

STICHTING BOOR

JAARPLAN EN BEGROTING

2012

Voorwoord

Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR) verzorgt het openbaar onderwijs in Rotterdam. De stichting heeft een zeer gevarieerd onderwijsaanbod met 85 scholen voor (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs per oktober 2011. Ruim 4.000 enthousiaste medewerkers verzorgen kwaliteits-onderwijs aan ongeveer 30.000 leerlingen.

Onze ambities voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2012-2016 *Het kind voorop*. Dit beleidsplan is het vervolg op *Kwaliteitsonderwijs in een wereldstad*, het beleidsplan voor 2008-2012. De uitvoeringsagenda van dit nieuwe strategische beleidsplan start met ingang van het nieuwe schooljaar 2012-2013. In de begroting is hier rekening mee gehouden voor de laatste vijf maanden van 2012.

Naast een beschrijving van onze missie en visie, kiezen we voor de thema's *Identiteit en Kernwaarden*, *Kwaliteitsprofiel* en *Passend onderwijs*. Daarnaast is er aandacht voor de thema's *Organisatiestructuur* en *Besturingsmodel*. Met *Identiteit en Kernwaarden* willen we een stevig fundament leggen voor het omgaan met culturele dilemma's, en uitdrukking geven aan het openbare karakter van BOOR. Met *Kwaliteitsprofiel* leggen we een basis voor onderwijskwaliteit volgens landelijke en BOOR-standaarden, waarbij de ontwikkeling van talenten en het behalen van hoge resultaten speerpunten zijn. *Passend onderwijs* sluit aan bij het nieuwe regeringsbeleid en begeleidt de scholen op weg naar onderwijs op maat voor elke leerling. De aandacht voor *Organisatiestructuur* heeft als doel de bedrijfsvoering van BOOR te professionaliseren. Binnen het thema *Besturingsmodel* wordt gewerkt aan nieuwe statuten, resultaatgerichte sturing, transparantie in de toedeling van taken en verantwoordelijkheden en het afleggen van verantwoording.

Dit beleidsplan staat niet op zichzelf. Het is verbonden met het stedelijk en landelijk beleid. Belangrijk is het Rotterdams Onderwijsbeleid 2011-2014, een gezamenlijk beleid van gemeente Rotterdam en de schoolbesturen, waaronder BOOR. Het kent twee programma's, *Beter Presteren* en *Aanval op Uitval*. *Beter Presteren* wil een verhoging realiseren van onderwijsresultaten, met de focus op taal en rekenen in primair en voortgezet onderwijs en mbo. Doelstelling van *Aanval op Uitval* is schooluitval voorkomen en uitgevallen jongeren terugleiden naar de school. Deze onderwijsdoelstellingen kent ook *Zuid werkt* (Nationaal programma *Kwaliteitssprong Zuid*) - een stimuleringsprogramma voor talentontwikkeling. Rotterdam Zuid gaat weer excelleren en BOOR zal een flinke bijdrage leveren.

Ons strategisch beleidsplan kent een uitvoeringsprogramma. De hierin gestelde doelen worden verder gespecificeerd en gefaseerd in de BOOR-jaarplannen. Het jaarplan 2012 is de eerste jaarschijf van *Het kind voorop* met naast bovengenoemde thema's ook een prominente plaats voor het thema van de verbetering van de bedrijfsvoering van BOOR. Om schooldirecteuren blijvend in staat te stellen op de ontwikkeling en het welzijn van kinderen te concentreren en om onze missie, kwaliteitsonderwijs in een wereldstad, waar te maken.

W.H. Blok

Voorzitter college van bestuur

J.C. Rath

Lid college van bestuur

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1. Inleiding**
- 2. Missie, visie, kernwaarden en identiteit**
 - 2.1 Missie
 - 2.2 Visie
 - 2.3 Identiteit en Kernwaarden
- 3. Organisatie en bestuur**
 - 3.1 Organisatie
 - 3.2 Statutenwijziging
 - 3.3 Bestuursreglement
 - 3.4 Besturingsmodel
 - 3.5 Maatschappelijk ondernemer
- 4. Strategische onderwerpen**
 - 4.1 Strategisch beleidsplan
 - 4.2 Identiteit
 - 4.3 Kwaliteitsprofiel
 - 4.4 Passend onderwijs
 - 4.5 Besturingsmodel en organisatiestructuur
 - 4.6 Bedrijfsvoering
- 5. Personeel**
 - 5.1 Mensenwerk
 - 5.2 Meetbaarheid
 - 5.3 Leidinggevenden
 - 5.4 Verbondenheid
 - 5.5 Ziekteverzuim
 - 5.6 Juridisch
- 6. Bedrijfsvoering**
 - 6.1 Algemeen
 - 6.2 Anders denken, anders doen
 - 6.3 Bezuinigingen

6.3 Treasury

6.4 Risicoparagraaf

6.5 Inkoop

7. Begrotingen

7.1 Begroting 2012

7.2 Toelichting op de begroting 2012

7.3 Begroting Bestuursbureau

7.4 Meerjarenbegroting 2012-2015

7.5 Toelichting op de begroting 2012-2015

Bijlagen

A. Kerngegevens

B. Leerlingaantallen 2011-2015

C. Verklarende woordenlijst

D. Organogram

1. Inleiding

In de periode 2008-2012 was het strategisch beleidsplan *Kwaliteitsonderwijs in een wereldstad* van kracht. Eind 2011 is door het algemeen bestuur een nieuw strategisch beleidsplan vastgesteld voor de periode 2012-2016, *Het kind voorop*. Een aantal thema's uit het vorige strategisch beleidsplan wordt nader uitgewerkt, zoals passend onderwijs, identiteit en kernwaarden en kwaliteitsprofiel van de BOOR-scholen. Maar daarnaast is er nadrukkelijk aandacht voor het besturingsmodel van BOOR en de nieuwe organisatiestructuur. De focus op het verbeteren van de onderwijsresultaten en welzijn van kinderen zal worden vergroot en tegelijkertijd de besturing en bedrijfsvoering optimaler ingericht. Er is een uitvoeringsagenda met projectorganisatie die er voor zorgt dat dit ook daadwerkelijk plaatsvindt.

In dit jaarplan en de daarbij behorende begroting (zie hoofdstuk 7) geeft het bestuur aan op welke wijze de doelstellingen uit dit nieuwe strategisch beleidsplan gerealiseerd gaan worden (zie ook hoofdstuk 3 en 4). Naast bovengenoemde kernthema's wordt in 2012 nadrukkelijk aandacht besteed aan het beleidsterrein bedrijfsvoering van BOOR (zie hoofdstuk 6).

Vanaf 2011 staan verbeteringen op het gebied van bedrijfsvoering op de agenda van BOOR, maar dit bleek niet voldoende. Daarom is in 2011 het verander- en verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen* opgesteld en vastgesteld door het algemeen bestuur.

Vanaf medio 2011 speelt bij BOOR een fraudezaak ten aanzien van huisvesting. Op verzoek van BOOR zijn direct na het bekend worden hiervan onderzoeken gestart. Een daarvan is naar de administratieve organisatie en interne controle van de afdeling onderwijshuisvesting van het bestuursbureau. Het rapport van Ernst & Young in deze heeft een aantal aanbevelingen opgeleverd die alle zijn overgenomen en geleid hebben tot verdere aanscherping van het verbeterplan bedrijfsvoering.

Ook het rapport van Biznez Management waarin in opdracht van de gemeente Rotterdam een oordeel wordt gegeven over de invulling van verantwoordelijkheden door de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de bestuursdienst, de governance binnen stichting BOOR en de kwaliteit van de interne sturing en beheersing in de afgelopen jaren, heeft geleid tot aanpassingen van het verbeterplan. Nadere uitwerkingen van het verbeter- en veranderplan bedrijfsvoering zijn in dit jaarplan opgenomen (zie hoofdstuk 6).

BOOR staat in 2012 voor een grote ombuigingsoperatie. De investeringen in het onderwijs de afgelopen jaren, de bezuinigingen van de rijksoverheid en de uitwerking van een aantal afspraken rond de verzelfstandiging maken dit noodzakelijk (zie hoofdstuk 6).

Dit jaarplan is bedoeld voor direct betrokkenen binnen BOOR, zoals medewerkers, leden van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, ouders, leerlingen, maatschappelijke partners en de gemeente Rotterdam. Het jaarplan 2012 is terug te vinden op www.boorbestuur.nl.

2. Missie, visie, kernwaarden en identiteit

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.

2.1 Missie

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

2.2 Visie

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

2.3 Identiteit en Kernwaarden

Het openbaar onderwijs is gebaseerd op de menselijke waardigheid en de vrijheden van de *Universele verklaring van de rechten van de mens* en het *Verdrag inzake de rechten van het kind*. Iedere leerling is bij ons welkom. De scholen borgen zo goed mogelijk de rechten van kinderen in het onderwijs en in hun organisatie en zij toetsen hun leerlingenstatuten en/of schoolregels aan deze rechten en de vermelde kernwaarden. Tegenover rechten staan ook plichten. Rechten kunnen immers alleen gedijen als leerlingen en hun ouders zelf ook verantwoordelijkheid voor deze waarden tonen. Daarom werken scholen bij aanmeldingen met een overeenkomst waarbij rechten en plichten van school, leerling en ouders zijn vastgelegd. Een recht is bijvoorbeeld deelnemen aan de medezeggenschapsraad en leerlingenraad. Scholen moedigen deze vorm van actief democratisch burgerschap aan.

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

3. Organisatie en bestuur

3.1 Organisatie

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

Het bestuur van de stichting bestaat uit negen personen en vormt het bevoegd gezag van de openbare scholen in Rotterdam. Het bestuur is verdeeld in een college van bestuur (twee personen) en een algemeen bestuur (zeven personen). Inmiddels zijn naar aanleiding van de conclusies uit het Bisnez-rapport de leden van het algemeen bestuur afgetreden en heeft het college van burgemeester en wethouders, met toepassing van artikel 16 van de statuten van stichting BOOR, een bewindvoerder aangewezen om de taken en bevoegdheden van het algemeen bestuur tijdelijk uit te oefenen.

Het college van bestuur is belast met de dagelijkse bedrijfsvoering en operationele gang van zaken. Het algemeen bestuur heeft een toezichhoudende rol. De precieze taakverdeling is geregeld in de statuten van de stichting die door de gemeenteraad zijn vastgesteld.

Ook de gemeenteraad van Rotterdam heeft een aantal taken. Het strategisch beleidsplan wordt ter goedkeuring aan de gemeenteraad voorgelegd. Daarnaast heeft zij als taak de goedkeuring van de jaarlijkse begroting en het jaarverslag, benoeming van bestuursleden, de wijziging van statuten van de stichting. Verder instandhouding van het openbaar onderwijs (spreiding en toegankelijkheid) en de opheffing of oprichting van scholen van openbaar onderwijs. Tenslotte kan de gemeenteraad ingrijpen bij ernstige taakverwaarlozing.

Het college van bestuur is tevens het bestuur van de ondersteunende stichting Proscop. Het algemeen bestuur van BOOR functioneert als raad van toezicht voor Proscop.

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

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

en het college van bestuur elkaar. Vanuit dit platform wordt gestuurd op (strategische) thema's en doelen uit het strategisch beleidsplan (hoofdstuk 4).

BOOR gaat ter ondersteuning van het strategisch beleidsplatform gebruik maken van klankbordgroepen, bestaande uit medewerkers, ouders, leerlingen respectievelijk vertegenwoordigers uit de maatschappelijke omgeving van onze 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.

Doelstelling:

- In 2012 worden BOOR klankbordgroepen ingericht, bestaande uit leerlingen, ouders, medewerkers en vertegenwoordigers uit de maatschappelijke omgeving.

3.2 Statutenwijziging

In het verzelfstandigingsproces van het openbaar onderwijs is door het Rotterdamse college van burgemeester en wethouders bij de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap erop aangedrongen om het raad van toezichtmodel ook voor het openbaar onderwijs mogelijk te maken. De wet *Goed onderwijs, goed bestuur* regelt onder andere de verplichte scheiding tussen bestuur en intern toezicht door een raad van toezichtmodel.

Het model blijft voorzien in een onafhankelijk intern toezicht op het college van bestuur. In dit model is het college van bestuur een professioneel orgaan dat belast is met het besturen van de organisatie. Het college van bestuur draagt de formele bestuurdersverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Het college bepaalt de hoofdlijnen van het beleid zoals strategievorming, planning, structurering en procesbeheersing. De dagelijkse uitvoering van het beleid wordt veelal op basis van mandaat of volmacht uitgeoefend door (bovenschoolse) directie van de scholen.

De raad van toezicht, die bestaat uit personen die op enige afstand staan van de organisatie, is belast met het uitoefenen van toezicht en controle op het bestuur en op het bereiken van de doelstellingen door het bestuur. De raad van toezicht legt maatschappelijke verantwoording af en heeft een klankbord- en adviesfunctie voor het college van bestuur en fungeert als werkgever van het college van bestuur.

Mede naar aanleiding van de conclusies van het Bisnez-rapport zal BOOR concept-statuten voorleggen aan de gemeente. In nauw overleg met de bewindvoerder zullen in juni gesprekken hierover plaatsvinden.

Doelstellingen:

- In 2012 worden de huidige statuten aangepast aan het raad van toezichtmodel.
- In 2012 worden de verwachtingen tussen de stakeholders gemeenteraad, college van burgemeester en wethouders en BOOR geëxpliciteerd en in een kader gevat.

3.3 Bestuursreglement

Parallel aan het proces rond de totstandkoming van de nieuwe statuten van BOOR wordt een proces ingericht om te komen tot een bestuursreglement en een directiereglement voor het college van bestuur. Dit heeft mede gezien de conclusies uit het Biznez-rapport urgentie. BOOR zal daarom zo snel mogelijk een concept van beide voorleggen aan de gemeente.

In het bestuursreglement wordt de toezichthoudende rol van de raad van toezicht op het college van bestuur beschreven, alsmede de integrale visie op de sturing, rolverdeling en het toezicht op de BOOR-organisatie. In die zin gaat het document verder dan alleen de rol van de raad van toezicht en gaat het ook in op een efficiënt geheel van toezicht binnen de BOOR-organisatie, het interne toezichtarrangement.

Essentieel voor een goede werking van het bestuursreglement is dat er sprake moet zijn van een adequate informatievoorziening over de volle breedte van de organisatie. Binnen het kader van professionele checks en balances, tussen toezicht houden en besturen, is het tevens van belang de positie van de controlfunctie te verhelderden. Ten einde een goede informatievoorziening ten behoeve van de raad van toezicht te waarborgen, is een onafhankelijke positie van de afdeling control noodzakelijk gezien de huidige bezetting is bovendien uitbreiding noodzakelijk.

Doelstellingen:

- Uiterlijk medio 2012 worden het bestuursreglement en directiereglement vastgesteld.
- Na de statutenwijziging en vaststelling van het bestuursreglement respectievelijk directiereglement wordt het implementatietraject, inclusief ontwerp benodigde beleidsinstrumenten, vastgesteld.
- In najaar 2012 moet de nieuwe afdeling Audit, Monitoring en Control ingericht zijn.

3.4 Besturingsmodel

Een passend besturingsmodel is altijd afhankelijk van de omstandigheden en de ambities van BOOR. Het besturingsmodel van BOOR wordt gekenmerkt door resultaatgerichte sturing, transparantie in de toedeling van taken en

verantwoordelijkheden, monitoring van de voortgang van de resultaten en het afleggen van verantwoording. In het nieuwe strategisch beleidsplan (hoofdstuk 4) is BOOR voornemens om de focus maximaal te richten op de verbetering van de onderwijsresultaten en het welzijn van de leerlingen. Hiervoor wil BOOR scholengroepen vormen waarvoor een algemene directie is aangesteld, welke integraal verantwoordelijk is voor de scholengroep: van bedrijfsvoering, huisvesting, personeelsbeleid tot en met de kwaliteit van het onderwijs van de scholengroep.

Bij de algemene directie is sprake van inspirerend en dienend leiderschap. Bij de schooldirecteuren gaat het vooral om onderwijskundig en opbrengstgericht leiderschap. Beide zijn en blijven maatschappelijke ondernemers. Naast een algemeen directeur kent elke scholengroep een directeur bedrijfsvoering. Deze werkt binnen centraal afgesproken kaders en stemt af met het centrale administratiekantoor. Op deze manier ontstaat er voor de schooldirecteuren een efficiënte en transparante ondersteunende organisatie die hen maximaal faciliteert en 'ontzorgt'. Deze decentrale organisatie vereist helder vastgestelde kaders voor (financiële) beheersing en sturing. Het zal bovendien het college van bestuur in staat stellen de organisatie beter te sturen.

Om schooldirecteuren blijvend in staat te stellen zich op de ontwikkeling van leerlingen te concentreren moet de bedrijfsvoering op de scholen en in de scholengroepen een hoge professionele slagkracht hebben. Drie pijlers zullen daarom verder worden uitgewerkt in het uitvoeringsprogramma van het strategisch beleidsplan: bedrijfsvoering, leiderschap en organisatiestructuur.

Doelstellingen:

- Vorming van scholengroepen binnen BOOR.
- De planning en controlcyclus wordt aangepast aan de vorming van scholengroepen.

3.5 Maatschappelijk ondernemer

BOOR heeft in het strategisch beleidsplan een antwoord geformuleerd op de vraag hoe onze onderwijsorganisatie voor de Rotterdamse samenleving een significant verschil kan maken. Het gaat BOOR erom ten behoeve van de talentontwikkeling van de leerlingen te komen tot het versterken van de interne samenhang van primair, voortgezet en speciaal onderwijs binnen het openbaar onderwijs. Alleen wanneer de interne samenwerking binnen het openbaar onderwijs verbetert, zijn optimale doorlopende leerlijnen tussen primair en voortgezet onderwijs mogelijk, waarbij in nauwe samenwerking met het speciaal onderwijs adequate leerlingzorg wordt

gerealiseerd¹. Dat kunnen scholen niet alleen. Daarom is het 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 daaraan - 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 en daarmee op het marktaandeel in de stad.

Doelstellingen:

- In 2012 wordt een plan van aanpak *versterken maatschappelijke verbindingen* opgesteld.

¹ Uiteraard is er ook goede aansluiting noodzakelijk van peuterspeelzalen en kinderdagverblijven naar het basisonderwijs en van voortgezet onderwijs naar beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Hoewel een stadsbrede aanpak mogelijk is, focussen we in dit document vooral op door BOOR beter beïnvloedbare factoren, oftewel het openbaar primair, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs.

4. Strategische onderwerpen

4.1 Strategisch beleidsplan

In 2011 is het strategisch beleidsplan 2012-2016 *Het kind voorop* vastgesteld, waarin onze ambities voor de komende vier jaar vastgelegd zijn. Het is een vervolg op *Kwaliteitsonderwijs in een wereldstad*, het beleidsplan voor 2008-2012. Het plan is geschreven met en voor medewerkers, ouders, leerlingen en maatschappelijke partners en te vinden op de website www.boorbestuur.nl. In *Het kind voorop* worden inhoudelijke thema's uit het voorgaande strategisch beleidsplan voortgezet waarbij is gekozen voor meer samenhang en structuur binnen de thema's en verschillende doelen. Vernieuwend is de wijziging in de organisatiestructuur en besturingsmodel waardoor er meer ruimte komt voor onderwijskundig leiderschap bij de schooldirecteuren. Door het opzetten van een projectorganisatie waar onder andere eindverantwoordelijke schoolleiders deel van uitmaken met uitvoeringsagenda en een programmamanager kan er beter worden gestuurd op het behalen van de doelen.

Naast een beschrijving van onze missie en visie, is er gekozen voor de thema's: *Identiteit & Kernwaarden*, *Kwaliteitsprofiel* en *Passend onderwijs*. Daarnaast wordt gewerkt aan de thema's organisatiestructuur en besturingsmodel. Met *Identiteit en Kernwaarden* wordt een stevig fundament gelegd voor het omgaan met culturele dilemma's. Met *Kwaliteitsprofiel* wordt een basis gelegd voor onderwijskwaliteit volgens landelijke standaarden en BOOR-standaarden. *Passend onderwijs* sluit aan bij het nieuwe regeringsbeleid en begeleidt de scholen op weg naar onderwijs op maat voor elke leerling. De aandacht voor *Organisatiestructuur* heeft als doel de bedrijfsvoering van BOOR te professionaliseren. Binnen het thema *Besturingsmodel* wordt gewerkt aan nieuwe statuten, resultaatgerichte sturing, transparantie in de toedeling van taken en verantwoordelijkheden en het afleggen van verantwoording. Voor de beleidsvorming rond deze strategische thema's zijn er kwaliteitsgroepen ingericht en is een uitvoeringsagenda opgesteld. De thema's worden hierna verder uitgewerkt.

Noodzakelijke voorwaarde voor het behalen van de gestelde onderwijskundige doelen is verbetering van de *Bedrijfsvoering* van BOOR. In hoofdstuk 6 komen de beleidsvoornemens aan de orde voor wat betreft het verder professionaliseren van de financiële functie binnen BOOR, het herijken van het risicoprofiel van BOOR, de verbetering van de dienstverlening door stichting Proscop aan BOOR en enkele aanpalende onderwerpen met betrekking tot de bedrijfsvoering.

Doelstellingen:

- In het eerste kwartaal van 2012 wordt het strategisch beleidsplan 2012-2016 vastgesteld.
- In het tweede kwartaal van 2012 wordt een uitvoeringsprogramma vastgesteld waarin de doelen van het strategisch beleidsplan concreet zijn uitgewerkt.
- Het strategisch beleidsplatform team stuurt op (strategische) thema's en doelen uit het strategisch beleidsplan.

4.2 Identiteit

De identiteit van BOOR 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*. Er mag niet getornd worden aan het beginsel van de scheiding van Kerk en Staat, de gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen, de vrije meningsuiting, het vrij wetenschappelijk onderzoek en het principe dat ieder mens in de gelegenheid moet zijn in volle vrijheid zijn eigen keuzes te maken. Met vrijheid komen verantwoordelijkheid en gelijke kansen.

De scholen van BOOR maken de leerlingen bewust van deze rechten en nemen de verantwoordelijkheid voor de borging ervan. Maar tegenover rechten staan ook plichten. Rechten kunnen immers alleen gedijen als leerlingen en hun ouders zelf ook verantwoordelijkheid tonen voor deze kernwaarden. Dat betekent dat leerlingen hun bijdrage moeten leveren aan een positief en respectvol leerklimaat en dat ouders naast de verantwoordelijkheid voor een goede opvoeding en het welbevinden van hun kind, betrokken dienen te zijn bij de ontwikkeling van de talenten van hun kind op school.

Het tonen van respect - in woorden, gedrag en kleding - gaat over grenzen van religie en levensbeschouwing heen. Het gaat om respect binnen de kaders die in de Nederlandse samenleving gelden. Binnen die kaders ontstijgen universele waarden de religie. Discriminerende opvattingen en uitsluiting worden niet getolereerd.

Godsdienstige en culturele normen werken soms belemmerend op fundamentele rechten als emancipatie en gelijkheid. Denk hierbij aan het door ouders onttrekken van hun kinderen aan de leerplicht en het opleggen van kledingvoorschriften die communicatie en integratie tegenhouden.

Onze scholen zijn ontmoetingsplaatsen voor volwassenen en kinderen in grote diversiteit. Zij hanteren de dialoog om van elkaar te leren - met erkenning voor elkaars standpunten en respect voor de ander, voor het anders zijn. Een dialoog berust op

nieuwsgierigheid en op de acceptatie van verschillen en de bereidheid om met elkaar te werken aan een inspirerende samenleving in een veilig schoolklimaat.

De scholen bereiden leerlingen voor op participatie in een cultureel diverse samenleving. Zij begeleiden het proces van keuzes maken en het opbouwen van een eigen identiteit, zodat de leerlingen kunnen doorgroeien naar zelfbewuste en participerende burgers. Leerlingen worden aangespoord het maximale uit zichzelf te halen. De basis hiervoor wordt gelegd door effectief taal-, lees- en rekenonderwijs en onderwijs in sociale vaardigheden. Het programma *Beter Presteren* van het *Rotterdams Onderwijsbeleid* sluit hierbij aan. Lessen rond sociale integratie en actief burgerschap zijn de opmaat voor het meedoen in de samenleving.

Doelstellingen:

- De modelovereenkomst *School, ouders en leerlingen*, waarmee onze scholen de afspraken over wederzijdse inzet, betrokkenheid en participatie vastleggen wordt gepresenteerd in september 2012.
- Alle scholen toetsen hun leerlingstatuten en schoolregels aan het gestelde over identiteit en kernwaarden in het strategisch beleidsplan in september 2012.
- De scholen geven in hun jaarplan en schoolplan 2012-2016 aan hoe zij in dit kader werken aan professionalisering (dialoge en omgaan met dilemma's), aan de inhoud van het onderwijs (democratisch burgerschap) en aan leerlingparticipatie.

4.3 Kwaliteitsprofiel

Kwaliteitsonderwijs in een wereldstad is wat we als BOOR willen bieden. De scholen van BOOR zijn er om kansen voor leerlingen te vergroten. Om talenten van leerlingen in de meest brede zin te ontwikkelen en 'eruit te halen wat erin zit'. *Kwaliteit* wordt als vanzelfsprekend beschouwd op de scholen. Daar hoort bij dat de kwaliteit van het onderwijs en van personeelsleden op alle niveaus bespreekbaar moet zijn. Dat draagt bij aan kwaliteitsontwikkeling en bevordert kwaliteitsbesef onder de medewerkers. Ontwikkelingskansen voor medewerkers bevorderen hun functioneren waardoor de kwaliteit van het onderwijs verbetert.

Het BOOR Kwaliteitsprofiel, een instrument in ontwikkeling, maakt het mogelijk om periodiek en gestructureerd de dialoog te voeren over de kwaliteit van het onderwijs. Het draagt bij aan het stimuleren van een op leren gerichte cultuur. Beter onderwijs is het gevolg: opbrengstgericht werken, verhoging van onderwijsresultaten en het ontwikkelen van talenten van leerlingen. Daarnaast bevordert het een sluitend aanbod van passend onderwijs en de ontwikkeling van een professionele cultuur, beide elementen van kwaliteitsonderwijs.

Het kwaliteitsprofiel berust op *Vensters voor Verantwoording* voor het voortgezet onderwijs, respectievelijk (nog te ontwikkelen) *Vensters* voor primair onderwijs. Dit landelijk instrument komt tegemoet aan de eisen van horizontale verantwoording. Dat betekent informatie verstrekken aan alle belanghebbenden bij de school. Daarnaast behoort het uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden tot de mogelijkheden. Belangrijk voor ons is dat we op basis van een aantal domeinen een kwaliteitsprofiel voor BOOR kunnen formuleren. Hierbij houden we rekening met verschillen in onderwijstype, schaalgrootte en organisatie. De normen zijn toegesneden op de scholen.

Voor het voortgezet onderwijs is het BOOR Kwaliteitsprofiel al vergaand ontwikkeld en op het merendeel van de geselecteerde indicatoren is inmiddels door en voor de sector de norm gezet. Deze genormeerde indicatoren zullen voor 2012 gehanteerd worden. Het voortgezet onderwijs heeft als specifieke onderwijsdoelen voor 2012, de verhoging van de resultaten voor taal en wiskunde/rekenen. Verder zal het human resourcebeleid een stevige impuls krijgen. In het primair onderwijs sluiten we aan bij de huidige ontwikkelingen, die door de PO-Raad ingang zijn gezet.

Het BOOR Kwaliteitsprofiel heeft een effectieve verbinding met het programma *Beter Presteren* van het *Rotterdams Onderwijsbeleid* en met het bestuurlijk akkoord tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de VO-Raad en de PO-Raad over de opbrengsteisen die het ministerie aan het primair en voortgezet onderwijs gaat stellen.

De indicatoren van het BOOR Kwaliteitsprofiel en de daarbij behorende normen, worden vertaald naar school- of locatieniveau in het jaarplan (voortgezet onderwijs), het schoolplan (primair onderwijs). Ze staan bovendien verantwoord in de jaarverslagen van de school.

Het management voert een planning en controlcyclus uit: college van bestuur met algemeen directeuren, de algemeen directeuren met schooldirecteuren en de schooldirecteuren in hun eigen school. De indicatoren van het BOOR Kwaliteitsprofiel, de ambities en de feitelijke score vormen de basis voor de gesprekken.

Doelstellingen:

- Het BOOR Kwaliteitsprofiel, met voor elke sector een set indicatoren, is opgenomen in het uitvoeringsprogramma van het strategisch beleidsplan en vastgesteld. Met ingang van schooljaar 2012-2013 geldt dit profiel voor elke school binnen BOOR.

- Voor de gemiddelde BOOR-score op de Cito eindtoets² geldt voor 2013 het streefcijfer, zoals opgenomen binnen het programma *Beter Presteren*, namelijk 535,5.
- De gemiddelde BOOR-score voor het centraal schriftelijk examen (cse) Wiskunde A van 6,08 is met maximaal 5% verhoogd.
- Eind 2012 wordt het kwaliteitsmanagementsysteem in de sector speciaal onderwijs geëvalueerd. Op basis van de resultaten worden mogelijk aanpassingen gedaan.

4.4 Passend onderwijs

Het jaar 2012 staat in het teken van voorbereiding op het ingaan van de werking van de wet *Passend onderwijs*. Vanaf 1 augustus 2012 is de wet van kracht en een jaar later treedt de zorgplicht in werking. Centraal in 2012 staat het formuleren en vaststellen van de schoolondersteuningsprofielen op elke school. Om ons goed voor te bereiden op de veranderingen worden komend jaar de volgende zaken in gang gezet.

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 en er tegelijkertijd als bestuur zicht op te houden, wordt een bovenschools ondersteuningsloket ingericht. Dit loket zal twee afdelingen kennen, een voor primair en een voor voortgezet onderwijs. In het eerste half jaar van 2012 zal het loket worden ontwikkeld en vanaf augustus 2012 tot augustus 2013 als een pilot in uitvoering gaan. Evaluatie zal in het voorjaar 2013 plaats vinden, zodat er tijdig eventuele wijzigingen doorgevoerd kunnen worden.

Vóór 1 augustus 2012 is er een basisstructuur voor de ondersteuning van leerlingen geformuleerd, die op alle scholen van BOOR herkenbaar is. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het referentiekader *Passend onderwijs* en documenten van het Nederlands Jeugdinstituut.

Er is veel kennis aanwezig binnen BOOR over allerlei vormen van ondersteuning aan een grote diversiteit van leerlingen. Deze kennis is echter nog te veel versnipperd en daardoor niet altijd makkelijk bereikbaar voor alle BOOR-medewerkers. Door nadrukkelijk samen te werken aan een inventarisatie van deze aanwezige kennis maken we het via de BOOR Academie mogelijk om er gebruik van te maken. Doel is om de inventarisatie op 1 augustus 2012 af te hebben en op 31 december 2012 de kennis beschikbaar te hebben voor alle medewerkers.

² De gemiddelde cito-score in 2012 is voor Rotterdam 532,5. Het gemiddelde van de G4 gemeentes is 533,8. BOOR scoort in 2012 534,9.

Het delen van goede praktijkvoorbeelden is een efficiënt middel om kennis van effectieve leerlingondersteuning over te dragen. Uit alle bijeenkomsten die zijn gehouden met betrekking tot het strategisch beleidsplan kwam dit naar voren. SCOOR, BOOR Expertise en de BOOR Academie organiseren in het eerste half jaar van 2012 een viertal bijeenkomsten verdeeld over Rotterdam, waarin de gelegenheid wordt geboden aan teams of individuele leerkrachten om hun deskundigheid op een bepaald thema te delen.

Doelstellingen:

- Vanaf augustus 2012 draait een pilot van een jaar met de opgezette helpdesk zorgplicht.
- Voor 1 augustus is een basisstructuur voor elke BOOR-school ten behoeve van de ondersteuning van leerlingen geformuleerd.
- In 2012 wordt de aanwezige ondersteuningskennis bij het (voortgezet) speciaal onderwijs, het speciaal basisonderwijs, SCOOR en BOOR Expertise in samenwerking met de BOOR Academie gebundeld. Vanaf 2013 is de kennis beschikbaar voor alle medewerkers.
- In een viertal bijeenkomsten in het eerste half jaar van 2012 wordt ondersteuningskennis met en tussen docenten en leerkrachten van de scholen uitgewisseld.

4.5 Besturingsmodel en organisatiestructuur

De thema's besturingsmodel en organisatiestructuur zijn eerder aan de orde gekomen in hoofdstuk 3.

4.6 Bedrijfsvoering

Het thema bedrijfsvoering wordt uitgewerkt in hoofdstuk 6.

5. Personeel

5.1 Mensenwerk

In november 2010 is door het college van bestuur het strategisch human resource management beleidsplan 2010-2014, met als titel *Mensenwerk*, vastgesteld. Nadat in 2011 de instemming van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden was verkregen, is in januari 2012 de implementatie van het plan gestart. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de implementatie van het strategisch beleidsplan, *Het kind voorop*, met name bij de thema's scholengroepvorming en management development.

5.2 Meetbaarheid

In 2011 is gewerkt aan een nieuw systeem van dataverzameling dat de belangrijkste human resourceprocessen meetbaar maakt. De oplevering van dit systeem, *Reportal* geheten, zal in de eerste helft van 2012 verder plaatsvinden.

In 2012 blijft de meetbaarheid van diverse human resourceprocessen een belangrijk onderwerp. In dit kader zullen er aanpassingen gedaan worden in de bestaande medewerkerstevredenheidsonderzoeken die om de drie jaar worden gehouden op onze scholen alternerend met tevredenheidsonderzoeken voor leerlingen en ouders).

5.3 Leidinggevenden

In het schooljaar 2012-2013 start een programma voor leidinggevenden binnen BOOR, met als belangrijkste thema's dienend en inspirerend leiderschap, onderwijskundig en opbrengstgericht leiderschap, lerend organiseren en innovatie. In het eerste half jaar van 2012 zullen de plannen voor dit programma vorm krijgen.

5.4 Verbondenheid

Daarnaast staat er een aantal plannen op stapel die startende medewerkers een sterkere band met BOOR zullen geven, zoals introductiebijeenkomsten, verbetering van de kwaliteit van de aanstellingsdocumentatie en een pagina op intranet waarin alle personeelsvoordelen duidelijker naar voren komen.

5.5 Ziekteverzuim

BOOR streeft in principe naar een maximaal ziekteverzuim onder het landelijk percentage. De sectoren primair en speciaal onderwijs zitten hier nog boven. Helaas is Proscop het afgelopen jaar niet in staat gebleken om BOOR en de scholen van de juiste

ziekteverzuimcijfers te voorzien. Ingaande 1 januari 2012 is BOOR voor de sectoren primair en special onderwijs eigen risicodragers voor de kosten van ziektevervangingsfondsen in het eerste jaar van ziekte. Tot die datum was BOOR aangesloten bij het vervangingsfonds voor deze kosten. Uittreding uit dit fonds levert een premievrijval op die ter beschikking komt aan het primaire proces. De verwachting is dat het instellen van 'eigen risico' in deze sectoren in 2012 zal leiden tot een daling van het ziekteverzuim.

5.6 Juridisch

BOOR neemt vele besluiten ten aanzien van personeel, zoals aktes van aanstelling en ontslag. Wanneer een werknemer bezwaar maakt tegen een besluit voert het bestuursbureau het verweer in bezwaar- en beroepszaken. Daarnaast beoordeelt BOOR de consequenties van besluiten die bijvoorbeeld door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap worden genomen.

Door een toename van de kwaliteit in de primaire personeelszorg op de scholen is er sinds enkele jaren sprake van een substantiële afname van het aantal bezwaar- en beroepszaken. Om een extra impuls aan deze kwaliteit te geven, zullen ook het komende jaar de scholen weer worden voorgelicht over de juridische aspecten van hun doen en laten. Zo zullen er workshops over de rechten en plichten van leerlingen en hun ouders, maar ook over personeelsbeleid en rechtspositie kunnen worden gevolgd door operationeel leidinggevenden. Deze en verwante juridische kwesties zullen tevens via het intranet onder de aandacht worden gebracht van de scholen. Hierdoor wordt een verdere kwaliteitsverbetering verwacht.

Anderzijds kunnen de aankomende bezuinigingen op personeel mogelijk leiden tot meer bezwaar- en beroepszaken. In dit verband wordt ook gewezen op strengere eisen aan onbevoegde leraren voortgezet onderwijs met betrekking tot het behalen van een bevoegdheid, zoals die is opgenomen in de actuele cao voor het voortgezet onderwijs.

Doelstellingen:

- Het organiseren van cursussen rondom *Human resource management & recht* en *Leerling & recht* aan operationeel leidinggevenden, waardoor de kwaliteit in de primaire personeelszorg wordt verbeterd.
- Oplevering in de eerste helft van 2012 van het systeem *Reportal* voor het meetbaar maken van de belangrijkste human resourceprocessen.
- De medewerkertevredenheidsonderzoeken worden aangepast om de meetbaarheid van de human resourceprocessen te verbeteren.

- Voor aanvang van schooljaar 2012-2013 is er een sociaal plan voor de medewerkers die vallen onder de subsidieregeling *In- en doorstroombanen*.
- De personele gevolgen door de wetwijziging *Passend onderwijs* worden geïnventariseerd.
- In augustus 2012 start een opleidingsprogramma voor leidinggevenden.
- De betrokkenheid van startende medewerkers wordt vergroot, door het verder professionaliseren van introductiebijeenkomsten en de aanstellingsdocumentatie.

6. Bedrijfsvoering

6.1 Algemeen

Vanaf 2010 groeit mede gezien de financiële resultaten vanaf 2009 het besef dat de organisatie overgebleven na de verzelfstandiging niet de slagvaardigheid en professionaliteit heeft ten aanzien van de bedrijfsvoering die gewenst is. De verschillende beheersmaatregelen die tussentijds genomen zijn leverden niet altijd de noodzakelijke en gewenste resultaten op. De conclusie is getrokken dat naast het verbeterplan bedrijfsvoering *Anders denken, anders doen* de organisatiestructuur en het besturingsmodel van BOOR met name in het primair onderwijs (inclusief (voortgezet) speciaal onderwijs) sterk gewijzigd moest worden. In het strategisch beleidsplan 2012-2016 *Het kind voorop* is dit verder uitgewerkt en in dit jaarplan samengevat in hoofdstuk 3 en 4.

Vanaf medio 2011 speelt bij BOOR een fraudezaak ten aanzien van huisvesting. Na melding hiervan door het openbaar ministerie is direct door BOOR via Ploum, Lodder & Princen opdracht gegeven tot een aantal onderzoeken. Waaronder die naar de administratieve organisatie en interne controle van de afdeling onderwijshuisvesting van het bestuursbureau. Het rapport van Ernst en Young in deze heeft een aantal aanbevelingen opgeleverd die alle zijn overgenomen en hebben geleid tot een verdere aanscherping van het verbeterplan bedrijfsvoering. Ook het rapport van Bisnez Management waarin in opdracht van de gemeente Rotterdam een oordeel wordt gegeven over de invulling van verantwoordelijkheden gemeenteraad, college van burgemeester en wethouders en bestuursdienst, de governance binnen stichting BOOR en de kwaliteit van de interne sturing en beheersing heeft geleid tot aanpassingen van het verbeter- en veranderplan bedrijfsvoering.

6.2 Anders denken, anders doen

Het aangescherpte verbeterplan kent de volgende onderdelen:

1. Verder professionaliseren en excelleren van de financiële functie binnen BOOR.
2. Optimaliseren van het besturingsmodel van BOOR.
3. Herijken van het risicoprofiel van BOOR.
4. Reorganisatie van het bestuursbureau binnen BOOR.
5. Verbetering van de dienstverlening door Stichting Proscop aan BOOR ten aanzien van de financiële en personeels- en salarisadministratie.
6. Aanpalende onderwerpen voor de beleidsagenda 2012.

De verbeteringen worden in twee fasen uitgevoerd: fase 1 'in control' en fase 2 'toekomst'.

Fase 1 bestaat uit de volgende deelprojecten:

1. Herinrichting financiële administratie

Het samenvoegen van de bestaande tien administraties binnen BOOR naar één financiële administratie; met als doel betrouwbaarheid en uniformiteit van de financiële (management) gegevens te waarborgen, de administratieve processen te uniformeren voor betere controle en een betere aansluiting op het elektronisch financieel jaarverslag. Dit is voorjaar 2012 gereed.

2. Validatie gegevens personeel- en salarisadministratie

Dit is noodzakelijk door een matige administratieve organisatie en interne controle bij stichting Proscop en een gebrekkige conversie vanuit Educaat/Caso naar Unit 4. Stamregisters uit de personeelsadministratie blijken niet betrouwbaar. Dit deelproject is voorjaar 2012 gereed.

3. Herijken van het risicoprofiel van BOOR

Binnen het kader van het jaarverslag 2011 wordt het risicoprofiel van BOOR herijkt en wordt de basis gelegd om risicomanagement als structureel instrument in te zetten binnen BOOR. Dit is gereed najaar 2012.

Volgens de commissie DON is risicomanagement naast een betrouwbare meerjarenbegroting een van de belangrijkste peilers voor een adequate bedrijfsvoering. Risicomanagement is hierbij nadrukkelijk geen doel op zich maar een instrument van intern toe- en vooruitzicht in de lijn met de gekozen doelstellingen van de organisatie. BOOR koppelt risicomanagement en -beheersing in 2012 dan ook nadrukkelijk aan het uitvoeringsprogramma van het strategisch beleidsplan, waarvan het jaarplan 2012 de eerste jaarschijf is.

Omdat risicomanagement verder gaat dan het eenmalig opstellen van een risicoprofiel is BOOR gestart met het structureel beschrijven en invoeren van risicomanagement als aanvulling op de bestaande bedrijfsvoering. Uitgangspunt daarbij zijn de strategische doelstellingen van het strategisch beleidsplan, met voor elk van deze doelstellingen een risicoprofiel met daarbij passende beheersmaatregelen.

Als sluitstuk op dit proces zal het risicoprofiel worden gekwantificeerd naar benodigd weerstandsvermogen. In het jaarverslag 2011 gebeurt dit in eerste instantie op BOOR niveau. De doelstelling is dit in 2012 verder te verfijnen tot sector- en schoolniveau.

4. *Versterking van de controlfunctie binnen BOOR*

Ter versterking van de controlfunctie binnen BOOR is in maart 2012 een externe interim-controller aangesteld. Naast ondersteuning van de financiële functie binnen BOOR vervult hij ook een belangrijke taak bij de realisatie van het ombuigingsplan (zie verderop)

5. *Verbetering van de dienstverlening aan BOOR ten aanzien van de financiële en personeels- en salarisadministratie*

Het afgelopen jaar 2011 heeft aangetoond dat op een aantal terreinen Proscos er niet in slaagt om BOOR van de juiste informatie te voorzien. Het ontbrak BOOR aan heldere, periodieke management informatie. Het was daarom noodzakelijk om in verband met de noodzakelijke kwaliteitsverhoging om te zien naar een andere partner die met name expertise bezit op het terrein van financiële administratie. Deze partner is gevonden in administratiekantoor SROL uit Heerlen.

Uiterlijk 1 juli 2012 is deze fusie een feit. Dit betekent naast een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening die al gedurende het fusieproces in gang is gezet dat, geheel volgens de afspraken die bij de verzelfstandiging zijn gemaakt, er sprake is van juridische ontvlechting van BOOR en Proscos en een daling van het bedrijfsrisico voor BOOR.

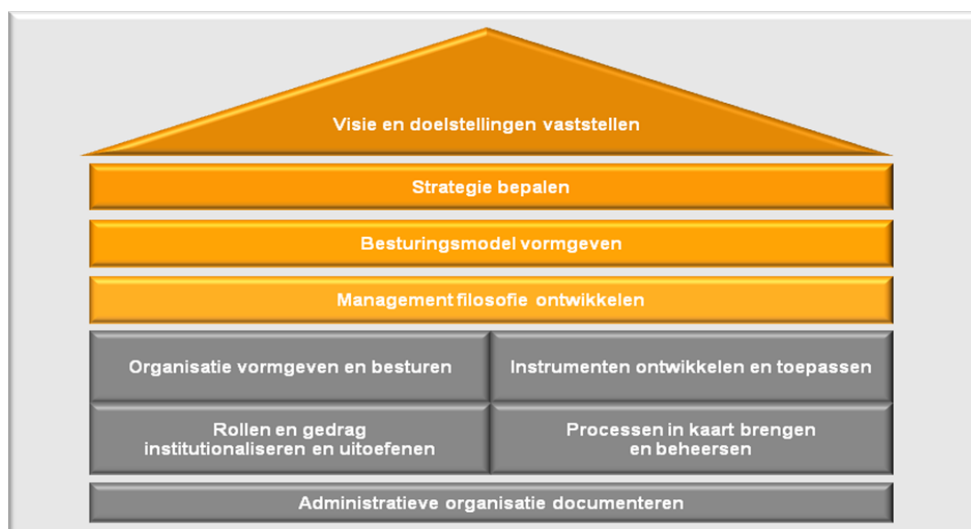
6. *Opzet en inrichting van Service Level Agreement*

Een herijking van de contractuele verplichtingen tussen BOOR en stichting Proscos, respectievelijk de nieuwe stichting opgericht na de beoogde fusie met SROL. Het inrichten van het besturingsmodel ten behoeve van het management van de contractuele relatie en de dienstverleningsovereenkomst. Dit deelproject is voorjaar 2012 gereed.

Fase 2 bestaat uit de volgende deeltrajecten:

a. Verder professionaliseren en excelleren van de financiële functie binnen BOOR

De financiële functie binnen BOOR wordt verder verdiept en uitgebouwd zodat het college van bestuur de gewenste ondersteuning geboden kan worden en de stichting BOOR beter 'in control' kan zijn. Als denkkader en kapstok wordt gewerkt met het zogenaamde *Huis van Planning & Control*.



Figuur 1: Huis van Planning & Control

Doelstellingen:

- In juli 2012 is er een overeenkomst over de dienstverlening aan BOOR met nieuwe stichting SROL/Proscop (inclusief nieuwe Service Level Agreement).
- Beter ingerichte en beschreven en belegde processen rond de administratieve organisatie en interne control.
- De nieuwe afdeling *Audit, Monitoring en Control (Huis van Planning & Control)* en een plan van aanpak voor de implementatie hiervan wordt in het najaar van 2012 opgeleverd.

b. Optimaliseren van het besturingsmodel BOOR

Met het oog op de in 2012 op te richten scholengroepen moet, teneinde de professionele slagkracht te vergroten, het besturingsmodel van BOOR worden geoptimaliseerd.

Doelstellingen:

- Een overkoepelend, verbeterd besturingsmodel wordt in juni 2012 opgeleverd.
- Een plan van aanpak (routekaart inclusief tijdspad) voor de daadwerkelijke inrichting van de scholengroepen wordt voorjaar 2012 opgeleverd.
- In juni 2012 zijn bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van betrokkenen beschreven.

c. Verbetering afdeling huisvesting

De focus bij huisvesting ligt in 2012 op een geactualiseerde inrichting, beschrijving en belegging van huisvestingsprocessen die aansluiten bij het *Huis van Planning & Control*. Het uitgangspunt is verdere functiescheiding in taken en verantwoordelijkheden voor medewerkers van de afdeling huisvesting, zowel ten aanzien van servicebeheer als het opstellen van en vertalen naar jaarlijkse

werkzaamheden en uitgaven in het kader van het onderhoud. Belangrijk aandachtspunt is ook de projectadministratie die zowel inhoudelijk als financieel aan moet sluiten op het *Huis van Planning & Control*. Naast de herinrichting van de huisvestingsorganisatie wordt de voortgang van nieuwe en lopende huisvestingsprojecten gevolgd en bewaakt.

Doelstellingen:

- In april 2012 zijn transparante werkprocessen op het gebied van huisvesting beschreven.
- De herinrichting van de centrale huisvestingsorganisatie wordt in juni 2012 afgerond.

6.3 Ombuigingen

BOOR heeft, op basis van het strategisch beleidsplan *Kwaliteitsonderwijs in een wereldstad* de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in talentontwikkeling van kinderen. Dat is belangrijk én noodzakelijk, juist voor onze kinderen in deze stad. Er is geïnvesteerd in kind nabij onderwijs, in kleine scholen (waarvan op de exploitatie toegelegd moet worden). Er is geïnvesteerd in belangrijke innovaties als Earlybird, het traject Talentontwikkeling, Leonardo en programma's rond taal en rekenen (Taal- en Rekeneffect).

Daarnaast is BOOR net als andere schoolbesturen getroffen door bezuinigingen van met name de rijksoverheid. Zo is bijvoorbeeld de vergoeding bestuur en management in het primair onderwijs komen te vervallen en de groeitelling anders ingeregeld met alle negatieve (financiële) gevolgen van dien.

Tot slot, de positie van BOOR is bij de verzelfstandiging weliswaar versterkt door de bruidsschatregeling maar dit betrof een tijdelijke regeling. Aan BOOR is tot en met 2011 een budget ter beschikking gesteld om te groeien naar een nieuwe organisatie die efficiënt is ingericht en betaalbaar is.

Daar staat echter tegenover dat er ook afspraken zijn gemaakt bij de verzelfstandiging die, terugkijkend, negatieve financiële effecten hebben op het budget van BOOR. Voorbeelden daarvan zijn afspraken over de (hoge) energielasten van schoolgebouwen, huur pand Calandstraat maar ook de afhandeling van de groep post-actieven en de kosten van degenen die zijn ondergebracht in de voorziening organisatie in liquidatie (VOIL).

Concluderend:

Het gevolg is geweest dat het weerstandsvermogen van BOOR aanzienlijk is afgenomen. Het is daarom noodzakelijk om naast de uitvoering van het verbeterplan

Anders denken, anders doen, de realisering van een nieuw besturingsmodel en organisatiestructuur van BOOR ('de lange lijn'), een pas op de plaats te maken met de uitgaven ('de korte lijn') en het evenwicht in baten en lasten weer te herstellen. Daarom zal er in 2012 een ombuigingsplan worden uitgevoerd dat op korte termijn moeten leiden tot een sluitende BOOR-begroting met daarnaast een voldoende opbouw van het weerstandsvermogen.

Uitgangpunten van dit ombuigingsplan zijn dat het primaire proces zoveel mogelijk gespaard wordt en dat het geldt voor alle onderwijssectoren binnen BOOR, inclusief het bestuursbureau.

De maatregelen op hoofdlijnen zijn:

- Versobering van het (meerjaren)onderhoud.
- Aanpassing van het beleid ten aanzien van afschrijvingen.
- Versobering van human resource gerelateerde uitgaven.
- Beperking van de salariskosten derden.
- Bevriezing van de sectorgelden primair onderwijs, respectievelijk (voortgezet) speciaal onderwijs.
- Harde vacaturestop in alle sectoren.
- Afbouw kort-tijdelijken.

6.4 Treasury

Binnen de kader van het treasurywet, 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.

6.5 Risicoparagraaf

Externe ontwikkelingen werpen hun schaduw vooruit. De gemeente Rotterdam heeft aangekondigd de nog bestaande subsidieregeling *In- en doorstroombanen* vanaf 2012 af te gaan bouwen. Dit heeft op termijn gevolgen voor de werkgelegenheid van deze functionarissen. In 2012 zal er een sociaal plan verschijnen, waarmee vervolgens onderhandelingen met de vakbonden zullen worden aangegaan. Doel is om voor aanvang van schooljaar 2012-2013 duidelijkheid te scheppen voor de 61 mensen bij BOOR die werken onder toepassing van deze regeling (werkgelegenheidsbeleid). BOOR krijgt eveneens van doen met de bezuinigingen en stelselwijziging *Passend onderwijs*. Ook deze wetswijzigingen zullen personele gevolgen hebben, die in de loop van 2012 verder duidelijk zullen worden.

In relatie tot de stichting Proscos worden de volgende risico's onderkend:

De fusie Proscos met SROL in de nieuwe stichting Vizyr brengt extra kosten met zich mee. Deze implementatiekosten kunnen naar verwachting niet ten laste worden gebracht in de exploitatiebegroting van de nieuwe stichting. De kosten worden eerst meegenomen in de resultaten van Proscos in 2011, maar bij de nog geldende afspraken (tot aan de fusie) is het zo dat bij negatief resultaat van Proscos de kosten hiervan ten laste komen van BOOR.

In 2011 is door de Belastingdienst bij Proscos een onderzoek gestart naar de loonheffing van BOOR en af te dragen en te verhalen omzetbelasting door Proscos. Hoewel de uitkomsten van beide onderzoeken nog niet bekend zijn, loopt Proscos en in het verlengde daarvan BOOR het risico van een mogelijke naheffing vanwege teveel verhaalde inkoop btw.

BOOR heeft (hoge) kosten moeten maken om voor de onderzoeken in het kader van de fraudezaak. De rapporten van SBV Forensics worden ingezet om de schade die BOOR heeft geleden te verhalen. Dit zal een langdurige kwestie worden maar BOOR is vastbesloten dit langs juridische weg mogelijk te maken.

6.6 Inkoop

In 2010 is een inkoopdiagnose uitgevoerd naar de inkoopuitgaven binnen BOOR. De uitkomst van het onderzoek is dat voor BOOR, op basis van (Europese) wet- en regelgeving, voor het grootste deel van haar uitgaven, verdeeld over een groot aantal onderwerpen, een Europees aanbestedingsplicht geldt. Het gaat hierbij om materiële- en personele uitgaven.

Binnen de grenzen van de toepasselijke wet- en regelgeving en rekening houdend met de wensen en inkoopbehoeften van de BOOR-scholen, gaat BOOR aan deze aanbestedingsplicht voldoen. Hiertoe is op basis van de inkoopdiagnose een aanbestedingskalender 2012-2015 opgesteld en worden de inkoopfunctie en de inkoopprocedures in 2012 nader ingevuld.

BOOR zal daartoe inkoopadviesgroepen oprichten, die de inkoopwensen van de BOOR-scholen inventariseren. Per onderwerp worden deelnemers op basis van hun expertise gevraagd. BOOR streeft in de adviesgroepen naar een vertegenwoordiging uit het (speciaal) basisonderwijs, voortgezet onderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs, aangevuld met een adviseur uit het bestuursbureau.

BOOR gaat in 2012 eerst de volgende producten/diensten aanbesteden:

- Schoolboeken voortgezet onderwijs.

- Methodisch materiaal basisonderwijs.
- Schoolbenodigdheden basis en voortgezet onderwijs.

7. Begrotingen

De BOOR-begroting 2012 die in dit hoofdstuk wordt gepresenteerd is opgebouwd uit de onderliggende schoolbegrotingen en bovenschoolse begrotingen, waarbij het uitgangspunt is dat de scholen sluitende begrotingen moeten presenteren. Dit lukt in 2012 nog niet en wordt in 7.2 nader toegelicht. De voornaamste bron van inkomsten is de bijdrage van de Rijksoverheid.

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de prognoses van de scholen over de ontwikkeling van de leerlingaantallen voor de periode 2012-2015.

7.1 Begroting

		Begroting 2012				
Stichting BOOR		Sector PO	Sector VO	Sector SO/VSO	Bestuursbureau	Totaal
BATEN						
	<i>Rijksbijdrage Min van OCW</i>	105.309.388	72.276.475	33.343.788	0	210.929.649
	<i>Overige overheidsbijdrage</i>	8.430.926	1.734.382	1.213.998	0	11.379.306
	<i>Overige baten</i>	2.325.232	5.678.323	980.545	2.031.732	8.984.100
	Totaal baten	116.065.544	79.689.180	35.538.331	2.031.732	231.293.055
LA STEN						
	<i>Personele lasten</i>	93.308.737	61.668.422	30.044.067	1.501.325	185.021.228
	<i>Overige personele lasten</i>	5.481.888	1.071.407	1.138.948	59.095	7.892.241
	<i>Huisvestingslasten</i>	7.781.352	6.088.588	1.465.211	239.280	15.335.149
	<i>Afschrijvingen</i>	1.654.177	1.035.365	369.108	0	3.058.648
	<i>Overige materiele lasten</i>	7.395.062	5.180.816	2.498.636	232.031	15.074.514
	<i>Leermiddelen</i>	2.770.192	3.444.498	532.249	0	6.746.939
	Totaal lasten	118.391.406	78.489.093	36.048.217	2.031.732	232.928.716
SA LDO	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-2.325.862	1.200.087	-509.886	0	-1.635.661
	Financiële baten en lasten					
	<i>Financiële baten en lasten</i>	-400.000	324.816	-80.000	0	-155.184
	Totaal financiële baten/lasten	-400.000	324.816	-80.000	0	-155.184
	Buitengewone baten en lasten					
	<i>Buitengewone baten en lasten</i>	0	-30.000	0	0	-30.000
	Totaal buitengewone baten en lasten	0	-30.000	0	0	-30.000
RESULTAAT	Totaal saldo	-1.925.862	905.271	-429.886	0	-1.450.477

7.2 Toelichting op de begroting

In de begroting 2012 zijn de ombuigingsmaatregelen verwerkt. Deze gelden voor alle onderwijssectoren binnen BOOR, inclusief het bestuursbureau. De ingezette maatregelen betreffen onder andere versobering van de meerjaren onderhoud planning, aanpassing van de afschrijvingstermijnen, versobering overige materiële uitgaven, versobering van de human resource gerelateerde uitgaven, terugdringen inhuur externen en afbouw kort-tijdelijken. Het bedrag van buitengewone baten en lasten is het bedrag van de kosten in het kader van het fraudeonderzoek en de herinrichting van de bedrijfsvoering. BOOR is in de fraudezaak benadeelde partij en naar verwachting zal een deel van deze kosten via een gerechtelijke procedure worden teruggehaald.

De verschillen met de begroting 2011 en het resultaat 2011 en de begroting 2012 worden toegelicht in het jaarverslag 2011.

7.3 Begroting bestuursbureau

Het bestuursbureau ondersteunt het college van bestuur. Hoofdtaken van het bureau zijn om principes van 'good governance' te bewaken, expertise te leveren op onderwijs, financiën, personeel, huisvesting, juridische zaken, communicatie en kwaliteitszorg. Ook wordt de expertise van het bestuursbureau ingezet voor het bovenschools management van BOOR. In mei 2012 verhuist het bureau in het kader van de bezuinigingen naar een goedkopere locatie.

De kosten van het bestuur (college van bestuur, concerncontroller en bestuursbureau) worden voor 2012 geraamd op € 2.031.732. Dit is minder dan 1% van de totale inkomsten. Opgemerkt wordt dat de kosten bestuursbureau na het doorvoeren van de bezuinigingen stijgen ten opzichte van de begroting 2011. Dit is in het bijzonder het gevolg van de stijging van de post salariskosten, vanwege het aantrekken van een financieel medewerker in 2011 en de opname van de kosten van de programmamanager uitvoeringsprogramma Strategisch Beleidsplan binnen de begroting van het bestuursbureau.

7.4 Meerjarenbegroting

Meerjarenbegroting 2012-2015					
Stichting BOOR		2012	2013	2014	2015
BATEN	<i>Rijksbijdrage Min van OCW</i>	210.929.649	212.812.709	213.672.735	216.292.209
	<i>Overige overheidsbijdrage</i>	11.842.191	9.564.890	8.737.688	8.401.105
	<i>Overige baten</i>	8.521.215	8.582.329	8.055.465	8.062.136
	Totaal baten	231.293.055	230.959.928	230.465.888	232.755.450
LASTEN	<i>Personele lasten</i>	186.996.626	184.803.402	182.508.421	184.695.620
	<i>Overige personele lasten</i>	7.756.041	7.451.965	7.156.448	7.141.379
	<i>Huisvestingslasten</i>	15.614.849	15.528.998	15.600.023	15.702.040
	<i>Afschrijvingen</i>	3.092.821	3.009.048	2.831.166	2.598.991
	<i>Overige materiele lasten</i>	12.721.441	12.260.529	12.211.527	12.266.529
	<i>Leermiddelen</i>	6.746.939	7.025.103	7.211.001	7.361.985
Totaal lasten	232.928.716	230.079.046	227.518.586	229.766.543	
SALDO	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-1.635.661	880.881	2.947.303	2.988.907
	Financiële baten en lasten				
	<i>Financiële baten en lasten</i>	-155.184	-152.701	-149.217	-146.732
	Totaal financiële baten/lasten	-155.184	-152.701	-149.217	-146.732
	Buitengewone baten en lasten				
	<i>Buitengewone baten en lasten</i>	-30.000	0	-20.766	-3.190
	Totaal buitengewone baten/lasten	-30.000	0	-20.766	-3.190
RESULTAAT	Totaal saldo	-1.450.477	1.033.582	3.117.285	3.138.829

7.5 Toelichting op de Meerjarenbegroting

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

De meerjarenbegroting sluit vanaf het schooljaar 2012-2013 met een positief saldo, hetgeen het gevolg is van de doorwerking van de in de begroting 2012 opgenomen bezuinigingsmaatregelen.

Vanwege de afname van het weerstandsvermogen in de jaarrekeningen 2010 en 2011 streeft BOOR vanaf het schooljaar 2012-2013 naar een te realiseren een rentabiliteit

van 1%. Dit om het weerstandsvermogen in de lijn te brengen en te houden met het risicoprofiel van BOOR dat is herijkt.

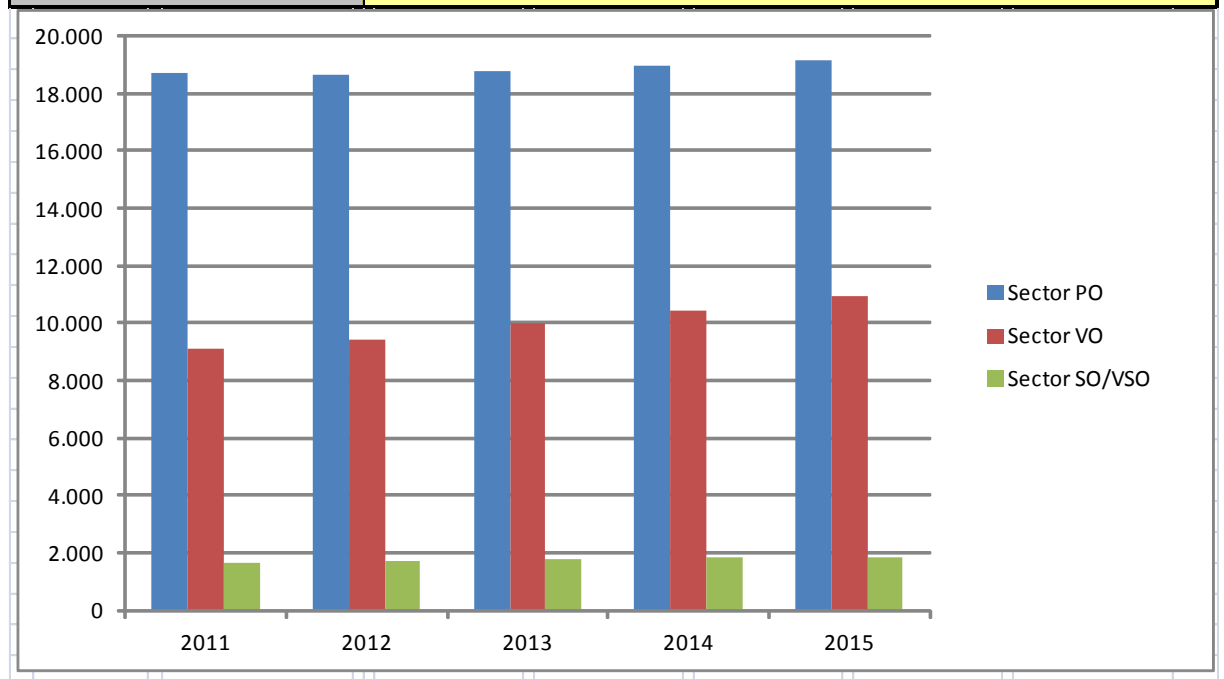
Bijlage A: Kerngegevens BOOR

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

Bijlage B: Leerlingaantallen 2011-2015

Het totaal aantal leerlingen bedraagt per 1 oktober 2011: 29.835

Leerlingaantallen meerjarenbegroting					
Stichting BOOR	2011	2012	2013	2014	2015
teldatum 1-10-	2010	2011	2012	2013	2014
Sector PO	18.703	18.655	18.803	18.976	19.153
Sector VO	9.116	9.449	9.979	10.412	10.940
Sector SO/VSO	1.667	1.731	1.773	1.808	1.809
Totaal	29.486	29.835	30.555	31.196	31.902



Bijlage C: Verklarende woordenlijst

Aanval op Uitval

Aanval op Uitval is een gemeenschappelijk programma van schoolbesturen en de gemeente Rotterdam, met als kern uitval voorkomen en uitgevallen jongeren weer terug naar school.

Beter Presteren

Beter Presteren is een gemeenschappelijk programma van schoolbesturen en de gemeente Rotterdam, met als doel de Rotterdamse onderwijsresultaten te verhogen, vooral op het gebied van taal en rekenen.

Bisnez-rapport

Het rapport van Bisnez Management waarin in opdracht van de gemeente Rotterdam een oordeel wordt gegeven over de invulling van verantwoordelijkheden door de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de bestuursdienst, de governance binnen stichting BOOR en de kwaliteit van de interne sturing en beheersing in de afgelopen jaren.

BOOR Academie

De BOOR Academie ondersteunt de persoonlijke ontwikkeling van leerkrachten, leidinggevend en ondersteunende medewerkers van BOOR.

BOOR Expertise

BOOR Expertise is een onderwijscentrum waar alle aanwezige expertise met betrekking tot zorg binnen BOOR samenkomt en toegankelijk wordt gemaakt voor scholen en medewerkers.

Passend onderwijs

Passend onderwijs is maatwerk in het onderwijs. Onderwijs dat aansluit bij de mogelijkheden en talenten van elk kind.

PO-Raad

De PO-Raad is de sectororganisatie voor het primair onderwijs. De vereniging behartigt de gemeenschappelijke belangen van de besturen in het (speciaal) basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs.

Primair onderwijs

Onder het primair onderwijs vallen scholen voor (speciaal) basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs.

Rotterdams onderwijsbeleid

Het Rotterdams Onderwijsbeleid is een samenwerking tussen gemeente, schoolbesturen en raden van bestuur van beide ROC's in Rotterdam. De programma's Beter Presteren en Aanval op Uitval zijn hier onderdeel van en lopen van 2011-2014.

Schoolondersteuningsprofiel

In het schoolondersteuningsprofiel beschrijft de school welke voorzieningen op de school zijn getroffen voor leerlingen die extra ondersteuning behoeven.

VO-Raad

De VO-Raad is de sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs. De vereniging behartigt de gemeenschappelijke belangen van de besturen in het voortgezet onderwijs.

Vensters voor verantwoording

Landelijk project waarbij cijfermatige informatie over scholen voor voortgezet onderwijs verzameld wordt in één systeem. Deze informatie is afkomstig van DUO, de onderwijsinspectie en van de scholen zelf en biedt inzicht in de resultaten op basis van twintig indicatoren.

Voortgezet onderwijs

Onder het voortgezet onderwijs vallen scholen voor voortgezet onderwijs

Bijlage D: Organogram

