't Prisma	Hoogvliet
00DO	Van Rijckevorsel	Hoek van Holland
18ZH	Samsam	IJsselmonde
18ZU	De Schalm	Feijenoord
18LX	Toermalijn	Charlois
18PX	De Triangel	Charlois
19DS	De Tuimelaar	Hoogvliet
17FY	Montessorischool Tuinstad	Hillegersberg-Schiebroek
09GQ	De Vier Leeuwen	Kralingen-Crooswijk
13QN	De Vierambacht	Delfshaven
18BO	De Waterlelie	Alexander
17JH	De Wilgenstam	Hillegersberg-Schiebroek
18VY	De Zonnehoek	Feijenoord

Er zijn zes scholen voor speciaal basisonderwijs:

Brin	School	Deelgemeente
20RE	Cornelis Leeftang	Overschie Prins Alexander
20RW	Henry Dunant	Delfshaven
20RV	SBO Van Heuven Goedhart	IJsselmonde
21HJ	SBO Hoogvliet	Hoogvliet
20KY	De Kring	Alexander
20RD	Sonnevanck	Charlois

Er zijn acht scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs:

Brin	School	Cluster
20RJ	A. Willeboerschool	Cluster 3
20RL	De Archipel	Cluster 4
20RI	Dr A. van Voorthuysenschool	Cluster 3
20RX	Mytyschool De Brug	Cluster 3
20RK	Openluchtschool Rotterdam	Cluster 3
20VT	De Piloot	Cluster 4
20RT	Reconvalescentenschool	Cluster 3
18BD	Tylytschool	Cluster 3

Er zijn zeven scholen voor voortgezet onderwijs:

Brin	School
17CR	Einstein Lyceum
15SC	Erasmiaans Gymnasium
15EO	Libanon Lyceum
02LB	Nieuw Zuid
20VW	Overschie College
15HX	Thorbecke Voortgezet Onderwijs
15KR	Wolfert van Borselen

7.2 Aantal leerlingen

Per 1 oktober 2012 volgden in totaal 30.203 leerlingen onderwijs op onze scholen.

Leerlingaantallen (per 1 oktober)	2009	2010	2011	2012 *
Basisonderwijs	18.279	18.243	18.112	18.101
Speciaal basisonderwijs	472	486	491	462
Speciaal onderwijs	1.107	1.159	1.162	1.162
Voortgezet speciaal onderwijs	571	506	566	656
Voortgezet onderwijs	9.017	9.063	9.406	9.737
Vavo-leerlingen	80	44	49	85
Totaal	29.526	29.501	29.786	30.203

Bron: Onderwijsdata op www.duo.nl.

*) De cijfers per 1 oktober 2012 zijn nog voorlopig.

In onderstaand schema is de instroom van het aantal nieuwe leerlingen in het (speciaal) basisonderwijs weergegeven. Voor het (voortgezet) speciaal onderwijs en het voortgezet onderwijs zijn deze gegevens nog niet op bestuursniveau in kaart gebracht.

Instroom (per schooljaar)	2011-2012	2012-2013 *
(Speciaal) basisonderwijs	3.354	3.107

Bron: ParnasSys

*) De cijfers van schooljaar 2012-2013 zijn nog voorlopig.

Regulier basisonderwijs

De reguliere basisscholen zijn in de laatste twee jaar stabiel qua leerlingaantal. Vanzelfsprekend is er ook een aantal scholen die teruggelopen zijn in verband met het saneren van de wijk en de stagnerende woningbouw. De leerlingaantallen van heel Rotterdam zijn stabiel tot licht dalend. Het is dan logisch dat BOOR-scholen meegaan met de trend van Rotterdam.

Speciaal basisonderwijs

Er is een afname te zien in het aantal leerlingen in het speciaal basisonderwijs. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de toelatingscriteria zijn verzwaard en beschikkingen moeilijker afgegeven worden. Daarnaast slagen basisscholen er steeds beter in om leerlingen langer binnen hun eigen school te houden. De toename in het speciaal onderwijs vormt een communicerend vat met de afname in het speciaal basisonderwijs. De verwachting is echter dat in verband met de bezuinigingsplannen op het passend onderwijs de samenwerkingsverbanden gebaat zijn bij verwijzing naar de goedkopere lichte zorg, oftewel het speciaal basisonderwijs, in plaats van de duurdere zware zorg, oftewel het speciaal onderwijs. Er zal dan een omgekeerde beweging te zien zijn: een toename in het speciaal basisonderwijs en een afname in het speciaal onderwijs.

(Voortgezet) speciaal onderwijs

Het aantal leerlingen in het (voortgezet) speciaal onderwijs is de afgelopen jaren voor de sector stabiel gebleven. De verdeling over de verschillende onderwijssoorten laat zien dat de scholen voor langdurig zieke kinderen in de leeftijd van het speciaal onderwijs licht groeien en de scholen voor zeer moeilijk lerende kinderen licht dalen in leerlingaantallen. De overige scholen en afdelingen in de sector blijven in aantal redelijk stabiel. In de leeftijd van het voortgezet speciaal onderwijs is een groei opgetreden. Deze groei komt vanuit één school voor zeer moeilijk lerende kinderen en vooral vanuit het voortgezet speciaal onderwijs cluster 4. Een kwalitatieve verklaring achter deze cijfers is niet eenduidig te geven. Een mogelijke verklaring is dat de problematiek van de leerlingen op medisch en psychiatrisch gebied toeneemt, de zogenoemde verdichtingsproblematiek. Een andere mogelijke verklaring is dat het aantal leerlingen per groep in het basisonderwijs stijgt, waardoor de draagkracht van de leerkracht in het regulier onderwijs steeds meer onder druk komt te staan.

Voortgezet onderwijs

Het leerlingaantal in het voortgezet onderwijs blijft groeien. Grote groei van de instroom van leerlingen is te zien bij met name de locaties Wolfert Lyceum en Wolfert Pro in Lansingerland. Beide locaties bevinden zich in een groeiwijk, waardoor de instroom groter is dan de uitstroom.

7.3 Aantal leerlingen per fulltime medewerker

Onderstaand is de verhouding leerlingen ten opzichte van het totaal aantal fte's en het aantal fte's onderwijzend personeel opgenomen. Door de terugloop van rijksinkomsten van het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap op basis van de gewichtsleren en de tekorten binnen BOOR, zullen de leerkrachten meer leerlingen in de klas krijgen. De verwachting is dat in 2015 het maximum wordt bereikt met 14,7 leerlingen per fte onderwijzend personeel. Het blijft echter ruim onder de norm die ten grondslag ligt voor de

berekening van de bekostiging: 1 leerkracht op 24,5 leerlingen. Door bijvoorbeeld subsidies van het Rotterdams Onderwijsbeleid, ligt dit aantal in Rotterdam lager.

Aantal leerlingen per fte	2012
(Speciaal) basisonderwijs <i>inclusief fte taakstelling</i>	11,9
(Voortgezet) speciaal onderwijs	3,3
Voortgezet onderwijs	10,1
Totaal	9,8

Aantal leerlingen per fte onderwijzend personeel	2012
(Speciaal) basisonderwijs <i>inclusief fte taakstelling</i>	15,1
(Voortgezet) speciaal onderwijs	6,1
Voortgezet onderwijs	13,9
Totaal	13,5

7.4 Marktaandeel

Onderstaand is de ontwikkeling van het marktaandeel van het openbaar onderwijs in Rotterdam opgenomen. In het voortgezet onderwijs zijn de leerlingen op locaties buiten Rotterdam buiten beschouwing gelaten. De afgelopen jaren is het marktaandeel stabiel gebleven.

Marktaandeel primair onderwijs (per 1 oktober)	2010	2011	2012 *
Aantal leerlingen in Rotterdam	55.983	55.606	55.851
Aantal leerlingen bij BOOR	20.394	20.331	20.381
Marktaandeel BOOR	36,4%	36,6%	36,5%

Bron: Onderwijsdata op www.duo.nl.

*) De cijfers per 1 oktober 2012 zijn nog voorlopig.

Marktaandeel voortgezet onderwijs (per 1 oktober)	2010	2011	2012 *
Aantal leerlingen in Rotterdam	33.816	34.347	34.851
Aantal leerlingen bij BOOR	8.032	8.090	8.267
Marktaandeel BOOR	23,8%	23,6%	23,7%

Bron: Onderwijsdata op www.duo.nl, inclusief vavo-leerlingen

*) De cijfers per 1 oktober 2012 zijn nog voorlopig.

7.5 Spreiding

De grondwet bepaalt dat een gemeente verantwoordelijk is voor voldoende openbaar onderwijs in een toereikend aantal openbare scholen. In de statuten van BOOR staat dat er tenminste één school voor primair onderwijs per deelgemeente aanwezig moet zijn. Onderstaand is een overzicht opgenomen van het aantal scholen in het (speciaal) basisonderwijs per deelgemeente op basis van de hoofdlocatie.

Aantal scholen per deelgemeente	Basisonderwijs	Speciaal basisonderwijs
Alexander	8	1
Centrum	3	
Charlois	6	1
Delfshaven	7	1
Feijenoord	13	
Hillegersberg-Schiebroek	5	
Hoek van Holland	1	
Hoogvliet	5	1
IJsselmonde	5	1
Kralingen-Crooswijk	4	
Noord	4	
Overschie	1	1
Pernis	1	
Rozenburg	1	
Totaal	64	6

7.6 Selectiecriteria en wachtlijsten

Binnen BOOR zijn alle kinderen welkom en zal er indien nodig altijd gezocht worden naar een passende leeromgeving. Het voortgezet onderwijs laat leerlingen toe op basis van het schooladvies en de score op de cito-eindtoets. Bij het (voortgezet) speciaal onderwijs geldt dat leerlingen een indicatie moeten hebben die afgegeven is door de *Commissie voor de Indicatiestelling*.

Sommige scholen krijgen te maken met overinschrijvingen, omdat het gebouw in verband met veiligheidsoverwegingen niet meer leerlingen toe laat. Deze leerlingen worden bij

voorkeur verwezen naar een andere school van BOOR in de buurt. Het beleid rondom wachtlijsten en selectiecriteria bij overinschrijving worden op schoolniveau geregeld.

7.7 Vrijwillige ouderbijdrage

De vrijwillige ouderbijdrage wordt op schoolniveau vastgesteld, in samenspraak met de oudergeleding en de medezeggenschapsraad.

8. Kwaliteit

Binnen BOOR worden jaarlijks planning- en controlgesprekken gevoerd over de resultaten uit het [BOOR Kwaliteitsprofiel](#). De indicatoren van het kwaliteitsprofiel, de ambities en de feitelijke score vormen de basis voor de gesprekken. Indien nodig worden er afspraken ter verbetering gemaakt en wordt de school gevraagd waar zij in gefaciliteerd willen worden.

8.1 Kwaliteitszorg (speciaal) basisonderwijs

Scholen die voldoende tot goed scoren, kunnen aansluiten bij het *Topklassenarrangement* van het programma *Beter Presteren*. De scholen worden uitgedaagd om de lat nog hoger te leggen en hun onderwijsprestaties te verbeteren, zodat zij het talent van de leerlingen optimaal ontwikkelen. Resultaatgericht of opbrengstgericht werken staat daarbij centraal. Het traject bestrijkt twee jaar. In 2012 hebben twaalf scholen deelgenomen.

Op scholen die tweemaal achtereenvolgens onvoldoende scoren op onder andere de cito-eindtoets is een interne audit uitgevoerd door de bovenschools kwaliteitmedewerkers. Naar aanleiding van de resultaten van de audit maken de kwaliteitmedewerkers een kwaliteitskaart en op basis hiervan kan een directeur een plan van aanpak maken. Door de kwaliteitmedewerkers kan er ondersteuning worden geboden ten aanzien van opbrengstgericht sturen. In 2012 hebben acht scholen deelgenomen.

In 2012 is er een start gemaakt met het ontwikkelen van een kwaliteitscyclus primair onderwijs. Om de kwaliteit te waarborgen, zullen de toetsresultaten worden gemonitord door de bovenschoolse kwaliteitmedewerkers. Bij scholen die twee- of driemaal onder de gestelde norm presteren, zal een extern onderzoek of analyse plaatsvinden. Deze scholen zullen intensief worden begeleid. De verwachting is dat de kwaliteitscyclus in 2013 wordt vastgesteld.

8.1.1 Cito-eindtoets

In het kader van *Beter Presteren* zijn er tussen de gemeente en BOOR afspraken gemaakt over de ambities in de komende jaren. BOOR heeft aangegeven dat de Cito-resultaten de komende jaren met een half punt per jaar zullen stijgen. In 2012 heeft BOOR de score van 535,21 behaald en dus het bestuursdoel ruimschoots gehaald.

Ambitieniveau (gewogen)	2011 <i>beginsituatie</i>	2012	2013	2014
Cito-score	534,4	534,9	535,4	536

Cito-scores (gewogen)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BOOR	532,5	533,0	534,3	533,9	534,6	535,2

Cito-scores (ongewogen) *	2012
Landelijk	535,5
Vier grote steden (G4)	533,8
Rotterdam	532,5
BOOR	531,4

Bron: Cito (cijfers landelijk, vier grote steden en Rotterdam)

* Alle deelnemende leerlingen (inclusief leerlingen met een I-, J- of K-code).

Nieuwe systematiek

Momenteel hanteert BOOR de systematiek dat de totaalscore gedeeld wordt door het aantal scholen. Inmiddels is er een nieuwe systematiek ontwikkeld. Deze is gebaseerd op basis van *ruwe scores*. Daarbij wordt wel melding gemaakt van een schoolgroepscore. Deze schoolgroepscore geeft de context van de school aan (welke leerlingen zitten op de school). De inspectie geeft vervolgens op basis van de ruwe score en de schoolgroepscore aan of de school onder het gemiddeld, gemiddeld of boven het gemiddelde scoort. In 2012 heeft BOOR een gemiddelde ruwe score over alle scholen van 531,4 en dit ligt als totaal iets boven het gemiddelde.

Cito-scores 2012	Ruwe score	Schoolgroepscore	Resultaat
BOOR	531,4	40,6	iets boven het gemiddelde

8.2 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

BOOR werkt mee aan de *Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs*. Vanuit de regeling *Kwaliteit Voortgezet Onderwijs* ontvangt BOOR een bedrag per leerling om te werken aan de kwaliteit in het voortgezet onderwijs en dan in het bijzonder taal en rekenen.

Taal voortgezet onderwijs

Zowel door onze scholen als op sectorniveau zijn, in het kader van het programma *Beter Presteren*, resultaatafspraken gemaakt op het gebied van het verhogen van de resultaten op het gebied van taal. In het kader van het Rotterdams (Taal) Effect wordt de Diataal-toets

begrijpend lezen en de toets voor *woordenschat* ingezet. Deze toets is gerelateerd aan de in ontwikkeling zijnde landelijke referentieniveaus. De toets is voor de vierde keer afgenomen op zeventien locaties van BOOR, van praktijkonderwijs tot gymnasium. De eerstejaarsleerlingen van andere Rotterdamse scholen doen voor de derde keer mee.

Toetsresultaten Ditaaal BOOR	1 ^e of 2 ^e toets	2011	2012	Leerwinst alle locaties 2012	Leerwinst Rotterdamse locaties 2012
Begrijpend lezen	1 ^e toets (nulmeting)	60,5	61,7	10,4	9,2
Begrijpend lezen	2 ^e toets	70,2	72,1		
Woordenschat	1 ^e toets (nulmeting)	63,7	65,2	5,8	6,9
Woordenschat	2 ^e toets	69,9	71,0		

Bron: rapportage Ditaaal, 2010-2012, CED, alle locaties van BOOR, ook buiten Rotterdam

Bovenstaande tabel laat zien dat de leerlingen op de tweede toets hoger scoren dan op de eerste toets, de nulmeting. Het programma *Beter Presteren* hanteert voor de locaties in Rotterdam een norm van een gemiddelde leerwinst voor begrijpend lezen van 9 en voor woordenschat een 6,6 voor de locaties in Rotterdam. De betreffende locaties van BOOR scoren hierboven. Dit jaar was het niveau van de eerstejaars leerlingen hoger dan in 2010-2011.

De combinatie van eenduidige toetsen met heldere scores, analyses en handelingsplannen én georganiseerd, niet vrijblijvend overleg tussen scholen om de resultaten te bespreken, leidt tot de gewenste focus van alle betrokkenen. De vele reacties uit het hele land bevestigen dat BOOR samen met de andere Rotterdamse schoolbesturen, de gemeente en de CED-groep aan een uniek project begonnen zijn.

Rekenen voortgezet onderwijs

Zowel door onze scholen als op sectorniveau zijn, in het kader van het programma *Beter Presteren*, ook resultaatafspraken gemaakt op het gebied van het verhogen van de resultaten op het gebied van rekenen. Alle reguliere BOOR-locaties namen in 2012 bij de eerstejaarsleerlingen de ABC Toets af. De resultaten, uitgedrukt in leerwinst, zijn geanalyseerd en in niveauclusters besproken om te kijken welke interventies zinvol zijn. Over de resultaten kunnen nog geen uitspraken gedaan worden, omdat het toekomstig toezichtkader van de inspectie vereist dat de rekenresultaten van de leerlingen gedurende een aantal jaren gevolgd wordt. De ABC Toets bestrijkt nu één jaar.

Examenresultaten voortgezet onderwijs

Zowel door onze scholen als op sectorniveau zijn, in het kader van het programma *Beter Presteren*, resultaatafspraken gemaakt op het gebied van Nederlands en Wiskunde A. Voor het voortgezet onderwijs is naast de Diataal-scores, die zijn gericht op leerlingen in de onderbouw, de ambitie om voor het centraal schriftelijk examen Nederlands en Wiskunde A in de planperiode van het programma *Beter Presteren*, dichterbij of op het Rotterdamse streefniveau te komen. Dit streefniveau komt overeen met het landelijk gemiddelde in 2009 en is voor Nederlands een 6,22 en voor wiskunde 6,36 in 2014. Daartoe is een 'groeicurve' op bestuursniveau uitgestippeld tot het schooljaar 2013-2014. De resultaatafspraken voor 2012 zijn een 6,05 voor Nederlands en een 6,08 voor Wiskunde A. Alhoewel er kritische kanttekeningen geplaatst worden bij het formuleren van dergelijke ambities, terwijl het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap ingrijpende veranderingen doorvoert, hebben de gezamenlijke scholen de doelstelling voor 2012 gehaald.

Gemiddeld examencijfer centraal schriftelijk examen BOOR	2011	2012	Resultaatafspraak 2012
Nederlands	6,05	6,13	6,05
Wiskunde A	6,03	6,10	6,08

Bron: *Vensters voor Verantwoording*, december 2012

8.3 Kwaliteitszorg (voortgezet) speciaal onderwijs

In het (voortgezet) speciaal onderwijs is er geen landelijk instrument om de ontwikkeling van de leerlingen te monitoren. De sector (voortgezet) speciaal onderwijs heeft sinds september 2011 een eigen instrument ontwikkeld: SOKWAZO (speciaal onderwijs kwaliteitszorg). Het doel is volwaardig, hoogwaardig, dienstbaar en participatief onderwijs. Hierbij streeft de sector naar goed onderwijs in een professionele cultuur en een lerende organisatie. De basis vormt het kwaliteitskader, dat de gewenste kwaliteit aan de hand van een zestal domeinen omschrijft. De scholen volgen de kwaliteitsagenda die de cyclische planning van de verschillende tevredenheidpeilingen, kwaliteitsonderzoeken en evaluatiemomenten bevat. Naast de kwaliteitsagenda zijn er voor de komende drie jaar een vijftal aandachtsgebieden geformuleerd: *opbrengstgericht werken en het ontwikkelingsperspectief, professionele cultuur, optimalisatie organisatie structuur, kwaliteitshandboek en procesomschrijvingen en evaluatie kwaliteitszorg*.

Bij alle segmenten van het projectplan zijn doelstellingen geformuleerd. De projectdoelstellingen vormen de basis van het beleid. Daarnaast zijn er op deelsegmenten

specifiekere doelstellingen per jaar geformuleerd. Het projectplan is niet statisch. Gedurende de uitvoering worden doelstellingen toegevoegd.

Ten aanzien van de kwaliteitsagenda zijn onder andere de kwaliteitsinstrumenten *kwaliteitsscan*, *ouder- en leerlingtevredenheidsonderzoek* en *interne audits* ingezet. De interne audits nemen een belangrijke plek in op de kwaliteitsagenda. Met name leerkrachten, die zijn opgeleid tot auditor, verrichten de interne audits. Zo wordt uitwisseling van informatie en ervaring tussen de scholen gerealiseerd. Standaarden bestaande uit indicatoren vormen de meetlat bij de interne audits. Naast het formuleren van eventuele ontwikkelpunten, krijgt ook het waarderend auditen aandacht. Hieruit volgen de best practices welke tijdens de uitwisselingsbijeenkomst worden gepresenteerd aan de directeuren in de sector. Het auditdoel wijzigt jaarlijks. In 2012 was het auditdoel *Optimalisatie effectieve leertijd door middel van klassenmanagement*. Begin 2013 wordt nog een zestal interne audits verricht. En dan zijn alle negentien locaties van de sector aan de hand van hetzelfde auditdoel bezocht. De uitwisselbijeenkomst is dan ook verplaatst naar het eerste kwartaal van 2013. Het auditdoel in 2013 is *Opbrengstgericht werken door middel van het ontwikkelingsperspectief en leerroutes*.

Op basis van de doelstellingen bij de aandachtsgebieden zijn er in 2012 diverse acties uitgezet. Gekoppeld aan het aandachtsgebied *Opbrengstgericht werken en het ontwikkelingsperspectief* is er een kenniskring *Ontwikkeling Onderwijskwaliteit* opgericht bestaande uit intern begeleiders, (leerkracht)coördinatoren en orthopedagogen. Ten aanzien van het aandachtsgebied *Professionele cultuur* gebruikt de sector het middel MijnBardo als digitaal bekwaamheidsdossier. Op basis van competentieprofielen tonen medewerkers hun bekwaamheden aan en hoe deze worden onderhouden. Optimalisatie van de organisatiestructuur is tevens een aandachtsgebied.

Om de vorming van draagvlak voor de doelstellingen van SOKWAZO te optimaliseren komt het kwaliteitsteam, bestaande uit kwaliteitsambassadeurs van de scholen, om de zes weken bij elkaar. Daarnaast vaardigen alle locaties een interne auditor af. Dit jaar zijn er op de scholen procesomschrijvingen van de kritieke processen ontwikkeld. Deze procesomschrijvingen zullen onderdeel zijn van het (digitale) kwaliteitshandboek dat in 2013 verder wordt ontwikkeld.

8.4 Zwakke en zeer zwakke scholen

Een zwakke of zeer zwakke school is een school die onvoldoende onderwijsresultaten (eindopbrengsten) realiseert en die daarnaast op cruciale onderdelen van het onderwijsleerproces onvoldoende kwaliteit laat zien.

In november 2012 waren er in het (speciaal) basisonderwijs twee zwakke locaties en één zeer zwakke locatie. Het vooruitzicht voor de zeer zwakke school is om in april 2013 te stijgen naar niveau zwak en in november 2013 weer voldoende te scoren.

In het (voortgezet) speciaal onderwijs waren één school en twee afdelingen zwak. Deze twee afdelingen hebben het jaar goed kunnen afsluiten en staan weer onder basistoezicht.

In het voortgezet onderwijs waren zeven zwakke afdelingen. Twee afdelingen hebben het traject *Intensieve schoolontwikkeling* van het programma *Beter Presteren* succesvol afgesloten. Het arrangement ondersteunt scholen inhoudelijk en financieel bij het vormgeven en uitvoeren van een intensief verbetertraject. Twee afdelingen zijn met het traject gestart en twee afdelingen zijn het tweede jaar van het verbetertraject ingegaan. Een school boekt op drie afdelingen vooruitgang en bouwt vanaf de basis weer aan een gezonde kwaliteitsschool.

8.5 Tevredenheidspeilingen

Alle BOOR-scholen meten periodiek de tevredenheid van leerlingen, ouders en personeel. Deze drie doelgroepen worden elke twee jaar cyclisch gepeild. BOOR heeft een bijzonder hoog ambitieniveau gesteld van een rapportcijfer van een 7,5 of hoger.

Tevredenheidspeilingen BOOR	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Referentie
Ouders (speciaal) basisonderwijs			7,4		7,5		
Leerlingen (speciaal) basisonderwijs			8,0		7,9		
Personeel (speciaal) basisonderwijs				7,5			
Ouders voortgezet onderwijs		7,1		7,2		7,6 *	
Leerlingen voortgezet onderwijs		6,6		6,5		6,6	
Personeel voortgezet onderwijs	6,9		7,2		7,0		

Bron: Rapportage tevredenheidspeilingen BOOR 2012, Bureau voor praktijkgericht onderzoek

*) Bron: *Vensters voor Verantwoording*

Voortgezet onderwijs

In het voortgezet onderwijs wordt binnen alle scholen voor personeel en leerlingen gebruik gemaakt van hetzelfde instrument om de tevredenheid te meten. In 2012 is na een evaluatie op effectiviteit en kosten besloten om onder ouders de kortere vragenlijst van *Vensters voor*

Verantwoording af te nemen. De vragenlijsten voor leerlingen en ouders worden in het derde leerjaar afgenomen.

De scores op algemene tevredenheid over de school, gevraagd aan leerlingen en ouders, geven een stabiel beeld over de jaren. Beide groepen geven een ruime voldoende. Dit is ook hoger dan de referentiegroep, waarbij ouders een 7,2 en leerlingen een 6,5 gaven. Opmerkelijk, maar verklaarbaar vanuit de leeftijdsfase, is dat de leerlingen in het (speciaal) basisonderwijs een iets hogere waardering geven dan hun ouders. In het voortgezet onderwijs is dat andersom.

Voor de leerlingtevredenheidspeiling hebben wij niet de hoge ambitie van een gemiddeld rapportcijfer van een 7,5 gehaald. Uit de analyse blijkt dat docentengedrag en de informatieverstrekking voor verbetering vatbaar zijn. Opmerkelijk is dat er weliswaar laag op gescoord wordt, maar dat er door de leerlingen in verhouding tot de andere items weinig belang aan wordt gehecht. Opvallend is, dat leerlingen uit de vmbo-afdelingen op een aantal vragen een lagere waardering geven. In aanloop naar de volgende peiling voorjaar 2014, worden de aandachtsgebieden en de vraagstelling (nogmaals) kritisch bekeken en zo nodig aangepast.

In het eerste kwartaal van 2013 wordt de tevredenheidspeiling onder het personeel afgenomen. In het licht van het hr-beleidsplan *Mensenwerk* wordt er extra aandacht besteed aan *professionalisering, vitaliteit* en *werkdruk*.

(Voortgezet) speciaal onderwijs

In 2012 werden op de scholen in het (voortgezet) speciaal onderwijs verschillende meetinstrumenten gebruikt. Hierdoor zijn deze cijfers niet met elkaar te vergelijken. Vanaf 2013 wordt er door alle scholen hetzelfde meetinstrument gebruikt. Begin 2013 wordt gestart met een tevredenheidspeiling onder het personeel.

(Speciaal) basisonderwijs

In het (speciaal) basisonderwijs wordt momenteel bekeken hoe de tevredenheidspeilingen vorm moeten krijgen. Bij voorkeur worden de peilingen gerelateerd aan de andere sectoren, zodat er een onderlinge vergelijking kan plaatsvinden. Er wordt hierbij rekening gehouden met de ontwikkeling van *Vensters voor Verantwoording* voor het primair onderwijs.

8.6 Verzuim en uitval

Aantal voortijdig schoolverlaters BOOR	2010-2011	2011-2012 *
Aantal leerlingen	167	154

Bron: www.duo.nl

*) De cijfers van schooljaar 2011-2012 zijn nog voorlopig.

Een voortijdig schoolverlater is een leerling die bij een school wordt uitgeschreven, nog geen startkwalificatie heeft en op 1 oktober daarna nog niet is ingeschreven op een vervolgopleiding of nieuwe school. De ambitie van BOOR om niet meer dan 103 nieuwe voortijdig schoolverlaters te hebben is niet behaald. De verschillen per school zijn groot. Er vindt nog nadere analyse plaats van deze verschillen per school.

BOOR participeert op bestuurlijk niveau in stedelijke stuurgroepen *Rotterdams Offensief* en *Aanval op uitval* gericht op het voorkomen van vroegtijdig schoolverlaten en het behalen van startkwalificaties voor de Rotterdamse arbeidsmarkt. Het bestrijden van ongeoorloofd verzuim, loopbaanoriëntatie en deelname aan vakscholen zijn daarin belangrijke elementen.

In het kader van het bestrijden van ongeoorloofd verzuim visiteert de gemeente Rotterdam de scholen om te onderzoeken of het verzuimbeleid en de verzuimregistratie op orde is. Wanneer bij deze controles blijkt dat op scholen van BOOR deze zaken niet goed geregeld zijn, ziet BOOR er op toe dat dit alsnog gebeurt.

Onze scholen in het voortgezet onderwijs doen ook mee aan pilots rond loopbaanoriëntatie, het ontwikkelen van vakscholen en de registratie in het programma *Intergrip* van de studiekeuze en inschrijving voor vervolgonderwijs van onze leerlingen.

9. Personeel

9.1 Personeelsbeleid

Binnen BOOR werken wij graag met collega's die voor het beste gaan. Samenwerken en kennis delen met collega's is belangrijk om van elkaar te leren en met elkaar beter te worden. Het is belangrijk dat iedereen bij blijft in zijn vak. De technische mogelijkheden en innovatie zijn normen. BOOR streeft naar een professionele cultuur van transparantie, elkaar aanspreken en verantwoording afleggen. Resultaten staan op de voorgrond. BOOR stimuleert mobiliteit en vindt het dan ook belangrijk dat medewerkers openstaan voor nieuwe uitdagingen met andere collega's. Samen met alle medewerkers wil BOOR een sterke identiteit ontwikkelen, waar iedereen trots op kan zijn.

In januari 2012 is gestart met de implementatie van het strategisch human resource management beleidsplan 2010-2014 *Mensenwerk*. Het plan is opgebouwd uit tien bouwstenen: (1) professionele cultuur, (2) beoordelen & belonen, (3) vitaliteit & werkdruk, (4) de excellente professional, (5) samenwerken in de school, (6) scholing, (7) loopbaanontwikkeling, (8) management development, (9) werven & opleiden en (10) employee benefits. De implementatie van *Mensenwerk* verliep moeizaam, onder andere door het inadequaat functioneren van systemen van dataverzameling en de prioriteit van andere zaken. In 2013 zal er met name aan de bouwstenen *management development* en *employee benefits* aandacht besteed worden.

Het rapport van de [commissie Governance openbaar onderwijs](#) geeft een aanbeveling op het gebied van de bedrijfscultuur. Er moet een cultuur gecreëerd worden van afspraak is afspraak, elkaar aanspreken, collegiale intervisie, openheid en kwetsbaarheid en checks and balances op alle niveaus. Het plan *Mensenwerk* spreekt over een professionele cultuur. Het management speelt bij de realisatie 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. In 2013 zal worden gewerkt aan de cultuuromslag.

9.2 Omvang en samenstelling personeel

Per 31 december 2012 waren binnen BOOR de volgende personeelscijfers van toepassing. Een dienstverband in onderwijs wordt gewoonlijk weergegeven in een werktijdfactor met vier cijfers achter de komma (bijvoorbeeld 0,8250). Omwille van de leesbaarheid is in onderstaande tabellen gekozen voor rekenkundig afgeronde hele getallen. Het aantal fte (fulltime-equivalent) staat voor het aantal voltijdsbanen dat de medewerkers gezamenlijk vervullen.

Aantal werknemers	Vrouw	Man	Totaal
Jonger dan 20	0	0	0
20 - 25	74	18	92
25 - 30	330	79	409
30 - 35	372	98	470
35 - 40	290	80	370
40 - 45	257	87	344
45 - 50	321	93	414
50 - 55	409	147	556
55 - 60	418	225	643
60 - 65	200	179	379
65 en ouder	2	6	8
Totaal	2.673	1.012	3.685

Bron: Personeelsadministratiesysteem AFAS

Aantal fte	Vrouw	Man	Totaal
Directeur	91	113	204
Onderwijzend personeel	1.554	638	2.192
Onderwijsondersteunend personeel	475	178	653
Totaal	2.120	929	3.049
Waarvan tijdelijk			164

Bron: Personeelsadministratiesysteem AFAS

Aantal werknemers	Onderwijzend	Directie	Ondersteunend
Schaal 01			43
Schaal 02			7
Schaal 03			81
Schaal 04			272

Schaal 05			51
Schaal 06			31
Schaal 07			69
Schaal 08			34
Schaal 09			19
Schaal 10			17
Schaal 11	3		17
Schaal 11G	13		
Schaal 12	1	39	1
Schaal 13	1	12	2
Schaal 14	1	12	
Schaal 15		6	
Schaal 16		1	
Schaal AB	2	55	
Schaal AC	1	9	3
Schaal DA	1	7	
Schaal DB	1	31	
Schaal DC		30	2
Schaal LA	936		
Schaal LB	828	1	1
Schaal LC	293	1	4
Schaal LD	109	1	
Schaal LIO	3		
Totaal	2192	204	653

Bron: Personeelsadministratiesysteem AFAS

Verloop aantal fte	Fte	Vaste dienst	Tijdelijke dienst
2009	3.310	2.958	352
2010	3.298	3.008	288
2011	3.219	2.961	258
2012	3.049	2.882	164

Bron: website www.duo.nl periode 2009-2011, personeelsadministratiesysteem AFAS 2012

Zoals eerder vermeld is BOOR bezig met een ombuigingsoperatie in haar uitgaven. Het grootste deel van de uitgaven gaat op aan personele lasten. Daarom was er in 2012 onder meer een vacaturestop van toepassing. Dit wordt weerspiegeld in het dalende aantal personeelsleden.

9.3 Aannamebeleid personeel

In 2012 is er beperkt personeel aangenomen in verband met een vacaturestop. Er werden wel tijdelijke medewerkers aangenomen, bijvoorbeeld om een zieke te vervangen. In lesvakken in het voortgezet onderwijs waar al een tekort bestaat aan leraren of specialistische functies werden incidenteel vaste dienstverbanden aangeboden.

Een medewerker bij BOOR is meestal een leraar. Bepalend in het aannamebeleid is of iemand de juiste diplomering beschikt. In het voortgezet onderwijs is soms wel sprake van onbevoegdheid of onderbevoegdheid. Hier schrijft de cao voor dat er binnen twee jaar, met maximaal twee jaar uitstel, een bevoegdheid gehaald moet worden. Scholen voeren zelf hun werving en selectie. Uitzondering hierop is de inzet van vervangers in het (speciaal) basisonderwijs en speciaal onderwijs, die worden ingezet via het werving en selectiebureau van het administratiekantoor Vizyr.

Nieuwe leraren, vooral in het basis- en speciaal onderwijs, zijn meestal vrouw. Dit is een direct gevolg van de keuze die vrouwelijke en mannelijke studenten doen bij aanvang van hun studie. In 2012 zijn er beperkte initiatieven geweest om iets aan te veranderen (hij- instroomtrajecten). Gezien de situatie waarin BOOR verkeerde is de keuze gemaakt geen prioriteit aan deze initiatieven te geven.

9.4 Bezuinigingen personeelskosten

De bezuinigingsmaatregelen betreffen ook het beperken van de personeelskosten. Uitgangspunt in 2012 was om er alles aan te doen om gedwongen ontslagen te voorkomen en dit is gelukt. Om dit te bereiken is er een aantal maatregelen genomen. Tijdelijke

contracten werden niet verlengd en slechts in uitzonderlijke situaties was inhuur voor externen mogelijk. In de loop van het schooljaar 2013 werden er in vervangsituaties - beperkt - wel weer tijdelijke medewerkers ingezet. De toekomst zal echter wel vragen om medewerking en de nodige flexibiliteit van zowel schooldirecties als van de medewerkers. Mobiliteit en de her- en bijscholing van medewerkers zullen belangrijke aandachtspunten zijn.

In 2012 werd bekend dat de totale bekostiging door de gemeente voor de groep van circa 45 medewerkers met een aanstelling onder de zogenaamde in- en doorstroomregeling komt te vervallen en daarom is gedwongen ontslag per 1 augustus 2014 onvermijdelijk. In 2012 werd er vanuit BOOR deelgenomen aan besprekingen om de gevolgen van deze bezuinigingen te voorkomen of te verzachten. Dit heeft geleid tot een convenant met de gemeente Rotterdam. Door de inzet van gelden uit een project onderwijstijdverlenging kunnen dertien medewerkers uit de groep als facilitair medewerker leertijduitbreiding aan de slag. Met medewerking van een projectleider werd de begeleiding van deze kwetsbare groep medewerkers vormgegeven. Hierbij kon tevens een mobiliteitscentrum van de gemeente Rotterdam worden ingezet. Tenslotte werd er ten aanzien van deze groep een sociaal plan met de vakbonden afgesloten.

Dit jaar is er in het licht van de wetswijziging *Passend onderwijs* een sociaal plan opgezet. Uiteindelijk werd de voorgenomen bezuiniging teruggedraaid, waardoor er geen gevolg aan gegeven hoefde te worden.

9.5 Opleiding en scholing

BOOR wil door deze actieve inzet op scholing van zittend personeel een kwaliteitsslag maken. Ten aanzien van startende leerkrachten is er in de centrale organisatie een kwaliteitsteam aanwezig. De activiteiten van dit team zijn opgenomen in een informatiemap *Een goede start* die aan starters ter beschikking gesteld wordt. Starters hebben recht op drie lesobservaties door een deskundige van de school en eenmalig door een kwaliteitsmedewerker aan de hand van een observatielijst *Leerkrachtvaardigheden*. De conclusies worden vastgelegd in een kwaliteitskaart *Leerkrachtvaardigheden*. Ter begeleiding op de werkvloer wordt een mentor aangewezen. De startende leerkracht wordt in de gelegenheid gesteld een persoonlijk ontwikkelingsplan te formuleren en op te nemen in een persoonlijk bekwaamheidsdossier.

Als ondersteunde middelen worden waar nodig een digitale competentiescan aangeboden om ontwikkelpunten aan te kunnen reiken en intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Het driemaal bijwonen van een intervisiebijeenkomst wordt gewaardeerd met een bewijs van deelname, welke toegevoegd wordt aan het bekwaamheidsdossier. Een onvoldoende resultaat van dit begeleidings- en beoordelingstraject leidt er toe dat betrokkene niet langer ingezet wordt binnen BOOR.

Ook de sector voortgezet onderwijs investeert op grote schaal in het opleiden van nieuwe docenten. Jaarlijks worden in het kader van *Opleiden-in-de-School* vele nieuwe docenten opgeleid voor een tweede- en eerstegraads bevoegdheid. Twee grote scholen van BOOR nemen deel aan de *Opleidingsschool Rotterdam*. Zij zijn ook een *Academische Opleidingsschool* en combineren het opleiden van docenten met het doen van onderzoek door docenten, docenten-in-opleiding en leerlingen.

De budgetten voor scholing worden toegewezen per school. De directeur zet deze middelen in. Hiertoe voert de directeur taakgesprekken met de medewerkers om individuele scholingsafspraken te maken. Daarnaast wordt er doorgaans een gedeelte van het budget ingezet op teamscholing, afhankelijk van de voor de school vastgestelde kwaliteitsvraagstukken.

BOOR Masteropleidingen

BOOR leidt in samenwerking met het Seminarium voor Orthopedagogiek via drie masteropleidingen eigen specialisten op. De masteropleidingen zijn geaccrediteerd.

BOOR Masteropleiding Management

Al enige jaren wordt de kweekvijver *Management* georganiseerd. Dit is een volwaardige masteropleiding op het gebied van schoolmanagement. Na het succesvol afsluiten van deze master is er alle kans binnen afzienbare termijn na afronding van de opleiding een directiefunctie te verwerven. De opleiding die BOOR in partnerschap verzorgt, voldoet aan de NSA-kwalificaties. In 2012 werd de kweekvijver *Management* afgerond en behaalden elf kandidaten een masterdiploma.

BOOR Masteropleiding Interne begeleiding

Intern begeleiders spelen een steeds belangrijkere rol in de ondersteuning van de scholen van BOOR. Een toenemend aantal leerlingen heeft specifieke behoeften en ondervindt belemmeringen. Het omgaan met deze verschillen en het kunnen geven van een adequaat antwoord op een breed scala van gestelde ontwikkelingsvragen zijn stevige uitdagingen in het onderwijs. Ook met het oog op passend onderwijs zijn goed opgeleide intern begeleiders met visie nodig. De kweekvijver *Interne begeleiding* leidt op tot Master Specials Educational Needs (Msen) met als afstudeerrichting Begeleidingsspecialist. Het bijzondere van deze opleiding is dat naast het reguliere curriculum er extra aandacht is voor BOOR-onderwerpen, zoals talentontwikkeling, het Minervaproject en de mogelijkheden die het leerlingvolgsysteem Parnassys biedt bij het analyseren van data. In 2012 volgden 17 medewerkers deze masterclass.

BOOR Masteropleiding Specialist leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften

In schooljaar 2011-2012 is besloten om leerkrachten in het speciaal basisonderwijs te faciliteren in hun professionalisering om voorbereid te zijn op de komst van passend

onderwijs en andere ontwikkelingen waar het werken met leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften betreft. Er is een opleidingspakket ontwikkeld binnen het kader van de Master Special Educational Needs. In 2012 zijn dertig leerkrachten in het speciaal basisonderwijs gestart met deze driejarige opleiding.

Opleidingsprogramma leidinggevenden

Naar aanleiding van het rapport van de [commissie Governance openbaar bestuur](#) werd het geformuleerde beleidsplan over de periode 2012-2016 vooralsnog niet overgenomen door de gemeenteraad. In het bijzonder de toekomstige organisatiestructuur is nog onderwerp van discussie. Dit betekent dat het voorgenomen plan ter ontwikkeling van de leidinggevenden in de gewenste richting nog niet is gestart. Voor startend leidinggevenden is wel een tweedaags introductieprogramma verzorgd met het doel hen voor te bereiden op de nieuwe verantwoordelijkheden en hen te introduceren bij het college van bestuur en het servicebureau. Dit jaar ook voor het eerst voor de sector primair onderwijs.

9.6 Ziekteverzuim

BOOR wil de vitaliteit van medewerkers verhogen, de ervaren werkdruk verlagen en daarmee het ziekteverzuim in percentage, duur en frequentie reduceren tot onder het landelijk percentage.

Ziekteverzuim en meldingsfrequentie	Ziekteverzuim	Meldingsfrequentie
(Speciaal) basisonderwijs	8,8%	1,24
(Voortgezet) speciaal onderwijs	8,7%	1,68
Voortgezet onderwijs	7,4%	1,93
Totaal	8,3%	1,54

Bron: *Personeelsadministratiesysteem AFAS*

In 2012 koos BOOR voor een gedeeltelijk eigen risico voor de kosten van ziektevervangingskosten in het eerste jaar van ziekte. Tot 1 augustus 2011 was BOOR aangesloten bij het vervangingsfonds voor deze kosten. Uittreding uit dit fonds levert de mogelijkheid op om eigen beleid te formuleren ten aanzien van de inzet van vervangers. De verwachting was dat het instellen van het eigen risico zou leiden tot een daling van het ziekteverzuim. Het ziekteverzuim lijkt ten opzichte van de laatst betrouwbare meting in 2010 gestegen met waarden tussen de 1% en 1,5%. Nadere analyse van de validiteit van dit cijfermateriaal en de te nemen maatregelen om deze ongewenste trend te keren zijn nodig. Deze analyse zal ook de noodzaak van aanvullende interventies duidelijk maken.

9.7 Aanstelling medewerkers BOOR Services

Enkele medewerkers van BOOR Services zijn nog aangesteld volgens de cao van de gemeente Rotterdam. Het college van bestuur heeft in 2012 besloten dat deze situatie dient te wijzigen en dat medewerkers binnen BOOR Services worden aangesteld onder de cao-vo. Redenen om over te gaan tot aanstelling onder de onderwijs-cao zijn gelegen in de wens tot standaardisatie, vereenvoudiging van processen, verlichten van beheersdruk en het voorkomen van eventuele (rechts)ongelijkheid tussen medewerkers: voor iedereen eenzelfde rechtspositie. Daarnaast heeft de herinrichting van de structuur van het bestuursbureau naar BOOR Services consequenties voor het functiebouwwerk. Deze ontwikkeling vraagt om het beschrijven van de nieuwe functies in heldere functieprofielen. In 2012 is een start gemaakt met het beschrijven van functies binnen het bestuursbureau. In 2013 zal dit verder uitgewerkt worden in een functiehuis met generieke functieprofielen.

10. Huisvesting

De naweën van het onderzoek van de onregelmatigheden binnen huisvesting waren nog goed voelbaar. In 2012 is een start gemaakt met het herinrichten van de huisvestingsorganisatie en het beschrijven van transparante werkprocessen. De processen worden in 2013 geïmplementeerd. In januari 2013 is een nieuw hoofd huisvesting aangesteld en daarmee kwam een eind aan de aansturing door een interim-hoofd.

De onregelmatigheden en afwikkeling hiervan en de krappe bezetting hebben er mede voor gezorgd dat BOOR voor wat betreft nieuwbouw en projecten nog geen volledig uitgewerkt beleid heeft kunnen realiseren. In 2013 zal BOOR toewerken naar een geformaliseerde visie ter onderbouwing van aanvragen en eigen investeringen. Een nieuw opgezette meerjaren onderhoudsplan zal hier deel van uitmaken. BOOR hecht belang aan een aantrekkelijke huisvesting die past bij het schoolprofiel. In deze tijd is een schoolgebouw niet zomaar een schoolgebouw, maar is het een gebouw waarin leerlingen, ouders en medewerkers samenwerken met de buurt, wijk, collega-scholen en woningcorporaties.

10.1 Afrekening (oude) huisvestingsprojecten

BOOR onderneemt een groot aantal huisvestingsprojecten om de kwaliteit van de huisvesting op niveau te houden of te verbeteren. In dit kader worden jaarlijks projecten ingediend die bij de gemeente Rotterdam getoetst worden in het kader van het onderwijsbeleid en afwegingen bij het Integraal Huisvestingsplan. Deze projecten moeten tussentijds en uiteraard aan het eind bij afwikkeling en oplevering financieel verantwoord worden. Tot en met 2012 was op deze lopende projecten circa € 70,0 miljoen beschikbaar. De laatste jaren is een aanzienlijke achterstand ontstaan in de afrekening van lopende en deels reeds afgeronde projecten. De afgelopen maanden is door intensief contact tussen BOOR en de gemeente Rotterdam gewerkt aan het inzichtelijk krijgen van de stand van zaken, het beantwoorden van vragen naar aanleiding van opgestelde afrekeningen en aanvragen, het opstellen van afrekeningen, het aanvragen voorschotten (ruim € 16,5 miljoen) en het afronden projecten. Ook is nog een aantal negatieve resultaten genomen of de afsluiting van oude projecten.

Deze acties hebben er in geresulteerd dat het inzicht in de huisvestingssituatie aanzienlijk is toegenomen, de financiën meer inzichtelijk zijn en de risico's op onderdelen zijn afgenomen. In 2013 zullen in dit kader afrondende acties plaatsvinden met betrekking tot aanvragen en indienen van (aanvullende) afrekeningen, aanvragen aanvullende voorschotten en onderbouwen openstaande zaken met de gemeente.

In 2013 zal er nog verder overleg gevoerd worden met de gemeente over een aantal specifieke dossiers. Doelstelling van BOOR en de gemeente is om deze dossiers voor de zomer af te ronden. Het is niet uit te sluiten dat zich hier nog enkele risico's kunnen

manifesteren. Gelet op het overleg met de gemeente is de verwachting dat deze risico's beperkt zijn.

Mede naar aanleiding van de afronding van deze projecten is duidelijk dat de organisatie en werkwijzen van huisvesting aangescherpt moeten worden. Deze slag zal in 2013 verder gaan plaatsvinden.

10.2 Meerjaren onderhoudsplan

Ten behoeve van het op orde houden van het vastgoed is er sprake van klachtenonderhoud en gepland onderhoud. Het geplande onderhoud is opgenomen in twee onderhoudsplannen. Afhankelijk van de wijze van financiering is het onderhoud opgenomen in het meerjaren onderhoudsplan van de dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving van de gemeente Rotterdam of het meerjaren onderhoudsplan van BOOR. In de loop van 2012 werd duidelijk dat de verwerking van het meerjaren onderhoudsplan van BOOR in de financiële administratie werd afgekeurd door de accountants. Ook liep de afdeling huisvesting tegen het feit aan dat de meerjaren onderhoudsplan van de gemeente niet geactualiseerd werd, met het oog op doordecentralisatie.

Als gevolg hiervan heeft de afdeling huisvesting in 2012 zich gericht op het inventariseren van bouwkundige problemen die op redelijk korte termijn opgelost dienen te worden. Deels werden deze vraagstukken opgelost in 2012. In 2013 wordt een overleg gestart met de dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving van de gemeente om deze bouwkundige vraagstukken op te nemen in hun meerjaren onderhoudsplan 2012 tot en met 2014 of een andere oplossing te bespreken. Ondertussen werd uiteraard wel al het klachtenonderhoud naar tevredenheid van scholen verholpen.

10.3 Doordecentralisatie

De verantwoordelijkheid voor onderwijshuisvesting ligt bij de gemeenten. Deze zorgplicht kan door de gemeente worden overgedragen aan schoolbesturen. Ten aanzien van het buitenkantonderhoud voor scholen in het primair onderwijs is een beperkte vorm van doordecentralisatie overeengekomen voor de periode van 2008-2012.

Naar verwachting treedt per 1 januari 2015, een jaar later dan oorspronkelijk de bedoeling was, de wet in werking die de verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud van en aanpassingen aan schoolgebouwen in het primair onderwijs overhevelt van gemeenten naar schoolbesturen.

Volledige doordecentralisatie is gerealiseerd voor Wolfert Lyceum en Wolfert Pro in de gemeente Lansingerland. De economische overdracht van Wolfert Lyceum vindt plaats in 2013.

10.4 Bouwprojecten

Medio 2011 zijn diverse bouwprojecten stil gelegd in verband met de onderzoeken naar fraude. In 2012 zijn deze projecten weer opgestart.

Betreffende de aanvragen werd eind 2012 alleen de aanvraag voor funderingsherstel van de Palestinastraat gehonoreerd. Dit wordt in 2013 als project uitgevoerd. De overige projecten/of nieuwbouwaanvragen zijn vanwege budgettaire redenen afgewezen door de gemeente.

In 2012 zijn de volgende bouwprojecten gestart of opgeleverd:

Bouwprojecten 2012	
Basisschool De Mare	Aanpassen bovenverdieping aan de Grift 44
Basisschool De Globe	Aanpassen gebouw aan de Den Hertigstraat 32
Basisschool Duo 2002	Aanpassen gebouw Bilderdijkstraat 322
De Piloot Speciaal Onderwijs	Start nieuwbouw
De Notenkraker	Opgeleverd multifunctionele accommodatie Villa Vonk
Thorbecke Voortgezet Onderwijs	Interne aanpassing

10.5 Leegstandsreductie

De gemeente Rotterdam heeft voor het onderwijs meer ruimte dan er regulier nodig is. Dit wordt overcapaciteit of leegstand genoemd. Leegstand van schoolgebouwen kost de gemeente en de schoolbesturen veel geld. Daarom is aan de schoolbesturen gevraagd om een leegstandsreductieplan op te stellen. Een leegstandsreductieplan houdt in efficiënter omgaan met het gebruik van schoolgebouwen. Dit kan door middel van medegebruik met andere scholen, medegebruik of huur door organisaties met een maatschappelijke, culturele achtergrond of door het opheffen van inefficiënte huisvesting. Inmiddels is een leegstandsreductielijst opgesteld door BOOR met een aantal quick-wins, zoals bijvoorbeeld het verwijderen van noodlokalen. In 2012 is gestart met het uitvoeren van deze lijst.

10.6 Huur en medegebruik

BOOR bracht alleen de exploitatielasten van het medegebruik ten laste aan derden, zoals bijvoorbeeld voor schoonmaak- en energiekosten. Dit bedrag wordt ieder jaar vastgesteld door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in de *Regeling vaststelling programma's van eisen en bekostiging materiële instandhouding samenwerkingsverband*. Eind 2012 heeft de gemeente besloten om vierkante meters binnen het onderwijs, welke niet door het onderwijs worden gebruikt maar door derden, te belasten met een 'kale huur' component, de zogenoemde stichtingshuur. Volgens de nieuwe regeling krijgt de huurder een factuur voor exploitatiekosten en daarnaast een factuur voor de kale huur. De kale huur wordt door het schoolbestuur aan huurder gefactureerd. De hoogte van deze kale huur wordt door de gemeente vastgesteld. Dit zal in de toekomst invloed hebben op de huurinkomsten van BOOR.

11. Communicatie

11.1 Media-aandacht

De zaak rondom de onregelmatigheden op het gebied van huisvesting had nog een nasleep. Het college van bestuur had ervoor gekozen om dit buiten het bestuursbureau te houden en huurde voor de communicatie een extern bureau in. Ondanks de inzet heeft dit niet het gewenste resultaat gehad. BOOR is dit jaar niet positief in het nieuws gekomen. Daarbovenop kwamen nog de grote financiële problemen van BOOR.

11.2 Interne communicatie

Ook intern werd er niet voldoende gecommuniceerd over de financiële situatie, wat onrust veroorzaakte onder de medewerkers. De gekozen communicatiestrategie heeft niet goed gewerkt. In 2013 zal er dan ook meer aandacht zijn voor een open communicatie rondom de bezuinigingen en andere zaken naar alle geledingen binnen BOOR. Er zullen handvatten gegeven worden aan directies, die zij kunnen gebruiken in hun communicatie richting hun medewerkers en andere betrokkenen. Ook zal er vaker rechtstreeks met alle medewerkers en betrokkenen gecommuniceerd worden, om op deze manier begrip te kweken. Van hieruit kan ook gewerkt worden aan het imago van BOOR.

11.3 Nieuwe huisstijl

Eind 2011 was de ontwikkeling van een nieuwe huisstijl in gang gezet. Aan het begin van het schooljaar 2012-2013 is deze geïntroduceerd. De verhuizing van het bestuurskantoor was een natuurlijk moment om de nieuwe huisstijl in te voeren, omdat diverse materialen opnieuw gedrukt moesten worden met de nieuwe adresgegevens. Het is kostenbesparend om dit direct met het nieuwe logo te doen. De invoering vond sober plaats, alle oude materialen zijn voor zover mogelijk eerst opgemaakt.

Het nieuwe logo vervangt het logo dat ruim vijftien jaar heeft bestaan. Het past meer binnen de huidige tijdsgeest en zal beter zichtbaar zijn naast logo's van andere organisaties. In het gebruik is het logo en de bijbehorende huisstijl goedkoper. Alle huisstijldragers werden in 2012 tegen het licht gehouden en beoordeeld op functie, noodzaak en hoe het past binnen het budget. Ook werd gekeken hoe hier verder op bezuinigd kon worden door middel van bijvoorbeeld hergebruik van teksten en foto's.

11.4 BOOR Magazine

Het BOOR Magazine wordt ingezet als middel voor de horizontale verantwoording. Het BOOR Magazine wordt verspreid onder alle medewerkers en externe relaties. Dit jaar zijn er vier reguliere magazines verschenen. Met de komst van de nieuwe huisstijl is ook het BOOR

Magazine van een nieuw jasje voorzien, met als inzet kostenbesparing. Naast grote wijzigingen in de opmaak is ook de bladformule aangepast en is het aantal pagina's gereduceerd. De eerste stap is gezet naar het digitaliseren van het magazine. In de loop van 2013 zal het magazine ook alleen digitaal verspreid worden onder onze medewerkers. Dit levert een verdere reductie in druk- en verzendkosten op.

Bekijk de BOOR Magazines op www.boorbestuur.nl/boormagazine.

11.5 Evenementen

In september is het nieuwe schooljaar gestart met een kick-off voor alle directieleden. Deze bijeenkomst werd georganiseerd in het nieuwe pand van BOOR aan de Prins Hendrikkade in Rotterdam. Er werd van de gelegenheid gebruik gemaakt om het nieuwe pand open te stellen en bezoekers rond te leiden. In maart is de tweede editie van de BOOR Talentenmiddag georganiseerd. Leerlingen uit het voortgezet (speciaal) onderwijs tonen hun talenten op het gebied van zang, dans en theater in Theater Zuidplein. In tegenstelling tot 2011 werd de voorstelling ditmaal georganiseerd voor een publiek bestaande uit leerlingen uit groep zeven en acht van BOOR-basisscholen. Leerlingen konden op deze manier kennis maken met de scholen voor voortgezet onderwijs.

12. Juridisch

BOOR neemt vele besluiten ten aanzien van personeel, zoals aktes van aanstelling en ontslag. Wanneer een werknemer bezwaar maakt tegen een besluit voert de juridisch adviseur van BOOR Services namens het college van bestuur het verweer in bezwaar- en beroepszaken. Daarnaast adviseert de juridisch adviseur aan het college van bestuur over de consequenties van besluiten die bijvoorbeeld door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap of de gemeente Rotterdam worden genomen.

12.1 Bezwaarschriften medewerkers

Door een toename van de kwaliteit in de primaire personeelszorg op de scholen was er de laatste jaren een substantiële afname te zien van het aantal bezwaar- en beroepszaken. Om deze kwaliteit op peil te houden, zijn ook dit jaar de scholen weer voorgelicht over de juridische aspecten van hun doen en laten. Door startend operationeel leidinggevenden zijn workshops gevolgd over personeelsbeleid en rechtspositie.

Helaas hebben de bezuinigingen geleid tot een meer dan verdubbeling van het aantal bezwaarschriften ten opzichte van het jaar ervoor. Ook strengere eisen aan onbevoegde leraren in het voortgezet onderwijs met betrekking tot het behalen van een bevoegdheid, zoals die is opgenomen in de actuele cao voor het voortgezet onderwijs, hebben tot een lichte toename van het aantal bezwaarschriften geleid.

In 2012 hebben 67 medewerkers van BOOR een bezwaarschrift ingediend. Van de ingediende bezwaren zijn er 44 afkomstig uit het (speciaal) basisonderwijs, 10 uit het voortgezet onderwijs en 13 uit het (voortgezet) speciaal onderwijs. De grootste stijging is te zien in het (speciaal) basisonderwijs. Die is vrijwel geheel toe te schrijven aan bezwaren ingediend tegen het van rechtswege eindigen van tijdelijke aanstellingen, eind schooljaar 2012.

In 53 van de 67 ingediende bezwaren kon een procedure worden voorkomen, omdat deze intern zijn opgelost. In zes procedures heeft de adviseur bezwaarschriften aan BOOR geadviseerd de besluiten waar de bezwaarmakers het niet mee eens waren te handhaven. Drie bezwaren zijn niet-ontvankelijk verklaard en vijf bezwaren zijn nog in behandeling.

Bezwaarschriften medewerkers	2009	2010	2011	2012
(Speciaal) basisonderwijs	22	13	18	44
Voortgezet onderwijs	12	8	3	10

(Voortgezet) speciaal onderwijs	2	2	5	13
Totaal	36	23	26	67

12.2 (Hoger) beroepschriften

In 2012 hebben twee personeelsleden tegen een beslissing op bezwaar van BOOR beroep ingesteld. Eén daarvan is ongegrond verklaard en de andere zaak wacht nog op behandeling.

Van de beroepszaken die in 2011 zijn ingediend, heeft in één zaak de rechtbank nog steeds geen uitspraak gedaan. In de negen andere zaken, die in 2012 zijn gestart, heeft de rechtbank zes beroepen ongegrond, twee gedeeltelijk gegrond en één gegrond verklaard. In 2012 hebben acht personeelsleden tegen een uitspraak van de rechtbank hoger beroep ingesteld bij de Centrale Raad van Beroep. De verwachting is dat de Centrale Raad van Beroep over één tot drie jaar in deze zaken uitspraak zal doen. In een procedure uit 2010 en een procedure uit 2011 heeft de Centrale Raad het beroep definitief ongegrond verklaard.

12.3 Bezwaarschriften BOOR

In 2012 is namens BOOR drie keer bezwaar ingediend bij het Participatiefonds voor het onderwijs (primair onderwijs), twee keer bij DUO en vier keer bij UWV. Deze zaken hebben betrekking op door UWV opgelegde loondoorbetalingsverplichtingen na twee jaar ziekte en de werkloosheidsuitkeringen die worden betaald aan gewezen medewerkers en in mindering gebracht op de onderwijsbekostiging. Van de drie bezwaren ingediend tegen het Participatiefonds is één bezwaar gegrond verklaard en twee bezwaren lopen nog.

Van de twee bezwaarschriften tegen DUO is één bezwaar gegrond verklaard en is één bezwaar na overleg ingetrokken. In beide gevallen heeft DUO aan BOOR de ten onrechte in mindering gebrachte onderwijsbekostiging terugbetaald. Van de vier procedures ingediend tegen UWV is één bezwaar ingetrokken en drie zaken lopen nog,

BOOR zag zich ook genoodzaakt vier keer tegen besluiten van de gemeente Rotterdam bezwaar te maken. Het ging om besluiten van de gemeente om subsidies te stoppen of te verminderen en om terugvordering van niet volledig verantwoorde subsidie. Drie zaken lopen nog. Eén bezwaar met betrekking tot de in- en doorstroombanen kon worden ingetrokken, omdat de gemeente en BOOR in goed overleg deze zaak hebben opgelost. De afbouw van loonkostensubsidie in- en doorstroombanen gaat weliswaar door, maar BOOR en de gemeente hebben een convenant gesloten om voor een deel van de medewerkers die met ontslag bedreigd worden de werkgelegenheid te behouden.

12.4 Klachten

BOOR is aangesloten bij de landelijke klachtencommissie voor het openbaar en het algemeen toegankelijk onderwijs. Iedereen die betrokken is bij een school van BOOR kan hier terecht voor klachten die onder meer betrekking kunnen hebben op de begeleiding van leerlingen, toepassing van strafmaatregelen, beoordeling van leerlingen, de inrichting van de schoolorganisatie, seksuele intimidatie, discriminerend gedrag, agressie, geweld en pesten.

In 2012 is er vier keer een klacht ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie. Eén klacht uit het voortgezet onderwijs is na mediation ingetrokken. Van één klacht uit het primair onderwijs heeft de Landelijke Klachtencommissie het dossier gesloten, omdat de klager niet meer reageerde op brieven van de commissie. Eén ouder in het primair onderwijs heeft twee keer een klacht ingediend. In beide gevallen is de klacht ingetrokken, na bemiddeling van de bovenschools manager en de schooldirecteur.

Landelijke klachtencommissie	2009	2010	2011	2012
Aantal klachten	4	3	7	4

13. Bedrijfsvoering

13.1 Verbeterplan *Anders denken, anders doen*

Het jaar 2012 stond voor wat betreft het onderdeel bedrijfsvoering in het teken van de uitvoering van het verander- en verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen*. Het verbeterplan is continue aangepast aan de financiële situatie van BOOR en verder aangescherpt naar aanleiding van het rapport van de commissie *Governance openbaar onderwijs*. In oktober 2012 is het verbeterplan definitief vastgesteld door het algemeen bestuur. De belangrijkste aandachtspunten uit het verbeterplan zijn: *besturingsmodel BOOR, herinrichting organisatie, administratieve systemen, administratieve organisatie, begrotingscyclus, treasury/cash management en bezuinigingen*. Binnen het kader van dit plan is een groot aantal onderwerpen opgepakt:

- Herinrichting financiële administratie.
- Validatie gegevens personeel- en salarisadministratie.
- Optimaliseren van het besturingsmodel BOOR.
- Versterking van de controlfunctie binnen BOOR.
- Reorganisatie van het bestuursbureau tot BOOR Services.
- Rabo cashmanagement.
- Herijken van het risicoprofiel van BOOR en inrichten risicomangement.
- Verbetering van de dienstverlening door het administratiekantoor Vizyr aan BOOR, ten aanzien van de financiële en personeels- en salarisadministratie.
- Opzet en inrichting van Service Level Agreement tussen BOOR en het administratiekantoor Vizyr.
- Inrichting centrale inkoop.

Een aantal van deze punten heeft voor wat betreft uitwerking en implementatie een doorloop naar 2013. Om de projecten te monitoren is binnen het algemeen bestuur een auditcommissie ingesteld. Maandelijks wordt de voortgang van de projecten besproken en waar nodig bijgestuurd.

13.2 Interne beheersing

Voor wat betreft de financiële rechtmatigheid van relevante wet- en regelgeving geldt binnen BOOR dat de middelen, binnen de spelregels van de lumpsum, overeenkomstig de doelstelling van de onderwijswet- en regelgeving worden ingezet. Dit geldt ook voor aanvullende middelen, geoordeelde subsidies, die veelal apart richting het ministerie dan wel de gemeente Rotterdam moeten worden verantwoord.

Interne beheersing vindt plaats via de planning en controlcyclus en de daaruit voortvloeiende begrotingsgesprekken, kwartaalrapportages, voortgangsgesprekken met het bovenschools

management (speciaal) basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs en de schoolleiders voortgezet onderwijs. Dit zowel over de realisatie van de doelstellingen van de organisatie als over de uitputting van de begroting.

13.3 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 administratiesysteem voor financiën en het administratiesysteem voor personeel. De gebrekkige stand van beide systemen heeft ertoe geleid dat in navolging van 2011 ook in 2012 de informatievoorziening over de bedrijfsvoering onder de maat was, waardoor (bij)sturing op de middelen niet of nauwelijks mogelijk was.

Financiële administratie

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 per 1 januari 2013 teruggebracht van twaalf tot één 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.

Vanwege de langere doorlooptijd van dit traject vindt de conversie van de administraties van het voortgezet onderwijs in 2013 plaats. De administratie van de scholen voor voortgezet onderwijs gebeurt vanaf 1 januari 2013 al wel in de nieuwe omgeving.

Personeelsadministratie

Vanwege de onbetrouwbaarheid en de gebrekkige informatievoorziening vanuit het personeelssysteem *Personeel & Salaris* van Unit 4 dienden schooldirecties in 2012 de stamregisters uit de personeelsadministratie maandelijks te controleren. Mede hierdoor is medio 2012 besloten het personeelsadministratiesysteem per 1 januari 2013 te vervangen door AFAS. Een personeelssysteem dat betrouwbaar is en de voor sturing gewenste managementinformatie levert. De conversie naar dit nieuwe systeem, alsmede de salarisbetaling over januari 2013, is zonder problemen verlopen.

13.4 Risicomanagement

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 op basis van het strategisch beleidsplan:

- 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.

In het kader van de jaarrekening 2011 is begin 2012 een concept model voor risicomanagement voor BOOR uitgewerkt, op basis waarvan op dat moment het risicoprofiel van BOOR is geactualiseerd. Op basis van het model zijn voor BOOR de volgende vijf risico's bepaald, 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. Dit risico is sterk gerelateerd aan het strategisch risico *Vrijblijvende Cultuur*.

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*

Als gevolg van een gebrek aan betrouwbare management informatie 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.

Doelstelling voor 2012 was het model definitief vast te stellen en een start te maken risicomanagement verder in te bedden in de lijnorganisatie. Vanwege de bestuurlijke situatie bij BOOR is de prioriteit na het aantreden van de interim bestuurder in eerste instantie verschoven naar het herijken en bijstellen van het verbeterplan.

Vanwege de inzet ten behoeve van de herinrichting van de administratieve systemen en de onderbezetting in 2012 van de financiële afdeling zijn de werkzaamheden, implementatie van het model en het uitwerken van beheersmaatregelen, doorgeschoven naar 2013 en opgenomen in het [BOOR Jaarplan 2013](#). In het jaarplan is opgenomen dat ten aanzien van de genoemde risico's in 2013 beheersmaatregelen moeten 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. Vooralsnog ligt de focus op het zorgvuldig oppakken en inregelen van geformuleerde beheersmaatregelen gericht op de top vijf aan strategische risico's.

14. Financiën

14.1 Resultaat 2012

Het resultaat 2012 is ruim € 12,3 miljoen negatief. Ten opzichte van de begroting 2012 is het resultaat circa € 10,8 miljoen nadelig. Bij het opstellen van de begroting 2013, eind 2012, was nog een jaarresultaat geraamd van € 7,0 miljoen nadelig en risico's op het terrein van onderwijshuisvesting van ruim € 8 miljoen. De ontwikkeling ligt wat dat betreft in lijn met deze laatste voorspelling, omdat het hogere nadelige saldo met name is veroorzaakt door afwijkingen in het kader van de onderwijshuisvesting met de gemeente Rotterdam. De belangrijkste afwijkingen zijn:

Rijksvergoedingen	€ 5,6 miljoen
Overige overheidsbijdragen	€ 3,5 miljoen
Overige baten	€ 2,5 miljoen

Totaal hogere baten € 11,6 miljoen

Personeelskosten	€ 8,4 miljoen
Afschrijvingen	€ 0,3 miljoen
Huisvestingslasten	€ 5,8 miljoen
Overige lasten	€ 7,7 miljoen

Totaal hogere lasten € 22,2 miljoen

Financiële lasten € 0,2 miljoen

Totaal afwijking € 10,8 miljoen

De resultaten van BOOR laten over de periode 2009 tot en met 2012 een negatieve en neerwaartse trend zien. Er is in deze periode veel geïnvesteerd in onderwijs, met name op het gebied van personeel en huisvesting. Terecht gezien de uitdagingen die er in Rotterdam zijn ten aanzien van de talentontwikkeling van kinderen. Het evenwicht en de maatregelen op het financiële terrein zijn hierbij wat naar de achtergrond geraakt.

Naar aanleiding van het negatief resultaat 2011 is in de begroting 2012 als onderdeel van het 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 versoering van de meerjaren onderhoudsplanning, verlenging van de afschrijvingstermijnen, versoering overige materiële uitgaven, versoering van de human resource gerelateerde uitgaven, terugdringen inhuur externen en afbouw kort-tijdelijken.

De genomen maatregelen hebben in 2012 uiteindelijk niet het effect gehad, zoals was bedoeld. De budgetten zijn overschreden. Er is onvoldoende sterk gestuurd op het behalen van resultaten, mede als gevolg van het ontbreken van betrouwbare managementinformatie door problemen met de personeels- en salarissystemen, alsmede het ontbreken van betrouwbare tussentijdse financiële rapportages. Hierdoor heeft (bij)sturing op de kosten in 2012 niet het gewenste effect gehad.

Baten

De inkomsten van BOOR zijn in 2012 circa € 11,6 miljoen hoger dan begroot. De rijksvergoedingen zijn toegenomen met ruim € 5,6 miljoen, met name als gevolg van groei en aanpassingen van de gewogen gemiddelde leeftijd.

De hogere overige overheidsbijdragen is met circa € 3,5 miljoen euro toegenomen. De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting betreffen de hogere subsidies van het Rotterdams Onderwijsbeleid van € 2,8 miljoen (structureel) en niet begrote bijdragen bouw- en verbouwkosten van ruim € 1,0 miljoen (incidenteel).

De realisatie van de overige baten valt ongeveer € 2,5 miljoen hoger uit. Dit wordt voor € 1,7 miljoen verklaard door hogere ouderbijdragen. De ouderbijdragen komen ten goede van de leerlingactiviteiten en worden op schoolniveau verantwoord. Hiertegenover staan hogere kosten voor leerlinggebonden kosten, zoals culturele activiteiten van € 1,5 miljoen. Daarnaast zijn de huuropbrengsten € 0,6 miljoen hoger. Dit wordt met name verklaard door een inhaalslag met betrekking tot voorgaande jaren van € 0,3 miljoen (incidenteel). Daarnaast zijn de opbrengsten in 2012 ruim € 0,3 miljoen hoger (structureel).

Lasten

Personeelskosten

In vergelijking met de begroting voor 2012 zijn de personeelslasten € 8,4 miljoen hoger. De formatie over 2012 is circa 20 fte hoger in vergelijking met de begroting. De personeelskosten zijn hierdoor circa € 1,3 miljoen hoger dan verwacht. Daarnaast is de gemiddelde personele last per fte circa € 2.300 toegenomen ten opzichte van het begrote bedrag. Deze toename wordt met name verklaard uit de sterk opgelopen werkgeverslasten voor onder andere de pensioenlasten en de functiemix. Rekening houdend met het gemiddeld aantal fte's over 2012 (3.135) levert dit een toename van de personeelskosten op van € 7,2 miljoen.

Afschrijvingen

Als gevolg van het besluit om de afschrijvingstermijnen te verlengen met 25%, zijn de afschrijvingen ten opzichte van 2011 afgenomen met circa € 1,4 miljoen. De toename ten opzichte van de begroting komt door de niet begrote afschrijving van het Wolfert Lyceum en de Wolfert PRO.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn circa € 5,8 miljoen hoger dan de begrote kosten. In 2013 zijn de huisvestingsprojecten kritisch beoordeeld en na overleg met de gemeente Rotterdam zijn deze per saldo met circa € 3,5 miljoen afgewaardeerd ten laste van de onderhoudskosten in 2012. Daarnaast zijn ramingen opgenomen voor de doorberekeningen exploitatiekosten (energie en heffingen) door de gemeente over de periode 2010 tot en met 2012 voor in totaal € 2.050.000, waarvan € 1,4 miljoen betrekking heeft op de jaren 2010 en 2011. In 2012 is het bestuursbureau verhuisd van de Calandstraat naar de Prins Hendrikkade vanuit kostenoverwegingen. De huurlasten zijn hiermee met circa € 375.000 gedaald, waarbij vermeld moet worden dat met de verhuurder van de locatie Prins Hendrikkade is overeengekomen dat voor 2012 geen huur in rekening is gebracht. De overige onderhoudskosten zijn ruim € 1,0 miljoen hoger dan begroot.

Overige lasten

De overige lasten zijn ruim € 7,7 miljoen hoger dan begroot. Gebleken is dat een deel van deze uitgaven structureel te laag in de begroting zijn opgenomen. Anderzijds is de budgetdiscipline en -bewaking onvoldoende geweest over 2012. De hogere uitgaven van de projecten van het Rotterdams Onderwijsbeleid worden gedekt door een hogere subsidie van de gemeente Rotterdam voor dit project. De belangrijkste verschillen zijn:

Kosten projecten Rotterdams Onderwijsbeleid	€ 0,4 miljoen (incidenteel)
Kosten repro	€ 1,2 miljoen (structureel)
Kosten automatisering	€ 1,1 miljoen (structureel)
Accountants- en advieskosten	€ 0,8 miljoen (incidenteel)
Abonnementen en contributies	€ 0,9 miljoen (structureel)
Doorberekening BOOR Services	€ 2,7 miljoen (structureel)
Hogere kosten culturele activiteiten	€ 1,5 miljoen (incidenteel)
Overige (per saldo)	-/- € 0,9 miljoen (incidenteel)

De doorberekening van het BOOR Services is voor BOOR budgettair neutraal. Echter in de begroting van BOOR is dit onderscheid niet gemaakt, waardoor dit verschil op de overige lasten wordt gerealiseerd. Hiertegenover staat dat op de andere kostenposten er een voordeel ten opzichte van de begroting wordt gerealiseerd:

Personeelskosten	€ 2,0 miljoen
Huisvesting	€ 0,3 miljoen
Overige lasten	€ 0,4 miljoen

Overige omstandigheden

In 2012 is onvoldoende sterk gestuurd op de grootste kostenpost personele lasten. Er heeft onvoldoende sturing en bewaking plaatsgevonden op de uitgangspunten zoals deze in de begroting 2012 waren opgenomen. Dit is met name veroorzaakt door het niet concreet uitwerken van de opgave die voor BOOR bestond om deze kosten flink te reduceren in relatie tot de formatie eind 2011 én daarbij ook nog het effect van de (autonome) kostenstijging op te vangen. De sturing is daarbij bemoeilijkt door het ontbreken van betrouwbare managementinformatie door problemen met de personeels- en salarissystemen, alsmede het ontbreken van betrouwbare tussentijdse financiële rapportages.

Door een onjuiste inrichting van het personeelssysteem hebben zich in de loop van 2011 veel fouten voorgedaan, die gedurende het jaar tot correcties hebben geleid. In het eerste kwartaal van 2012 is een aansluiting tussen het personeels- en het financieel systeem bewerkstelligd en ontstond er inzicht in de werkelijke formatie en bijbehorende personeelskosten. Deze problemen hebben zich ook in 2012 voorgedaan. Tijdens de invoering van een uniforme financiële administratie is bovendien gebleken dat de reeds in het oude systeem verwerkte boekhouding over het eerste half jaar voor een groot deel onvoldoende bruikbaar was. Dit had tot gevolg dat de cijfers grotendeels opnieuw moesten worden verwerkt in het nieuwe financiële systeem.

Het voorgaande betekent dat BOOR geheel 2012 onvoldoende strak heeft kunnen sturen op de personele kosten en mede door een te beperkt inzicht in de ontwikkeling van de personeelskosten, ruim 85% van de kosten. Mede naar aanleiding van het opstellen van de begroting 2013 en het inzicht in de uitkomsten over 2012 zijn maatregelen getroffen om de personeelskosten aanzienlijk terug te dringen en te zorgen voor een betere beheersing van deze lasten. Dit heeft onder meer geresulteerd in het worden van eigen risicodragers in het kader van vervangingsfonds, niet verlengen van tijdelijke contracten en het opleggen van een taakstelling in het kader van de begroting 2013 aan de individuele bovenschools managers. Op onderdelen moet deze invulling in 2013 nog nader worden geconcretiseerd door het bovenschools management.

14.2 Vermogens- en liquiditeitspositie

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van BOOR bedroeg ultimo 2012 € 10.511.544. Dit vermogen is de afgelopen jaren aanzienlijk teruggelopen. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale baten) is gedaald van 9,3% ultimo 2011 naar 4,3% ultimo 2012.

Het eigen vermogen zal naar verwachting in 2013 nog licht dalen, vanwege het verwachte exploitatietekort. Het beleid wordt sterker er op gericht om weer terug te komen op het door het ministerie gewenste minimumniveau van het weerstandsvermogen (10%). De verwachte voordelige resultaten zijn het effect van de maatregelen die in 2013 worden geëffectueerd, zoals de vacaturestop, het niet verlengen van tijdelijke contracten en het plaatsen van mensen in de vervangingspool en op projecten van het Rotterdams Onderwijsbeleid. Hiertegenover staat dat er nog een nadeel is te verwachten op het moment dat inzicht bestaat in de noodzakelijke onderhoudsuitgaven van de gebouwen. De toegezegde *reality check* op de begroting 2013 zal hier meer zicht bieden en aanknopingspunten geven voor nadere maatregelen.

Liquiditeit

Vanwege de bouwfraude is de bekostiging van de huisvestingsprojecten door de gemeente qua liquide middelen in 2011 stilgezet. Mede hierdoor heeft BOOR veel zaken moeten voorfinancieren hetgeen leidt tot een negatieve kasstroom, die zich in 2012 qua negatieve trend heeft voortgezet. Het negatieve exploitatieresultaat van 2012 heeft de liquiditeit zwaar nadelig beïnvloed. Een nadere toelichting op de effecten van de liquiditeitsontwikkeling wordt beschreven in de continuïteitsparagraaf bij het eigen vermogen.

De liquiditeitsratio, current ratio, zoals benoemd in het [toezichtkader](#) is per balansdatum gedaald onder het minimum van 1.

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 2012 betekent. Het weerstandsvermogen 2012 (€ 10,5 miljoen) ligt significant onder dit bedrag. De meerjarenbegroting is er op gericht terug te kunnen keren op het minimaal gewenste niveau.

Het weerstandsvermogen (weerstandvermogen = eigen vermogen/totale baten) van 4,3% daalt in 2012 verder onder de ondergrens van 10,53%. Om nu orde op zaken te stellen zijn voor 2013 en volgende jaren de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Inrichten *Huis van Planning & Control*.
- Begroting 2013 is taakstellend.
- Terugdringen inhuur externen en afbouw korttijdelijken.
- Versobering op de materiële uitgaven.
- Herijken van de meerjaren onderhoudsplanning.
- Versobering van de meerjaren investeringsplanning.

Belangrijke voorwaarden voor het toestaan van een verdere daling van het weerstandsvermogen zijn:

- Te behalen doelstellingen en resultaten met betrekking tot de uitvoering van de diverse beheersmaatregelen zijn in tijd vastgelegd.
- Er zijn eenduidige afspraken gemaakt en vastgelegd over terugkoppeling of een tussentijdse rapportage over de voortgang van de uitvoering.
- De regisseursrol in zowel bestuurlijke als operationele zin is duidelijk vastgelegd.
- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokken functionarissen zijn duidelijk uitgelijnd.

Kortom, monitoring alsmede verantwoording nemen én afleggen zijn in dit proces van uiterst belang.

Hoewel BOOR de afgelopen jaren sterk is ingeteerd op haar (weerstand)vermogen en de liquiditeit, is de continuïteit van BOOR niet in gevaar. Het eigen vermogen is toereikend om het verwachte financiële nadeel over 2013 op te vangen en zal de jaren daarna weer worden aangevuld.

De penibele liquiditeitspositie vraagt om stevige maatregelen op het gebied van liquiditeitsbeheer. Op BOOR-niveau wordt wekelijks een liquiditeitsprognose bijgewerkt. Deze wordt onder meer gevoed vanuit het voortgezet onderwijs (maandelijks) en informatie van de afdeling huisvesting (investerings en bevoorschotting). De liquiditeitspositie zal het

komende jaar licht toenemen. De genormaliseerde operationele kasstroom bedraagt circa € 7 miljoen positief, zodat we - als de afrekening van onder andere oude projecten achter de rug is - kunnen werken aan het verbeteren van onze liquiditeitspositie.

Verbeteren van de liquiditeits- en vermogenspositie

Om de liquiditeits- en vermogenspositie van BOOR te verbeteren worden in 2013 de verschillende maatregelen getroffen. Er worden voorschotten aangevraagd bij de gemeente op lopende huisvestingsprojecten. De saldi op de decentrale rekeningen bij de scholen en de centrale bankrekening worden bij elkaar geteld, waardoor er ruimte ontstaat binnen de kredietfaciliteit. Voor de scholen wordt een exploitatie en investeringsstop afgekondigd. Dit draagt ertoe bij dat de uitgaven beter onder controle kunnen worden gehouden. Tenslotte zal de begroting de komende jaren toegroeien naar een positief saldo. De maatregelen die in 2013 zijn genomen, werken door in 2014 en latere jaren en dragen bij aan een positief exploitatieresultaat.

De ontwikkeling van de liquiditeitspositie is als volgt:

	2013			2014	
	2 ^e kwartaal	3 ^e kwartaal	4 ^e kwartaal	1 ^e kwartaal	2 ^e kwartaal
Saldo liquide middelen *	1.985.000	13.359.000	10.456.000	-/- 1.370.000	6.323.000
Operationele kasstroom	-/- 3.754.000	3.630.000	-/- 6.153.000	11.123.000	2.645.000
Financieringskasstroom	-/- 46.000	-/- 49.000	49.000	-/- 49.000	-/- 49.000
Investeringskasstroom	15.174.000	-/- 6.484.000	-/- 5.624.000	-/- 3.381.000	-/- 2.505.000
Saldo liquide middelen *	13.359.000	10.456.000	-/- 1.370.000	6.323.000	6.414.000

* = inclusief effectenrekening + decentrale middelen

De operationele kasstroom over het 3^e kwartaal 2013 tot en met het 2^e kwartaal 2014 (1 jaar) bedraagt € 11.484.000 positief.

De operationele kasstroom in het 2^e kwartaal 2013 wordt negatief beïnvloed door nabetalingen loonheffingen en het pensioenfonds ABP uit 2012 (achterstallige betalingen), tot een bedrag van € 2,7 miljoen. De genormaliseerde kasstroom bedraagt derhalve circa -/- € 1,1 miljoen. De investeringskasstroom wordt negatief beïnvloed door onder andere een verwachte terugbetaling van het niet bestede voorschot voor scholengemeenschap Nieuw Zuid, locatie Putsebocht.

14.3 Treasuryverslag

Binnen de kader van het treasurystatuut, waarin de regeling *Beleggen en Belenen* van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is geïntegreerd, worden liquide middelen,

die voor een goede bedrijfsvoering gedurende een bepaalde periode niet nodig zijn, belegd. Dit gebeurt via de vermogensbeheerder van BOOR, Schretlen & Co NV. Een beperkt deel was belegd in aandelen met een beperkt risico.

Het resultaat op de beleggingsportefeuille per 31 december 2012 bedraagt € 501.981, hetgeen over 2011 een rendement geeft van 4,19%. Het rendement over het gemiddeld vermogen 2012 bedraagt 4,32%. De beleggingen hebben een aflossingsdatum variërend van 2013 tot en met 2016.

Verloopoverzicht 2012

Beginvermogen	€ 12.231.804
Autonome mutaties	€ - 2.300.000
Eindvermogen	€ 10.523.785

Gemiddeld belegd vermogen 2012 € 11.609.304

Het vermogen is per 31 december 2012 als volgt belegd:

Aandelen met een beperkt risico	€ 1.563.735
Vastrentende waarden	€ 8.655.805
Rekening-courant	€ 304.245

14.4 Inkoop

Bij het onderzoek naar de jaarrekening 2011 is een oordeelonthouding afgegeven op de naleving van de Europese aanbestedingsregels. Om in beeld te krijgen hoe het met de naleving is gesteld, heeft er in 2012 een onderzoek plaatsgevonden naar de naleving van de wettelijke voorwaarden. Hieruit is gebleken dat niet alle inkoop het traject van de Europese aanbesteding hebben doorlopen. Deels is dit te verklaren doordat er decentraal ingekocht is en de afgelopen jaren niet gestuurd is op de juiste centrale contractvorming en aanbesteding. Daarnaast is het zo dat contracten en opdrachten door zijn blijven lopen van voor de verzelfstandiging. Het gevolg hiervan is dan ook dat er over het jaar 2012 een afkeurende verklaring op het terrein van rechtmatigheid is afgegeven. Dit in verband met de lasten voor 2012 (€ 7,5 miljoen) en naar de toekomst (circa € 10,6 miljoen) die niet volgens de spelregels hebben plaatsgevonden. In 2013 worden maatregelen getroffen om zo snel mogelijk tot de juiste contractvorming en aanbesteding te komen.

Om dit te stroomlijnen, is er in 2012 een adviseur belast met het opzetten van de centrale inkoopfunctie. Inmiddels is alles in kaart gebracht en is er een aanbestedingskalender opgesteld op basis van een inkoopdiagnose uit 2010. Hieruit blijkt voorsnog dat er negentien onderwerpen in aanmerking komen voor Europese aanbesteding. Op basis van

het plan van aanpak en de in 2013 vast te stellen aanbestedingskalender, zullen de overige items conform de regels van rechtmatigheid uitgevoerd worden.

De aanbesteding van schoolboeken voortgezet onderwijs, methodisch materiaal basisonderwijs en schoolbenodigdheden basisonderwijs en voortgezet onderwijs zijn in 2012 opgestart en worden in het eerste kwartaal 2013 afgerond.

In het vierde kwartaal zijn er voorbereidende gesprekken geweest binnen alle sectoren met als doel om januari 2013 de diverse inkoopadviesgroepen operationeel te hebben. Hierbij is er voor gekozen om de indeling sectoraal te organiseren. Er zal veel aandacht komen voor kennisvergroting en -verspreiding binnen de scholen om zodoende bewustzijn en alertheid te ontwikkelen ten aanzien van dit onderwerp.

14.5 Ombuigingen

Naar aanleiding van het negatief resultaat 2011 is in de begroting 2012 een aantal ombuigingsmaatregelen genomen. Deze maatregelen waren onder andere versobering van de meerjaren onderhoudsplanning, de verlenging van de afschrijvingstermijnen, de versobering van overige materiële uitgaven, de versobering van de human resource gerelateerde uitgaven, het terugdringen inhuur externen en de afbouw van kort-tijdelijken.

De bezuinigingen over 2012 zijn niet volledig gerealiseerd, met name de bezuinigingen op inhuur derden en opleidingskosten zijn niet gehaald. De reden dat de bezuinigingen in 2012 niet zijn gerealiseerd, is voor een groot deel te wijten aan het te laat ingrijpen in de financiële stand van zaken bij BOOR. Mede door weinig inzicht in de actuele werkelijke stand van financiële zaken. De uitgangspunten die ten grondslag lagen aan de begroting 2012 zijn onvoldoende doorvertaald en bewaakt richting de organisatie en het (bovenschools) management. Hierdoor zijn budgetten overschreden en zijn maatregelen in formatieve sfeer te laat getroffen.

Ook het onvoldoende inzichtelijk hebben van (nagekomen) verplichtingen in het kader van energie en huisvesting hebben een negatief effect gehad op de exploitatie. Het heeft er daarnaast niet aan bijgedragen dat er over 2012 nauwelijks financiële en personele informatie was. En de informatie die er was bleek niet betrouwbaar en te gebrekkig te zijn. Naar aanleiding van het opstellen van de begroting 2013 zijn de uitgangspunten en consequenties van taakstellingen en budgetten gecommuniceerd met het bovenschools management en directeuren. Hierbij is de opgave voor 2013 nadrukkelijk benoemd. Het mag en kan dan ook niet meer onduidelijk zijn dat de budgetten echt taak- en kaderstellend zijn. Een van de belangrijkste randvoorwaarde om de bezuinigingsmaatregelen in 2013 te halen, is dat er op elk niveau binnen de organisatie vanaf dag één wordt gemonitord op de werkelijke uitgaven en dat daar waar overschrijdingen dreigen onmiddellijk wordt bijgestuurd.

14.6 Begroting 2013

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2011	Begroting 2012	Begroting 2013
Baten			
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
Totaal Baten	246.264	231.293	240.820
Lasten			
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
Totaal lasten	260.567	232.929	240.750
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-/- 14.303	-/- 1.636	70
Financiële baten en lasten			
Financiële baten	647	799	237
Financiële lasten	-/- 827	-/- 644	-/- 843
Totaal financiële baten en lasten	-/- 180	155	-/- 606
Buitengewone baten en lasten			
Buitengewone baten	0	30	0

Buitengewone lasten	0	0	0
Totaal buitengewone baten en lasten	0	30	0
Resultaat	-/- 14.483	-/- 1.451	-/- 536

15. Jaarrekening

15.1 Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de *Regeling jaarverslaglegging onderwijs*. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van *Titel 9 Boek 2 BW* en de *Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging, specifiek RJ 660 Onderwijsinstellingen*, van toepassing zijn en met in achtname van de daarin aangeduide uitzonderingen.

De jaarrekening is opgesteld op 25 april 2013.

15.2 Stelselwijziging

Met ingang van deze jaarrekening wordt het spaarverlof niet langer meer als eigen vermogen weergegeven, maar gerubriceerd onder de kortlopende schulden. De reden hiervoor is dat bij het opmaken van de jaarrekening 2012 er samen met de schoolleiders een betrouwbare inschatting gemaakt kan worden van deze verplichting.

Door deze wijziging daalt de algemene reserve met € 714.573. De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast.

Eigen vermogen in de jaarrekening 2011		€ 23.529.793
Mutatie als gevolg van stelselwijziging	-/-	€ 714.573
Eigen vermogen na stelselwijziging 2011		€ 22.815.220
Mutatie resultaat 2011 als gevolg van stelselwijziging (<i>stijging overige personele lasten</i>)		€ 27.580

15.3 Waarderingsgrondslagen voor de jaarrekening

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij het betreffende balanshoofd anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen de nominale waarde.

Grondslagen voor de waardering van de activa

(4) Activa

Vaste activa

(1.2) Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen, ontvangen investeringssubsidies en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte

economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingprijs, rekening houdend met eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Als basisbeginsel voor activeren van investeringen wordt binnen BOOR de volgende activeringsgrens gehanteerd: de investering dient een kapitaalgoed te zijn, een levensduur van minimaal drie jaar en een aanschafwaarde van meer dan € 2.500 (voortgezet onderwijs) respectievelijk € 250 (primair onderwijs) te hebben.

(1.2.1) Gebouwen en terreinen

De gebouwen en terreinen binnen Rotterdam zijn eigendom van de gemeente Rotterdam en hebben vanuit dit oogpunt derhalve geen saldo.

Onder de materiële vaste activa zijn ook begrepen de investeringen in het voortgezet onderwijs waarvoor geen vergoeding werd ontvangen, en die plaatsvinden in of aan gebouwen die door het Rijk c.q. de gemeente zijn gefinancierd. Dit betreft de volgende investeringen: capaciteitsuitbreidingen, vervangen van installaties (niet onderhoud) en overige interne aanpassingen die levensduur verlengend zijn voor het betreffende pand of het complex.

Uitgangspunt bij alle investeringen is dat deze, zoals aangegeven, levensduur verlengend zijn voor het betreffende pand of het complex.

(1.2.2) Inventaris en apparatuur

Dit betreft de investeringen in meubilair, computerapparatuur en onderwijsleerpakketten.

Binnen BOOR gelden de volgende spelregels en afschrijvingstermijnen:

Spelregels

1. Investeringen worden geactiveerd vanaf € 2.500 (voortgezet onderwijs) respectievelijk € 250 (primair onderwijs) per factuur.
2. De afschrijving op een activum vangt voor alle investeringen aan in de maand na aanschaf.
3. De afschrijving op een activum eindigt op het moment dat de betreffende boekwaarde tot nul is gedaald, tenzij het activum eerder buiten gebruik gesteld, dan wel verkocht wordt. In het laatste geval wordt het restant van de boekwaarde afgeschreven ten laste van het dienstjaar waarin de buitengebruikstelling respectievelijk verkoop plaatsvindt.
4. Bij het bepalen van de omvang van de jaarlijkse afschrijvingen wordt uitgegaan van de afschrijvingstabel BOOR.

- Ten aanzien van de afschrijving op activa, voor de exploitatie waarvan rijksbijdragen ontvangen worden, gelden de rijksvoorschriften ter zake.

Schattingswijziging

Met ingang van 2012 is de levensduur van alle activa verlengd met 25%. Het bestuur heeft het besluit genomen gezien de financiële positie van BOOR dat langer met de aanwezige activa moet worden gedaan. Dit besluit houdt in dat de boekwaarden per 1 januari 2012 over langere termijn worden uitgesmeerd.

De nieuwbouw van het pand van het Wolfert Lyceum in de gemeente Lansingerland wordt met ingang van 2012 gerubriceerd onder de *Materiële vaste activa* in plaats van onder de *Financiële vaste activa* vanwege het verkrijgen van het economisch eigendom. Tevens is deze levensduur verlengd van dertig tot veertig jaar. Een economische levensduur van een schoolgebouw van veertig jaar is gebruikelijk. Op basis van de verwachte ontwikkelingen van de leerlingaantallen, de begrote inkomsten van de gemeente en de kapitaallasten is vastgesteld dat deze investering in veertig jaar kan worden terugverdiend.

Afschrijvingstabel

In de afschrijvingstabel worden maximale afschrijvingstermijnen geven. Uitgangspunt bij het bepalen van te hanteren termijnen is de economische levensduur. Het is een school toegestaan een kortere afschrijvingstermijn te hanteren, indien de geprognosticeerde levensduur korter is dan de vermelde termijn. Afschrijven over een andere periode dan vermeld in de tabel is slechts toegestaan na expliciete toestemming van het college van bestuur van BOOR.

In de onderstaande tabel is de afschrijvingsperiode reeds aangepast voor de verlenging van de levensduur.

Aanschaffingen	Afschrijvingsperiode
Aanpassing gebouwen	25-50 jaar
Meubilair ¹	12,5 jaar
Meubilair en stoffering ²	25 jaar
Methodisch materiaal	10 jaar
Muziekinstrumenten	10 jaar
Elektronische apparatuur ³	6,25 jaar
Elektronische apparatuur ³	6,25 jaar
Elektronische apparatuur ³	6,25 jaar
Infrastructuur	12,5 jaar
Machines	6,25 jaar

- Tafels, stoelen en dergelijke.

2. Overig meubilair, maar ook vloerbedekking, gordijnen en luxaflex.
3. De volgende apparatuur valt ook onder de noemer elektronische apparatuur: betaalapparatuur, telefooncentrales, VoIP-telefoons, analoge telefoons, smart screens, lcd-projectoren, muurmonitoren, geluidsapparatuur, PDA en dergelijke.

Vlottende activa

(1.4) Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen inkoopprijs, waarbij tevens rekening wordt gehouden met eventuele incourantheid.

(1.5) Vorderingen

Vorderingen en overlopende activa worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, met inachtneming van mogelijke oninbaarheid. De betreffende voorziening wordt bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

(1.6) Effecten

De onder de financiële vaste activa opgenomen effecten worden (per fonds) gewaardeerd tegen actuele waarde. De niet gerealiseerde en gerealiseerde koersresultaten worden verwerkt in de staat van baten en lasten.

(1.7) Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting tenzij anders vermeld.

Grondslagen voor de waardering van de passiva

(2) Passiva

(2.1) Eigen Vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan is dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

(2.2) Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de beste inschatting van uitgaven die vereist zijn om de bestaande

verplichting af te wikkelen op balansdatum, dit tegen nominale waarde. De toevoegingen vinden plaats door middel van een dotatie ten laste van de exploitatierekening. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Jubilea

De voorziening *jubilea* dient ter dekking van de kosten van toekomstige jubileaverplichtingen over de komende vijf jaar. Deze voorziening is gebaseerd op het gemiddeld aantal fte's per balansdatum en een normbedrag van € 550,00 per fte. Op basis van voortschrijdend inzicht wordt dit normbedrag zo nodig geactualiseerd. De verwachte kosten in het kader van jubileumuitkeringen zijn verwerkt in de meerjarenbegroting en veroorzaken hierop geen tekorten.

Pensioenen

De pensioenverplichtingen zijn ondergebracht bij het bedrijfspensioenfonds ABP. Er bestaat geen individuele verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies bij een tekort van ABP. De pensioenpremies die betrekking hebben op het boekjaar zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

Voormalig personeel dienst Openbaar Onderwijs

De voorziening herplaatsers dient als dekking van de kosten van niet herplaatst personeel van de voormalige gemeentelijke dienst Openbaar Onderwijs. Het saldo van de voorziening wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van het aantal herplaatsers en overige personele verplichtingen voorkomend uit de met de gemeente Rotterdam afgesloten verzelfstandigingsovereenkomst.

(2.5) Langlopende schulden

De langlopende schuld is gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Dit betreft leningen bij de BNG en de Rabobank Rotterdam ten behoeve van het Wolfert Lyceum. De looptijd van de leningen bedraagt dertig jaar.

(2.6) Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Bepaling van het exploitatiesaldo

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar

worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

(3.1) Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

(3.3) Overige baten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten.

(4.1) Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Uitkeringen uit hoofde van de regelingen BAPO, spaarverlof en ouderschapsverlof worden als periodekosten verantwoord.

(5) Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

15.4 Onzekerheden in de jaarrekening

In de jaarrekening 2011 is toegelicht dat BOOR geconfronteerd is met invallen door de Bovenregionale Recherche Zuid-West onder leiding van het Openbaar Ministerie in verband met mogelijke onregelmatigheden inzake de huisvestingsuitgaven. Gedurende 2011 en 2012 hebben diverse interne en externe onderzoeken plaatsgevonden naar de aard en zo mogelijk de omvang hiervan. Het college van bestuur heeft een risico-inschatting gehanteerd bij de selectie van de te onderzoeken projecten.

Op basis van de huidige inzichten is BOOR geen partij in de lopende (vervolg-) onderzoeken. Hoewel daartoe op basis van huidige inzichten geen indicaties bestaan, kunnen lopende en toekomstige onderzoeken nieuwe onregelmatigheden uit het verleden aan het licht brengen, die voor BOOR redenen kunnen zijn om haar positie te heroverwegen. Ook in het aansprakelijk stellen van derden van de door BOOR geleden schade.

15.5 Kengetallen

Op basis van het EFJ-model voor de jaarrekening gelden de volgende kengetallen:

Balanskengetallen		2012	2011
Solvabiliteit 1	Eigen vermogen	10.511.544	22.815.220
	Passiva	94.878.332	96.581.727
		11,08%	23,62%
Solvabiliteit 2	Eigen vermogen + Voorzieningen	13.339.381	25.942.506
	Passiva	94.878.332	96.581.727
		14,06%	26,86%
Liquiditeit (current ratio)	Volttende Activa	43.460.047	48.516.672
	Kortlopende schulden	70.053.952	58.707.555
		62,04%	82,64%
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen	10.511.544	22.815.220
	Totale baten	242.960.989	244.164.055
		4,33%	9,34%
Kapitalisatiefactor	Activa	94.878.332	96.581.727
	Gebouwen	29.331.520	12.955.541
	Activa +/- gebouwen	65.546.812	83.626.186
	Passiva	243.408.449	245.425.004
		26,93%	36,09%
Rentabiliteit	Resultaat	-12.303.676	-14.482.921
	Totale baten	242.960.989	244.164.055
		-5,06%	-5,93%
	Personeelslasten	203.249.066	204.391.342
	Totale lasten	255.177.666	258.467.786
		79,65%	79,08%
	Materiele lasten	51.928.599	54.076.444
	Totale lasten	255.177.666	258.467.786
		20,35%	20,92%
	Totale lasten	255.177.666	258.467.786
	Leerlingen	30256	29840
		8.433,95	8.661,79

15.6 Balans

De balans per 31 december 2012 is als volgt:

1 Activa	31-12-2012	31-12-2011
	€	€
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa		
1.2.1 Gebouwen en terreinen	29.331.520	12.955.541
1.2.2 Inventaris en apparatuur	21.965.309	21.400.047
1.2.4 MVA - AW - In uitvoering	<u>121.456</u>	<u>0</u>
	51.418.285	34.355.588
1.3 Financiële vaste activa	0	13.709.467
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	7.255	19.625
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	3.010.617	1.171.444
1.5.2 Vorderingen op Ministerie van OCW	6.783.093	7.000.795
1.5.7 Overige vorderingen	13.062.002	13.821.722
1.5.8 Overlopende activa	<u>2.563.443</u>	<u>3.779.627</u>
	25.419.154	25.773.588
1.6 Effecten	10.264.892	12.040.409
1.7 Liquide middelen	7.768.747	10.683.050
Totaal activa	<u><u>94.878.332</u></u>	<u><u>96.581.727</u></u>
2 Passiva	31-12-2012	31-12-2011
	€	€
2.1 Eigen vermogen		
2.1.2 Algemene reserve	<u>10.511.544</u>	<u>22.815.220</u>
	10.511.544	22.815.220
2.2 Voorzieningen		
2.2.1 Personeelsvoorziening	<u>2.827.837</u>	<u>3.127.286</u>
	2.827.837	3.127.286
2.5 Langlopende schulden		
2.3.5 Overige langlopende schulden	<u>11.484.999</u>	<u>11.931.666</u>
	11.484.999	11.931.666
2.6 Kortlopende schulden		
2.4.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	6.142.384	5.911.336
2.4.3 Crediteuren	5.892.976	8.608.274
2.4.4 Ministerie van OCW	197.634	0
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen /pensioenen	28.841.987	22.148.344
2.4.9 Overige schulden	13.986.097	0
2.4.10 Overlopende passiva	<u>14.992.873</u>	<u>22.039.601</u>
	70.053.952	58.707.555
Totaal passiva	<u><u>94.878.332</u></u>	<u><u>96.581.727</u></u>

Balans BOOR Ultimo 2012, na verwerking van het resultaat.

15.7 Staat van baten en lasten

De staat baten en lasten over 2012 is als volgt:

	2012 €	Begroting 2012 €	2011 €
3 Baten			
3.1 (Rijks)bijdragen OCW	216.517.709	210.929.649	214.883.773
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	15.394.025	11.842.191	20.229.062
3.3 Overige baten	11.049.256	8.521.215	9.051.220
Totaal baten	<u>242.960.989</u>	<u>231.293.055</u>	<u>244.164.055</u>
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	203.249.066	194.752.666	204.391.342
4.2 Afschrijvingen	3.384.618	3.092.821	4.785.909
4.3 Huisvestingslasten	21.396.445	15.614.849	17.095.488
4.4 Overige lasten	27.147.536	19.468.380	32.195.047
Totaal lasten	<u>255.177.666</u>	<u>232.928.716</u>	<u>258.467.786</u>
Saldo baten en lasten	<u>-12.216.676</u>	<u>-1.635.661</u>	<u>-14.303.731</u>
5 Financiële baten en lasten	-87.000	155.184	-179.190
Buitengewone bedrijfsvoering	0	30.000	0
Resultaat baten en lasten	<u>-12.303.676</u>	<u>-1.450.477</u>	<u>-14.482.921</u>

15.8 Toelichting op het resultaat

Algemeen

Het resultaat 2012 is ruim € 12,3 miljoen negatief. Ten opzichte van de begroting 2012 is het resultaat circa € 10,8 miljoen nadelig. Bij het opstellen van de begroting 2013, eind 2012, was nog een jaarresultaat geraamd van € 7,0 miljoen nadelig en risico's op het terrein van onderwijshuisvesting van ruim € 8 miljoen. De ontwikkeling ligt wat dat betreft in lijn met deze laatste voorspelling omdat het hogere nadelige saldo met name is veroorzaakt door afwijkingen in het kader van de onderwijshuisvesting met de gemeente Rotterdam. De belangrijkste afwijkingen zijn:

Rijksvergoedingen	€ 5,6 miljoen
Overige overheidsbijdragen	€ 3,5 miljoen
Overige baten	€ 2,5 miljoen

Totaal hogere baten € 11,6 miljoen

Personeelskosten	€ 8,4 miljoen
Afschrijvingen	€ 0,3 miljoen
Huisvestingslasten	€ 5,8 miljoen
Overige lasten	€ 7,7 miljoen

Totaal hogere lasten € 22,2 miljoen

Financiële lasten € 0,2 miljoen

Totaal afwijking € 10,8 miljoen

De resultaten van BOOR laten over de periode 2009 tot en met 2012 een negatieve en neerwaartse trend zien. Er is in deze periode veel geïnvesteerd in onderwijs. Terecht gezien de uitdagingen die er in Rotterdam zijn ten aanzien van de talentontwikkeling van kinderen. Het evenwicht en maatregelen op het financiële terrein zijn hierbij wat naar de achtergrond geraakt.

Naar aanleiding van het negatief resultaat 2011 is in de begroting 2012 als onderdeel van het 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 versoering van de meerjaren onderhoudsplanning, verlenging van de afschrijvingstermijnen, versoering overige materiële uitgaven, versoering van de human resource gerelateerde uitgaven, terugdringen inhuur externen en afbouw kort-tijdelijken.

De genomen maatregelen hebben in 2012 uiteindelijk niet het effect gehad zoals was bedoeld. De belangrijkste oorzaak hiervan is het feit dat er onvoldoende sterk is gestuurd op het behalen van resultaten, mede als gevolg van het ontbreken van betrouwbare managementinformatie door problemen met de personeels- en salarissystemen, alsmede het ontbreken van betrouwbare tussentijdse financiële rapportages. Hierdoor heeft (bij)sturing op de kosten in 2012 niet het gewenste effect gehad.

Baten

De inkomsten van BOOR zijn in 2012 circa € 11,6 miljoen hoger dan begroot. De rijksvergoedingen zijn toegenomen met ruim € 5,6 miljoen, met name als gevolg van groei en aanpassingen van de gewogen gemiddelde leeftijd.

De hogere overige overheidsbijdragen met circa € 3,5 miljoen euro toegenomen. De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting betreffen de hogere subsidies van het Rotterdams Onderwijsbeleid van € 2,8 miljoen (structureel) en niet begrote bijdragen bouw- en verbouwkosten van ruim € 1,0 miljoen (incidenteel).

De realisatie van de overige baten valt ongeveer € 2,5 miljoen hoger uit. Dit wordt voor € 1,7 miljoen verklaard door hogere ouderbijdragen. Hiertegenover staan hogere kosten voor leerlinggebonden kosten zoals culturele activiteiten van € 1,5 miljoen. Daarnaast zijn de huuropbrengsten € 0,6 miljoen hoger. Dit wordt met name verklaard door een inhaalslag met betrekking tot voorgaande jaren € 0,3 miljoen (incidenteel), daarnaast zijn de opbrengsten in 2012 ruim € 0,3 miljoen hoger (structureel).

Lasten

Personeelskosten

In vergelijking met de begroting voor 2012 zijn de personeelslasten € 8,4 miljoen hoger. De formatie over 2012 is circa 20 fte hoger in vergelijking met de begroting. De personeelskosten zijn hierdoor circa € 1,3 miljoen hoger dan verwacht. Daarnaast is de gemiddelde personele last per fte circa € 2.300 toegenomen ten opzichte van het begrote bedrag. Deze toename wordt met name verklaard uit de sterk opgelopen werkgeverslasten voor onder andere de pensioenlasten en de functiemix. Rekening houden met het gemiddeld aantal fte's over 2012 (3.135) levert dit een toename van de personeelskosten op met € 7,2 miljoen.

Afschrijvingen

Als gevolg van het besluit om de afschrijvingstermijnen te verlengen met 25% zijn de afschrijvingen ten opzichte van 2011 afgenomen met circa € 1,4 miljoen. De toename ten opzichte van de begroting komt door de niet begrote afschrijving van het Wolfert Lyceum en de Wolfert PRO.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn circa € 5,8 miljoen hoger dan de begrote kosten. In 2013 zijn de huisvestingsprojecten kritisch beoordeeld en na overleg met de gemeente Rotterdam zijn deze per saldo met circa € 3,5 miljoen afgewaardeerd ten laste van de onderhoudslasten in 2012. Daarnaast zijn ramingen opgenomen voor de doorberekeningen exploitatiekosten (energie en heffingen) door de gemeente Rotterdam over de periode 2010 tot en met 2012 voor in totaal € 2.050.000, waarvan € 1,4 miljoen betrekking heeft op de jaren 2010 en 2011. In 2012 is het bestuursbureau verhuisd van de Calandstraat naar de Prins Hendrikkade vanuit kostenoverwegingen. De huurlasten zijn hiermee met circa € 375.000 gedaald, waarbij vermeld moet worden dat met de verhuurder van de locatie Prins Hendrikkade is overeengekomen dat voor 2012 geen huur in rekening is gebracht. De overige onderhoudslasten zijn ruim € 1,0 miljoen hoger dan begroot.

Overige lasten

De overige lasten zijn ruim € 7,7 miljoen hoger dan begroot. Gebleken is dat een deel van deze uitgaven structureel te laag in de begroting zijn opgenomen. Anderzijds is de budgetdiscipline en -bewaking onvoldoende geweest over 2012. De hogere uitgaven van de projecten van het Rotterdams Onderwijsbeleid worden gedekt door een hogere subsidie van de gemeente Rotterdam voor dit project. De belangrijkste verschillen zijn:

- | | |
|---|---------------------------------|
| • Kosten projecten Rotterdams Onderwijsbeleid | € 0,4 miljoen (incidenteel) |
| • Kosten repro | € 1,2 miljoen (structureel) |
| • Kosten automatisering | € 1,1 miljoen (structureel) |
| • Accountants- en advieskosten | € 0,8 miljoen (incidenteel) |
| • Abonnementen en contributies | € 0,9 miljoen (structureel) |
| • Doorberekening BOOR Services | € 2,7 miljoen (structureel) |
| • Hogere kosten culturele activiteiten | € 1,5 miljoen (incidenteel) |
| • Overige (per saldo) | -/- € 0,9 miljoen (incidenteel) |

De doorberekening van het BOOR Services is voor BOOR budgettair neutraal. Echter in de begroting van BOOR is dit onderscheid niet gemaakt, waardoor dit verschil op de overige lasten wordt gerealiseerd. Hiertegenover staat dat op de andere kostenposten er een voordeel ten opzichte van de begroting wordt gerealiseerd:

- Personeelskosten € 2,0 miljoen
- Huisvesting € 0,3 miljoen
- Overige lasten € 0,4 miljoen

15.9 Overige omstandigheden

In 2012 is onvoldoende sterk gestuurd op de grootste kostenpost (personele lasten). Er heeft onvoldoende sturing en bewaking plaatsgevonden op de uitgangspunten, zoals deze in de begroting 2012 waren opgenomen. Dit is met name veroorzaakt door het niet concreet uitwerken van de opgave die voor BOOR bestond om deze kosten flink te reduceren in relatie tot de formatie eind 2011 én daarbij ook nog het effect van de (autonome) kostenstijging op te vangen. De sturing is daarbij bemoeilijk door het ontbreken van betrouwbare managementinformatie door problemen met de personeels- en salarissystemen, alsmede het ontbreken van betrouwbare tussentijdse financiële rapportages.

Door een onjuiste inrichting van het personeelssysteem hebben zich in de loop van 2011 een groot aantal fouten voorgedaan, die gedurende het jaar tot correcties hebben geleid. In het eerste kwartaal van 2012 is een aansluiting tussen het personeels- en het financieel systeem bewerkstelligd en ontstond inzicht in de werkelijke formatie en bijbehorende personeelskosten. Deze problemen hebben zich ook in 2012 voorgedaan. Tijdens de invoering van een uniforme financiële administratie is bovendien gebleken dat de reeds in het oude systeem verwerkte boekhouding over het eerste half jaar voor een groot deel onvoldoende bruikbaar was. Dit had tot gevolg dat de cijfers grotendeels opnieuw moest worden verwerkt in het nieuwe financiële systeem.

Het voorgaande betekent dat BOOR geheel 2012 onvoldoende strak heeft gestuurd op de personele kosten en mede hierdoor een te beperkt inzicht heeft gehad in de ontwikkeling van de personeelskosten (ruim 85% van de kosten). Mede naar aanleiding van het opstellen van de begroting 2013 en het inzicht in de eerste uitkomsten over 2012 zijn maatregelen getroffen om de personeelskosten aanzienlijk terug te dringen zoals:

- Het terugdringen van externen en afbouw van kort-tijdelijken.
- Taakstelling per school om de formatie neerwaarts bij te stellen.

15.10 Liquiditeit

Vanwege de bouwfraude is de bekostiging van de huisvestingsprojecten door de gemeente qua liquide middelen in 2011 stilgezet. Mede hierdoor heeft BOOR veel zaken moeten voorfinancieren hetgeen leidt tot een negatieve kasstroom welke zich in 2012 qua negatieve trend heeft voortgezet. Het negatieve exploitatieresultaat van 2012 heeft de liquiditeit zwaar nadelig beïnvloed. Een nadere toelichting op de effecten van de liquiditeitsontwikkeling wordt beschreven in de continuïteitsparagraaf bij het eigen vermogen.

Ontwikkeling financiële positie

De liquiditeitsratio (current ratio) zoals benoemd in het [toezichtkader](#) is per balansdatum gedaald onder het minimum van 1.

Interne beheersing

Voor wat betreft de financiële rechtmatigheid van relevante wet- en regelgeving geldt binnen BOOR dat de middelen, binnen de spelregels van de lumpsum, overeenkomstig de doelstelling van de onderwijswet- en regelgeving worden ingezet. Dit geldt ook voor aanvullende middelen, geormerkte subsidies, die veelal apart richting het ministerie dan wel de gemeente Rotterdam moeten worden verantwoord.

Interne beheersing vindt plaats via de planning en controlcyclus en de daaruit voortvloeiende begrotingsgesprekken, kwartaalrapportages, voortgangsgesprekken met bovenschools management primair onderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs en schoolleiders voortgezet onderwijs. Dit zowel over de realisatie van de doelstellingen van de organisatie als over de uitputting van de begroting.

In het vierde kwartaal in 2011 is het verbeterplan *Anders denken, anders doen* vastgesteld, met als belangrijkste doelstelling het 'in control' zijn en houden van de BOOR-organisatie. De onderdelen van het verbeterplan zijn:

- Verder professionaliseren en excelleren van de financiële functie binnen BOOR.
- Optimaliseren van het besturingsmodel BOOR.
- Herijken van het risicoprofiel van BOOR en inrichten risicomanagement.
- Reorganisatie van het bestuursbureau binnen BOOR.
- Verbetering van de dienstverlening door het administratiekantoor Vizyr aan BOOR ten aanzien van de financiële en personeels- en salarisadministratie.

Deze punten zijn in 2012 beperkt verder uitgewerkt. In februari 2013 is onder aanvoering van de voorzitter van het algemeen bestuur dit project weer voortgezet. De volgende punten zijn en worden in het voorjaar van 2013 opgepakt:

- Indienen jaarstukken 2012 van BOOR bij de gemeente Rotterdam voor 1 mei 2013 (gereed).
- Opzetten tussentijdse informatievoorziening, inclusief een managementrapportage over het eerste kwartaal van 2013 ten behoeve van de gemeente Rotterdam (gereed).
- Afwikkeling oude huisvestingsprojecten, inclusief overleg met de gemeente (voor de zomer 2013 afgerond).
- Opstellen meerjarenonderhoudsbegroting.

- Afstemmen afspraken met Vizyr, uitmondend in een service level agreement (voor de zomer 2013 afgerond).
- Reality check op de begroting 2013 (gereed).
- Realisatie begrote bezuinigingen 2013.
- Versterken en herinrichten afdeling Finance & Control (derde kwartaal 2013).
- Verkrijgen inzicht in lopende contracten en naleving richtlijnen voor Europese Aanbesteding (gereed).

15.11 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht over 2012 is als volgt:

	2012 €	2011 €
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-12.216.676	-14.303.731
Desinvesteringen materiële vaste activa (+/+)	105.821	1.703.874
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	3.384.618	4.785.909
Mutaties voorzieningen	-299.449	-607.559
Verandering in vlottende middelen:		
- Voorraden (-/-)	12.370	-6.980
- Vorderingen (-/-)	354.434	4.420.100
- Effecten	1.775.517	9.941.981
- Schulden	<u>7.095.183</u>	<u>2.559.392</u>
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	211.818	8.492.986
Ontvangen interest	447.460	647.968
Betaalde interest (-/-)	<u>534.459</u>	<u>827.158</u>
	<u>-86.999</u>	<u>-179.190</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	124.819	8.313.796
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa (-/-)	-6.843.669	-7.876.657
Mutaties financiële vaste activa (-/-)	<u>0</u>	<u>-443.277</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6.843.669	-8.319.934
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing overige langlopende schulden (-/-)	<u>446.667</u>	<u>446.667</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-446.667	-446.667
Mutatie liquide middelen	<u><u>-7.165.517</u></u>	<u><u>-452.805</u></u>
Beginstand liquide middelen	10.683.050	8.359.035
Beginstand schulden kredietinstellingen	<u>-2.776.820</u>	<u>0</u>
	<u>7.906.230</u>	<u>8.359.035</u>
Eindstand liquide middelen	7.768.747	10.683.050
Eindstand schulden aan kredietinstellingen	<u>-7.028.034</u>	<u>-2.776.820</u>
Eindstand	<u>740.713</u>	<u>7.906.230</u>
Mutatie liquide middelen	<u><u>-7.165.517</u></u>	<u><u>-452.805</u></u>

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

15.12 Toelichting op de balans

(1) Activa

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

	Verkrijgings- prijs t/m 2011	Afschrijvingen t/m 2011	Boekwaarde 31-12-2011
	€	€	€
1.2.1 Gebouwen	13.957.458	1.001.917	12.955.541
1.2.2 Inventaris en apparatuur	45.524.466	24.124.419	21.400.047
1.2.4 MVA - AW - In uitvoering	0	0	0
Totaal materiële vaste activa	<u>59.481.924</u>	<u>25.126.336</u>	<u>34.355.588</u>

	Mutaties 2012				
	Investerings- 2012	Desinveste- ringen 2012	Afschrijvingen 2012	Herrubricering Lansingerland	Desinvesteringen afschrijvingen 2012
	€	€	€	€	€
1.2.1 Gebouwen	3.454.574	0	788.052	13.709.457	0
1.2.2 Inventaris en apparatuur	3.267.649	389.993	2.596.566	0	284.172
1.2.4 MVA - AW - In uitvoering	121.456	0	0	0	0
Totaal materiële vaste activa	<u>6.843.679</u>	<u>389.993</u>	<u>3.384.618</u>	<u>13.709.457</u>	<u>284.172</u>

	Verkrijgings- prijs t/m 2012	Afschrijvingen t/m 2012	Boekwaarde 31-12-2012
	€	€	€
1.2.1 Gebouwen	31.121.489	1.789.969	29.331.520
1.2.2 Inventaris en apparatuur	48.402.122	26.436.813	21.965.309
1.2.4 MVA - AW - In uitvoering	121.456	0	121.456
Totaal materiële vaste activa	<u>79.645.067</u>	<u>28.226.783</u>	<u>51.418.285</u>

Met ingang van 2012 wordt de nieuwbouw van het pand van het Wolfert Lyceum in de gemeente Lansingerland gerubriceerd onder de *Materiële vaste activa* (voorheen bij de *Financiële vaste activa*) voor een bedrag van € 13.709.547 (zie mutaties). Het pand is in 2012 met de grond door de gemeente geleverd en is daarom nu opgenomen onder de materiële vaste activa. De economische levensduur is verlengd van dertig tot veertig jaar, de verwachting op basis van het gebruik van andere schoolgebouwen dat dit schoolgebouw minimaal veertig jaar gebruikt kan worden. De grond is geleverd op 28 augustus 2012 voor een bedrag van € 1.070.286. De gemeente heeft voor hetzelfde bedrag een subsidie verleend. Deze subsidie is in mindering gebracht op de aanschafprijs van de grond. De gemeente heeft het eerste kooprecht. Indien het pand aan de gemeente wordt verkocht, dan dient de verkregen subsidie te worden terugbetaald.

Per 1 augustus 2012 zijn is de tijdelijke huisvesting van de Wolfert PRO in eigendom in gebruik genomen. De investering bedroeg € 2,7 miljoen en wordt in vijftien jaar ten laste van de exploitatie afgeschreven. Voor beide panden van de Wolfert van Borselen wordt in het kader van doordecentralisatie onderwijshuisvesting jaarlijks een bedrag per leerling ontvangen ter dekking van de kapitaalslasten van de gebouwen.

(1.3) Financiële vaste activa

	Boekwaarde 31-12-2011 €	Investerings en verstrekkingen €	Desinvesteringen en afgelost €	Mutaties €	Boekwaarde 31-12-2012 €
1.3.5 Vordering op OCW			0	0	0
1.3.7 Overige vorderingen	13.709.467		0	-13.709.467	0
Totaal Financiële vaste activa	13.709.467		0	-13.709.467	0

Onder rubriek (1.3.7) *Overige vorderingen* waren in 2011 de kosten van de nieuwbouw van het pand van het Wolfert Lyceum in de gemeente Lansingerland opgenomen. Deze zijn nu gerubriceerd onder de *Materiële vaste activa* vanwege de levering van de grond in 2012.

De vorderingen op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn met ingang van 2012 gerubriceerd onder de vorderingen. Het betreft vorderingen in verband met het betaalritmeverschil in de normatieve rijksvergoeding in het primair onderwijs, welke op 31 juli van het volgend kalenderjaar volledig is ontvangen. Om die reden is opname onder de vlottende activa passender dan onder de financiële vaste activa.

Vlottende activa

(1.4) Voorraden

	31-12-2012 €	31-12-2011 €
1.4.1 Gebruiksgoederen	7.255	19.625
Totaal voorraden	7.255	19.625

De waarde van binnen het voortgezet onderwijs aanwezige voorraad, voornamelijk met betrekking tot kantines, bedraagt per ultimo € 7.255.

(1.5) Vorderingen

1.5	Vorderingen	31-12-2012		31-12-2011	
		€		€	
1.5.1	Debiteuren		3.010.617		1.171.444
1.5.2	OCW		6.783.093		7.000.795
1.5.7	Overige vorderingen				
	Project OHW	12.855.383		13.229.173	
	Waarborgsommen	25		0	
	Overige	<u>206.594</u>		<u>592.549</u>	
			13.062.002		13.821.722
1.5.8	Overlopende activa				
	Gemeentelijke en overige projecten:				
	ROB subsidies	443.128			
	ESF project	306.112			
	Overige projecten	62.996			
	Overige	<u>1.751.207</u>		<u>3.779.627</u>	
			<u>2.563.443</u>		<u>3.779.627</u>
	Totaal vorderingen		<u>25.419.154</u>		<u>25.773.588</u>

De post vorderingen betreft:

(1.5.1) Debiteuren

Deze balanspost heeft betrekking op debiteuren waaraan diensten zijn verleend, zoals verhuur van lokalen, detacheringen en ouderbijdragen in het voortgezet onderwijs. Het saldo debiteuren per 31 december 2012 bedraagt € 3.010.617.

(1.5.2) Vordering OCW

Dit betreft de vordering in verband met het betaalritmeverschil. Deze post was tot en met de jaarrekening 2011 opgenomen onder de financiële vaste activa.

(1.5.7) Projecten OHW

Uitsplitsing 'onderhanden projecten'				
	Bestede kosten	Ontvangen voorschotten	Voorziening	Saldo
Projecten gemeente Rotterdam voortgezet onderwijs	12.664.154	9.888.338 -	531.768 -	2.244.048
Projecten gemeente Rotterdam primair onderwijs	37.873.065	23.910.061 -	3.478.359 -	10.484.645
Projecten overige	<u>1.212.191</u>	<u>1.085.501-</u>	<u>0</u>	<u>126.690</u>
	51.749.410	36.133.900 -	4.010.127 -	12.855.383

(1.6) Effecten

	Boekwaarde 31-12-2011	Mutaties +/-	Waardemutaties 2012	Verloop 2012	Boekwaarde 31-12-2012
	€	€	€	€	€
1.6.1 Obligaties	10.525.709	-1.824.552	125.482	-1.950.034	8.701.157
1.6.2 Aandelen (beperkt risico)	1.514.700	49.035	49.035	0	1.563.735
Totaal effecten	12.040.409	-1.775.517	174.517	-1.950.034	10.264.892

Een deel van het vermogen van BOOR is op basis van het treasury statuut belegd in vastrentende obligaties. De obligaties zijn ondergebracht in een groot aantal fondsen met een beperkte looptijd van maximaal vijf jaar. De obligaties zijn dusdanig ondergebracht dat deze op elk moment ter beschikking staan van BOOR. Dit geldt eveneens voor de aandelen met beperkt risico.

De obligatieportefeuille is in 2012 als gevolg van de verkoop van een deel van de obligatieportefeuille verder gedaald.

Het resultaat op de beleggingsportefeuille per 31 december 2012 bedraagt € 501.981, hetgeen over 2012 een rendement geeft van 4,19%. Het rendement over het gemiddeld vermogen 2012 bedraagt 4,32%.

(1.7) Liquide middelen

Dit betreft het saldo kas-, bank- en girorekeningen van BOOR en de scholen van BOOR en kan als volgt worden gespecificeerd:

	31-12-2012	31-12-2011
	€	€
1.7.1 Kasmiddelen	57.636	40.057
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	7.711.111	10.642.993
Totaal liquide middelen	7.768.747	10.683.050

Bij de Rabobank heeft BOOR een kredietfaciliteit van € 7,5 miljoen. Per balansdatum is hiervan van € 7 miljoen gebruik gemaakt. Deze kredietfaciliteit is opgenomen onder de kortlopende schulden.

(2) Passiva

(2.1) Eigen vermogen

		31-12-2011	Bestemming Resultaat	Overige mutaties	31-12-2012
		€	€	€	€
2.1.1	Algemene reserve	22.815.220	-12.303.676	0	10.511.544
2.1.2	Bestemmingsreserve				
	Totaal eigen vermogen	22.815.220	-12.303.676	0	10.511.544

Het eigen vermogen per 31 december 2012 bedraagt € 10.511.544 en is als volgt opgebouwd:

Het eigen vermogen van BOOR daalt in 2012 naar € 10,5 miljoen. Het feit dat het vermogen daalt is toegelicht bij de staat van baten en lasten.

Onder het eigen vermogen zijn ook de tot en met 2010 gevormde onderhoudsvoorzieningen opgenomen. In verband met het ontbreken van een toereikende onderbouwing voor de onderhoudspositie van alle scholen van BOOR is deze voorziening in 2011 overgeheveld naar het eigen vermogen. De voorziening bedroeg tot en met 2010 € 2,9 miljoen en had betrekking op een drietal scholen voor voortgezet onderwijs.

De achterliggende jaren is BOOR geconfronteerd met negatieve financiële resultaten, waarbij een zwaar beslag werd gelegd op de liquiditeit. De beschikbare stuurinformatie in de jaren 2011 en 2012 was beperkt, ondanks dat ingrijpende bezuinigingsmaatregelen moesten worden getroffen. Het weerstandsvermogen is in de jaren 2010 tot en met 2012 gedaald van 15,3% in 2010 tot 4,3% in 2012. Hiermee is, evenals in 2011, het weerstandsvermogen beneden de ondergrens van 10,53%, zoals vastgesteld vanuit de risicoanalyse uitgevoerd in 2012.

Het totaal aan beschikbare liquiditeiten daalde van € 10,6 miljoen per ultimo 2011 naar € 7,7 miljoen per ultimo 2012. Hiertegenover staat een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 7,0 miljoen (maximaal € 7,5 miljoen), waardoor per saldo de liquide middelen 0,7 miljoen bedragen. De daling van de liquide middelen wordt enerzijds veroorzaakt door de slechte financiële resultaten in 2012. Anderzijds heeft BOOR de afgelopen periode verzuimd om bij de gemeente bevoorschotting aan te vragen voor huisvestingsprojecten. Het onderhanden werk bedraagt per ultimo 2012 circa € 14,0 miljoen en is feitelijk voorgefinancierd door BOOR.

Continuïteit

In de loop van 2012 is op verzoek van de gemeente Rotterdam onderzoek uitgevoerd naar de bedrijfsvoering van Stichting BOOR. Dit onderzoek is uitgevoerd door een commissie onder leiding van Job Cohen. De uitkomsten van dit onderzoek pleiten voor onder andere voor het ongewijzigd laten van de onderwijskoepel en het versterken van de bedrijfsvoering op financieel terrein.

Maatregelen

Om de liquiditeits- en vermogenspositie van BOOR te verbeteren zijn de volgende maatregelen getroffen:

1. Aanvragen van voorschotten op lopende huisvestingsprojecten bij de gemeente Rotterdam. Volgens de Leidraad Bouwprojecten mag een voorschot van 95% van het beschikingsbedrag worden aangevraagd. In april 2013 is voor een bedrag van bijna € 15,8 miljoen aan voorschotbrieven opgemaakt en naar de gemeente verzonden.
2. Stichting BOOR heeft een kredietfaciliteit van € 7,5 miljoen bij de Rabobank. Op dit moment bedraagt het saldo op de bank +/- € 6,9 miljoen en is de bestedingsruimte beperkt. Tegelijkertijd heeft BOOR nog een effectenportefeuille met een waarde van € 3,6 miljoen en staat op decentrale rekeningen bij de PO- en VO-instellingen nog een saldo van in totaal € 4 miljoen. Deze saldi worden op tot op heden niet bij elkaar geteld. Inmiddels zijn afspraken gemaakt met de Rabobank dat de decentrale middelen en het saldo op de centrale bankrekening, in totaliteit worden beschouwd. Daarmee ontstaat acuut ruimte binnen de kredietfaciliteit.
3. Voor de scholen is een investeringsstop afgekondigd. Daarnaast worden de lopende uitgaven zoveel mogelijk beperkt en is het aangaan van nieuwe contract gestopt. Dit draagt ertoe bij dat de uitgaven beter onder controle kunnen worden gehouden.
4. Tenslotte zal de begroting de komende jaren toegroeien naar een positief saldo. De maatregelen die in 2013 zijn genomen, werken door in 2014 en latere jaren en dragen daar bij aan een positief exploitatieresultaat.

Ontwikkeling liquiditeiten

De ontwikkeling van de liquiditeitspositie is als volgt:

	2013			2014	
	2 ^e kwartaal	3 ^e kwartaal	4 ^e kwartaal	1 ^e kwartaal	2 ^e kwartaal
Saldo liquide middelen *	1.985.000	13.359.000	10.456.000	-/- 1.370.000	6.323.000
Operationele kasstroom	-/- 3.754.000	3.630.000	-/- 6.153.000	11.123.000	2.645.000
Financieringskasstroom	-/- 46.000	-/- 49.000	49.000	-/- 49.000	-/- 49.000
Investeringskasstroom	15.174.000	-/- 6.484.000	-/- 5.624.000	-/- 3.381.000	-/- 2.505.000
Saldo liquide middelen *	13.359.000	10.456.000	-/- 1.370.000	6.323.000	6.414.000

* = inclusief effectenrekening + decentrale middelen

De operationele kasstroom over het 3^e kwartaal 2013 tot en met het 2^e kwartaal 2014 (1 jaar) bedraagt € 7.018.000 positief.

De operationele kasstroom in het tweede kwartaal van 2013 wordt negatief beïnvloed door nabetalingen loonheffingen en het pensioenfonds ABP uit 2012 (achterstallige betalingen), tot een bedrag van € 2,7 miljoen. De genormaliseerde kasstroom bedraagt derhalve circa -/- € 1,1 miljoen. De investeringskasstroom wordt negatief beïnvloed door onder andere de terugbetaling van het niet bestede voorschot voor de locatie Putsebocht.

Ontwikkeling vermogenspositie

Het eigen vermogen van BOOR bedroeg ultimo 2012 € 10.511.544. Dit vermogen is de afgelopen jaren aanzienlijk teruggelopen. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale baten) is gedaald van 9,3% ultimo 2011 naar 4,3% ultimo 2012.

Het eigen vermogen zal naar verwachting in 2013 nog licht dalen (vanwege het verwachte exploitatietekort), maar in de jaren daarna weer toenemen. De verwachte voordelige resultaten voor 2014 en latere jaren ligt rond € 2 miljoen. Hiermee moet BOOR in staat zijn om de komende jaren terug te komen op het door het ministerie gewenste minimumniveau van het weerstandsvermogen (10%). De verwachte voordelige resultaten zijn het effect van de maatregelen die in 2013 worden geëffectueerd, zoals de vacaturestop, het niet verlengen van tijdelijke contracten en het plaatsen van mensen in de vervangingspool en op projecten van het Rotterdams Onderwijsbeleid.

Conclusie

Hoewel BOOR de afgelopen jaren sterk is ingeteerd op haar (weerstands)vermogen en de liquiditeit, is de continuïteit van BOOR - en daarmee van het openbaar onderwijs in Rotterdam - niet in gevaar. Het eigen vermogen is toereikend om het verwachte financiële nadeel over 2013 op te vangen en zal de jaren daarna weer worden aangevuld.

De penibele liquiditeitspositie vraagt om stevige maatregelen op het gebied van liquiditeitsbeheer. Op BOOR-niveau wordt wekelijks een liquiditeitsprognose bijgewerkt. Deze wordt onder meer gevoed vanuit het voortgezet onderwijs (maandelijks) en informatie van de afdeling huisvesting (investeringen en bevoorschotting). De liquiditeitspositie zal het komende jaar licht toenemen. De genormaliseerde operationele kasstroom bedraagt circa € 7 miljoen positief, zodat we - als de afrekening van oude projecten en dergelijke achter de rug is - kunnen werken aan het verbeteren van onze liquiditeitspositie.

(2.2) Voorzieningen

Het saldo van de voorzieningen per 31 december 2012 bedraagt € 2.483.273.

	Saldo 31-12-2011 €	Dotaties 2012 €	Onttrekkingen 2012 €	Vrijval 2012 €	Saldo 31-12-2012 €	kortlopend deel < 1 jaar	langlopend deel > 1 jaar
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	3.127.286	0	207.385	92.064	2.827.837	344.564	2.483.273
Totaal voorzieningen	3.127.286	0	207.385	92.064	2.827.837	344.564	2.483.273

De personeelsvoorziening betreft de verplichte (langlopende) voorzieningen voor jubilea en gratificaties en de voorziening personeel ten behoeve van de kosten van medewerk(st)ers van de voormalige dienst Openbaar Onderwijs van de gemeente Rotterdam.

(2.3) Langlopende schulden

Het saldo van de langlopende schulden per 31 december 2012 bedraagt € 11.484.999.

	Stand per 31-12-2011 €	Aangegane leningen €	Aflossingen €	Stand per 31-12-2012 €	Looptijd 1-5 jaar €	Looptijd > 5 jaar €
2.3.5 Overige langlopende schulden	11.931.666	0	446.667	11.484.999	1.786.667	9.698.332
	11.931.666	0	446.667	11.484.999	1.786.667	9.698.332

Dit betreft twee leningen ten behoeve van de nieuwbouw Wolfert Lyceum in de gemeente Lansingerland. Het eerste deel van de lening ad € 8,8 miljoen is tegen 4,86% ondergebracht bij de BNG-lening. Het tweede deel groot € 3,1 miljoen van de lening is ondergebracht bij de Rabobank tegen 5,52%. Dit deel betreft een hypothecaire lening waarbij het perceel grond aan De Zijde 5 te Bergschenhoek in onderpand is gegeven. De looptijd van beide leningen is dertig jaar. Met betrekking tot de BNG-lening zijn geen zekerheden verstrekt. Voor wat betreft de aflossing van de schuld ontvangt BOOR, binnen het kader van de doordecentralisatie onderwijshuisvesting, middelen van de gemeente Lansingerland.

(2.4) Kortlopende schulden

	31-12-2012	31-12-2011
	€	€
2.4.2		
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	6.142.384	5.911.336
2.4.3		
Crediteuren	5.892.976	8.608.274
2.4.4		
OCW	197.634	0
2.4.7		
Belastingen en premies sociale verzekeringen / pensioenen	28.841.987	22.148.344
2.4.9		
Overige schulden	13.986.097	0
2.4.10		
Overlopende passiva	<u>14.992.873</u>	<u>22.039.601</u>
Totaal kortlopende schulden	<u>70.053.952</u>	<u>58.707.555</u>
Uitsplitsing		
2.4.7.1		
Loonheffing	16.244.698	15.928.257
2.4.7.2		
Omzetbelasting	16.802	844
2.4.7.3		
Premies sociale verzekeringen en pensioenen	12.580.488	6.219.243
Belastingen en premies	28.841.987	22.148.344
2.4.10.1		
Vooruitontvangen	1.828.738	
2.4.10.2		
Vakantiegeld en -dagen	6.640.696	7.166.904
2.4.10.3		
Geoormerkte subsidies OCW	1.768.162	1.316.118
2.4.10.4		
Overige subsidies OCW	90.714	0
2.4.10.5		
Gemeentelijke en overige subsidieprojecten	1.256.112	0
BAO	708.000	0
Herstart	466.287	0
Overige	81.825	0
2.4.10.6		
Spaarverlof / ADV	724.004	714.573
2.4.10.7		
Kortlopend deel langlopende schulden	446.667	0
2.4.10.8		
Ouderbijdragen	348.666	0
2.4.10		
Overige	1.889.114	12.842.006
Overlopende passiva	14.992.873	22.039.601

Het saldo van de kortlopende schulden per 31 december 2012 bedraagt € 70.053.952.

De kortlopende schulden hebben allemaal een resterende looptijd korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan. De overige schulden op regel 2.4.9 betreffen enerzijds de kredietfaciliteit bij de Rabobank van circa € 7,0 miljoen (maximaal € 7,5 miljoen en direct opeisbaar), anderzijds heeft door herrubricering in de financiële administratie 2012 een verschuiving plaatsgevonden van overlopende passiva naar kortlopende schulden. Deze herrubricering heeft mede tot gevolg dat in de uitsplitsing van de overlopende passiva de vergelijkende cijfers niet zijn opgenomen.

15.14 Toelichting baten en lasten

Baten

(3.1) Rijksbijdragen

De rijksbijdragen bestaan uit de vergoeding van de personele en materiële uitgaven en de overige rijksvergoedingen, zoals subsidies.

	Realisatie 2012	Realisatie 2011
	€	€
3.1 Rijksbijdragen		
3.1.1 Rijksbijdragen OCW / EL&I	206.449.097	201.691.456
3.1.2 Overige subsidies OCW	<u>10.068.612</u>	<u>13.192.317</u>
	<u>216.517.709</u>	<u>214.883.773</u>

Het totaal van de ontvangen rijksbijdragen en subsidies van het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschappen is in 2012 ruim € 1,5 miljoen hoger dan in 2011.

De rijksbijdragen voor personele en materiële uitgaven zijn in 2012 bijna € 5 miljoen hoger dan in 2011. Dit wordt verklaard door de toename in het leerlingenaantal en de gestegen bekostiging van de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL).

De overige subsidies kunnen als volgt worden verdeeld in geormerkte en niet geormerkte subsidies:

	Realisatie 2012	Realisatie 2011
	€	€
3.1.2.1 Geormerkte subsidies	374.623	2.142.723
3.1.2.2 Niet-geormerkte subsidies	<u>9.693.989</u>	<u>11.049.594</u>
	<u>10.068.612</u>	<u>13.192.317</u>

In vergelijking met voorgaand jaar zijn enerzijds minder geormerkte subsidies ontvangen, maar tegelijk zijn de bestedingen op deze geormerkte subsidies door onvoldoende sturing op dit project teruggelopen. In 2012 heeft er door BOOR in tegenstelling tot 2011 geen doorbetaling plaatsgevonden aan de RVKO voor het project onderwijstijdverlenging. Voor dit project is BOOR kassiersschool. Het project loopt af per 31 juli 2012.

(3.2) Overige overheidsbijdragen en subsidies

	<u>Realisatie 2012</u>	<u>Realisatie 2011</u>
	€	€
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies:		
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen	15.386.610	20.229.062
3.2.2 Overige	<u>7.415</u>	<u>0</u>
	<u>15.394.025</u>	<u>20.229.062</u>

De overige overheidsbijdragen en subsidies dalen in 2012 als gevolg van het wegvallen van de bruidsschat in 2012 van ruim € 4,5 miljoen. De belangrijkste subsidies betreffen de subsidies voor ROB, ID-banen en Weer Samen Naar School.

(3.5) Overige baten

	<u>Realisatie 2012</u>	<u>Realisatie 2011</u>
	€	€
3.3 Overige baten		
3.3.1 Verhuur onroerende zaken	1.144.437	422.137
3.3.2 Detachering personeel	102.365	822.272
3.3.4 Sponsoring en schenkingen	47.304	0
3.3.5 Ouderbijdragen	4.348.898	2.864.715
3.3.8 Overige	<u>5.406.252</u>	<u>4.942.096</u>
Overige baten	<u>11.049.256</u>	<u>9.051.220</u>

De toename van de verhuuropbrengsten ten opzichte van 2011 wordt verklaard uit een inhaalslag op de facturering. Eind 2012 zijn voor ruim € 0,3 miljoen huren gefactureerd met betrekking tot 2011 en eerder. Daarnaast zijn ook alle huurnota's voor het boekjaar 2012 verzonden, waardoor deze ten opzichte van 2011 ook zijn toegenomen met circa € 0,3 miljoen.

De afname van de detacheringsbaten wordt voornamelijk verklaard door het beëindigen van de detachering van circa 12 medewerkers naar de samenwerkingsverbanden Weer Samen Naar School.

De toename van de ouderbijdragen wordt verklaard door toename van de culturele activiteiten waarvoor een ouderbijdrage wordt gevraagd. Onder de overige lasten is een toename van de lasten van culturele activiteiten voor circa € 1,5 miljoen euro opgenomen.

Lasten

(4.1) Personeelslasten

De personeelslasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>Realisatie 2012</u>	<u>Realisatie 2011</u>
	€	€
4.1 Personele lasten		
4.1.1 Lonen en salarissen	186.495.127	196.648.815
4.1.2 Overige personele lasten	20.158.753	13.675.727
4.1.3 Af: Uitkeringen	-3.404.814	-5.933.200
Personeelslasten	<u>203.249.066</u>	<u>204.391.342</u>
Uitsplitsing		
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	149.437.231	160.130.250
4.1.1.2 Sociale lasten	17.094.163	17.368.808
4.1.1.3 Pensioenpremies	19.963.734	19.149.757
Lonen en salarissen	<u>186.495.127</u>	<u>196.648.815</u>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	0	6.492
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	6.932.800	7.990.673
4.1.2.3 Overig	13.225.953	5.678.562
Overige personele lasten	<u>20.158.753</u>	<u>13.675.727</u>

De gemiddelde personeelsformatie is in 2012 met circa 129 fte afgenomen ten opzichte van 2011 en bedraagt in 2012 3.134 fte. Deze afname is overeenkomstig het door BOOR ingezette beleid door onder andere een vacaturestop. De afname heeft een besparing opgeleverd van circa € 8,1 miljoen, uitgaande van een gemiddelde last per fte van € 62.600. Door toename van de werkgeverslasten voor met name de pensioenen en de functiemix zijn de gemiddelde personeelslasten in 2012 met € 2.200 toegenomen, het effect hiervan op de personeelskosten betreft een toename van € 6,9 miljoen. Per saldo zijn de personeelskosten hierdoor in 2012 afgenomen met circa € 1,2 miljoen.

(4.2) Afschrijvingen

De afschrijvingen over 2012 bedragen:

	<u>Realisatie 2012</u>	<u>Realisatie 2011</u>
	€	€
4.2 Afschrijvingen		
4.2.2 Materiele vaste activa	3.384.618	4.310.662
4.2.3 Financiële vaste activa	0	475.247
Afschrijvingen	<u>3.384.618</u>	<u>4.785.909</u>

De afname van de afschrijvingslasten ten opzichte van 2011 wordt voornamelijk verklaard door de verlenging van de levensduur. Voor een nadere uiteenzetting wordt verwezen naar de paragraaf waarderingsgrondslagen.

(4.3) Huisvestingslasten

De huisvestingslasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	Realisatie 2012	Realisatie 2011
	<u>€</u>	<u>€</u>
4.3 Huisvestingslasten		
4.3.1 Huur	590.396	898.099
4.3.3 Onderhoud	6.961.074	3.844.572
4.3.4 Energie en water	5.651.735	5.206.785
4.3.5 Schoonmaakkosten	5.475.756	5.574.406
4.3.6 Heffingen	577.267	133.052
4.3.7 Overige	<u>2.140.217</u>	<u>1.438.574</u>
Huisvestingslasten	<u>21.396.445</u>	<u>17.095.488</u>

De huisvestingslasten zijn in 2012 hoger dan in 2011. Dit is onder andere vanwege de gestegen onderhoudskosten, het treffen van een voorziening voor de onderhanden projecten van 3,1 miljoen en energiekosten. In 2011 is vanwege de bouwfraude tijdelijk een stop gezet op de onderhoudskosten, dit is deels in 2012 ingehaald. Daarnaast is de doorbelasting van energiekosten en heffingen vanuit de dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving over de jaren 2010 tot en met 2012 van de gemeente Rotterdam aanmerkelijk gestegen.

(4.4) Overige lasten

De overige lasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	Realisatie 2012	Realisatie 2011
	<u>€</u>	<u>€</u>
4.4 Overige lasten		
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	16.479.050	14.163.010
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.074.027	7.335.186
4.4.4 Overige	<u>4.594.459</u>	<u>10.696.851</u>
	<u>27.147.536</u>	<u>32.195.047</u>

De afname van de overige lasten ten opzichte van 2012 wordt met name verklaard door de hogere lasten van externe onderzoeken naar aanleiding van vermeende onregelmatigheden, alsmede door de afgekondigde bezuinigingen door BOOR naar aanleiding van het resultaat over 2011. Ten opzichte van de begroting 2012 is de post overige lasten met circa € 7,7 miljoen overschreden, voor een uiteenzetting hierover wordt verwezen naar de toelichting op het resultaat.

(5) Financiële baten en lasten

Dit betreft enerzijds het resultaat op belegde gelden en anderzijds zijn hier de rentelasten van de leningen betreffende het Wolfert Lyceum in Lansingerland verantwoord.

	Realisatie 2012	Realisatie 2011
	€	€
5 Financiële baten en lasten		
5.1 Rentebaten	447.460	101.253
5.3 Waardeveranderingen fin. vaste activa en effecten	167.273	-103.347
5.4 Overige opbrengsten fin. vaste activa en effecten	0	546.715
5.5 Rentelasten (-/-)	-701.732	-723.811
Financiële baten en lasten	<u>-87.000</u>	<u>-179.190</u>

De negatieve stand van de financiële baten en lasten wordt veroorzaakt door de druk op de liquide middelen door het uitblijven van afrekeningen van de huisvestingsprojecten, sterke groei van de Wolfert van Borselen en overschrijding ten opzichte van de begroting.

15.15 Segmentatie

In het overzicht zijn bij het primair onderwijs de scholen voor het (speciaal) basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs opgenomen.

	VO	PO	Totaal
	€	€	€
3 Baten			
3.1 (Rijks)bijdragen OCW	74.515.548	142.002.161	216.517.709
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.947.697	12.446.328	15.394.025
3.3 Overige baten	<u>5.647.844</u>	<u>5.401.411</u>	<u>11.049.256</u>
Totaal baten	<i>83.111.089</i>	<i>159.849.901</i>	<i>242.960.989</i>
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	66.141.081	137.107.986	203.249.066
4.2 Afschrijvingen	1.282.838	2.101.780	3.384.618
4.3 Huisvestingslasten	4.672.239	16.724.205	21.396.445
4.4 Overige lasten	<u>12.635.446</u>	<u>14.512.090</u>	<u>27.147.536</u>
Totaal lasten	<i>84.731.604</i>	<i>170.446.062</i>	<i>255.177.666</i>
Saldo baten en lasten	<u>-1.620.515</u>	<u>-10.596.161</u>	<u>-12.216.676</u>
5 Financiële baten en lasten	-291.304	204.305	-87.000
Buitengewone bedrijfsvoering	0	0	0
Resultaat baten en lasten	<u>-1.911.820</u>	<u>-10.391.857</u>	<u>-12.303.676</u>

15.16 Niet in de balans opgenomen activa en passiva

Langlopende vordering ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Met ingang van de jaarrekening 2009 is de langlopende vordering van de scholen voor voortgezet onderwijs op het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap niet meer gewaardeerd. De vordering op het ministerie bedroeg per saldo € 3,4 miljoen.

Lease

BOOR is verschillende operationele leaseovereenkomsten aangegaan voor de aanschaf van auto's en kopieerapparatuur.

Dienstauto's	€ 34.000	Looptijd tot 2013
Auto's leerlingenvervoer	€ 107.000	Looptijd tot 2015
Kopieerapparatuur	€ 465.000	Looptijd tot 2014

De lease van kopieerapparatuur is veelal ondergebracht via het mantelcontract met de Servicedienst van de gemeente Rotterdam. In enkele gevallen hebben scholen afzonderlijke contracten.

Langlopende contracten

Leverancier	Looptijd	Lasten per jaar
Ajax Chubb Varel BV	01-10-2021	Variabel
Decolux B.V.	29-11-2031	313.500
Eneco Energie Services B.V.	31-12-2013	niet benoemd
Erasmus Universiteit Rotterdam	01-09-2013	51.821
Evident projectstoffering	19-06-2021	+/- 500.000
Gansewinkel Nederland B.V., van	01-01-2015	Variabel
Gom schoonhouden B.V.	Onbepaald	+/- 28.000
Groeneweg b.v.	01-09-2014	+/- 55.000
Penta Rho	aug-13	39.920
Qlict B.V.	31-12-2015	Op basis van afname
Techno Security Systems	01-01-2014	Variabel
Temco Euroclean Services	Onbepaalde tijd	34.500
Thuiszorg Rotterdam, Stichting	onbepaald	onbekend
Universiteit Twente	01-08-2014	21.650 over 2 jaar
Veenman	Onbekend	variabel
Vizyr	01-07-2016	4.175.000
Volwerk Cleaning Service B.V.	niet benoemd	46.332
Wal ICT, De	30-10-2013	18.496
Itec (vh Holland Office Group)	01-06-2014	39.360
VLS	niet benoemd	84.279

De Facilitaire Partner Schoon BV	01-06-2013	81.522
Gom Schoonhouden BV	onbekend	167.110
Witjens b.v.	Onbekend	77.000
Econocom Nederland b.v.	01-04-2013	variabel
Itec BV	01-01-2014	3.792
Itec BV	01-03-2014	1.320
Itec BV	Onbekend	100.800
Residentie Totaalonderhoud BV	Onbepaald	variabel
Fortress	1 mei 2016	235.760 exclusief BTW

Alle bedragen zijn exclusief btw.

Rechtmatigheid aanbestedingen

Begin 2013 is een onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin de richtlijnen voor Europese aanbestedingen zijn nageleefd. Voor een bedrag aan lasten in 2012 van circa € 7,5 miljoen is vastgesteld dat deze zijn gemaakt zonder de bepalingen voor Europese Aanbestedingen volledig na te leven. Op basis van een inschattingen van de restant contractduur (of bij ontbreken van een contract maximaal 48 maanden) levert dit een rechtmatigheidsfout op van ruim € 18,1 miljoen. Daarnaast bestaan onzekerheden voor een bedrag van € 8,5 miljoen. Dit heeft geresulteerd in een goedkeurend oordeel voor getrouwheid en een afkeurend oordeel voor de financiële rechtmatigheid.

In 2013 wordt de inkoopfunctie verder ingericht, inclusief procedures voor naleving van de richtlijnen voor Europese aanbesteding. Hierbij zal tevens ook worden betrokken op welke wijze de inkoopfunctie en de inkoopresultaten in meer efficiency kunnen resulteren door inkopen meer gecombineerd plaats te laten vinden.

Juridische procedures

Bij het opstellen van de jaarrekening lopen diverse juridische procedures - mede ten gevolge van de huisvestingsfraude - zowel door als tegen BOOR. Inzake de uitkomsten van deze procedures kan geen betrouwbare inschatting worden gemaakt. In de jaarrekening zijn derhalve geen vorderingen of verplichtingen opgenomen. Onderdeel van de procedures betreft een claim op BOOR voor een bedrag van € 403.564,90. In deze procedures heeft BOOR tegenvorderingen uitstaan en kan inzake de volledige afwikkeling geen betrouwbare inschatting worden gemaakt.

Met betrekking tot een andere claim op BOOR loopt een procedure voor meerwerk van circa € 345.000. De uitkomst van de procedure, die naar verwachting in 2014 wordt afgerond, is onzeker en hierdoor kan geen betrouwbare inschatting worden gemaakt.

Collegialiteitsfonds Vizyr

Vizyr kent een Collegialiteitsfonds dat bedoeld is om de continuïteit van de dienstverlening van Vizyr te verzekeren als er een financiële buffer nodig is ingeval van een plotselinge substantiële terugval in de activiteiten van de stichting. De deelnemers in het collegialiteitsfonds zijn de opdrachtgevers uit de koepelorganisatie waaronder BOOR.

BOOR heeft een overeenkomst met Vizyr afgesloten voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van vier jaar.

Volgens art. 5 van het reglement van het collegialiteitsfonds is de bijdrage voor BOOR nihil.

Garantstelling Stichting Proscos

Op basis van een overeenkomst tussen Stichting Proscos en Stichting BOOR gedateerd op 23 mei 2012 heeft Stichting BOOR zich volledig garant gesteld voor claims die betrekking hebben op de dienstverlening van Stichting Proscos vóór de fusiedatum. Stichting BOOR heeft zich tevens garant gesteld voor claims en/of gevolgen die direct, dan wel indirect verband houden met het lopende fraudeonderzoek bij Stichting BOOR.

15.17 Overzicht verbonden partijen

BOOR had in 2012 tot 1 juli 2012 overheersende zeggenschap in stichting Proscos, het administratie-kantoor van BOOR. Ingaande 1 juli 2012 is de stichting Proscos gefuseerd met stichting SROL en opgegaan in de stichting Vizyr.

BOOR heeft een samenwerkingsverband, waarbij geen overheersende zeggenschap is, met de volgende stichtingen en of instellingen:

- Stichting AWBR (project Talentontwikkeling)
- Stichting Ik Zit op Zuid (Kwaliteitssprong Zuid)
- Stichting Jeugd NU
- Stichting De Sportieve Basisscholen Rotterdam
- Stichting Kunstzinnige Basisscholen Rotterdam
- Stichting LMC Voortgezet Onderwijs (Rotterdams Taaleffect en Rekeneffect, Rotterdams Offensief, Playing for Success, Kwaliteitssprong Zuid, vakscholen techniek en zorg)
- Stichting ROC Albeda (VAVO Samenwerkingsovereenkomst, Kwaliteitssprong Zuid Rotterdams Offensief, Playing for Success, vakscholen techniek en zorg)
- Stichting Schoolinfo/Vensters voor Verantwoording
- Stichting ROC Zadkine (VAVO Samenwerkingsovereenkomst, Kwaliteitssprong Zuid Rotterdams Offensief, Playing for Success, vakscholen techniek en zorg)
- Stichting Thorbecke Trainingsaccomodatie

- Almeerse Scholengroep (project Talentontwikkeling)
- BCO Onderwijsadvies/O2 Onderwijsadvies (EarlyBird)
- Coöperatieve vereniging Rotterdams Offensief (Aanval op Uitval)
- CVO (Rotterdams Taaleffect en Rekeneffect, Rotterdams Offensief, Playing for Success, Kwaliteitssprong Zuid, vakscholen techniek en zorg)
- Deelgemeente Charlois (Kwaliteitssprong Zuid, Playing for Success)
- Deelgemeente Feijenoord (Kwaliteitssprong Zuid, Playing for Success)
- Deelgemeente IJsselmonde (Kwaliteitssprong Zuid, Playing for Success)
- Deltalinqs (Kwaliteitssprong Zuid)
- Driestar Educatief (EarlyBird)
- Edux Onderwijsadvies (EarlyBird)
- Erasmus Universiteit (Wetenschapsknooppunt, project Talentontwikkeling en Impuls VO)
- Europees Platform (EarlyBird)
- Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (participatie met SO/VSO cluster 3 en 4)
- Feyenoord Foundation (Playing for Success)
- Haags Centrum voor Onderwijsbegeleiding (EarlyBird)
- Havensteder (Kwaliteitssprong Zuid)
- Hogeschool InHolland (Playing for Success)
- Hogeschool Rotterdam (EarlyBird, Pabo, project Talentontwikkeling, Taalimpuls VO, Playing for Success)
- Hogeschool Utrecht/Centrum Theo Thijssen (EarlyBird)
- Hogeschool Zeeland (EarlyBird)
- Kamer van Koophandel (Kwaliteitssprong Zuid)
- KMR
- Koepel Vizyr
- Koers VO
- KPC Group (Playing for Success)
- Nationaal programma Kwaliteitssprong Zuid
- OBD Noordwest (EarlyBird)
- PCBO (Playing for Success)
- Playing for Success Rotterdam
- O.S.R.
- Pilgrims (EarlyBird)
- REC Rijndrecht (opgegaan in ECSO)
- RKVO (Playing for Success)
- Step by Step (EarlyBird)
- Vereniging CVO (Rotterdams Taaleffect)
- Vestia Groep (Kwaliteitssprong Zuid)
- Weer Samen naar School Noord
- Weer samen Naar School Zuid
- Willem de Koning Academie (Thorbecke Voortgezet Onderwijs)
- Woonbron (Kwaliteitssprong Zuid)

- Woonstad Rotterdam (Kwaliteitsprong Zuid)

15.18 Bezoldiging bestuursleden

	Duur Arbeidsover- eenkomst	Duur Arbeidsover- eenkomst	Ingangsdatu m dienstverban d	Taakomvang	Dienst-betrekking (D) Interim basis (I)	Periodiek betaalde beloningen/gratificaties	Bonus betalingen gratificaties	Ontvangen pensioenbijdrage	Uitkering wegens beëindiging dienstverband
	Vanaf	Tot		Fte	D of I	2012	2012	2012	2012
Bestuurders									
W.H. Blok	01-01-2008	30-09-2012	01-01-2008	1,0000	D	107.736,60	2.113,00	16.630,98	175.000,00
J.C. Rath	01-05-2008		01-05-2008	1,0000	D	132.395,56	0,00	18.067,39	
						235.455,13	2.113,00	36.802,83	175.000,00
S. van Klaveren			21-06-2009			2.174,16			
B.H. de Rave			01-01-2008			2.174,16			
T. Yazir			01-01-2008			2.174,16			
H. Duifhuizen			01-01-2008			2.174,16			
C.C. Vonkeman			01-01-2008			0,00			
J. van der Vlist			01-04-2012			31.032,00			

In 2012 heeft aan een bestuurder en een gewezen bestuurder een onverschuldigde betaling plaatsgevonden. Met één bestuurder zijn in 2013 afspraken gemaakt over terugbetaling van dit bedrag (€ 3.600). Met de ex-bestuurder loopt hierover nog een juridische procedure voor terugvordering (€ 12.000).

15.19 Kosten externe accountant

De volgende kosten van de accountant zijn ten laste gebracht van BOOR.

Ernst & Young Accountants:	2012	2011
Onderzoek van de jaarrekening en interim controle (incl. Q2)	€ 310.525	€ 450.750
Overige controlewerkzaamheden, o.a. huisvesting	€ 253.596	€ 283.300
Fiscale advisering	€ 0	€ 8.850
Niet controlediensten	€ 0	€ 0

16 Overige gegevens

16.1 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich in 2013 geen relevante gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

16.2 Resultaatbestemming

Voorgesteld wordt het negatieve resultaat 2012 ad € 12.303.676 in mindering te brengen op de algemene reserve. Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

16.3 Controleverklaring

Op de volgende pagina's wordt de controle verklaring opgenomen.

Verklarende woordenlijst

De onderwijsvormen binnen BOOR:

Primair onderwijs (po)

Het primair onderwijs in Nederland bestaat uit het basisonderwijs, het speciaal basisonderwijs, het speciaal onderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs.

Basisonderwijs (bao)

Onderwijs voor kinderen van 4 tot en met 12 jaar.

Speciaal basisonderwijs (sbo)

Onderwijs voor kinderen van 4 tot en met 12 jaar voor wie vaststaat dat een zodanige orthopedagogische en orthodidactische benadering aangewezen is, dat zij op een speciale school voor basisonderwijs moeten worden opgevangen.

Speciaal onderwijs (so)

Onderwijs voor kinderen van 4 tot en met 12 jaar met een handicap, stoornis of ziekte die speciale zorg nodig hebben.

Voortgezet speciaal onderwijs (vso)

Onderwijs voor kinderen van 12 tot en met 20 jaar met een handicap, stoornis of ziekte die speciale zorg nodig hebben.

Cluster 3

Cluster 3 onderwijs is speciaal onderwijs voor leerlingen met verstandelijke beperkingen (zeer moeilijk lerend) en/of lichamelijke beperkingen (lichamelijk gehandicapt en/of meervoudig gehandicapt) en leerlingen die langdurig ziek zijn (langdurig zieken).

Cluster 4

Cluster 4 onderwijs is speciaal onderwijs voor leerlingen met gedragsproblemen of langdurig (psychiatrisch) zieke kinderen zonder een lichamelijke handicap.

Voortgezet onderwijs (vo)

Het voortgezet onderwijs volgt op het primair onderwijs en bereidt een leerling voor op het hoger onderwijs of het middelbaar beroepsonderwijs. Het voortgezet onderwijs bestaat uit praktijkonderwijs, voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, hoger algemeen voortgezet onderwijs en voorbereidend wetenschappelijk onderwijs.

Praktijkonderwijs

Praktijkonderwijs is een vorm van voortgezet onderwijs en is bedoeld voor leerlingen van 12 tot 20 jaar, zonder vaste opleidingsduur.

Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo)

Het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs is een vorm van voortgezet onderwijs en duurt vier jaar.

Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)

Het hoger algemeen voortgezet onderwijs is een vorm van voortgezet onderwijs en duurt vijf jaar.

Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo)

Het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs is een vorm van voortgezet onderwijs en duurt zes jaar.

Bronnen

Een selectie van geraadpleegde bronnen:

Adviesrapport

Het bijzondere karakter van het openbaar onderwijs gewaardeerd en verankerd gepresenteerd.

Commissie Governance openbaar onderwijs, 2012

www.boorbestuur.nl/commissiecohen

Evaluatierapport BOOR

Bisnez management, 2011

Jaarplan 2012

BOOR, 2012

www.boorbestuur.nl/jaarplan

Projectplan Levon for all

Op weg naar levensbeschouwelijk onderwijs voor alle leerlingen

BOOR, 2010

Strategische Beleidsplan 2012-2016

Het kind voorop

BOOR, 2012

www.boorbestuur.nl/strategischbeleidsplan

Strategisch human resource management beleidsplan 2010-2014

Mensenwerk

BOOR, 2010

Toezichtkader

BOOR en gemeente Rotterdam, 2013

www.boorbestuur.nl/toezichtkader

Verbeterplan Anders denken, anders doen

BOOR, 2012

Colofon

Stichting BOOR

Pakhuis Maaspoort

Tweede verdieping

Prins Hendrikkade 14

3071 KB Rotterdam

Postbus 23058

3001 KB Rotterdam

010-2540800

info@stichtingboor.nl

www.stichtingboor.nl



[@stichtingboor](https://twitter.com/stichtingboor)

Bijlage

Organisatiestructuur

Organisatiestructuur van BOOR per 31 december 2012.

