

# BOOR Jaarplan 2014

*Samenwerken aan onderwijskwaliteit*



*Vastgesteld door het bestuur op 31 oktober 2013.*

## Woord vooraf

*Herstel van het onderlinge vertrouwen en versterken van professioneel gedrag*

Wij zijn voortdurend op weg naar excellente leraren, schoolleiders en bestuurders. Kinderen hebben daar recht op. Ouders weten dat hun huisarts zijn bevoegdheid verliest als die zich niet jaarlijks schoolt. Niemand wil zich laten opereren door een chirurg die twintig jaar geleden zich voor het laatst heeft laten bijscholen. Onze scholen zouden zo goed moeten zijn, dat je je eigen kinderen of kleinkinderen daar het liefste op zou doen!

Voortdurend ontstaan er naar aanleiding van wetenschappelijk onderzoek nieuwe inzichten op het gebied van de didactiek, pedagogiek en de werking van het kinderebrein. Vakkennis die wij tot ons moeten nemen. Dat is niet vrijblijvend. Iedereen op alle niveaus moet zich voortdurend scholen en ontwikkelen. Onze kinderen hebben recht op de beste leraren, schoolleiders en bestuurders.

Rotterdam heeft behoefte aan burgers die verantwoordelijkheid willen dragen voor hun directe leefomgeving en voor hun stadgenoten. Het gaat dan ook niet alleen om cijfers. Het meetbare doet er toe, maar vertelt weinig over de brede kwaliteit van onderwijs en de opvoeding. Het hele curriculum van de school doet er toe. Kinderen goed leren lezen, schrijven en rekenen; dat moeten we doen. Maar als we verzuimen om ze verantwoordelijkheid te leren dragen, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de ander, hebben we gefaald. Daartoe leiden wij op. En daarover willen wij ons verantwoorden en daarop willen we worden afgerekend, niet op cijfers alleen.

BOOR is toe aan een nieuwe start. We hebben financiële problemen, maar die zijn minder ernstig en gemakkelijker op te lossen dan het gebrek aan betrokkenheid bij elkaar en bij BOOR, het gebrek aan vertrouwen in het bestuur en het gebrek aan verbondenheid met collega's door de hele organisatie heen. Helaas zijn er geweldige mensen die niet meer willen meedoen en meedenken op bestuursniveau. Nog steeds werken ze met hart en ziel op school voor de kinderen, de ouders en hun leraren. Ook zij moeten weer trots zijn om te werken bij BOOR.

Wij hebben de afgelopen jaren met zijn allen ontzettend veel last gehad van een administratie die niet op orde was, van het uitblijven van sturing op alle niveaus en van bestuurlijke beslissingen die steeds weer werden uitgesteld. Elkaar aanspreken op functioneren van boven naar beneden en van beneden naar boven is een must om BOOR met elkaar beter te maken. Niets is zo ingewikkeld als een cultuurverandering, maar die is zeer noodzakelijk! Alleen als we daar gezamenlijk voor gaan is die

mogelijk. Dat betekent doen wat we hebben afgesproken en elkaar daarop aanspreken. Dat betekent ingrijpen daar waar het mis gaat. Dat betekent hulpvragen leren formuleren. Dat betekent elkaar bij de les houden, door iedereen op alle niveaus in de organisatie.

Niet alleen de processen rond de bedrijfsvoering en financiën moeten echt op orde, maar bovenal is er een cultuuromslag nodig. Dit kunnen wij niet alleen. Wij kiezen voor integraal verantwoordelijke schoolleiders. Dit betekent verantwoordelijkheid nemen voor je schoolontwikkeling en je hierover verantwoorden. Maar ook de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van je collega-school, je sector, voor BOOR als geheel. Beleid moet zich ontwikkelen in een voortdurende dialoog tussen de scholen en het bestuur. Het servicebureau en het bovenschool management vervullen een cruciale rol in het faciliteren van de pendelbeweging tussen centraal en decentraal, maar ook van de schoolleiders wordt verwacht dat zij actief participeren in die verbanden waar het beleid wordt geformuleerd: *Samenwerken aan onderwijskwaliteit*.

Met het beste personeel uit de regio en als iedereen bereid is om mee te werken aan een nieuwe start en we het ongenoegen uit het verleden achter ons laten, komt het goed. Laten we niet vergeten: het belang van de kinderen in Rotterdam staat voorop!

Rotterdam, 31 oktober 2013

Huub van Blijswijk  
*Voorzitter college van bestuur*

Didier Dohmen  
*Lid college van bestuur*

# Samenvatting

## Strategisch beleidsplan

De ambities van BOOR voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het BOOR Strategisch Beleidsplan 2013-2016 *Het kind voorop*. Naast een gezonde bedrijfsvoering en een nieuwe organisatiestructuur, kiest BOOR de komende jaren voor drie hoofdthema's: *Identiteit en kernwaarden*, *Onderwijskwaliteit* en *Passend onderwijs*. De kwaliteit van het onderwijs wordt voor een belangrijk deel bepaald door het personeel. Om de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan te realiseren, richten wij ons op het verbeteren van de kwaliteit van onze medewerkers op alle niveaus.

## Organisatie en bestuur

De komende jaren vindt binnen BOOR een herstructurering van de management- en organisatiestructuur plaats om de focus maximaal te kunnen houden op verbetering van de onderwijskwaliteit. Onderleggers zijn het subsidiariteitsbeginsel, de professionele cultuur en leiderschap. De ontwikkelingsrichting is vastgelegd in BOOR 2.0 *Naar een nieuwe (management) organisatiestructuur*. In 2014 zal met name de herstructurering van het (speciaal) basisonderwijs de aandacht hebben. Er zal onderzocht worden welke functies van BOOR Expertise onder de vleugels van BOOR Services zullen komen. Voor EarlyBird wordt onderzocht hoe dit initiatief het beste gepositioneerd kan worden. Om de medezeggenschap te versterken zal het projectplan *Deltaplan medezeggenschap* uitgevoerd worden.

## Scholen en leerlingen

De verwachting is dat het totale leerlingaantal de komende jaren zal stijgen, na een lichte daling in 2014. In het voortgezet onderwijs stijgt het aantal leerlingen. In het (speciaal) basisonderwijs is een terugloop te zien. Mocht dit invloed hebben op het belangstellingspercentage (marktaandeel), dan zal hier onderzoek naar gedaan worden. Door de bezuinigingen moeten we met minder mensen hetzelfde werk doen. Dit betekent dat de klassen groter gaan worden. Daarmee wordt de gemiddelde grootte van de klassen vergelijkbaar met die van klassen van andere schoolbesturen. Om het aantal voortijdig schoolverlaters te verlagen, zal het beleid aangescherpt worden.

## Onderwijskundige projecten en innovaties

BOOR is bij diverse innovatieve projecten betrokken of heeft deze geïnitieerd. Zo wordt onder andere in het kader van het project *Children's Zone* een BOOR Campus gerealiseerd. Het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs gaan samenwerken aan een doorgaande lijn van twee tot achttien jaar, waarbij opbrengstverhoging en kwaliteit voorop staan. Het Rotterdams Vakcollege De Hef participeert in de

samenwerkingsovereenkomst *Doorlopende leerlijnen vmbo-mbo techniek*, waarbij leerlingen van het vmbo hun mbo-diploma versneld halen door al vanaf het derde jaar het mbo-curriculum aan te bieden. Het Libanon Lyceum is bezig met het ontwikkelen van het concept *Bèta Challenge Programma* voor vmbo-tl. Inzet is te komen tot een doorlopende (en mogelijke verkorting van de) leerroute vmbo-mbo-hbo. Anders dan bij de vakscholen, die de vakmanschapsroute bewandelen, wordt hier ingezet op de technologieroute. Minerva is een initiatief van BOOR om scholen te ondersteunen in het (verder) ontwikkelen van passend onderwijs voor begaafde en hoogbegaafde leerlingen. In het kader van een pilot van de overheid zal basisschool De Blijberg gaan starten met tweetalig primair onderwijs. Het Erasmiaans Gymnasium heeft het initiatief genomen voor het project *Talentenklassen*, waarbij talentvolle basisschoolleerlingen met een achterstand in taal- en algemene ontwikkeling een extra zetje krijgen om te kiezen voor het gymnasium. Wolfert Tweetalig werkt nauw samen met de universiteit Leiden op het gebied van het motiveren van kinderen, waarbij het uitgangspunt is dat er in elke leerling een 8 of een 9 schuilt.

### **Identiteit**

In 2014 zal in gesprekken met medewerkers, ouders en leerlingen het onderwerp identiteit aan de orde komen. In klankbordgroepen zal het gaan over culturele dilemma's, integriteit en levensbeschouwing. Integriteit zal geborgd worden binnen de organisatie. De opbrengsten van een aantal experimenten op proefscholen in het kader van het project *Levensbeschouwelijk onderwijs voor alle leerlingen* zullen verspreid worden onder onze andere scholen.

### **Passend onderwijs**

Per 1 augustus 2014 is de nieuwe wetgeving passend onderwijs van kracht. Dit betekent dat de scholen een heldere en herkenbare onderwijsondersteuningstructuur hebben en een schoolondersteuningsprofiel. Met de sector jeugdzorg zal verder worden overlegd welke arrangementen te organiseren zijn. De deskundigheidsbevordering, gericht op onder andere leerlingen met gedragsproblemen zal in 2014 door blijven gaan. Het aantal scholen met een passend aanbod voor de meer- en hoogbegaafde leerling zal verder uitgebreid worden.

### **Onderwijskwaliteit**

Uitgangspunt is dat het basisniveau van de onderwijsinspectie de minimumnorm is, maar we streven naar het behalen van betere resultaten. Elke school of locatie definieert zijn eigen ambitienorm. Voor elke sector is een BOOR Kwaliteitsprofiel opgesteld met een normering van de indicatoren. Alle scholen werken hiermee en streven per indicator op de vastgestelde norm. In het basisonderwijs wordt een uniforme toetskalender ingevoerd. Schoolleiders en intern begeleiders krijgen scholing aangeboden op het gebied van het analyseren van data. In het (voortgezet) speciaal

onderwijs staat het thema *Opbrengstgericht werken en het ontwikkelingsperspectief* centraal. Het voortgezet onderwijs neemt deel aan het project *Rotterdams Effect* om de taal- en rekenprestaties zichtbaar te maken en te versterken.

In het kader van het project *Beter Presteren* hebben wij een aantal resultaatafspraken gemaakt. In het (speciaal) basisonderwijs zal er extra aandacht zijn voor technisch lezen. Alle basisscholen scoren minimaal voldoende op de toetsen technisch lezen van het leerlingvolgsysteem. In het voortgezet (speciaal) onderwijs zal er een tevredenheidspelling gehouden worden onder ouders en leerlingen. In het (speciaal) basisonderwijs onder medewerkers.

### **Personeel**

Wij richten ons op het verbeteren van de kwaliteit van onze medewerkers op alle niveaus. De gesprekscyclus komt hoog op de agenda. Alle medewerkers hebben een gesprek gevoerd met hun leidinggevende in het kader van de gesprekscyclus. Op het gebied van personeel wordt beleid ontwikkeld en ondersteuning verleend om bij te dragen aan het in evenwicht brengen van formatie en bezetting. Qua ziekteverzuim willen wij weer terug komen op het niveau van 2010. Als de financiële ruimte het toelaat, richten wij een kwaliteitsteam van vervangers op in salarisschaal LB, die hun expertise inzetten op verschillende scholen. Wij gaan een actieve bijdrage leveren aan het platform *Onderwijsarbeidsmarkt*. Hrm-processen zullen verder gedigitaliseerd worden, in het bijzonder de vervanging van het poortwachterprogramma.

Leidinggevend worden ondersteund bij hun taken met betrekking tot personeel, door middel van het aanbieden van laagdrempelige en actuele kennis en vaardigheden op het hrm-domein.

### **Huisvesting**

Binnen BOOR wordt een organisatie- en ontwikkelingsplan voor het team Huisvesting opgesteld. Het plan is richtinggevend voor de wijze waarop het team om wil gaan met haar dienstverleningspakket, klanten en leveranciers. Het meerjarenonderhoudsplan en het meerjareninvesteringsplan voor inrichting zal geactualiseerd worden. In het kader van leegstandsreductie, zetten we in op een reductie van ongeveer 5.000 m<sup>2</sup> bvo. Er zal veel aandacht zijn voor het reduceren van de energielast. Het huidige managementinformatiesysteem zal vervangen worden, zodat processen binnen huisvesting optimaal worden ondersteund en adequate managementinformatie kan worden gegenereerd. De verwachting is dat het aantal huurders verder zal dalen, door de invoering van de stichtingskosten door de gemeente. De laatste scholen die voor 1994 gebouwd zijn krijgen een asbestinventarisatie.

### **Communicatie**

Het imago van BOOR is beschadigd door een aantal incidenten. De scholen en medewerkers hebben hier onterecht last van gehad. Om te werken aan een positief

imago, is een helder persbeleid essentieel. Er wordt een persbeleidsplan opgesteld en uitgevoerd. We gaan onderzoeken hoe we voor het BOOR Magazine meer gebruik kunnen maken van de voordelen van online mogelijkheden. De communicatie binnen de organisatie kan worden verbeterd door de informatievoorziening op bestuursniveau te optimaliseren en de verantwoordelijkheid daarvoor neer te leggen bij de verschillende interne doelgroepen.

### **Klachten en bezwaar**

Als een klacht of bezwaar ons bereikt proberen we deze eerst in onderling overleg op te lossen. Lukt dit niet, dan zijn procedures niet altijd te vermijden. Ons streven is onnodige en onnodig lange procedures te voorkomen. Het aantal klachten en bezwaren willen we tot een minimum beperken, door middel van goede voorlichting en scholing aan schoolleiders en startend leidinggevendenden.

### **Inkoop**

Op het gebied van inkoop ontwikkelen we een inkoopstrategie. We stellen de benodigde inkoopcompetenties vast en koppelen daaraan een scholingstraject. We ontwikkelen prestatie-indicatoren om het inkoopproces te monitoren. De aanbestedingskalender voeren we uit, schoonmaak in het primair onderwijs, copiers/printers en ict worden aanbesteed. Voor wat betreft de crediteurenadministratie zal er een opschoningsactie plaatsvinden. Er wordt een contractregister ontwikkeld en gepubliceerd op het intranet. Het inkoopproces wordt ingebed in de totale planning-en-controlcyclus.

### **Ict**

Ict speelt een belangrijke rol bij het realiseren van onze ambities. De snelle technologische ontwikkelingen zijn van invloed op de inrichting van onze primaire processen. In 2014 stellen we dan ook een ict-beleidsplan op.

### **Financiën**

Door het opstellen van een jaarkalender planning-en-control wordt voorkomen dat scholen onverwacht informatie moeten aanleveren. De financiële informatievoorziening is op orde en is beschikbaar op zowel de scholen als binnen de sector en op bestuursniveau. De informatievoorziening wordt elk kwartaal gebundeld en aangevuld met informatie over de liquiditeit, projecten, risico's en diverse kengetallen vanuit het gemeentelijk toezichtkader. De liquiditeitsprognose is up to date en wij sturen op een concreet saldo liquide middelen. Het treasurystatuut wordt geactualiseerd en er wordt een treasurycommissie ingesteld. Interne controles op de werking van processen en beheersmaatregelen, worden periodiek uitgevoerd. De accountant kan steunen op de beheersmaatregelen en op de uitkomsten van onze interne controles.

Vanwege de financiële positie van BOOR kunnen we ons geen tekorten meer veroorloven. Gezien onze vermogenspositie is besloten om in de meerjarenbegrotingen een voordelig resultaat van minimaal 1% van de baten te realiseren. Hiermee wordt het weerstandsvermogen aangevuld. We streven daarbij naar een weerstandvermogen van minimaal 10% van de totale exploitatie. Uitgaande van de verwachte exploitatie over 2013 komt dat neer op een bedrag van € 24,5 miljoen. Eind 2012 bedroeg het eigen vermogen van BOOR nog circa € 10,5 miljoen. Daarbij is nog geen rekening gehouden met een negatief resultaat over 2013. Gezien het verschil tussen de gewenste en de beschikbare weerstand, is de verwachting dat we nog een aantal jaar nodig hebben om de weerstand aan te vullen. Rekening houdend met een minimale rendementseis van 1% (wat neerkomt op € 2,4 miljoen), zouden we daar bijna 6 jaar voor nodig hebben. Om het gewenste niveau eerder te bereiken, zullen we (incidentele) meevallers in principe direct toevoegen aan de weerstand.

Andere uitgangspunten voor de begroting betreffen onder andere vacaturebeleid, rem op investeringen, centralisering van de inkoop, toepassen van indexering op kosten en gelijkblijvende bijdragen van het rijk en de gemeente.

Door een daling van de leerlingaantallen in het (speciaal) basisonderwijs, ontstaat ook voor het schooljaar 2014-2015 een bezuinigingsopgave. Ook voor de jaren daarna zijn nog aanvullende maatregelen nodig om te komen tot een sluitende meerjarenbegroting.

De begroting van 2014 sluit met een voordelig resultaat van € 1.626.000. Door het toevoegen van het geprognosticeerde resultaat aan het weerstandsvermogen, vergroten wij de mogelijkheid om enkele van de strategische risico's die wij op de korte termijn lopen, op te kunnen vangen.



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>2. Strategie</b>	<b>15</b>
2.1. Missie	15
2.2. Visie	15
2.3. Identiteit	15
2.4. Kernwaarden	15
2.5. Strategische thema's	16
2.6. Strategische doelstellingen	16
<b>3. Organisatie en bestuur</b>	<b>17</b>
3.1. Organisatiestructuur	17
3.2. Verandering van de management- en organisatiestructuur	17
3.3. Herstructurering (speciaal) basisonderwijs	19
3.4. Versterken servicebureau	20
3.5. Positionering EarlyBird	21
3.6. Medezeggenschap	21
<b>4. Scholen en leerlingen</b>	<b>24</b>
4.1. Scholen	24
4.2. Leerlingaantallen	27
4.3. Belangstellingspercentage	28
4.4. Wachtlijsten en overinschrijvingen	28
4.5. In- en uitstroomcijfers	28
4.6. Gemiddelde klassengrootte	28
4.7. Schooladviezen	28
4.8. Ongeoorloofd verzuim en voortijdig schoolverlaten	28
4.9. Maatschappelijke omgeving	30
4.10. Vrijwillige ouderbijdrage	30
<b>5. Onderwijskundige projecten en innovaties</b>	<b>31</b>
5.1. Children's Zone	31

5.2.	BOOR Campus	31
5.3.	Doorlopende leerlijn vmbo-mbo techniek	31
5.4.	Bèta Challenge Programma	32
5.5.	Minerva	32
5.6.	Playing for Success	32
5.7.	Tweetalig primair onderwijs	33
5.8.	Talentenklassen	33
5.9.	GUTS - Gedifferentieerd Uitdagen van Talent op School	33
<b>6.</b>	<b>Onderwijskwaliteit</b>	<b>34</b>
6.1.	BOOR Kwaliteitsprofiel	34
6.2.	Verzamelen en analyseren kwaliteitsgegevens	34
6.3.	Team Kwaliteit, kennis & onderzoek	35
6.4.	Speciaal onderwijs kwaliteitszorg (Sokwazo)	35
6.5.	Rotterdams Effect	37
6.6.	Resultaatafspraken	38
6.7.	Tevredenheidspeilingen	40
<b>7.</b>	<b>Personeel</b>	<b>42</b>
7.1.	Personeelsbeleid	42
7.2.	Formatieoverzicht	42
7.3.	Werkgelegenheidsbeleid en mobiliteit	42
7.4.	Aannamebeleid	43
7.5.	Professionalisering	43
7.6.	Gesprekscyclus	44
7.7.	Funciemix	44
7.8.	Personeelsverzuim	44
7.9.	Ziektevervanging	45
7.10.	Platform Onderwijsarbeidsmarkt	46
7.11.	Digitalisering hrm-processen	46
7.12.	Hr-bijeenkomsten	46
<b>8.</b>	<b>Identiteit</b>	<b>47</b>
8.1.	Klankbordgroepen	47
8.2.	Levensbeschouwelijk onderwijs voor alle leerlingen	47

8.3. Integriteit	48
<b>9. Passend onderwijs</b>	<b>49</b>
9.1. Zorgplicht	49
9.2. Samenwerkingsverbanden	49
9.3. Onderwijsondersteuningsstructuur	49
9.4. Schoolondersteuningsprofielen	50
9.5. Hulpverleningspartners	51
9.6. Deskundigheidsbevordering	51
<b>10. Huisvesting</b>	<b>53</b>
10.1. Opstellen organisatie- en ontwikkelingsplan huisvesting	53
10.2. Nieuwbouw en renovatie	53
10.3. Meerjarenonderhoudsplan en meerjareninvesteringsplan	54
10.4. Leegstandsreductie	54
10.5. Energiemanagement	55
10.6. Vervanging managementinformatiesysteem huisvesting	55
10.7. Verhuur en medegebruik	55
10.8. Asbest	56
<b>11. Communicatie</b>	<b>57</b>
11.1. Persbeleid	57
11.2. Digitalisering BOOR Magazine	57
11.3. Informatievoorziening	57
<b>12. Klachten en bezwaar</b>	<b>59</b>
12.1. Klachten	59
12.2. Bezwaar	60
<b>13. Inkoop</b>	<b>61</b>
<b>14. Ict</b>	<b>63</b>
<b>15. Financiën</b>	<b>64</b>
15.1. Het huis van planning en control	64
15.2. Bezuinigingen	65
15.3. Begroting	66
15.4. Risicoparagraaf	70
<b>Bronnen</b>	<b>74</b>

<b>Bijlagen</b>	<b>76</b>
1. Overzicht doelstellingen strategisch beleidsplan	77
2. Overzicht doelstellingen jaarplan 2014	79
3. Toezichtkader	84

# 1. Inleiding

Voor u ligt het BOOR Jaarplan 2014 *Samenwerken aan onderwijskwaliteit*. In dit jaarplan vertalen wij onze strategie in doelstellingen voor het komende jaar. De financiële consequenties daarvan zijn in de begroting vastgelegd. In dit jaarplan is een samenvatting opgenomen van de begroting 2014, de onderverdeling van de begrotingen naar sectoren en de meerjarenbegroting 2015-2017. Een nadere toelichting over de uitgangspunten, de bezuinigingsmaatregelen en de individuele begrotingsposten is opgenomen in de BOOR Begroting 2014. Met dit jaarplan leggen wij 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. Wij hebben 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.

De ambities van BOOR voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het BOOR Strategisch Beleidsplan 2013-2016 *Het kind voorop*. Andere belangrijke onderleggers voor dit jaarplan zijn het adviesrapport *Het bijzondere karakter van het openbaar onderwijs gewaardeerd en verankerd* van de commissie *Governance openbaar onderwijs Rotterdam* en het Toezichtkader, waarin de informatie- en verantwoordingsverplichting tussen het algemeen bestuur en de gemeenteraad (bij reglement) nader is uitgewerkt. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de kengetallen uit het toezichtkader waarover we verantwoording afleggen en de vindplaats van deze gegevens in dit jaarplan.

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*. Het programma *Beter Presteren* heeft als doel een verhoging van onderwijsresultaten, met de focus op taal en rekenen in het primair en voortgezet onderwijs. Het programma *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.

Dit jaarplan is tot stand gekomen in samenwerking met de adviseurs van het servicebureau, het bovenschools management, het college van schoolleiders, het college van bestuur en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden, onder redactie van de communicatieadviseur van het servicebureau.

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 BOOR Jaarplan 2014 en andere beleidsstukken zijn terug te vinden op [www.stichtingboor.nl](http://www.stichtingboor.nl). Reageren kan via [info@stichtingboor.nl](mailto:info@stichtingboor.nl).

## 2. Strategie

### 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 en richt zich op de kwaliteit van het onderwijs. Het streven naar maximale resultaten voor basisvaardigheden gaat samen met het aanleren van competenties als 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

Het 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*. 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. Scholen moedigen 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. Respect is een belangrijk uitgangspunt voor ons onderwijs.

### 2.4. 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

## 2.5. Strategische thema's

De ambities van BOOR voor de komende vier jaar zijn vastgelegd in het BOOR Strategisch Beleidsplan 2013-2016 *Het kind voorop*. Naast een gezonde bedrijfsvoering en een nieuwe organisatiestructuur, kiest BOOR de komende jaren voor drie hoofdthema's: *Identiteit en kernwaarden*, *Onderwijskwaliteit* en *Passend onderwijs*. De kwaliteit van het onderwijs wordt voor een belangrijk deel bepaald door het personeel. Om de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan te realiseren, richten wij ons op het verbeteren van de kwaliteit van onze medewerkers op alle niveaus.

## 2.6. Strategische doelstellingen

De strategische doelstellingen zijn opgenomen in bijlage 1.

Kijk voor meer informatie op [www.boorbestuur.nl/strategischbeleidsplan](http://www.boorbestuur.nl/strategischbeleidsplan).



## 3. Organisatie en bestuur

### 3.1. Organisatiestructuur

Het bestuur van BOOR bestaat uit een college van bestuur en een algemeen bestuur. Onder het college van bestuur vallen:

- Bovenschools managers (speciaal) basisonderwijs.  
*De scholen in het (speciaal) basisonderwijs zijn verdeeld in vier rayons met elk een bovenschools manager.*
- Rectoren voortgezet onderwijs  
*De rectoren uit het voortgezet onderwijs zijn verenigd in het college van schoolleiders.*
- Bovenschools directeur (voortgezet) speciaal onderwijs  
*Onder verantwoordelijkheid van de bovenschools directeur valt naast de scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs ook onze eigen ambulante dienst SCOOR voor cluster 3 en cluster 4.*
- Bovenschools directeur zorg  
*Onder de bovenschools directeur vallen BOOR Expertise, een expertisecentrum op het gebied van leerlingenzorg, en Time Out, één van de vijf opvangvoorzieningen in Rotterdam.*
- Directeur van EarlyBird  
*EarlyBird is een initiatief om jonge kinderen Engels te leren.*
- Directeur servicebureau  
*De organisatie wordt ondersteund door het servicebureau.*

### 3.2. Verandering van de management- en organisatiestructuur

De komende jaren vindt binnen BOOR een verdere herstructurering van de management- en organisatiestructuur plaats om de focus maximaal te kunnen houden op verbetering van de onderwijskwaliteit. De ontwikkelingsrichting is vastgelegd in BOOR 2.0 *Naar een nieuwe (management) organisatiestructuur*. Scholen moeten zich kunnen concentreren op het aanbieden van kwaliteitsonderwijs aan alle leerlingen met al hun onderwijsbehoeften. Bestuur en management zijn daarbij dienstbaar en faciliterend aan het primaire proces.

#### 3.2.1. Onderleggers

Onderleggers voor de nieuwe management- en organisatiestructuur zijn het subsidiariteitsbeginsel, de professionele cultuur en onze visie op het gebied van leiderschap:

- *Subsidiariteitsbeginsel*  
Er wordt ingezet op een beperkt(er) aantal managementfuncties en -lagen. Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie, tenzij kwaliteit en doelmatigheid een hoger schaalniveau noodzakelijk maken. Voor het optimaal kunnen functioneren van bestuur, management en scholen is een goede ondersteuningsstructuur noodzakelijk. Daarin vervult het servicebureau een belangrijke rol. Om tot een betere dienstverlening te komen zal het servicebureau versterkt worden.
- *Professionele cultuur*  
Een verandering van de structuur, betekent ook een verandering in cultuur. De verbeteracties vragen ook om een verandering in hoe er wordt gewerkt. BOOR zal zich de komende periode verder ontwikkelen naar een lerende organisatie met een professionele cultuur: leren van en met elkaar, geven en nemen van verantwoordelijkheid, elkaar aanspreken op resultaten en sturen op prestaties.
- *Leiderschap*  
Ontwikkeling van leiderschap binnen BOOR speelt een cruciale rol in het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Op alle niveaus wordt ingezet op professionalisering met de focus op onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering. Daarnaast wordt geïnvesteerd in ontwikkeling van leiderschap door gerichte programma's voor management development. Voor medewerkers die willen doorstromen naar directiefuncties organiseren wij al enige jaren de interne masteropleiding *Management* in samenwerking met het Seminarium voor Orthopedagogiek. Eind 2014 zal deze weer van start gaan.

### **3.2.2. Bestuur en onderwijssectoren**

Verandering van de organisatiestructuur betekent verandering van besturing en management. In besturing zijn reeds veranderingen doorgevoerd. Er is een nieuw algemeen bestuur met leden met competenties op verschillende vakgebieden, zoals financiën, huisvesting, personeelsbeleid en onderwijs. Er is een auditcommissie ingesteld als adviesorgaan voor de financiële onderwerpen.

Het college van bestuur heeft momenteel twee nieuwe leden. Vanwege het vertrek van Jan Rath, is er voor het derde lid nog een vacature. Elk lid krijgt een eigen portefeuille op basis van onder andere de onderwijssectoren binnen BOOR. Hiermee wordt recht gedaan aan de verschillen tussen de onderwijssectoren. Elke sector heeft immers een eigen identiteit, karakter en cultuur. Eén lid is specifiek belast met de portefeuille *financiën en bedrijfsvoering*.

De uitgangspunten bij de veranderingen zijn voor alle onderwijssectoren gelijk. De wijze waarop deze verder vorm krijgen in de nieuwe structuur verschilt per sector. De nieuwe management- en organisatiestructuur is, afgezien van de invoeringsfase, budgetneutraal. De rollen en verantwoordelijkheden zullen opnieuw vastgesteld worden en management- en directiestatuten worden bijgesteld.

In het (speciaal) basisonderwijs zullen de veranderingen ingrijpender zijn dan in het voortgezet onderwijs. In deze laatste sector wordt voor een deel reeds gewerkt volgens de nieuwe uitgangspunten. In 2014 zullen in het bijzonder de tactische en operationele managementlagen in het (speciaal) basisonderwijs de aandacht krijgen.

In 2014 zal voor de sector (voortgezet) speciaal onderwijs bepaald worden hoe de scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en de dienst ambulante begeleiding SCOOR in het kader van passend onderwijs aan kunnen sluiten bij de sectoren (speciaal) basisonderwijs en voortgezet onderwijs. In schooljaar 2013-2104 zal hierover met elkaar de discussie aangegaan worden.

#### **Doelstelling**

- In het kader van passend onderwijs wordt bekeken hoe de sector (voortgezet) speciaal onderwijs zich kan aansluiten bij het (speciaal) basisonderwijs en het voortgezet onderwijs.

### **3.3. Herstructurering (speciaal) basisonderwijs**

De huidige structuur in het (speciaal) basisonderwijs is diffuus. Er zijn verschillende functiebeschrijvingen in gebruik en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de sector is niet helder. Van belang is dat de nieuwe structuur zorgt voor een aanmerkelijk hogere kwaliteit van onderwijs en van ondersteunende processen.

De invloed van scholen op het BOOR-beleid moet groter en de afstand tussen werkvloer en bestuur moet kleiner. Het aantal verschillende managementfuncties wordt verminderd en de structuur wordt vereenvoudigd en transparanter gemaakt. Coördinerende en sturende taken worden veel dichterbij het primaire proces geplaatst. De BOOR-organisatie is herkenbaar als één geheel: in alle lagen worden dezelfde doelen nagestreefd, maar wel vanuit de eigen context vormgegeven. De scholen zijn mede verantwoordelijk voor de resultaten van de totale sector.

Er zal een nieuwe functie ingesteld worden van bovenschools directeur en het aantal zal uitgebreid worden ten opzichte van het huidig aantal bovenschools managers. De bovenschools directeuren worden in de nieuwe structuur rechtstreeks aangestuurd

door een lid van het college van bestuur. Gezamenlijk vormen zij het bovenschools managementteam van het primair onderwijs. Daarmee is veel meer sprake van een eenheid in bestuur en lijn en kan beter worden geborgd dat breed BOOR-beleid een adequate vertaling krijgt in de sector. De bovenschools directeuren dragen het bestuursbeleid uit en geven daar, samen met het veld, een concrete vertaling aan. Zij vertegenwoordigen het college van bestuur richting de scholen en sturen de directeuren van de scholen aan.

Er zullen verduidelijkingen komen in de structuur van de verschillende operationele leidinggevende functies op de scholen. In het najaar 2013 worden gesprekken gevoerd over de uitgangspunten van de gewenste aansturing en worden het nieuwe functiehuis management en de bijbehorende vernieuwde management- en directiestatuten in het (speciaal) basisonderwijs uitgewerkt.

### **Doelstelling**

- Het verder vormgeven en uitvoeren van het de herstructurering in het (speciaal) basisonderwijs.

## **3.4. Versterken servicebureau**

Het jaar 2013 stond vooral in het teken van de herinrichting van het servicebureau, voorheen het bestuursbureau. Het bestuursbureau was onvoldoende in staat de gestelde taken te vervullen. In het kader van optimale ondersteuning van bestuur en management, is het bestuursbureau ingericht als een hoogwaardig en integraal servicebureau: BOOR Services. In 2014 worden afspraken gemaakt over de dienstverlening van het servicebureau die voldoet aan de wensen en eisen van het bestuur en de sectoren.

### **3.4.1. Nieuw functiehuis**

Vanwege de herinrichting is er voor de medewerkers een nieuw functiehuis opgezet. In 2014 zal er aandacht zijn voor de ontwikkeling, groei en perspectief van de individuele medewerker.

### **3.4.2. Centralisering staffuncties**

Verschillende functionarissen uit de centrale organisatie die onder een sector vielen zijn opgenomen in het servicebureau, waaronder de kwaliteitmedewerkers. De centralisering van deze staffuncties leidt tot een betere dienstverlening aan het bestuur en de scholen voor hetzelfde geld, waarbij kosten worden verschoven van bovenschoolse budgetten naar het servicebureau.

### 3.4.3. **Uitbreiding**

Om 'in control' te komen is het team *Finance & control* uitgebreid. Dit heeft als effect dat de kosten voor inhuur derden om te ondersteunen bij de bedrijfsvoering worden geminimaliseerd. Eind 2013 zal de centrale inkoopfunctie verder vormgegeven worden. Op het gebied van huisvesting wordt een organisatie- en ontwikkelplan huisvesting geformuleerd. Onderdeel hiervan is de verwachte doorgroei naar een facilitair bedrijf, van waaruit dienstverlening op de deelgebieden van huisvesting, facilitaire diensten, inkoop en ict georganiseerd kan worden.

### 3.4.4. **BOOR Expertise**

BOOR Expertise werkt nu vooral voor het voortgezet onderwijs. Een aantal functies kunnen ook heel goed benut worden voor het (speciaal) basisonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs, zoals docenttrainingen en diagnostisch onderzoek. In de eerste helft van 2014 zal in samenwerking met partners binnen BOOR onderzoek uitgevoerd worden of en zo ja, hoe welke functies van BOOR Expertise onder de vleugels van BOOR Services zullen komen en beschikbaar komen voor alle scholen.

#### **Doelstellingen**

- Het inventariseren van de wensen en eisen van het bestuur en de sectoren met betrekking tot de dienstverlening van het servicebureau.
- Het verder versterken van het servicebureau, zodat voldaan kan worden aan de wensen en eisen van het bestuur en de sectoren.
- Het onderzoeken welke functies van BOOR Expertise onder de vleugels van BOOR Services zullen komen.

### 3.5. **Positionering EarlyBird**

EarlyBird is een initiatief van BOOR om jonge kinderen Engels te leren. EarlyBird heeft zich ontwikkeld tot een landelijk kenniscentrum voor vroeg vreemdetalenonderwijs Engels. Er zijn programma's ontwikkeld voor onder schooltijd, peuters, brede school en buitenschoolse opvang. In 2104 zal onderzocht worden hoe de activiteiten binnen en buiten BOOR organisatorisch en financieel beter kunnen worden geregeld.

#### **Doelstelling**

- Er wordt een besluit genomen over de toekomstrichting en positionering van EarlyBird en ten uitvoer gebracht.

### 3.6. **Medezeggenschap**

### 3.6.1. *(Gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden*

Bij BOOR is medezeggenschap volgens de *Wet medezeggenschap* georganiseerd via medezeggenschapsraden op scholen. Ook het servicebureau heeft een eigen medezeggenschapsraad. Deze zijn georganiseerd in drie gemeenschappelijke medezeggenschapsraden voor respectievelijk primair onderwijs, voortgezet onderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs.

### 3.6.2. *Ondersteuningsplanraad*

Om aan alle kinderen daadwerkelijk een goede onderwijsplek te kunnen bieden, vormen reguliere en speciale scholen in het kader van passend onderwijs samen regionale samenwerkingsverbanden. BOOR heeft via de scholen betrokkenheid bij veel samenwerkingsverbanden. In de wet passend onderwijs staat dat samenwerkingsverbanden de medezeggenschap moeten regelen door op het niveau van het samenwerkingsverband een medezeggenschapsorgaan in het leven te roepen. In deze zogenaamde ondersteuningsplanraad zitten vertegenwoordigers namens de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden van schoolbesturen. De ondersteuningsplanraad krijgt instemmingrecht op het ondersteuningsplan dat het samenwerkingsverband eens in de vier jaar moet opstellen.

#### **Doelstelling**

- BOOR is vertegenwoordigd door personeel, ouders en leerlingen in de ondersteuningsplanraden van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

### 3.6.3. *Versterken medezeggenschap*

De medezeggenschap binnen BOOR is niet op het gewenste niveau. Er zijn twee scholen zonder medezeggenschapsraad en niet alle raden zijn volledig. In juni 2013 zijn bij tien scholen de oudergeleding en bij drie scholen de personeelsgeleding onvolledig. Daarnaast ontbreekt het bij veel bestaande medezeggenschapsraden aan adequate scholing, kennis van zaken en informatie. Verkiezingen verlopen moeizaam en zijn vaak niet nodig, vanwege het geringe aantal kandidaten.

Schoolleiders zijn niet altijd op de hoogte van rechten en bevoegdheden van de medezeggenschapsraad of passen deze niet altijd volledig toe. Ze zijn onvoldoende in staat hun plichten en rol als (gemandateerd vertegenwoordiger van het) bevoegd gezag ten opzichte van de medezeggenschap uit te oefenen.

Voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden is de situatie niet veel anders. Er zijn veel vacatures, waardoor het werk door een kleine groep moet worden gedaan. Ook hier ontbreken scholing, kennis en informatie. Zowel in de medezeggenschapsraden als in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden vallen veel leden uit. Vaak is dit het gevolg van werkdruk en van frustratie, omdat de

zaken niet gaan zoals zou moeten. Er is onduidelijkheid over de faciliteiten voor de leden en over de beschikbare budgetten.

Om de medezeggenschap te versterken is het projectplan *Deltaplan medezeggenschap* geschreven. Het project is in de tweede helft van 2013 gestart en heeft een looptijd tot eind 2014. Het doel is het 'achterstallig onderhoud' aan de medezeggenschap binnen BOOR weg te werken. Dit betekent dat aan de eind van de looptijd van het project alle scholen een medezeggenschapsraad hebben. De leden van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden zijn geschoold of hebben de mogelijkheid om zich te scholen en beschikken over voldoende kennis en informatie om het medezeggenschapswerk goed te kunnen doen. In 2013 is al een start gemaakt met de mogelijkheid dat leden zich middels een cursus kunnen laten (bij)scholen in het medezeggenschapswerk. Aan het eind van de looptijd zijn ook alle schoolleiders geschoold of hebben de mogelijkheid om zich te scholen, zodat zij voldoende in staat zijn hun rol ten opzichte van de medezeggenschapsraad uit te oefenen. Daarnaast kennen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden geen vacatures meer. Een jaarkalender voor de medezeggenschap maakt voor iedere betrokkene duidelijk welke zaken op welk tijdstip in de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad aan de orde komen en welke informatie daarvoor op welk moment moet worden aangeleverd. Door overleg met werkgroepen over specifieke onderwerpen zoals financiën, onderwijs en personeel, worden de vergaderingen van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden inhoudelijk goed voorbereid. Er is duidelijkheid over de faciliteiten en budgetten voor (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad. Deze faciliteiten staan beschreven in het medezeggenschapsstatuut.

### **Doelstellingen**

- Het Deltaplan *Medezeggenschap* wordt uitgevoerd en afgerond, met als doel de medezeggenschap te versterken.

## 4. Scholen en leerlingen

### 4.1. Scholen

#### 4.1.1. Basisonderwijs

Er zijn 64 scholen voor basisonderwijs:

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



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

#### 4.1.2. *Speciaal basisonderwijs*

Er zijn zes scholen voor speciaal basisonderwijs:

Brin	School
20RE	Cornelis Leeftang
20RW	Henry Dunant
20RV	SBO Van Heuven Goedhart
21HJ	SBO Hoogvliet
20KY	De Kring
20RD	Sonnevanck

#### 4.1.3. *(Voortgezet) speciaal onderwijs*

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

#### 4.1.4. *Voortgezet onderwijs*

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

#### **Overschie College**

Het Overschie College is te klein geworden vanwege krimp in het voedingsgebied. De oplossing voor de situatie is gezocht en gevonden in een samenwerking met het

schoolbestuur CVO. Het Overschie College zal opgaan in Accent Delfshaven. De medezeggenschapsraad heeft hiermee ingestemd. De gemeenteraad moet het besluit nog goedkeuren.

### **IBN Ghaldoun**

In 2013 is de islamitische scholengemeenschap Ibn Ghaldoun failliet verklaard. Om de leerlingen van Ibn Ghaldoun goed onderwijs te kunnen bieden, zal een nieuwe school voor islamitisch onderwijs voor vmbo, havo en vwo worden opgericht, die met ingang van 1 augustus 2014 als zelfstandige school functioneert. In de tussenliggende periode zorgt BOOR samen met de Rotterdamse schoolbesturen CVO en LMC ervoor dat er een 'overbruggingschool' met islamitische signatuur komt, waar alle huidige leerlingen van Ibn Ghaldoun vanaf 1 november 2013 terecht kunnen. De overbruggingschool is een nevenvestiging van één van de bestaande scholen van het schoolbestuur CVO. Samen dragen wij bij aan het welslagen van deze school, door goede docenten in te zetten en extra leertijd en leerlingbegeleiding te organiseren. Het rijk en de gemeente Rotterdam faciliteren de overbruggingschool. Deze oplossing zal de schoolcarrière en het toekomstperspectief van de leerlingen ten goede komen. De overstap naar een nieuwe school zou voor de leerlingen niet eenvoudig zijn. Ook doet deze oplossing recht aan de bewuste keuze van ouders voor islamitisch onderwijs.

## **4.2. Leerlingaantallen**

De verwachting is dat het leerlingaantal, na een lichte daling in 2014, de komende jaren zal stijgen. Dit wordt veroorzaakt door de groei in het voortgezet onderwijs.

<b>Leerlingaantallen</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
(Speciaal) basisonderwijs	18.563	18.302	18.187	18.005	17.825
Voortgezet onderwijs	9.794	9.804	10.312	10.622	10.866
(Voortgezet) speciaal onderwijs	1.839	1.787	1.812	1.814	1.797
<b>Totaal</b>	<b>30.196</b>	<b>29.893</b>	<b>30.311</b>	<b>30.441</b>	<b>30.488</b>

<b>Percentage leerlingen</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
(Speciaal) basisonderwijs	61%	61%	60%	59%	58%
Voortgezet onderwijs	32%	33%	34%	35%	36%

(Voortgezet) speciaal onderwijs	6%	6%	6%	6%	6%
---------------------------------	----	----	----	----	----

#### 4.3. Belangstellingspercentage

Het belangstellingspercentage (marktaandeel) voor het openbaar onderwijs in Rotterdam is over de afgelopen jaren stabiel gebleven: rond de 36,5% voor het primair onderwijs en rond de 23,7% voor het voortgezet onderwijs. Mocht het belangstellingspercentage komend jaar gaan dalen, dan zal hier onderzoek naar gedaan worden en indien nodig beleid ontwikkeld worden.

#### 4.4. Wachtlijsten en overinschrijvingen

Voor kinderen in de leerplichtige leeftijd hanteren wij geen wachtlijsten. Het kan gebeuren dat door ruimtegebrek bij uitzondering niet alle leerlingen toegelaten kunnen worden. Dan kan bij overinschrijving een loting plaatsvinden. De leerlingen worden verwezen naar een andere openbare school.

#### 4.5. In- en uitstroomcijfers

De in- en uitstroomcijfers in het voortgezet onderwijs worden op schoolniveau gemonitord.

#### 4.6. Gemiddelde klassengrootte

BOOR heeft de afgelopen jaren veel personeel in dienst gehad, waardoor we in vergelijking met andere scholen in Nederland kleine klassen hadden. Door de bezuinigingen moeten we met minder mensen hetzelfde werk doen. Dit betekent dat de klassen groter gaan worden. Belangrijk om te weten is dat de gemiddelde grootte van de klassen vergelijkbaar wordt met die van klassen van andere schoolbesturen. Scholen maken zelf de keuze of zij onderwijzend personeel direct voor de klas zetten of dat ze ze inzetten voor andere belangrijke onderwijstaken, zoals intern begeleiders en vakleerkrachten.

#### 4.7. Schooladviezen

De monitoring van schooladviezen vindt op schoolniveau plaats. De uitstroom naar het voortgezet onderwijs is opgenomen in de schoolgidsen van de basisscholen.

#### 4.8. Ongeoorloofd verzuim en voortijdig schoolverlaten

### *Ongeoorloofd verzuim*

Sinds januari 2012 werken de gemeente en de Inspectie van het Onderwijs samen om te controleren of scholen de Leerplichtwet 1969 naleven. Ongeoorloofd verzuim wordt daarbij erkend als voortekenen van voortijdig schoolverlaten. Als een onderwijsinstelling niet voldoet aan de bepalingen uit de Leerplichtwet kan de onderwijsinspectie een bestuurlijke boete opleggen. De afdeling Leerplicht voert stelselmatig controles uit op naleving van de Leerplichtwet door de scholen. Indien bij controle zaken niet op orde blijken, wordt de betreffende school na een korte periode opnieuw bezocht.

### *Voortijdig schoolverlaten*

De gemeente Rotterdam werkt nauw samen met de Rotterdamse schoolbesturen om het voortijdig schoolverlaten te voorkomen. Dit gebeurt vanuit het programma *Rotterdams Offensief* en *Aanval op uitval* door onder meer het verbeteren van de aansluiting tussen het vmbo en mbo, betere opvangvoorzieningen voor leerlingen die uit dreigen te vallen, het opzetten van vakscholen en het verbeteren van loopbaanoriëntatie.

Verder wordt uitval beter gemonitord, waardoor vroegtijdig risicoleerlingen worden herkend en eerder actie kan worden ondernomen om leerlingen binnen het onderwijs te houden voor het behalen van een startkwalificatie. Daartoe zal ook in 2014 BOOR vertegenwoordigd zijn in stedelijk overleg, zoals de werkgroep *Beroepsonderwijs*, de werkgroep *Inter grip* (digitaal programma voor het volgen van de uit- en inschrijving van leerlingen), de werkgroep *Loopbaanoriëntatie*, de stuurgroep *Schooluitval* en de project- en regiegroep *Voortijdig schoolverlaten*.

In het voortijdig schoolverlatersbeleid vanuit het ministerie zijn een aantal wijzigingen doorgevoerd met ingang van schooljaar 2012-2013, waarvan de eerste resultaten in 2014 zichtbaar zullen zijn. De definitie voor voortijdig schoolverlaters is verengd, waardoor uitstromers naar het speciaal onderwijs en particulier onderwijs niet meer als voortijdig schoolverlater worden geregistreerd. Daarnaast worden de anderstalige nieuwkomers van de internationale schakelklassen in hun eerste jaar in Nederland ook niet meer als voortijdig schoolverlater gerekend bij het verlaten van de school.

De tweede belangrijke wijziging betreft de cijfermatige prestatiedoelstelling voor de scholen. Er wordt nu met percentages gewerkt per doelgroep, terwijl er in de periode 2008-2011 een vermindering van nominale aantallen per school werd gevraagd. Voor het voortgezet onderwijs worden drie verschillende doelgroepen onderscheiden. Genoemde percentages zijn maxima, de school levert zijn prestatie als het aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters dit percentage niet overschrijdt:

- Onderbouw, klas 1-2: 1,0%

- Bovenbouw, vmbo, klas 3-4: 4,0%
- Bovenbouw havo/vwo, klas 3-6: 0,5%

De einddoelstelling voor BOOR was het terugbrengen van het aantal nieuwe vroegtijdig schoolverlaters van 171 naar 103. Volgens de voorlopige cijfers is dit helaas niet gelukt. Er waren nog steeds 156 nieuwe voortijdig schoolverlaters. Reden temeer om het beleid gezamenlijk aan te scherpen en binnen de geformuleerde doelstellingen te houden. Met de scholen is afgesproken dat voor het volgen van alle schoolverlaters één contactpersoon in de school is, die het proces van inschrijving bij een vervolgonderwijs volgt. Wanneer dit proces stagneert en de leerling uit beeld dreigt te verdwijnen, wordt BOOR Expertise ingeschakeld om de leerling alsnog naar een passend vervolg te begeleiden.

#### **Doelstelling**

- Het aanscherpen van het beleid om aan de doelstellingen van voortijdig schoolverlaters te voldoen, vertaald in een maximaal percentage van de doelgroep: 1,0% in de onderbouw, 4,0% in bovenbouw vmbo en 0,5% in bovenbouw havo/vwo.

#### **4.9. Maatschappelijke omgeving**

Onze scholen zijn verankerd in de wijk en vervullen daar een belangrijke rol. Zij hebben een centrale positie in de lokale samenleving, luisteren goed naar belanghebbenden bij vormgeving van het onderwijs en bieden daarmee onderwijs dat op de moderne samenleving is gericht. De school levert ook een bijdrage aan de oplossing van lokale maatschappelijke problemen vanuit een maatwerk aanpak. De school is het middelpunt van de wijk waar leerlingen, ouders, maatschappelijke instellingen, lokale groepen en anderen kunnen samenkomen en met elkaar kunnen werken.

#### **4.10. Vrijwillige ouderbijdrage**

Op schoolniveau wordt de vrijwillige ouderbijdrage vastgesteld.

## 5. Onderwijskundige projecten en innovaties

BOOR is bij diverse innovatieve projecten betrokken of heeft deze geïnitieerd. Hieronder is een korte toelichting opgenomen van de belangrijkste projecten die in 2014 lopen of gaan lopen.

### 5.1. Children's Zone

BOOR participeert in de *Rotterdam Children's Zone*. Dit is een belangrijk onderdeel van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Kinderen van 0 tot 18 jaar in Rotterdam-Zuid ontwikkelen hun talenten maximaal, dankzij een combinatie van excellent onderwijs, steun aan gezinnen en uitdagend buitenschools leren. Er zijn onder meer weekendscholen en vakantiescholen en een groep nul voor twee- tot driejarigen. Er geïnvesteed in de professionalisering van de leerkrachten. Onze scholen in de focuswijken vormen coalities met collegescholen, kinderopvang, wijkteams en anderen om gezamenlijk betere kansen te bieden aan de jongeren in de wijken. Door meer lestijd en investeringen in onderwijskwaliteit moet de doorstroom van kinderen naar hogere vervolgopleidingen worden vergroot.

### 5.2. BOOR Campus

In Oud-Charlois wordt in het kader van het project *Children's Zone* de BOOR Campus gerealiseerd. Het uitgangspunt is een doorgaande lijn van twee tot achttien jaar op alle terreinen, zoals onderwijs, zorg, sport en cultuur, waarbij opbrengstverhoging en kwaliteit voorop staan. Kinderen zijn elke dag op school van 8.00 uur tot 17.00 uur. Via onder meer een uitgebreide lessentabel, de inzet van excellente docenten en het werken met niveaugroepen worden in de eerste jaren taal- en rekenachterstanden weggewerkt en in later stadium voorkomen.

### 5.3. Doorlopende leerlijn vmbo-mbo techniek

In 2013 is de samenwerkingsovereenkomst *Doorlopende leerlijnen vmbo-mbo techniek* ondertekend, waarin onder andere ons Rotterdams Vakcollege De Hef in participeert. Er is afgesproken dat het vmbo vanaf leerjaar drie en mbo (niveau 1 en 2) samenwerken aan het afstemmen en integreren van hun onderwijsprogramma 's. Doel is dat leerlingen van de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg versneld hun mbo-diploma halen door al vanaf het derde jaar in het vmbo het mbo-curriculum aan te bieden. Er vindt uitwisseling plaats van leerlingen én leerkrachten tussen de betrokken scholen. Leerlingen maken kennis met vakmanschap, zowel in de school als in het bedrijfsleven. Hierdoor worden zij beter voorbereid op het werken in de techniek en in de haven.

#### 5.4. **Bèta Challenge Programma**

Het Libanon Lyceum heeft sinds oktober 2012 het predicaat *Technasium*. Dit is een landelijke formule voor beter bètaonderwijs voor havo en vwo. Leerlingen krijgen bij het vak *Onderzoek & Ontwerpen* realistische opdrachten met een probleemstelling uit het bedrijfsleven. In teamverband moeten zij binnen acht weken een innovatieve oplossing bedenken. Daarnaast is het Libanon, samen met twee scholen in Brabant en een school in Zeeland, bezig met de ontwikkeling van een soortgelijk concept voor vmbo-tl, genaamd *Bèta Challenge Programma*. Inzet is te komen tot een doorlopende (en mogelijke verkorting van de) leerroute vmbo-mbo-hbo. De groep initiatiefscholen is in gesprek met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over een eigen examenvak. Bij DUO is er experimenteerruimte aangevraagd om deze leerroute te ontwikkelen. Anders dan bij de vakscholen, die de vakmanschapsroute bewandelen, wordt hier ingezet op de technologieroute.

#### 5.5. **Minerva**

Binnen BOOR worden vanuit Minerva activiteiten ondernomen die nodig zijn om onze scholen te ondersteunen in het (verder) ontwikkelen van passend onderwijs voor begaafde en hoogbegaafde leerlingen. Hierbij moet gedacht worden aan professionalisering van leerkrachten, uitwisselen van best practices, organiseren van plusgroepen (ook wel Minervagroepen genoemd) en het inzetten van specifieke materialen en methodes. Inmiddels hebben vier basisscholen het predicaat *Minervaschool* ontvangen. In 2014 zal dit aantal verder groeien.

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

#### 5.6. **Playing for Success**

BOOR is één van de samenwerkingspartners van Playing for Success. Dit is een initiatief waarmee leerlingen in de leeftijd van negen tot en met veertien jaar hun prestaties in taal, rekenen, ict en sociaal emotionele ontwikkeling spelenderwijs verbeteren. Het gaat om 'gewone' leerlingen die minder presteren dan ze kunnen en soms achterblijven op het gemiddelde niveau. Deze onderpresterende leerlingen kunnen in het voetbalstadion van Feijenoord of Exelsior en de basketbalaccommodatie zoveel mogelijk positieve leerervaringen opdoen. De omgeving daagt uit, stimuleert en prikkelt tot betere prestaties. Ze beleven er *WOW*-ervaringen, bijvoorbeeld wanneer ze in contact komen met hun favoriete spelers of rond kunnen lopen in het stadion of de basketbalaccommodatie. Als leerlingen ontdekken dat ze wél kunnen leren en dat leren ook nog leuk is, komt het zelfvertrouwen terug en nemen de schoolprestaties toe..



Playing for Succes levert op deze manier een bijdrage aan het opheffen van leerachterstanden.

### **5.7. Tweektalig primair onderwijs**

In het kader van een pilot van de overheid zal basisschool De Blijberg starten met tweetalig primair onderwijs. Dit onderwijs gaat nog een stapje verder dan ons initiatief EarlyBird en verzorgt een groter deel van de lessen in het Engels. Onder ouders blijkt een grote vraag naar dit onderwijs te bestaan. Taalverwerving op jonge leeftijd vergroot de kwaliteit van het Engels als tweede taal en daarmee de mogelijkheden van leerlingen in hun verdere schoolcarrière en hun leven.

### **5.8. Talentklassen**

Het project *Talentklassen* is een initiatief van het Erasmiaans Gymnasium. Vier Rotterdamse gymnasia werken samen om basisschoolleerlingen uit groep 8 die de potentie hebben een gymnasiumopleiding te volgen, te helpen dat ook te bereiken. Ze krijgen een steuntje in de rug in zogeheten talentklassen waar ze extra lessen krijgen. Het gaat om leerlingen die weliswaar het talent hebben, maar nog een achterstand hebben in taal- en algemene ontwikkeling. Die achterstand gaan de leerlingen bij één van de gymnasia wegwerken om daarna op die school in te stromen. Ook de ouders krijgen tegelijkertijd een training om te leren hoe ze hun kinderen tijdens hun middelbareschooltijd kunnen ondersteunen. Het project wordt gesteund door de gemeente Rotterdam.

### **5.9. GUTS - Gedifferentieerd Uitdagen van Talent op School**

GUTS is een project van Wolfert Tweektalig. Alle leerlingen moeten gemiddeld een zeven halen om over te gaan naar de volgende klas. Om tot dit resultaat te komen moet er hard gewerkt worden door leerlingen, ouders en docenten. De leerlingen moeten 'doelen' stellen per vak en in samenwerking met de docenten moeten deze doelen behaald worden. Voor het personeel is de woensdagmiddag vrij geroosterd om de leerlingen 'bij te spijkeren', dat wil zeggen bijspijkeren tot het gestelde doel - dit kan dus een negen voor biologie zijn. Het gehele project wordt gemonitord door een ontwikkelingspsycholoog en de directeur van ICLON. Beide zijn werkzaam op de universiteit Leiden. De werkgroep bestaat verder uit drie onderzoekers van de universiteit Leiden en vier mensen van de Wolfert. Het project wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

## 6. Onderwijskwaliteit

De onderwijsinspectie geeft goede beoordelingen af over de meeste van onze scholen, maar waakzaamheid en beleid blijven nodig om dit op peil te houden en op een aantal scholen de kwaliteit substantieel te verbeteren.

### Doelstelling

- Het bestaande kwaliteitsbeleid wordt geëvalueerd, aangepast en geborgd.

### 6.1. BOOR Kwaliteitsprofiel

Voor elke sector is 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 profiel kent twee onderdelen. Het thema *Organisatie* is verdeeld in management van medewerkers en management van processen. Het thema *Resultaat* is verdeeld in tevredenheid en opbrengsten en rendementen.

In het primair onderwijs hebben directeuren zich voor het eerst verantwoord aan de hand van het kwaliteitsprofiel. In het voortgezet onderwijs is het kwaliteitsprofiel inmiddels al twee jaar in gebruik bij de verantwoording in het jaarverslag. Aan het begin van het schooljaar 2013-2014 zullen de rectoren het kwaliteitsprofiel evalueren.

### Doelstelling

- Alle scholen voldoen aan de normen uit het BOOR Kwaliteitsprofiel.

### 6.2. Verzamelen en analyseren kwaliteitsgegevens

Werken aan kwaliteit begint bij het verzamelen van data en het analyseren van data. In het (voortgezet) speciaal onderwijs maakt dit onderdeel uit van het projectplan Sokwazo.

#### *(Speciaal) basisonderwijs*

In het basisonderwijs zal er in schooljaar 2013-2014 een uniforme toetskalender ingevoerd worden op alle scholen en wordt scholing aangeboden aan schoolleiders en intern begeleiders op het gebied van analyseren van data.

In schooljaar 2013-2014 is de opleiding *Integraal* gestart. Twintig schoolleiders en intern begeleiders in het basisonderwijs worden geschoold in alle mogelijkheden die dit

kwaliteitsinstrument biedt en opgeleid tot trainer. Zij zullen vervolgens hun kennis overdragen aan hun collega's.

#### *Voortgezet onderwijs*

In het voortgezet onderwijs wordt gebruik gemaakt van de informatie over opbrengsten en rendement uit Vensters voor Verantwoording, een landelijk systeem waarbij alle cijfermatige informatie over alle scholen in het voortgezet onderwijs verzameld is.

In schooljaar 2013-2014 zal het voortgezet onderwijs de onderwijskundige module van QlikView gebruiken. Hiermee kan op leerling-, klas- en schoolniveau snel een analyse gemaakt worden. Resultaten kunnen worden vergeleken en geïdentificeerd. Zo nodig volgt een aantal medewerkers hiertoe een training.

Daarnaast vindt een gezamenlijke analyse van resultaten voor de basisvaardigheden plaats in het project *Rotterdams Effect* en worden adequate interventies geselecteerd, besproken en uitgewisseld.

De huidige toets voor rekenen/wiskunde, die nu in het eerste leerjaar wordt afgenomen, zal vanaf schooljaar 2014-2015 worden vervangen door een nieuwe gezamenlijke toets, die het volgen van leerlingen mogelijk maakt (LVS). Begin 2014 valt de definitieve beslissing welke toets er wordt geselecteerd.

### **6.3. Team Kwaliteit, kennis & onderzoek**

In 2013 is binnen BOOR Services een team *Kwaliteit, kennis & onderzoek* ingericht. Dit team biedt ondersteuning aan bestuur, bovenscholings management en schoolleiders bij het verwezenlijken van de doelstellingen van het strategisch beleidsplan. Basisscholen die nog niet aan het basisoniveau van de inspectie voldoen, werken intensief aan kwaliteitsverbetering en worden daarbij ondersteund door het team *Kwaliteit, kennis & onderzoek*.

### **6.4. Speciaal onderwijs kwaliteitszorg (Sokwazo)**

Het (voortgezet) speciaal onderwijs volgt het projectplan *Speciaal Onderwijs Kwaliteitszorg* (Sokwazo). De vijf aandachtsgebieden vanuit het project zijn: opbrengstgericht werken en het ontwikkelingsperspectief, ontwikkeling professionele cultuur, optimalisatie organisatiestructuur, kwaliteitshandboek en procesomschrijvingen en cyclisch proces kwaliteitszorg.

#### **6.4.1. Aandachtsgebieden**

*Opbrengstgericht werken en het ontwikkelingsperspectief*

In 2014 staat het thema *Opbrengricht werken en het ontwikkelingsperspectief* centraal. Het doel is om de gewenste opbrengsten van zowel de sector als van de individuele scholen te formuleren. Het auditdoel voor 2014 is *Opbrengricht werken door middel van het ontwikkelingsperspectief en leerroutes*. Wat betekent opbrengstgericht werken voor het handelen van de leerkracht in de klas? Tijdens bijeenkomsten van de kenniskring, waar coördinatoren, intern begeleiders en orthopedagogen elkaar treffen, krijgt het thema tevens aandacht.

#### *Ontwikkeling professionele cultuur*

De professionele cultuur ontwikkelt zich door het gebruik van MijnBardo bij de gesprekscyclus. Na het startgesprek en het ontwikkelgesprek zullen in 2014 alle medewerkers een beoordelingsgesprek voeren, waarbij gebruik is gemaakt van de evaluatie-instrumenten gebaseerd op het competentieprofiel van de medewerker.

#### *Optimalisatie organisatiestructuur*

Wat betreft de optimalisatie van de organisatiestructuur blijft het kwaliteitsteam, dat bestaat uit kwaliteitsambassadeurs van de scholen, om de zes weken bij elkaar komen. Daarnaast vaardigen alle locaties minimaal een interne auditor af.

#### *Kwaliteitshandboek en procesomschrijvingen*

In het digitale kwaliteitshandboek zijn de (kritieke) procesomschrijvingen opgenomen. Naast de procesomschrijvingen zullen tevens de rapporten van de interne audits en de andere onderzoeken ten aanzien van kwaliteit gepubliceerd worden op het intranet, waarbij de directeuren, de auditoren en het kwaliteitsteam toegang hebben tot de informatie.

#### *Cyclisch proces kwaliteitszorg*

Door evaluaties en continue aandacht voor de plan-do-check-act-cyclus bij projecten besteden wij aandacht aan het cyclisch proces van de kwaliteitszorg.

### **6.4.2. Kwaliteitsagenda**

Sokwazo is gekoppeld aan de beleidscyclus om integrale kwaliteitszorg te verwerklijken. De scholen volgen de kwaliteitsagenda die de cyclische planning van de verschillende tevredenheidpeilingen, kwaliteitsonderzoeken en evaluatiemomenten bevat. Het doel is om 100% aansluiting van de scholen te realiseren.

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. Tijdens de uitwisselingsbijeenkomst komen de best practices van de interne audits aan de orde.

De re-audits zijn toegevoegd aan de kwaliteitsagenda en hebben als doel het ontwikkelen van het cyclisch proces. Een jaar na de audit wordt bekeken hoe de school zich verder heeft ontwikkeld. Deze re-audits worden verricht door directeuren, in samenwerking met de voorzitter van het auditteam. Naast het ontwikkelen van het cyclisch proces, zijn het 'van elkaar leren' en transparantie omtrent verkregen informatie over processen tevens doelen bij de re-audits.

Tijdens een jaarlijkse kwaliteitsscan bespreken de schooldirecteuren samen met de stafmedewerker kwaliteit de voortgang van de doelen omschreven in Sokwazo. Dit gebeurt aan de hand van een kwaliteitskader, dat de gewenste kwaliteit aan de hand van een zestal domeinen omschrijft.

In 2013 is de *Risico, inventarisatie en evaluatie* onderdeel geworden van de kwaliteitsagenda. In november 2014 zal dit geactualiseerd worden.

Ten aanzien van zelfevaluatie wil de sector in 2014 meer gezamenlijkheid verwezenlijken wat betreft het instrument om resultaten beter met elkaar te kunnen vergelijken.

### Doelstellingen

- Alle scholen voor het (voortgezet) speciaal onderwijs sluiten aan bij de planning van de kwaliteitsagenda.
- De scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs voldoen minimaal aan de wettelijke vereisten wat betreft opbrengstgericht werken en het ontwikkelingsperspectief. De scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs omschrijven de gewenste onderwijsopbrengsten, zowel op sectorniveau als op schoolniveau.

## 6.5. Rotterdams Effect

BOOR is initiatiefnemer van het project *Rotterdams Taal Effect*. Inmiddels wordt ruim twee jaar samen met twee andere grote schoolbesturen intensief samengewerkt en is het de samenwerking verbreed met het project *Rotterdams Reken Effect*, samen *Rotterdams Effect* genoemd. Hiermee willen wij een impuls geven aan de kwaliteit van taal- en rekenonderwijs.

De inspanningen werpen na drie jaar hun vruchten af. In 2012 is de ambitie binnen het programma *Beter Presteren* gehaald. Dilemma's, interventies en kennis zijn uitgewisseld tussen deelnemers van meer dan zeventig locaties. Of het Rotterdams Effect de kern raakt, zal de aankomende jaren blijken: docenten en coördinatoren die

permanent nieuwsgierig en creatief zijn in het vinden van wegen om leerlingen, ondanks de grote onderlinge verschillen, verder te brengen.

Een aanvulling op goed taalonderwijs voor onze leerlingen, is de Taalmodule voor docenten. De Taalmodule is een middel om ook andere docenten dan taaldocenten te prikkelen om in hun eigen vak meer aandacht aan taal te schenken. Daarbij zijn bewustwording van de eigen vaardigheden en onvolkomenheden een belangrijk hulpmiddel, gevolgd door een doelgerichte training op de 'zwakke taalplekken'.

### Doelstelling

- De drie projecten van Rotterdams Effect worden gecontinueerd. De resultaten worden geborgd en adviezen worden opgenomen in de schoolplannen.

## 6.6. Resultaatafspraken

### 6.6.1. *Inspectie- en ambitienormen*

Geen school is gelijk en daarom kent elke school eigen resultaatafspraken. Uitgangspunt hierbij is dat het basisoniveau van de onderwijsinspectie de minimumnorm is, maar we streven naar het behalen van betere resultaten. Van elke school of locatie verwachten we dat zij een eigen ambitienorm definieert en daar planmatig aan werkt. Scholen worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen tot excellente school.

### Doelstellingen

- In het primair onderwijs worden minimaal alle basisarrangementen van de onderwijsinspectie gehandhaafd en het aantal aangepaste arrangementen neemt met de helft af.
- Scholen maken resultaatafspraken over de leeropbrengsten passend bij de schoolontwikkeling.
- In het voortgezet onderwijs blijven de afdelingen die een basisarrangement van de onderwijsinspectie hebben gehandhaafd. Het aantal zwakke afdelingen wordt verminderd.

### 6.6.2. *Cito-eindtoets*

De schoolbesturen in Rotterdam hebben in 2013 afspraken gemaakt over de berekening van de gemiddelde scores op de cito-eindtoets per basisschool en per bestuur. BOOR onderschrijft deze afspraken en werkt met de ongecorrigeerde scores en berekent het bestuursgemiddelde op leerlingniveau. Door middel van goed onderwijs trachten de scholen zichzelf jaarlijks te verbeteren, wetende dat de eindtoets niet de enige kwaliteitsmeter is. In 2013 lag het bestuursgemiddelde tussen de

ondergrens en het gemiddelde van de schoolgroep. Doelstelling voor 2014 is om op het groepsgemiddelde of daarboven te scoren. Van elke individuele school verwachten wij dat ze minimaal op het gemiddelde van de schoolgroep scoren.

#### **Doelstelling**

- Elke school scoort met de Cito-toets minimaal op het gemiddelde van de schoolgroep.

#### **6.6.3. Technisch lezen**

In 2014 blijft technisch lezen een belangrijk aandachtsgebied voor al onze basisscholen. Alle scholen moeten minimaal voldoende scoren op dit vakgebied. Vanuit het team *Kwaliteit, kennis & onderzoek* wordt op dit gebied ondersteuning geboden door middel van kenniskringen en de organisatie van masterclasses.

#### **Doelstelling**

- Alle basisscholen scoren minimaal voldoende op de toetsen technisch lezen van het leerlingvolgsysteem.

#### **6.6.4. Diataal begrijpend lezen**

In het kader van het programma *Beter Presteren* zijn er resultaatafspraken gemaakt voor de Diataal-toets begrijpend lezen in het voortgezet onderwijs. Elke school of locatie definieert een eigen ambitienorm. De voorlopige groeiscoring op bestuursniveau voor Diataal begrijpend lezen is berekend op 13.1.

#### **Doelstellingen**

- De groeiscoring voor de Diataal-toets begrijpend lezen in het voortgezet onderwijs is op bestuursniveau minimaal 13.1.

#### **6.6.5. Centraal examen Nederlands taal**

Voor het centraal examen Nederlandse taal is het gemiddelde ambitieniveau van de scholen in het voortgezet onderwijs een 6,21. Dit is de resultaatafspraken binnen het programma *Beter Presteren* voor schooljaar 2013-2014. Gezien de behaalde resultaten in 2011-2012 en de gemaakte afspraak voor schooljaar 2012-2013 van 6,10, is dit op bestuursniveau een continue verbeterlijn. Elke school of locatie definieert een eigen ambitienorm.

#### **Doelstelling**

- Het gemiddelde cijfer op bestuursniveau voor het centraal examen Nederlands is minimaal een 6,21.

### 6.6.6. Centraal examen Wiskunde A

Voor het centraal examen Wiskunde A is het gemiddelde ambitieniveau van de scholen in het voortgezet onderwijs een 6,36. Dit is de resultaatafspraak binnen het programma Beter Presteren voor schooljaar 2013-2014. Gezien de behaalde resultaten in 2011-2012 en de gemaakte afspraak voor 2012-2013 van 6,2, is dit een bijzonder ambitieuze doelstelling. De praktijk leert dat de resultaten op schoolniveau sterk kunnen fluctueren. Door de grote inspanningen die de scholen plegen en het verrassend resultaat dat dit afgelopen jaar door een aantal locaties is geboekt, gaan wij deze uitdaging toch aan. Elke school of locatie definieert een eigen ambitienorm.

#### Doelstelling

- Het gemiddelde cijfer op bestuursniveau voor het centraal examen Wiskunde A is minimaal een 6,36.

### 6.7. Tevredenheidspeilingen

De bevindingen van de leerlingen, ouders en medewerkers maken deel uit van de beoordeling van de onderwijskwaliteit. Al onze scholen meten periodiek de tevredenheid van leerlingen, ouders en personeel. Deze drie doelgroepen worden elke twee jaar cyclisch gepeild.

In het eerste kwartaal van 2014 wordt een tevredenheidsonderzoek onder het personeel van alle (speciale) basisscholen gehouden. In het (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs zijn de leerlingen en de ouders aan de beurt. BOOR heeft een bijzonder hoog ambitieniveau gesteld van een rapportcijfer van een 7,5 of hoger.

#### Doelstellingen

- In het eerste kwartaal nemen alle scholen voor (speciaal) basisonderwijs een tevredenheidspeiling af onder de medewerkers, waarbij een minimale respons van 70% wordt nagestreefd en een gemiddelde tevredenheid van een 7,5.
- In het eerste kwartaal nemen alle scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs een tevredenheidspeiling af onder de ouders en (indien mogelijk) onder de leerlingen, waarbij een minimale respons van 40% wordt nagestreefd en een gemiddelde tevredenheid van een 7,5.
- In het eerste kwartaal nemen alle scholen voor voortgezet onderwijs een tevredenheidspeiling af onder de leerlingen en ouders van de leerlingen uit het derde jaar, waarbij een minimale respons van respectievelijk 60% en 50% wordt nagestreefd en een gemiddelde tevredenheid van een 7,5.





## 7. Personeel

### 7.1. Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid is vastgelegd in het strategisch hrm-beleidsplan *Mensenwerk*. Wij willen goed zorgen voor ons personeel, maar ook voor de financiële weerbaarheid van de scholen en BOOR als geheel. Veel is uitgewerkt in plannen, beleid en procedures. In de dagelijkse praktijk sluit de uitvoering hier niet altijd op aan. In 2014 zal de nadruk komen te liggen op het uitvoeren van de gesprekscyclus en de verslaglegging ervan.

### 7.2. Formatieoverzicht

Hieronder is de meerjarenbegroting opgenomen voor de formatie (fte).

Stichting BOOR		Formatieoverzicht meerjarenbegroting				
		2013	2014	2015	2016	2017
<b>Totaal</b>	DIR	196	189	186	188	187
	OP	2.154	2.100	2.072	2.061	2.062
	OOP	607	548	541	539	533
	<b>Totaal formatie</b>	<b>2.956</b>	<b>2.838</b>	<b>2.798</b>	<b>2.787</b>	<b>2.783</b>
<b>Sector PO</b>	DIR	115	110	107	106	106
	OP	1.166	1.113	1.088	1.078	1.077
	OOP	188	148	146	145	145
	<b>Totaal formatie</b>	<b>1.469</b>	<b>1.370</b>	<b>1.341</b>	<b>1.328</b>	<b>1.328</b>
<b>Sector VO</b>	DIR	58	55	55	57	57
	OP	698	699	696	707	713
	OOP	162	151	147	148	149
	<b>Totaal formatie</b>	<b>918</b>	<b>905</b>	<b>898</b>	<b>912</b>	<b>919</b>
<b>Sector SO/VSO</b>	DIR	21	22	22	22	22
	OP	290	288	288	276	272
	OOP	225	219	217	215	209
	<b>Totaal formatie</b>	<b>536</b>	<b>529</b>	<b>526</b>	<b>512</b>	<b>502</b>
<b>CvB/Bestuursbureau</b>	DIR (CvB)	2	3	3	3	3
	OP					
	OOP (BS)	31	31	31	31	31
	<b>Totaal formatie</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>

### 7.3. Werkgelegenheidsbeleid en mobiliteit

Gezien de financiële situatie van BOOR, handhaven wij in 2014 de vacaturestop. Gedwongen ontslagen zijn in principe niet aan de orde, omdat wij werkgelegenheidsbeleid voeren. Binnen een onderwijsorganisatie vormen de personeelslasten de grootste kostenpost. Nu wij minder geld ter beschikking hebben, heeft dit gevolgen voor de formatie. Dit is het meest zichtbaar in het (speciaal) basisonderwijs. In het voorjaar van 2013 is een taskforce *Mobiliteit* opgericht om circa honderd collega's die op hun school boventallig werden voor het nieuwe schooljaar van een passende werkplek binnen BOOR te voorzien. Wij zijn in 2014 vooral nog bezig

met interne mobiliteit van vaste medewerkers om evenwicht in inkomsten en uitgaven op de langere termijn te bereiken.

#### **Doelstelling**

- Het te ontwikkelen beleid en te verlenen ondersteuning dragen bij aan het in evenwicht brengen van formatie en bezetting.

### **7.4. Aannamebeleid**

Het is de verwachting dat de geldende vacaturestop in geheel 2014 nog van toepassing zal zijn. Door diverse vormen van verloop ontstaan er uiteraard wel vacatures. Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de werving en selectie van kandidaten, nadat ze budgettaire toestemming hebben gekregen. Primair wordt steeds intern gezocht naar kandidaten of naar geschikte kandidaten die eerder tijdelijk bij ons werkten en waaraan uitkeringsverplichtingen bestaan voor onze rekening. Bepalende factoren bij aanname zijn bevoegdheid en bekwaamheid. Is de kandidaat gediplomeerd voor het te geven vak en beschikt de kandidaat over de juiste competenties? Voor een aantal functies bestaat een schaars aanbod van kandidaten en wordt er rekening houdend met de eisen van bevoegdheid en bekwaamheid op de arbeidsmarkt geworven. Daarnaast werft de centrale organisatie invallers voor ziektevervanging in het primair onderwijs. Er is minder geld ter beschikking om de personele sterkte in stand te houden. In praktijk komen daardoor vooral onderwijsondersteunende functies als eerste onder druk te staan. Er zal een discussie gestart worden over de toekomst van deze functies in de organisatie.

#### **Doelstelling**

- In 2014 zal als gevolg van bezuinigingen en mobiliteit een discussie gestart worden rond de toekomstige vervulling van leidinggevende onderwijsondersteunende vacatures.

### **7.5. Professionalisering**

De basis voor kwalitatief goed onderwijs is de kwaliteit van de medewerkers. Om deze reden is het niet scholen en ontwikkelen binnen onze organisatie geen optie. Bijblijven, groeien, verbeteren en aanpassen aan de eisen van de tijd zijn sleutelwoorden. Het leren van en met elkaar in collegiaal verband en over de scholen heen, zal verder worden gestimuleerd.

## 7.6. **Gesprekscyclus**

De gesprekscyclus is de plaats om tot afspraken met elkaar te komen over wat goed gaat, over wat beter kan en vooral waar ontwikkeling wenselijk is. Het moet een belangrijke bijdrage leveren aan de professionele cultuur: een cultuur waarin op professionele wijze over en weer feedback gegeven wordt. Niet elke sector of school is hier even ver mee. Het voeren van de gesprekscyclus met de medewerkers, in alle geledingen, komt in 2014 hoog op de agenda.

### **Doelstelling**

- Alle medewerkers hebben een gesprek gehad met hun leidinggevende in het kader van de gesprekscyclus.

## 7.7. **Funciemix**

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft streefpercentages voor de funciemix vastgesteld. BOOR hecht er belang aan om de streefpercentages te behalen, maar het is moeilijk uitvoerbaar in de school. In de begroting wordt er rekening mee gehouden dat de streefpercentages in het basisonderwijs niet volledig behaald worden. In het basisonderwijs is ervoor gekozen om gebruik te maken van de mogelijkheid om geen LC-functies in te zetten. Wij versterken de funciemix met de volgende groeipercentages:

### **Funciemix basisonderwijs**

- 56% LA
- 44% LB
- 0% LC

### **Funciemix speciaal (basis)onderwijs**

- 0% LA
- 86% LB
- 14% LC

### **Funciemix voortgezet onderwijs**

- 39% LC
- 11% LD

## 7.8. **Personeelsverzuim**

In de afgelopen tijd is er minder aandacht geweest voor het ziekteverzuim. Het verzuim is tussen 2010 en de eerste helft van 2013 opgelopen met 1,5%. Dit betekent dat er dagelijks ongeveer veertig collega's meer ziek zijn dan een paar jaar terug. Dat heeft

mogelijk te maken met zwaardere omstandigheden, maar mogelijk ook met verminderde aandacht voor dit onderwerp. Gemiddeld melden collega's zich minder vaak ziek dan in 2010. Beide gegevens laten zich vertalen in een toename van het langdurig verzuim. De ambitie bestaat om in 2014 weer terug te komen op het niveau van 2010. Regulier met elkaar in gesprek zijn moet daar aan bijdragen, maar ook een toename van de inzet en aandacht op een aantal langlopende zaken is nodig. Goed werkgeverschap en ondernemerschap kunnen het ziekteverzuim terugdringen, wat vervolgens leidt tot reductie van kosten.

### Doelstelling

- Het percentage ziekteverzuim daalt naar 7,6% in het primair onderwijs en naar 5,2% in het voortgezet onderwijs.

## 7.9. Ziektevervangings

Ondersteuning bij het goed vormgeven van ziektevervangings in het primair onderwijs is eveneens een aandachtspunt. Met ingang van het schooljaar 2013-2014 zijn wij ook voor het primair onderwijs volledig eigenrisicodragers voor de vervangingskosten. In het voortgezet onderwijs is dat al enige jaren het geval. In combinatie met een adequaat verzuimbeleid kan dit een substantiële kostenreductie opleveren. Als de vervangingskosten lager liggen dan oorspronkelijke vervangingspremie verminderen de tekorten. Slimmer omgaan met vervangings moet mogelijk zijn en daarom nieuwe invulling krijgen.

Ziekte van vast personeel mag niet leiden tot verlies van onderwijskwaliteit. Daarom wordt er in het (speciaal) basisonderwijs geïnvesteerd in de vervangers. Het plan is om in 2014 een kwaliteitsteam samen te stellen van vervangers in salarisschaal LB in het kader van de functiemix. Deze medewerkers zetten hun expertise in op verschillende scholen en kunnen zo hun kennis delen met en overdragen op de overige medewerkers binnen BOOR. Hier bestaat een relatie met het ziekteverzuim: een dergelijke uitgave is pas verantwoord op het moment dat er financiële ruimte is door daling van het ziekteverzuim. Deze ruimte wordt anders ingenomen door betaling aan ziektevervangers.

### Doelstelling

- Het oprichten van een kwaliteitsteam van vervangers in salarisschaal LB, die hun expertise inzetten op verschillende scholen, zodra de financiële ruimte dat toelaat.

## 7.10. Platform Onderwijsarbeidsmarkt

BOOR speelt in 2014 een actieve rol in het Platform Onderwijsarbeidsmarkt in het primair en voortgezet onderwijs. Het ministerie heeft aangegeven Rotterdam als één van de knelpuntenregio's te willen ondersteunen bij de aanpak van arbeidsmarktknelpunten in het voortgezet onderwijs. Daartoe is een actieprogramma *Knelpuntenaanpak* ontwikkeld dat voortbouwt op de infrastructuur en het instrumentarium van de Opleidingsschool Rotterdam en het programma *Rotterdam bindt, boeit, bouwt en borgt*. In dit actieprogramma ligt de focus op:

- het verkleinen van het percentage onbevoegde docenten.
- Het verhogen van de kwaliteit van docenten door middel van professionalisering en begeleiding van startende docenten.
- Het investeren in digitale didactiek om flexibeler om te kunnen gaan met fluctuaties in de onderwijsvraag en daling van inkomsten.

BOOR levert een projectleider voor twee projecten: *Maatwerk in (op)scholing en begeleiding starters* en *Professionalisering docenten*.

## 7.11. Digitalisering hrm-processen

In 2013 werden in hoog tempo vervangende applicaties opgeleverd vanuit het administratiekantoor Vizyr. De gebruikers moesten worden getraind, cijfermateriaal moest opnieuw toegankelijk worden gemaakt en werkprocessen moesten opnieuw worden ingeregeld. In 2014 is er ook nog aandacht voor het digitaliseren van hrm-gegevens. Met name het systeem Ecolis, waarin onder andere verplichte gegevens volgens de wet verbetering poortwachter (ziektegegevens) worden bijgehouden, is aan vervanging toe.

### Doelstelling

- Het vervangen van het poortwachterprogramma.

## 7.12. Hr-bijeenkomsten

Verder zullen er in 2104 diverse bijeenkomsten georganiseerd worden op het gebied van hr. Het gaat om voorlichting, introductie en kennisdeling. De trainingen worden verplicht gevolgd door alle leidinggevenden. Leidinggevenden die reeds voldoende kennis hebben, geven de training aan hun collega's.

### Doelstelling

- Het ondersteunen van alle leidinggevenden bij hun taken met betrekking tot personeel, door middel van het aanbieden van laagdrempelige en actuele kennis en vaardigheden op het hrm-domein.

## 8. Identiteit

Het 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*. Onze scholen borgen zo goed mogelijk de rechten van kinderen in het onderwijs en in hun organisatie. 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. Scholen moedigen 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. Respect is een belangrijk uitgangspunt voor ons onderwijs.

### 8.1. Klankbordgroepen

In 2014 zal in gesprekken met medewerkers, ouders en leerlingen het onderwerp identiteit aan de orde komen. In klankbordgroepen zal het gaan over culturele dilemma's, integriteit en levensbeschouwing. Deze onderwerpen zullen ook een belangrijk deel vormen van de horizontale verantwoording die BOOR aflegt aan de Rotterdamse samenleving.

#### Doelstelling

- Er worden klankbordgroepen opgericht, bestaande uit medewerkers, ouders en leerlingen, waarin het zal gaan over culturele dilemma's, integriteit en levensbeschouwing.

### 8.2. Levensbeschouwelijk onderwijs voor alle leerlingen

Het project *Levon for all* is een grootschalige vernieuwingsproject van BOOR en staat voor Levensbeschouwelijk onderwijs voor álle leerlingen. Om pedagogische redenen vinden wij het niet verantwoord om de groep steeds op te splitsen wanneer godsdienstig of humanistisch vormingsonderwijs aan de orde is. Daarom streven wij ernaar zelf de regie te nemen voor een vak levensbeschouwing, waarin vervolgens alle kinderen samen levensbeschouwelijk onderwijs volgen. Er is een inventarisatie geweest wat er op de scholen gebeurt en hoe erover wordt gedacht. In deze lijn liepen een aantal experimenten op de proefscholen. In 2014 zal een werkgroep van

betrokken directeuren aan het werk gaan om de opbrengsten van de proeftuinen uit het project te verspreiden naar onze andere scholen.

#### **Doelstelling**

- In 2014 worden de opbrengsten van de proeftuinen gedeeld met de collega-scholen.

### **8.3. Integriteit**

Het bestuur is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, naleving en handhaving van goed onderwijsbestuur. Een integriteitscode kan daarbij richting geven aan het denken en handelen van niet alleen bestuurders en leidinggevenden, maar ook van andere medewerkers, ouders en leerlingen.

Ook een klokkenluidersregeling is voor goed bestuur van belang. Het maakt het medewerkers, ouders en leerlingen mogelijk zonder benadeling van hun belangen onregelmatigheden binnen de instelling te melden. Uiteindelijk is de toezichthouder hiervoor het aanspreekpunt; deze draagt zorg voor een correcte afwikkeling.

In 2013 zijn de integriteitscode en klokkenluidersregeling besproken en heeft het algemeen bestuur een voorgenomen besluit genomen en zijn de stukken voorgelegd aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden. De vaststelling van deze code en regeling is geen doel op zichzelf. Veel belangrijker is het besef dat binnen de organisatie een cultuur heerst waarin men elkaar aanspreekt op gedrag dat overeenkomt met de principes die staan beschreven in onze missie, visie en identiteit. Om te bereiken dat dit besef bij iedereen bekend is, zal hierover in 2014 met alle betrokkenen worden gesproken.

#### **Doelstelling**

- Het spreken met betrokkenen om de integriteit te borgen binnen de organisatie.



## 9. Passend onderwijs

### 9.1. Zorgplicht

Per 1 augustus 2014 is de nieuwe wetgeving passend onderwijs van kracht. Dit betekent dat de scholen een zorgplicht krijgen. Scholen zijn ervoor verantwoordelijk om elk kind een goede onderwijsplek te bieden. Op de eigen school, eventueel met extra ondersteuning in de klas, op een andere reguliere school in de regio of in het (voortgezet) speciaal onderwijs. Tot de invoering van de wet moet er nog veel werk verzet worden. Zowel op schoolniveau als op het niveau van samenwerkingsverbanden. Het ontwikkelen van passend onderwijs in de klas houdt nooit op. Dat bestond al voor de term passend onderwijs gangbaar werd en zal nog lang na de invoering van de nieuwe wetgeving doorgaan. In 2014 is het helder hoe onze scholen omgaan met de zorgplicht.

#### Doelstelling

- Elke school heeft 1 augustus een tekst met betrekking tot de zorgplicht op de website die voldoet aan de wettelijke kaders.

### 9.2. Samenwerkingsverbanden

Om aan alle kinderen daadwerkelijk een goede onderwijsplek te kunnen bieden, vormen reguliere en speciale scholen samen regionale samenwerkingsverbanden. De scholen in het samenwerkingsverband maken afspraken over de ondersteuning aan leerlingen en de bekostiging daarvan. BOOR heeft via de scholen betrokkenheid bij veel samenwerkingsverbanden. De samenwerkingsverbanden stellen een ondersteuningsplan op.

### 9.3. Onderwijsondersteuningsstructuur

De onderwijsondersteuningsstructuur omvat alle voorzieningen bij elkaar die eraan bijdragen dat de leerlingen optimaal profiteren van het ondersteuningsaanbod binnen de school. De scholen beschikken over een procedure voor het signaleren, diagnosticeren, bespreken en behandelen van leerlingen die extra zorg nodig hebben, waarbij ze ook gebruik kunnen maken van deskundigen binnen de samenwerkingsverbanden. De overheid heeft deze procedure gestimuleerd om zo de uitstroom naar het (voortgezet) speciaal onderwijs te remmen.

Op een aantal locaties in het voortgezet onderwijs is de verbetering van de onderwijsondersteuningsstructuur ingezet. Processen in de samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs lopen niet allemaal zoals gepland. Door de grote aandacht

voor financieel-organisatorische processen en de personele gevolgen daarvan in het (speciaal) basisonderwijs is er enige vertraging in vergelijking met de planning. Het gezamenlijk werken aan de onderwijsondersteuningsstructuur is nog niet van de grond gekomen. Dit wordt nog voor de jaarwisseling opgepakt en afgerond in 2014.

### Doelstelling

- Elke school heeft op 1 september een heldere en herkenbare onderwijsondersteuningsstructuur.

## 9.4. Schoolondersteuningsprofielen

In het schoolondersteuningsprofiel wordt aangegeven welke (extra) ondersteuning een school kan bieden aan leerlingen die dat nodig hebben en welke ambities de school heeft voor de toekomst. Op basis van het profiel inventariseert de school welke expertise eventueel moet worden ontwikkeld en wat dat betekent voor de (scholing van) leraren.

In het (speciaal) basisonderwijs heeft een groot aantal scholen de vragenlijst van samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs Rotterdam ingevuld en teruggestuurd, waarmee zij hun schoolondersteuningsprofiel hebben aangegeven.

In het (voortgezet) speciaal onderwijs hebben alle scholen inmiddels een schoolondersteuningsprofiel opgesteld en hebben zich bekwaamd in het schrijven van ontwikkelingsperspectieven voor leerlingen. Daarnaast zijn er samenwerkingsrelaties aangegaan tussen de scholen de Piloot en de Kring en het Olympia College en de Van Voorthuysenschool. Vanuit SCOOR, de ambulante dienst van BOOR, is een start gemaakt met schoolgerichte ambulante begeleiding.

In het voortgezet onderwijs hebben alle scholen een digitaal schoolondersteuningsprofiel opgesteld. Deze zijn aan het samenwerkingsverband Koers VO gezonden en de scholen hebben feedback gehad op hun profiel.

In 2014 moet elke school een schoolondersteuningsprofiel hebben dat voor elke ouder en elke collegaschool duidelijk is.

### Doelstelling

- Elke school heeft op 1 augustus 2014 een schoolondersteuningsprofiel gepubliceerd op de website.

## 9.5. Hulpverleningspartners

Sommige leerlingen (en soms ook hun ouders of gezinnen) hebben extra zorg of hulpverlening nodig. Een structurele, goede en snelle hulpverlening, aansluitend op de vraag vanuit het onderwijs, is daarmee een voorwaarde voor passend onderwijs. In 2014 zal er met de sector jeugdzorg verder worden overlegd welke arrangementen te organiseren zijn.

### Doelstelling

- In overleg met de sector jeugdzorg worden afspraken gemaakt welke arrangementen georganiseerd worden.

## 9.6. Deskundigheidsbevordering

Op het gebied van deskundigheidsbevordering gaat de masteropleiding Special Educational Needs het tweede jaar in. Deze opleiding wordt gevolgd door dertig leerkrachten in het speciaal basisonderwijs en waarvan dertig andere leerkrachten losse modules volgen. De cursisten maken nu een keuze tussen de richting *Gedrag* en *Didactiek*. In 2015 behalen de cursisten hun diploma. Daarnaast zijn er veel leerkrachten gestart met een opleiding tot lees-, reken- of gedragspecialist. Op het thema *Gedragsaanpak in de groep* is er een studiedag *Groepsplan gedrag* van Kees van Overveld geweest.

In 2014 ronden de deelnemers aan de masteropleiding *Intern begeleiding* hun opleiding af. Deze kweekvijver is een interne opleiding in samenwerking met het Seminarium voor Orthopedagogiek. De intern begeleider is de spil in het realiseren van passend onderwijs op school en ondersteunt bij het formuleren van hulpvragen en het zoeken van passende handelingsmogelijkheden.

Op het gebied van meer- en hoogbegaafdheid hebben leerkrachten van reeds twaalf basisscholen een training via het Minervaproject van BOOR gevolgd in het verzorgen van passende onderwijsprogramma's voor deze leerlingen. In 2014 zullen nog acht basisscholen deze trainingen gaan volgen.

In 2013 hebben vier scholen zich gecertificeerd als Minervaschool. Nog vijf scholen hebben de ambitie uitgesproken om het Minervapredicaat te bemachtigen. Hiervoor worden zij bezocht en beoordeeld door een visitatiecommissie aan de hand van de vastgestelde kwaliteitscriteria op het gebied van meer- en hoogbegaafdheid.

Op een aantal locaties in het voortgezet onderwijs is een start gemaakt met het scholen van docenten in handelingsgericht werken met leerlingen met gedragsproblemen.

De deskundigheidsbevordering zal in 2014 gewoon doorgaan.

### **Doelstellingen**

- Het jaarlijks investeren in deskundigheidsbevordering van medewerkers die nodig is voor passend onderwijs.
- Er zijn minimaal acht basisscholen, verspreid over de verschillende rayons, die het Minervapredicaat hebben behaald.

## 10. Huisvesting

### 10.1. Opstellen organisatie- en ontwikkelingsplan huisvesting

Binnen BOOR wordt een organisatie- en ontwikkelingsplan voor het team Huisvesting opgesteld. In het eerste kwartaal van 2014 moet dit plan klaar zijn. Het plan is richtinggevend voor de wijze waarop het team om wil gaan met haar dienstverleningspakket, klanten en leveranciers. Het huidige dienstverleningspakket zal worden uitgebreid. Huisvesting wordt in de toekomst binnen onze organisatie de dienstverlener op het gebied van huisvestings- en facilitaire diensten, inclusief ict. Er wordt onder andere aandacht besteed aan:

- De dienstverleningsvisie.
- Het vaststellen van het dienstverleningspakket.
- De verwachte doorgroei naar een facilitair bedrijf.
- Het inrichten van een centrale inkoopfunctie.
- Benchmark met vergelijkbare organisaties.
- De benodigde resources en competenties.

#### Doelstelling

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Het intern organisatie- en ontwikkelingsplan huisvesting wordt afgerond in het eerste kwartaal van 2014.</li></ul> |
|--|

### 10.2. Nieuwbouw en renovatie

Op het huisvestingsprogramma 2014 zijn de aanvragen van BOOR voor vervangende nieuwbouw en renovatie van de volgende scholen door de gemeente goedgekeurd.

In het voortgezet onderwijs wordt het gebouw van de Wolfert Dalton aan de Argonautenweg 55 aangepast en gerenoveerd.

In het (speciaal) basisonderwijs is er een gezamenlijk project van basisscholen SBO Hoogvliet en De Tuimelaar. Door het aanpassen en renoveren van De Tuimelaar kan SBO Hoogvliet de locatie aan de Cloese 10-12 verlaten en inhuizen bij De Tuimelaar. Eind 2013 wordt de nieuwbouw van het Landje en de Bergse Zonnebloem opgeleverd. De nieuwbouw van De Clipper wordt begin volgend jaar opgeleverd.

In het (voortgezet) speciaal onderwijs krijgen de Tytylschool en de Mytylschool (afdeling voortgezet speciaal onderwijs) beide vervangende nieuwbouw in het bouwproject *Huis op Zuid* in de deelgemeente Feijenoord. In dit bouwproject is ook de realisatie van een zwembad en sportzalen opgenomen. Het project wordt ontwikkeld

door Woonbron in samenwerking met Stadsontwikkeling. De nieuwbouw van De Pilot (afdeling speciaal onderwijs) aan de Nieuwe Ommoordseweg 30 wordt eind 2013 opgeleverd. Begin 2014 wordt het gebouw in gebruik genomen.

### 10.3. Meerjarenonderhoudsplan en meerjareninvesteringsplan

Het meerjarenonderhoudsplan en meerjareninvesteringsplan stelt ons in staat om projectmatig preventief onderhoud te plannen en om over actuele informatie te beschikken over de staat van onderhoud van de gebouwen. Uitgangspunt is dat het meerjarenonderhoudsplan geïntegreerd wordt met het nieuwe facilitair management informatie systeem.

Het meerjarenonderhoudsplan voor de buitenzijde van de gebouwen is niet geactualiseerd vanwege het uitstellen van de doorcentralisatie naar 2015. De gemeente gaat met het oog op deze doorcentralisatie een nulmeting doen voor wat betreft de buitenzijde van het gebouw en stelt dit ter beschikking aan alle schoolbesturen. Voor de binnenzijde ligt er nog geen concreet meerjarenonderhoudsplan. Er wordt besproken met de gemeente of we met de binnenzijde aan kunnen haken aan de nulmeting van de buitenzijde. Een andere mogelijkheid is dat wij het zelfstandig gaan aanbesteden. Het meerjareninvesteringsplan is niet meer actueel en moet herzien worden.

#### Doelstelling

- Het opstellen van een nieuw meerjarenonderhoudsplan en een meerjareninvesteringsplan voor de inrichting.

### 10.4. Leegstandsreductie

Samen met de gemeente Rotterdam en alle Rotterdamse schoolbesturen is BOOR bezig om het overschot in m<sup>2</sup> bvo (bruto vloeroppervlakte) van BOOR schoolgebouwen te reduceren. Leegstandsreductie levert structureel besparingen op door vermindering van onder andere schoonmaak- en onderhoudskosten en energielasten. De verwachting is dat in 2013 ongeveer 20.000 m<sup>2</sup> bvo gereduceerd wordt. In 2014 zetten we in op een reductie van ongeveer 5.000 m<sup>2</sup> bvo. Deze getallen zijn onder andere gebaseerd op de 1 oktober telling van 2012. De oktobertelling van 2013 en oplevering van onder andere nieuwbouwprojecten kunnen deze kengetallen veranderen.

#### Doelstelling

- Het reduceren van leegstand met ongeveer 5.000 m<sup>2</sup> bvo.

## 10.5. Energiemanagement

Per 1 januari 2014 gaat er een nieuw contract in met Eneco voor de levering van elektra en gas. Eind 2013 worden afspraken gemaakt met Eneco en de begeleidende organisatie op het terrein van energiebeheer, zodat per ingangsdatum van het nieuwe contract het energieverbruik op schoolniveau is vast te stellen. Daarnaast moet het ertoe leiden dat er binnen BOOR benchmarkgegevens beschikbaar komen, die het mogelijk maken dat energieverbruik gekoppeld aan de staat van het gebouw leidt tot maatregelen binnen het meerjarenonderhoudsplan. In het eerste kwartaal van 2014 wordt de administratieve last bij de factuurverwerking teruggebracht door onder andere het factureren per kwartaal op bestuursniveau, met een onderverdeling naar schoolniveau.

### Doelstelling

- Het reduceren van de energielast.

## 10.6. Vervanging managementinformatiesysteem huisvesting

Een facilitair managementinformatiesysteem ondersteunt de medewerkers van het team huisvesting bij het organiseren en monitoren van de huisvestings- en dienstverleningsprocessen. Het huidige systeem voldoet niet en vervanging is dan ook noodzakelijk. Zo kent het huidige systeem geen integratie met de onderhoudsplanning, contract- en ruimtebeheer, verhuurzaken en het financiële systeem. Daarnaast levert het systeem geen goede managementinformatie en zijn de beheerskosten te hoog.

### Doelstelling

- Het vervangen van het huidige managementinformatiesysteem door een facilitair managementinformatiesysteem, zodat de processen binnen huisvesting optimaal worden ondersteund en adequate managementinformatie wordt gegenereerd.

## 10.7. Verhuur en medegebruik

De gemeente Rotterdam heeft als 'eigenaar' van de schoolgebouwen nieuwe regelgeving voor het verhuren van ruimten in hun gebouwen geïntroduceerd. De gemeente heeft besloten dat het schoolbestuur vanaf 2013 een vast bedrag van € 80 per m<sup>2</sup> bvo in rekening brengt bij de huurder (stichtingskosten). Dit bedrag is voor de gemeente bestemd. Het bedrag wordt verhoogd met een opslag ter dekking van de exploitatiekosten van € 50 per m<sup>2</sup> bvo voor het schoolbestuur, om de kosten voor onder andere energie en onderhoud te dekken. Het gevolg van deze aanzienlijke verhoging is een stijging in het aantal opzeggingen van huurders. Voor 2014 verwachten we een verdere daling van het aantal huurders. Dit heeft naast de

huurverhoging, ook te maken met de algemene slechte situatie in de kinderopvang en peuterspeelzalen.

## 10.8. Asbest

De laatste basisscholen van BOOR die gebouwd zijn voor 1994 krijgen een verplichte asbestinventarisatie in het kader van wet- en regelgeving. De opdracht tot deze inventarisatie wordt verstrekt eind september 2013 en de uitvoering loopt tot begin 2014.

### Doelstelling

- De laatste scholen die voor 1994 zijn gebouwd krijgen een asbestinventarisatie.



# 11. Communicatie

## 11.1. Persbeleid

De afgelopen jaren heeft BOOR veel negatieve publiciteit gekregen. Ons imago is hierdoor beschadigd. De scholen en medewerkers hebben hier onterecht last van gehad. Om te werken aan een positief imago, is een helder persbeleid essentieel. Uitgangspunt is dat het persbeleid bijdraagt aan het realiseren van onze doelstellingen. Er moet duidelijk zijn wie zich bezig houdt met de perscontacten, welke medewerkers welke informatie mogen verstrekken en welke medewerkers op de hoogte worden gehouden van perszaken. We handelen eenduidig en volgens vaste procedures richting de pers.

### Doelstelling

- Het opstellen en uitvoeren van een persbeleidsplan, in samenspraak met belanghebbenden.

## 11.2. Digitalisering BOOR Magazine

Eind 2013 is het BOOR Magazine voor relaties en medewerkers voor het eerst alleen digitaal verspreid. Het gaat hier om een papieren versie die omgezet is naar een digitaal magazine als statisch pdf-bestand. In 2014 gaan we bekijken hoe we de online mogelijkheden meer kunnen benutten. Grote voordelen zijn dat er frequenter en actueler kan worden geïnformeerd en dat medewerkers kunnen reageren op artikelen, maar ook de mogelijkheid om gebruik te maken van verrijkte content. Daarnaast is het eenvoudiger om te meten wat de lezers interessant vinden, door gebruik te maken van gebruikersstatistieken.

### Doelstelling

- Het realiseren van een digitaal personeels- en relatiemagazine, waarbij de online mogelijkheden beter worden benut.

## 11.3. Informatievoorziening

De communicatie binnen de organisatie kan worden verbeterd door de informatievoorziening te optimaliseren en de verantwoordelijkheid daarvoor neer te leggen bij de verschillende interne doelgroepen. Het doel van de informatievoorziening is om via de juiste kanalen de juiste informatie op de juiste plaats te brengen. Op deze

manier wordt bevorderd dat iedereen op een structurele wijze wordt geïnformeerd en zich betrokken voelt bij de ontwikkelingen in de organisatie. Ook het online delen van kennis met collega's en het reageren op ontwikkelingen binnen de organisatie zal een prominentere rol krijgen. Dit betekent dat de verschillende communicatiemiddelen waarvan we op bestuursniveau gebruik maken, opnieuw tegen het licht gehouden moeten worden. Het moet duidelijk zijn wanneer je welk middel inzet en aan welke vorm en kwaliteit het moet voldoen. Ook al zetten we verschillende middelen in, het is moeilijk om iedereen altijd helemaal te informeren. Iedereen moet realiseren dat er ook een haalplicht voor informatie bestaat. Een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van de communicatie is de bereikbaarheid van de doelgroepen en dan met name de interne medewerkers op de verschillende scholen.

### **Doelstelling**

- Het optimaliseren van de informatievoorziening.

## 12. Klachten en bezwaar

Zowel bij klachtprocedures als bij bezwaar- en beroepsprocedures is het uitgangspunt: 'voorkomen is beter dan genezen'. Elke klacht of bezwaar is een belangrijk signaal en biedt een kans om de kwaliteit van ons handelen naar leerlingen, hun ouders en ons personeel te verbeteren.

Als een klacht of bezwaar ons bereikt, proberen we deze eerst in onderling overleg op te lossen. We luisteren naar de klager of bezwaarmaker en gaan in gesprek. Lukt dit niet, dan zijn procedures niet altijd te vermijden. Ons streven is onnodige en onnodig lange procedures te voorkomen.

### 12.1. Klachten

De grens tussen een klacht en een vraag is niet altijd duidelijk te trekken. Zaken die als klacht worden gepresenteerd blijken soms een verzoek om informatie waar eenvoudig aan kan worden voldaan. In bepaalde gevallen vindt doorverwijzing naar anderen plaats. Als er sprake is van een klacht, is de [klachtenregeling](#) van BOOR van toepassing. Hierin is ons streven naar informele klachtoplossing vastgelegd: er wordt geprobeerd de klacht op te lossen daar waar deze is ontstaan, meestal is dit op school. Blijkt de klacht op deze manier niet op te lossen, dan wordt de klacht verder behandeld door het bestuur. Ook hier wordt ernaar gestreefd de feitelijke klachtbehandeling zoveel mogelijk door direct leidinggevenden op te lossen. Te denken valt aan bovenschools managers of schoolleiders.

BOOR is aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie (LKC). Het staat elke klager te allen tijde vrij om meteen een klacht bij de LKC in te dienen. Eerste stap bij de klachtbehandeling door de LKC is een terugverwijzing naar het schoolbestuur om te onderzoeken of de klacht daar kan worden opgelost.

Voor iedereen die betrokken is bij BOOR bestaat hiernaast de mogelijkheid zich te wenden tot één van de twee externe vertrouwenspersonen. Het afgelopen jaar hebben de vertrouwenspersonen regelmatig medewerkers gesproken die zich zorgen maakten om hun positie in relatie tot de bezuinigingsmaatregelen die BOOR noodzakelijk moest nemen. Dit signaal van onrust is voor BOOR aanleiding om komend jaar door te gaan regelmatige en duidelijke communicatie over de financiële situatie en de gevolgen hiervan voor het personeel. Leidinggevenden op alle niveaus in de organisatie spelen hierbij een cruciale rol.

## 12.2. Bezwaar

Ook voor bezwaarschriften geldt dat dit belangrijke signalen zijn uit de organisatie. Het merendeel wordt ingediend door medewerkers. Ook hier proberen we door onderling overleg het bezwaar op te lossen. Daar waar een informele oplossing niet mogelijk blijkt, streven we naar snelle en kwalitatief goede afhandeling van de bezwaarschriftprocedure. Als onderdeel daarvan vragen wij advies aan een adviseur bezwaarschriften van de gemeente Rotterdam over het besluit waartegen bezwaar is gemaakt. Vervolgens nemen wij een voor beroep vatbare beslissing op bezwaar.

Binnen BOOR bestaan diverse interne bezwarencommissies. Zij behandelen bezwaren over:

- Toelating, schorsing en verwijdering leerlingen
- Eindexamens
- Functiewaardering en functiemix
- Besluiten die volgen uit de sociale statuten die gelden binnen BOOR

Ook het komende jaar streven we ernaar het aantal ingediende bezwaren binnen onze organisatie tot een minimum te beperken door duidelijke uitleg en goede naleving van de rechtspositieregelingen, arbeidsvoorwaarden en onderwijswet- en regelgeving. Goede afstemming met ons administratiekantoor Vizyr levert hieraan een belangrijke bijdrage.

Het komt ook voor dat BOOR bezwaar moet maken, bijvoorbeeld tegen besluiten over subsidies, onderwijsbekostiging, belastingen en sociale zekerheid. Ook hier is ons streven eerst door onderling overleg met de instantie die het besluit heeft genomen tot een oplossing te komen, alvorens formele juridische stappen te zetten.

### Doelstellingen

- Het aantal klachten en bezwaren tot een minimum beperken, door middel van goede voorlichting en scholing aan directeuren en startend leidinggevenden.
- Het voorkomen van onnodige en onnodig lange procedures door een klacht of een bezwaar eerst op een informele manier te behandelen.

## 13. Inkoop

Binnen BOOR is er met uitzondering van huisvestingsaangelegenheden sprake van een versnipperd en decentraal inkoopbeleid. Hierdoor wordt onvoldoende gebruik gemaakt van inkoopvoordelen die gezien onze omvang mogelijk zijn. Mede gezien de ernstige situatie waarin wij ons op financieel gebied bevinden, is het niet meer acceptabel dat het inkoopbeleid niet voldoende geregeld is. Daarom is in 2013 gestart met een plan van aanpak voor de opzet van een centraal inkoopbeleid. Hiermee willen wij het volgende realiseren:

- Betere sturing en beheersing van het inkoop- en bestelproces, vanaf het bestellen tot de feitelijke (af)levering van producten.
- Kosten efficiëntie en kwaliteitsuniformering van inkopen.
- Optimale ondersteuning van de dagelijkse bedrijfsvoering.
- Naleving van relevante wet- en regelgeving.

In 2014 wordt de opzet en de implementatie van het centraal inkoopbeleid afgerond en maakt het onderdeel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering. Tijdens de uitvoering van het plan van aanpak loopt het aangaan of verlengen van inkoopcontracten via de centrale inkoopfunctionaris, om op deze manier procedurele afspraken te maken die passen binnen het inkoopbeleid van BOOR.

In 2013 zijn de leermiddelen in het primair onderwijs, energie en de schoonmaak in het voortgezet onderwijs aanbesteed. In samenspraak met de twee werkgroepen inkoop in het primair en voortgezet onderwijs zijn de voorbereidingen in gang gezet om te komen tot de volgende tranche aanbestedingen in 2014, waaronder de schoonmaak in het primair onderwijs en copiers/printers en ict.

Er is in de crediteurenadministratie vervuiling door het grote aantal crediteurs, die ook nog vaak meer keren voorkomen onder verschillende tenaamstellingen. In 2013-2014 zal zowel op bestuurs- als op schoolniveau (indien van toepassing) een opschoningsactie plaatsvinden, waardoor het aantal administratieve handelingen verminderd wordt en managementinformatie betrouwbaarder wordt. Dit is gereed in het vierde kwartaal van 2014.

Om zowel de interne als de externe controle op contracten en het verloop daarvan te waarborgen wordt er een contractregister ontwikkeld wat gepubliceerd wordt op Intranet.

## Doelstellingen

- Het ontwikkelen van een inkoopstrategie.
- Het vaststellen van de benodigde inkoopcompetenties op zowel bestuurs- als schoolniveau, gekoppeld aan een scholingstraject.
- Het uitvoeren van de aanbestedingskalender.
- Het ontwikkelen van prestatie-indicatoren om BOOR-breed het inkoopproces te monitoren.
- Het opstellen van een inkoopproces wat ingebed is in de totale planning-en-controlcyclus.

## 14. Ict

Ict speelt een belangrijke rol bij het realiseren van onze ambities. De snelle technologische ontwikkelingen zijn van invloed op de inrichting van onze primaire processen en vraagt dan ook om een ict-beleidsplan op bestuursniveau.

### Doelstelling

- Het opstellen van een ict-beleidsplan op bestuursniveau.

# 15. Financiën

## 15.1. Het huis van planning en control

In 2013 heeft een inhaalslag plaatsgevonden op het gebied van financiën, auditing, monitoring en control. Met het aantrekken van nieuwe leden van het college van bestuur, een nieuwe concerncontroller en een uitbreiding binnen het team *Finance & Control*, is een goede basis gelegd om deze verbeterslag door te trekken naar 2014. De veranderingen zien we op de ontwikkeling van planning-en-control-instrumenten, heldere afspraken met het administratiekantoor en een cultuur die zich kenmerkt door verantwoordelijkheid en professioneel gedrag.

Belangrijke mijlpalen bij de verbetering van de planning-en-control-instrumenten in de afgelopen periode waren het tijdig gereed hebben van de jaarrekening over 2012, het opzetten van maandrapportages en kwartaalrapportages, het verbeteren van de liquiditeitspositie en het opzetten van een adequate liquiditeitsprognose, het beschrijven van processen en het uitvoeren van interne controles op deze processen. Met deze acties is een basis gelegd waarop de planning-en-control binnen onze organisatie verder kan worden uitgebouwd.

### Doelstellingen

- BOOR heeft een jaarkalender planning-en-control. Hiermee wordt voorkomen dat scholen en afdelingen onverwacht informatie moeten aanleveren.
- De financiële informatievoorziening is op orde en is beschikbaar op zowel de scholen als binnen de sector en op bestuursniveau. De informatie ziet voor wat betreft de financiën op de uitputting van budgetten, het verloop van projecten en de prognose voor het kalenderjaar. De informatie wordt aan de scholen verstrekt via maandelijkse uitputtingsoverzichten en is daarnaast real-time beschikbaar in de financiële informatiesystemen.
- Er is een resultaatverantwoordelijke aangewezen per project.
- De informatievoorziening wordt elk kwartaal gebundeld en aangevuld met informatie over de liquiditeit, projecten, risico's en diverse kengetallen vanuit het gemeentelijk toezichtkader. Deze informatie wordt gedeeld met externe stakeholders, zoals gemeente, inspectie en bank.
- De liquiditeitsprognose is up to date en wij sturen op een concreet saldo liquide middelen.
- Het treasurystatuut wordt geactualiseerd en er wordt een treasurycommissie ingesteld.
- Interne controles op de werking van processen en beheersmaatregelen worden periodiek uitgevoerd. De accountant kan steunen op de beheersmaatregelen en op de uitkomsten van onze interne controles.



Deze instrumenten zijn enerzijds nodig om het bestuur in staat te stellen haar verantwoordelijkheid te nemen voor de financiële prestaties van BOOR. Anderzijds zijn het instrumenten waarmee decentrale budgethouders (schoolleiders, directeuren, rectoren) zicht hebben op hun financiële positie en waarmee ze kunnen ingrijpen indien dat nodig is.

Voor wat betreft onze financiële performance, zijn bij de start van het begrotingsproces duidelijke standpunten ingenomen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Voortzetting van het beleid rondom de vacaturestop.
- Voortzetting van de rem op investeringen.
- Handhaving van de werkgelegenheidsgarantie.
- Het effectueren van leegstandsreductie.
- Het realiseren van aanbestedingsvoordelen door centrale inkoop.

Met deze maatregelen is rekening gehouden bij het opstellen van de begroting 2014 en de meerjarenbegroting 2015-2017.

## 15.2. Bezuinigingen

In het strategisch beleidsplan is aangegeven dat de uitgaven in lijn worden gebracht met de bekostiging van het ministerie. Wij hebben altijd fors geïnvesteerd in het onderwijs en hebben enkele jaren abusievelijk meer uitgegeven dan de bekostiging toeliet. Hierdoor hebben wij de afgelopen jaren met tekorten moeten afsluiten. Gezien de huidige economische omstandigheden in het land blijft de verwachting gehandhaafd dat de middelen voor onderwijs jaarlijks zullen blijven afnemen. We moeten daarom nu ingrijpen om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Het wordt een uitdaging om belangrijke innovaties binnen het onderwijs door te zetten en tegelijkertijd de financiële taakstelling te behalen.

De financiële positie van BOOR noopt ons tot het scherp aan de wind zeilen in onze financiële exploitatie. We kunnen ons geen tekorten meer veroorloven. Gezien onze vermogenspositie is besloten om in de meerjarenbegrotingen een voordelig resultaat van minimaal 1% van de baten te realiseren. In een aantal gevallen zijn verdere bezuinigingen nodig om dit resultaat te behalen. In de begroting 2014 is een toelichting opgenomen op deze maatregelen.

## 15.3. Begroting

### 15.3.1. Uitgangspunten

De uitgangspunten voor de begroting zijn opgenomen in de kaderbrief 2014. Eén van de belangrijkste financiële uitgangspunten is dat de begroting van BOOR een resultaat heeft van minimaal 1% van de baten. Hiermee wordt het weerstandsvermogen aangevuld. We streven daarbij naar een weerstandvermogen van minimaal 10% van de totale exploitatie. Uitgaande van de verwachte exploitatie over 2013 komt dat neer op een bedrag van € 24,5 miljoen. Eind 2012 bedroeg het eigen vermogen van BOOR nog circa € 10,5 miljoen. Daarbij is nog geen rekening gehouden met een negatief resultaat over 2013. Gezien het verschil tussen de gewenste en de beschikbare weerstand, is de verwachting dat we nog een aantal jaar nodig hebben om de weerstand aan te vullen. Rekening houdend met een minimale rendementseis van 1% (wat neerkomt op € 2,4 miljoen), zouden we daar bijna 6 jaar voor nodig hebben. Om het gewenste niveau eerder te bereiken, zullen we (incidentele) meevallers in principe direct toevoegen aan de weerstand.

Andere uitgangspunten voor de begroting betreffen onder andere vacaturebeleid, rem op investeringen, centralisering van de inkoop, toepassen van indexering op kosten en gelijkblijvende bijdragen van het rijk en de gemeente.

De begrotingen zijn daarnaast gebaseerd op leerlingprognoses voor de komende jaren. Deze prognoses zijn op schoolniveau gemaakt en vervolgens getoetst op realiteit. Bij dalende leerlingaantallen, zoals binnen het primair onderwijs en enkele scholen in het voortgezet onderwijs, is een bezuiniging opgenomen.

In de BOOR Begroting 2014 is de begroting opgenomen, met een nadere toelichting over de uitgangspunten, de bezuinigingsmaatregelen en de individuele begrotingsposten. In de onderstaande paragrafen is een samenvatting opgenomen van de begroting 2014, de onderverdeling van de begroting naar sectoren en de meerjarenbegroting 2015-2017.

### 15.3.2. Begroting 2014

In onderstaande tabel is de begroting 2014 opgenomen. Ter vergelijking zijn ook de begrotingscijfers van 2013 en de realisatie van 2012 opgenomen.

Bedragen in € 1.000

Omschrijving	Realisatie 2012	Begroting 2013	Prognose 2013	Begroting 2014
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	216.518	215.117	216.689	214.931
Overige overheidsbijdragen	15.394	19.560	20.656	21.185
Overige baten	11.049	6.143	5.593	8.838
<b>Totaal Baten</b>	<b>242.961</b>	<b>240.820</b>	<b>242.938</b>	<b>244.954</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	203.249	203.385	205.930	199.581
Huisvestingslasten	21.396	16.062	14.812	15.731
Afschrijvingen	3.385	3.873	5.011	3.551
Overige materiële lasten	27.148	23.140	24.540	22.263
<b>Totaal lasten</b>	<b>255.178</b>	<b>246.460</b>	<b>250.293</b>	<b>241.126</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-/- 12.217</b>	<b>-/- 5.640</b>	<b>-/- 7.355</b>	<b>3.828</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>				
Financiële baten	615	237	260	35
Financiële lasten	-/- 702	-/- 843	-/- 853	-/- 815
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 87</b>	<b>-/- 606</b>	<b>-/- 593</b>	<b>-/- 780</b>
Taakstelling	0	5.710	3.075	817
Toevoeging aan weerstandsvermogen	0	0	0	-/- 2.239
<b>Extra toevoeging aan weerstandsvermogen</b>	<b>-/- 12.304</b>	<b>-/- 536</b>	<b>-/- 4.873</b>	<b>1.626</b>

De begroting van BOOR sluit met een extra toevoeging aan het weerstandsvermogen van € 1.626.000. Hierbij merken we het volgende op:

- In de begroting is een taakstelling opgenomen van € 817.000. Deze taakstelling heeft betrekking op de scholen in het (speciaal) basisonderwijs en is nodig omdat de rijksbijdragen in 2014 lager uitvallen door een dalend aantal leerlingen. Er is een werkgroep geformeerd die maatregelen gaat inventariseren om de taakstelling in te vullen.
- In de begroting is een toevoeging van € 2.239.000 aan het weerstandsvermogen opgenomen. Deze toevoeging komt voort uit de 1% rendementseis die in de kaderbrief 2014 is opgenomen en is nodig om het weerstandsvermogen in een aantal jaar te laten groeien naar een omvang van 10% van de rijksbijdragen.
- Het geprognosticeerde resultaat geeft ons de mogelijkheid om enkele van de strategische risico's die wij op de korte termijn lopen, op te kunnen vangen.

### 15.3.3. Begroting 2014 per sector

De begroting van BOOR is onderverdeeld in drie sectoren. Daarnaast worden er buiten de sectoren uitgaven gedaan voor BOOR Services en bestuur. De totale baten van BOOR worden als volgt verdeeld naar de drie sectoren, BOOR Services en het bestuur:

Omschrijving	
(Speciaal) basisonderwijs	48,8%
Voortgezet onderwijs	33,9%
(Voortgezet) speciaal onderwijs	15,8%
BOOR Services	1,2%
Bestuur	0,3%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

De kosten van BOOR Services en bestuur zijn volgens een vooraf afgesproken verdeelsleutel toegerekend naar de drie sectoren, waarna de sectorbegrotingen het volgende beeld geven:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	(s)bao	vo	(v)so	Totaal
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen ministerie van OCW	101.831	75.096	38.004	214.931
Overige overheidsbijdragen	16.868	3.554	763	21.185
Overige baten	2.9977	4.664	1.177	8.838
<b>Totaal Baten</b>	<b>121.696</b>	<b>83.314</b>	<b>39.944</b>	<b>244.954</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	101.968	64.559	33.054	199.581
Huisvestingslasten	9.055	4.764	1.912	15.731
Afschrijvingen	1.542	1.537	472	3.551
Overige materiële lasten	8.137	11.076	3.050	22.263
<b>Totaal lasten</b>	<b>120.702</b>	<b>81.936</b>	<b>38.488</b>	<b>241.126</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>994</b>	<b>1.378</b>	<b>1.456</b>	<b>3.828</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>				
Financiële baten	10	25	0	35
Financiële lasten	-/- 75	-/- 740		-/- 815
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 65</b>	<b>-/- 715</b>	<b>0</b>	<b>-/- 780</b>
Taakstelling	817	0	0	817
Toevoeging aan weerstandsvermogen	-/- 1.186	-/- 654	-/- 399	-/- 2.239
<b>Extra toevoeging aan weerstandsvermogen</b>	<b>560</b>	<b>9</b>	<b>1.057</b>	<b>1.626</b>

In de BOOR Begroting 2014 is een uitgebreide toelichting opgenomen van de uitgangspunten bij de begroting, de onderbouwing van de baten en lasten en de sectorspecifieke bijzonderheden.

#### 15.3.4. Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is gebaseerd op een doorrekening van de cijfers 2014, rekening houdend met de ontwikkeling van het leerlingaantal en de in de kaderbrief 2014 vastgestelde maatregelen en indexeringen. De meerjarenbegroting is als volgt:

*Bedragen in € 1.000*

Omschrijving	2014	2015	2016	2017
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	214.931	211.185	210.611	209.935
Overige overheidsbijdragen	21.185	20.964	20.754	20.702
Overige baten	8.838	8.613	8.648	8.644
<b>Totaal Baten</b>	<b>244.954</b>	<b>240.762</b>	<b>240.013</b>	<b>239.281</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	199.581	199.513	200.634	202.337
Huisvestingslasten	15.731	15.971	16.130	16.228
Afschrijvingen	3.551	3.536	3.354	3.117
Overige materiële lasten	22.263	20.090	20.135	20.239
<b>Totaal lasten</b>	<b>241.126</b>	<b>239.110</b>	<b>240.253</b>	<b>241.921</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>3.828</b>	<b>1.652</b>	<b>-/- 240</b>	<b>-/- 2.640</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-/- 780</b>	<b>-/- 781</b>	<b>-/- 781</b>	<b>-/- 781</b>
Toevoeging aan weerstandsvermogen	-/- 2.239	-/- 2.217	-/- 2.211	-/- 2.203
<b>Resultaat exclusief taakstellingen</b>	<b>809</b>	<b>-/- 1.346</b>	<b>-/- 3.232</b>	<b>-/- 5.624</b>
Taakstelling 2014	817	817	817	817
Taakstelling 2015		1.879	1.879	1.879
Taakstelling 2016			1.654	1.654
Taakstelling 2017				1.934
<b>Extra toevoeging aan weerstandsvermogen</b>	<b>1.626</b>	<b>1.350</b>	<b>1.118</b>	<b>660</b>

Indien de taakstellingen buiten beschouwing worden gelaten, laat de begroting voor de jaren vanaf 2015 oplopende tekorten zien. In het najaar van 2013 is zowel binnen de sector primair als voortgezet onderwijs een werkgroep geformeerd die maatregelen gaat inventariseren om te komen tot een sluitende meerjarenbegroting. Daarbij wordt enerzijds gekeken naar de baten en lasten en anderzijds naar de gehanteerde uitgangspunten. Voor een nadere toelichting op de meerjarenbegroting, verwijzen wij naar de BOOR Begroting 2014.

## 15.4. Risicoparagraaf

### 15.4.1. Risicomanagement

Onderwijsinstellingen worden geconfronteerd met risico's op tal van terreinen. Deze risico's kunnen voor een deel financieel worden vertaald en voor een deel niet. In de afgelopen jaren hebben wij diverse inventarisaties uitgevoerd naar de risico's die moeten worden opgevangen met het weerstandsvermogen. Aan de hand van deze inventarisaties is het beleid ontwikkeld om een weerstandsvermogen op te bouwen van 10% van de totale exploitatie. Dit komt voor ons neer op een vermogen van circa € 24 miljoen.

Gezien de vele uitdagingen die BOOR kent, hebben we besloten om risicomanagement vooral praktisch te beleggen binnen de organisatie. Er is een werkgroep strategisch risicomanagement ingesteld. Deze werkgroep is samengesteld vanuit het college van bestuur, het bovenschools management (primair onderwijs), het college van schoolleiders (voortgezet onderwijs) en BOOR Services. Binnen deze werkgroep worden de belangrijkste risico's geïnventariseerd, wordt de impact van het risico bepaald (gebaseerd op bedrag en kans) en wordt bepaald welke maatregelen (aanvullend) nodig zijn om het risico zo klein mogelijk te maken.

De werkgroep is op dit moment bezig met het inventariseren van de risico's. Dit zijn voor een groot deel de risico's die we bij de 2e kwartaalrapportage hebben opgenomen. Deze inventarisatie is de eerste van zes stappen in het risicomanagement die we gaan zetten. Deze stappen zijn als volgt:

#### **Stap 1: identificatie van risico's**

Bij de identificatie van de risico's gaat het om alle strategische, operationele, financiële en traditionele (schade) risico's. De koppeling naar de doelstellingen van BOOR en haar scholen is essentieel.

#### **Stap 2: analyse en beoordeling van risico's**

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. Met risico's in kaart brengen alleen, zijn we er natuurlijk niet. Het is vervolgens van belang om te bezien wat de grootste risico's zijn. Niet alle risico's verdienen namelijk dezelfde aandacht en we beginnen daarom met de belangrijkste.

#### **Stap 3: analyse van huidige beheersmaatregelen**

We kunnen ons als BOOR beter op onze toekomst voorbereiden door onze risico's efficiënter te beheersen. In deze fase moet worden bepaald of de risico's niet teveel beheerst zijn en of er blinde vlekken zijn.

#### **Stap 4: ontwerpen en uitvoeren actieplannen**

Nadat de reeds getroffen beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht, moet we een keuze maken. Wat gebeurt er met de risico's die resten? We onderscheiden daarbij de volgende vier opties:

1. Vermijden: dit houdt in dat het beleid waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt. Ook kunnen werkprocessen zodanig ingevuld zijn, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden.
2. Verminderen: door het risico af te dekken door een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee beperkt de bestuurder de gevolgen van een risico. Tevens kan men bij verminderen denken aan het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico.
3. Overdragen: dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij die daarmee ook de financiële risico's overneemt.
4. Accepteren: Kan een risico niet worden vermeden, verminderd of overgedragen, dan kan de bestuurder het risico accepteren. De eventuele financiële schade moet volledig door de weerstandsvermogen worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en dat de bestuurder daarom het risico maar helemaal moet accepteren. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt. Risico's moeten de verantwoordelijkheid worden van die persoon die ze het beste beheers kan. Het is daarom noodzakelijk een risico-eigenaar aan te wijzen.

#### **Stap 5: meten, controleren en rapporteren**

Risicomanagement is een doorlopend proces. Het is van belang te meten of de actieplannen effect hebben op het risicoprofiel.

#### **Stap 6: resultaten integreren in de besluitvormingsprocessen**

De risico-informatie is bruikbaar voor analyses omtrent toekomstige besluiten (door middel van de risicoanalyses uit het verleden). Bij elk nieuw investeringsvoorstel of omvangrijk project moeten we bewust stil staan bij de risico's.

#### **15.4.2. Inventarisatie risico's**

Voor wat betreft stap één, hebben we in de 2e kwartaalrapportage al een eerste inventarisatie opgenomen. De belangrijkste risico's betreffen:

- Minder aantrekkelijke scholen door negatief imago. Bij de inschatting van de toekomstige leerlingontwikkeling is overigens rekening gehouden met een daling van het aantal leerlingen.

- Risico's met betrekking tot de landelijke politiek die kunnen leiden tot achterblijvende bekostiging.
- Risico's met betrekking tot de lokale politiek met als gevolg een bezuiniging op subsidies, zoals de subsidies in het kader van het Rotterdams Onderwijs Beleid. Bij het vaststellen van nieuw beleid lopen we een risico dat de gemeente besluit de subsidies aan het onderwijs stop te zetten dan wel af te bouwen, omdat de aan de subsidies verbonden werkzaamheden door vast personeel worden uitgevoerd.
- Ontwikkelingen passend onderwijs, kunnen leiden tot een lagere bekostiging voor scholen in het speciaal onderwijs en afname van leerlinggebonden financiering.
- Verandering in de gewichtenregeling. Zogeheten zwarte scholen krijgen een relatief lager bedrag vanuit de gewichtenregeling.
- Doordecentralisatie huisvesting kan zorgen voor hogere onderhoudslasten die niet gedekt worden uit de hogere bijdrage van de gemeente.
- Fiscale risico's. BOOR is onzorgvuldig bij het naleven van fiscale regels inzake btw en loonheffing, maar loopt – bij niet naleving van de betreffende regels – een risico op naheffingen en boetes.
- Vanwege een verouderd meerjarenonderhoudsplan, ontbreekt het totaaloverzicht van de investerings- en onderhoudsopgave binnen BOOR. Het huidige budget wordt ingezet om dusdanig onderhoud te plegen aan de gebouwen dat deze voldoen aan de minimaal wettelijke vereisten. Het risico bestaat dat - gezien de staat van het onderhoud - de uitgaven te laag zijn geraamd.
- BOOR kent op onderdelen een verouderde ict-infrastructuur. Door het niet meer kunnen updaten van oude software wordt BOOR gedwongen om te investeren in de ict.
- Risico's in de afwikkeling van (oude) huisvestingsprojecten.
- Risico's vanwege herstructureringen en de invoering van BOOR 2.0, met als uitgangspunt de werkgelegenheidsgarantie en goed werkgeverschap.

#### **15.4.3. Weerstandscapaciteit**

De volgende stap in het risicomanagement is het kwantificeren van de risico's, het bepalen van de impact en het nemen van maatregelen. De weerstandscapaciteit van BOOR dient ter dekking van het uiteindelijke restrisico. Binnen de onderwijsbranche wordt een ondergrens gehanteerd van 10% van de rijksbijdragen. Op dit moment bedraagt onze weerstandscapaciteit circa 2,3% (gebaseerd op weerstand eind 2012 verminderd met verwacht negatief resultaat 2013). Het beleid van BOOR is erop gericht om binnen een afzienbare periode de weerstand aan te vullen naar 10%.



Tevens zal de risicoanalyse periodiek worden geactualiseerd, waarbij enerzijds de financiële impact en anderzijds de classificatie van de risico's voortdurend wordt gezien. Pas wanneer de risicoanalyse regelmatig wordt herhaald en geactualiseerd en de eruit voortvloeiende maatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten zijn, is er sprake van risicomanagement.

## Bronnen

1. Adviesrapport Het bijzondere karakter van het openbaar onderwijs gewaardeerd en verankerd gepresenteerd.  
*Commissie Governance openbaar onderwijs, 2012*  
[www.boorbestuur.nl/commissiecohen](http://www.boorbestuur.nl/commissiecohen)
2. Bestuursakkoord primair onderwijs 2012-2015  
*PO-Raad en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*  
<http://www.poraad.nl/files/bestuursakkoordgetekend.pdf>
3. Bestuursakkoord voortgezet onderwijs 2012-2015  
*VO-Raad en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*  
<http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/Bestuursakkoord/Bestuursakkoord.pdf>
4. BOOR 2.0  
Naar een nieuwe (management) organisatiestructuur  
*BOOR, 2013*
5. Deltaplan medezeggenschap  
*BOOR, 2013*
6. Jaarverslag 2012  
*BOOR*  
[www.boorbestuur.nl/jaarverslag](http://www.boorbestuur.nl/jaarverslag)
7. Kaderbrief 2014  
*BOOR*
8. Rotterdams onderwijsbeleid  
Beter presteren  
<http://www.onderwijsbeleid010.nl/beterpresteren>
9. Rotterdams onderwijsbeleid  
Aanval op uitval  
<http://www.onderwijsbeleid010.nl/aanvalopuitval>
10. SOKWAZO  
Projectplan kwaliteitszorg in het speciaal onderwijs en voortgezet speciaal

onderwijs  
*BOOR, 21 september 2011*

11. Strategische Beleidsplan 2012-2016  
Het kind voorop  
*BOOR*  
[www.boorbestuur.nl/strategischbeleidsplan](http://www.boorbestuur.nl/strategischbeleidsplan)
12. Strategisch human resource management beleidsplan 2010-2014  
Mensenwerk  
*BOOR*
13. Toezichtkader  
[www.boorbestuur.nl/toezichtkader](http://www.boorbestuur.nl/toezichtkader)  
*BOOR en gemeente Rotterdam, 2013*
14. Verbeterplan Anders denken, anders doen  
*BOOR, 2012*

# Bijlagen

## 1. Overzicht doelstellingen strategisch beleidsplan

### *Identiteit en kernwaarden*

1. Met een BOOR-modelovereenkomst, op basis van de tekst in dit plan, worden bij aanmelding en inschrijving van leerlingen rechten en plichten van school, leerling en ouders vastgelegd.
2. Het professionaliseringsprogramma van alle scholen besteedt aandacht aan het aangaan van een constructieve dialoog en het omgaan met dilemma's vanuit het perspectief van deelnemen en meedoen in onze samenleving. De leerlingen worden hierbij betrokken.
3. Alle scholen besteden in hun curriculum aandacht aan actief democratisch burgerschap. Het college van bestuur neemt het initiatief tot inspirerende kenniskringen op dat gebied.
4. Scholen toetsen hun leerlingstatuten en/of schoolregels aan de (kern)waarden.
5. Scholen bevorderen actief participatie van leerlingen, ouders en medewerkers bij het beleid en de organisatie. Voorbeelden: medezeggenschapsraad en leerlingenraad.
6. Scholen borgen zo goed mogelijk de rechten van kinderen in het onderwijs en in de organisatie van de scholen.

### *Onderwijskwaliteit*

7. Alle scholen gebruiken het BOOR Kwaliteitsprofiel.
8. De scholen streven de indicatoren na, inclusief de daarbij horende normen als bepaald door elke sector. Alle BOOR-scholen presteren minimaal op het door de inspectie gewenste basisniveau.
9. Medewerkers professionaliseren zich teneinde de kwaliteit van het onderwijs te optimaliseren en de talenten van leerlingen maximaal te ontplooien.

### *Passend onderwijs*

10. BOOR biedt, in samenwerking met de partners van de samenwerkingsverbanden, alle leerlingen een passend onderwijsarrangement aan.
11. Alle leerkrachten van BOOR beschikken over de nodige pedagogische en didactische kennis en competenties om passend onderwijs te verzorgen.
12. Er is een basisstructuur van voorzieningen en hulpmiddelen geformuleerd voor de leerlingbegeleiding waar elke school over beschikt.
13. Alle BOOR-scholen hebben een ondersteuningsprofiel opgesteld en hebben dit vastgelegd in het schoolplan of jaarplan.
14. Alle aanwezige kennis en deskundigheid binnen BOOR, waarmee passend onderwijs ondersteund kan worden, is gebundeld en voor iedereen toegankelijk.

### **Organisatiestructuur- en cultuur**

15. De integrale verantwoordelijkheid is per sector geregeld en vastgelegd in management- en directiestatuten en functiebeschrijvingen.
16. Er start een programma voor leidinggevenden bij BOOR, met als belangrijkste thema's dienend en inspirerend leiderschap, onderwijskundig en opbrengstgericht leiderschap, lerend organiseren en innovatie.
17. Er functioneren sectoroverstijgende kenniskringen. Er zijn tevens adviesraden ingesteld van leerlingen, ouders en medewerkers. Hetzelfde geldt voor een adviesraad met vertegenwoordigers uit de maatschappelijke omgeving.
18. Er is een team in het leven geroepen om innovaties voortdurend op de (strategische) agenda te houden.

### **Financiën en bedrijfsvoering**

19. De uitgaven worden in lijn gebracht met de bekostiging van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
20. Er zijn stuur- en kengetallen op basis waarvan de juiste afwegingen en keuzes gemaakt kunnen worden voor een gezonde bedrijfsvoering.
21. Financiën (auditing, monitoring en control), besturingsmodel, cultuur en governance zijn ondergebracht in Het huis van planning en control.

## 2. Overzicht doelstellingen jaarplan 2014

### Organisatie en bestuur

1. In het kader van passend onderwijs wordt bekeken hoe de sector (voortgezet) speciaal onderwijs zich kan aansluiten bij het (speciaal) basisonderwijs en het voortgezet onderwijs.
2. Het verder vormgeven en uitvoeren van het de herstructurering in het (speciaal) basisonderwijs.
3. Er wordt een besluit genomen over de toekomstrichting en positionering van EarlyBird en ten uitvoer gebracht.
4. Het inventariseren van de wensen en eisen van het bestuur en de sectoren met betrekking tot de dienstverlening van het servicebureau.
5. Het verder versterken van het servicebureau, zodat voldaan kan worden aan de wensen en eisen van het bestuur en de sectoren.
6. Het onderzoeken welke functies van BOOR Expertise onder de vleugels van BOOR Services zullen komen.
7. Het Deltaplan *Medezeggenschap* wordt uitgevoerd en afgerond, met als doel de medezeggenschap te versterken.
8. BOOR is vertegenwoordigd door personeel, ouders en leerlingen in de ondersteuningsplanraden van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

### Scholen en leerlingen

9. Het aanscherpen van het beleid om aan de doelstellingen van voortijdig schoolverlaters te voldoen, vertaald in een maximaal percentage van de doelgroep: 1,0% in de onderbouw, 4,0% in bovenbouw vmbo en 0,5% in bovenbouw havo/vwo.

### Onderwijskwaliteit

10. Het bestaande kwaliteitsbeleid wordt geëvalueerd, aangepast en geborgd.
11. Alle scholen voldoen aan de normen uit het BOOR Kwaliteitsprofiel.
12. Alle scholen voor het (voortgezet) speciaal onderwijs sluiten aan bij de planning van de kwaliteitsagenda.
13. De scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs voldoen minimaal aan de wettelijke vereisten wat betreft opbrengstgericht werken en het ontwikkelingsperspectief, waarbij de stafmedewerker kwaliteit monitort wat de ontwikkelingen zijn.
14. De scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs omschrijft de gewenste onderwijsopbrengsten, zowel op sectorniveau als op schoolniveau.
15. De drie projecten van Rotterdams Effect worden gecontinueerd. De resultaten worden geborgd en adviezen worden opgenomen in de schoolplannen.

16. In het primair onderwijs worden minimaal alle basisarrangementen van de onderwijsinspectie gehandhaafd en het aantal aangepaste arrangementen neemt met de helft af.
17. Scholen maken resultaatafspraken over de leeropbrengsten passend bij de schoolontwikkeling.
18. In het voortgezet onderwijs blijven de afdelingen die een basisarrangement van de onderwijsinspectie hebben gehandhaafd. Het aantal zwakke afdelingen wordt verminderd.
19. Elke school scoort met de Cito-toets minimaal op het gemiddelde van de schoolgroep.
20. Alle basisscholen scoren minimaal voldoende op de toetsen technisch lezen van het leerlingvolgsysteem.
21. De groeiscore voor de Diataal-toets begrijpend lezen in het voortgezet onderwijs is op bestuursniveau minimaal 13.1.
22. Het gemiddelde cijfer op bestuursniveau voor het centraal examen Nederlands is minimaal een 6,21.
23. Het gemiddelde cijfer op bestuursniveau voor het centraal examen Wiskunde A is minimaal een 6,36.
24. In het eerste kwartaal nemen alle scholen voor (speciaal) basisonderwijs een tevredenheidspeiling af onder de medewerkers, waarbij een minimale respons van 40% wordt nagestreefd en een gemiddelde tevredenheid van een 7,5.
25. In het eerste kwartaal nemen alle scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs een tevredenheidspeiling af onder de ouders en (indien mogelijk) onder de leerlingen, waarbij een minimale respons van 40% wordt nagestreefd en een gemiddelde tevredenheid van een 7,5.
26. In het eerste kwartaal nemen alle scholen voor voortgezet onderwijs een tevredenheidspeiling af onder de leerlingen en ouders van de leerlingen uit het derde jaar, waarbij een minimale respons van respectievelijk 60% en 50% wordt nagestreefd en een gemiddelde tevredenheid van een 7,5.

### **Personeel**

27. Het te ontwikkelen beleid en te verlenen ondersteuning dragen bij aan het in evenwicht brengen van formatie en bezetting.
28. In 2014 zal een discussie gestart worden rond de toekomstige vervulling van onderwijsondersteunende vacatures.
29. Alle medewerkers hebben een gesprek met hun leidinggevende gevoerd in het kader van de gesprekscyclus.
30. Het percentage ziekteverzuim daalt naar 7,6% in het primair onderwijs en naar 5,2% in het voortgezet onderwijs.



31. Het oprichten van een kwaliteitsteam van vervangers in salarisschaal LB, die hun expertise inzetten op verschillende scholen, zodra de financiële ruimte dat toelaat.
32. Het vervangen van het poortwachterprogramma.
33. Het ondersteunen van alle leidinggevendenden bij hun taken met betrekking tot personeel, door middel van het aanbieden van laagdrempelige en actuele kennis en vaardigheden op het hrm-domein.

### **Identiteit**

34. Er worden klankbordgroepen opgericht, bestaande uit medewerkers, ouders en leerlingen, waarin het zal gaan over culturele dilemma's, integriteit en levensbeschouwing.
35. In 2014 worden de opbrengsten van de proeftuinen gedeeld met de collega-scholen.
36. Het spreken met betrokkenen om de integriteit te borgen binnen de organisatie.

### **Passend onderwijs**

37. Elke school heeft 1 augustus een tekst met betrekking tot de zorgplicht op de website die voldoet aan de wettelijke kaders.
38. Elke school heeft op 1 september een heldere en herkenbare onderwijsondersteuningsstructuur.
39. Elke school heeft op 1 augustus een schoolondersteuningsprofiel gepubliceerd op de website.
40. In overleg met de sector jeugdzorg worden afspraken gemaakt welke arrangementen georganiseerd worden.
41. Het jaarlijks investeren in deskundigheidsbevordering van medewerkers die nodig is voor passend onderwijs.
42. Er zijn minimaal acht basisscholen, verspreid over de verschillende rayons, die het Minervapredicaat hebben behaald.

### **Huisvesting**

43. Het intern organisatie- en ontwikkelingsplan huisvesting wordt afgerond in het eerste kwartaal van 2014.
44. Het opstellen van een nieuw meerjarenonderhoudsplan en een meerjareninvesteringsplan voor de inrichting.
45. Het reduceren van leegstand met ongeveer 5.000 m<sup>2</sup> bvo.
46. Het reduceren van de energielast.
47. Het vervangen van het huidige managementinformatiesysteem door een facilitair managementinformatiesysteem, zodat de processen binnen huisvesting optimaal worden ondersteund en adequate managementinformatie kan worden gegenereerd.

48. De laatste scholen die voor 1994 zijn gebouwd krijgen een asbestinventarisatie.

### **Communicatie**

- 49. Het opstellen en uitvoeren van een persbeleidsplan, in samenspraak met belanghebbenden.
- 50. Het realiseren van een digitaal personeels- en relatiemagazine, waarbij de online mogelijkheden beter worden benut.
- 51. Het optimaliseren van de informatievoorziening.

### **Klachten en bezwaar**

- 52. Het aantal klachten en bezwaren tot een minimum beperken, door middel van goede voorlichting en scholing aan directeuren en startend leidinggevenden.
- 53. Het voorkomen van onnodige en onnodig lange procedures door een klacht of een bezwaar eerst op een informele manier te behandelen.

### **Inkoop**

- 54. Het ontwikkelen van een inkoopstrategie.
- 55. Het vaststellen van de benodigde inkoopcompetenties op zowel bestuurs- als schoolniveau, gekoppeld aan een scholingstraject.
- 56. Het uitvoeren van de aanbestedingskalender.
- 57. Het ontwikkelen van prestatie-indicatoren om BOOR-breed het inkoopproces te monitoren.
- 58. Het opstellen van een inkoopproces wat ingebed is in de totale planning-en-controlcyclus.

### **Ict**

- 59. Het opstellen van een ict-beleidsplan op bestuursniveau.

### **Financiën**

- 60. BOOR heeft een jaarkalender planning-en-control. Hiermee wordt voorkomen dat scholen en afdelingen onverwacht informatie moeten aanleveren.
- 61. De financiële informatievoorziening is op orde en is beschikbaar op zowel de scholen als binnen de sector en op bestuursniveau. De informatie ziet voor wat betreft de financiën op de uitputting van budgetten, het verloop van projecten en de prognose voor het kalenderjaar. De informatie wordt aan de scholen verstrekt via maandelijkse uitputtingsoverzichten en is daarnaast real-time beschikbaar in de financiële informatiesystemen.
- 62. Er is een resultaatverantwoordelijke aangewezen per project.
- 63. De informatievoorziening wordt elk kwartaal gebundeld en aangevuld met informatie over de liquiditeit, projecten, risico's en diverse kengetallen vanuit het

gemeentelijk toezichtkader. Deze informatie wordt gedeeld met externe stakeholders, zoals gemeente, inspectie en bank.

64. De liquiditeitsprognose is up to date en BOOR stuurt op een concreet saldo liquide middelen.
65. Het treasurystatuut wordt geactualiseerd en er wordt een treasurycommissie ingesteld.
66. Interne controles op de werking van processen en beheersmaatregelen, worden periodiek uitgevoerd. De accountant kan steunen op de beheersmaatregelen en op de uitkomsten van onze interne controles.

### 3. Toezichtkader

In het toezichtkader zijn diverse kengetallen benoemd, waarover BOOR jaarlijks of elk kwartaal verantwoording aflegt. In onderstaande tabel is de vindplaats opgenomen van de verschillende kengetallen, waarover in het jaarplan verantwoording moet worden afgelegd.

*Kengetallen in verband met wezenskenmerken van het Openbaar Onderwijs volgens de WPO art. 46.*

Onderwerp	Soort informatie	Schoolsoort	Vindplaats
<i>Toegankelijkheid</i>			
Wachlijsten	BOOR-beleid en cijfers	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.4</a>
Selectiecriteria toelating leerlingen bij overinschrijving	BOOR-beleid	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.4</a>
Vrijwillige ouderbijdrage	BOOR-beleid en hoogte bedragen	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.10</a>
Klachtenregeling	BOOR-beleid en aantal en aard klachten	po, vo en so	<a href="#">Hoofdstuk 12</a>
Aannamebeleid personeel	BOOR-beleid	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 7.4</a>
Samenstelling personeel	BOOR-beleid en cijfers	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 7.1</a> en <a href="#">7.2</a>
<i>Pluriformiteit</i>			
Lessen levensbeschouwing, godsdienstlessen, lessen democratisch burgerschap	BOOR-beleid	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 8.2</a>

*Kengetallen in verband met art. 23 Grondwet dat bepaalt dat een gemeente verantwoordelijk is voor voldoende openbaar onderwijs*

Onderwerp	Soort informatie	Schoolsoort	Vindplaats
Marktaandeel	BOOR-beleid en percentages	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.3</a>

### Financiële kengetallen

Onderwerp	Soort informatie	Schoolsoort	Vindplaats
Prognose	Cijfers	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 15.3</a>
Meerjarig overzicht	Cijfers	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 15.3</a>

### HR kengetallen

Onderwerp	Soort informatie	Kaders / Norm	Schoolsoort	Vindplaats
Omvang personeel	Aantal	Omvang en aantal komen in overeenstemming met de begrotingsafspraken	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 7.2</a>
Verhouding onderwijzend niet onderwijzend personeel			po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 7.2</a>
Scholing	Gemiddeld bedrag	Zie BOOR-Kwaliteitsprofielen: € 500 per fte	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 7.5</a>
Mobiliteit	Beleid	Zie doelstelling Beter Presteren	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 7.3</a>
Verzuim (ziekte)	Beleid en percentage	Zie BOOR-Kwaliteitsprofielen: <6% gemiddeld verzuim	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 7.8</a>
Klachten	Beleid, aantal en aard		po, vo en so	<a href="#">Hoofdstuk 12</a>
Medewerkerstevredenheid	Beleid, rapportcijfer en benchmark	Zie BOOR-Kwaliteitsprofielen: >7,5	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 6.7</a>
Integriteitsbeleid	Beleidsmaatregelen		po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 8.3</a>

### Organisatieontwikkeling

Onderwerp	Soort informatie	Schoolsoort	Vindplaats
Kwaliteitsslag bedrijfsvoering	Inhoudelijke stand van zaken	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 15.1</a>
Versterken bestuursbureau	Inhoudelijke stand van zaken	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 3.4</a>
Compartimentering (verantwoordelijkheid laag in de organisatie)	Inhoudelijke stand van zaken	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 3.2</a>

### Onderwijs

Onderwerp	Soort informatie	Kaders / Norm	Schoolsoort (po, vo en so)	Vindplaats
Aantal leerlingen en aanmeldingen	Beleid en aantal		po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.2</a>
Gemiddelde klassengrootte	Cijfer		po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.6</a>
CITO-eindtoets	Cijfer	Zie doelstelling Beter Presteren: De meetmethode en definitie zijn concreet uitgewerkt in het hulpdocument bij aanvraag en verantwoording. Resultaatafspraken worden op bestuursniveau gemaakt op basis van individuele schoolafspraken	po	<a href="#">Paragraaf 6.6.2</a>
Schooladviezen	Percentage	Zie doelstelling Beter Presteren	vo	<a href="#">Paragraaf 4.7</a>

Eindexamen-cijfers	Cijfers Nederlands, Wiskunde en Taaleffect	Zie doelstelling Beter Presteren. De meetmethode en definitie zijn concreet uitgewerkt in het hulpdocument bij aanvraag en verantwoording. Resultaatafspraken worden op bestuursniveau gemaakt op basis van individuele schoolafspraken	vo	<a href="#">Paragraaf 6.5</a> <a href="#">Paragraaf 6.6.5</a> <a href="#">Paragraaf 6.6.6</a>
Groei en scores op Diataal / Cito-Vas begrijpend lezen	Groei Diataal toets 2 / Cito-Vas toets 2 t.o.v. Diataal toets A/Cito-Vas toets 0 En Norm-niveau Dia-taal toets 2/ Cito-Vas toets 2	Zie de concrete uitwerking in het hulpdocument bij aanvraag en verantwoording	vo	<a href="#">Paragraaf 6.6.4</a>
In- en uitstroomcijfers	Aantal		vo	<a href="#">Paragraaf 4.5</a>
Aantal zwakke en zeer zwakke scholen	Aantal	Zie doelstelling Beter Presteren. In de beschikking worden concrete aantallen genoemd	po en vo	<a href="#">Paragraaf 6.6.1</a>
Ongeoorloofd verzuim	Beleid en aantal	Zie programma Aanval op Uitval	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.8</a>
Uitval	Beleid en aantal	Zie programma Aanval op Uitval	vo en so	<a href="#">Paragraaf 4.8</a>
Leerlingtevredenheid	Beleid, rapportcijfer en benchmark	Zie BOOR-Kwaliteitsprofielen: >7,5	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 6.7</a>

Ouder- tevredenheid	Beleid, rapportcijfer en benchmark	Zie BOOR- Kwaliteitsprofielen: >7,5	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 6.7</a>
------------------------	--	---	--------------	-------------------------------

*Onderwijskundige ontwikkelingen*

Onderwerp	Soort informatie	Rapportage	School-soort (po, vo of so)	Vindplaats
Innovaties	Beleid	Jaarplan en Jaarverslag	po, vo en so	<a href="#">Hoofdstuk 5</a>

*Onderwijshuisvesting kengetallen*

Onderwerp	Soort informatie	Kaders / Norm	School-soort (po, vo of so)	Vindplaats
Onderhoud	BOOR-beleid en stand van zaken	Meerjarige Onderhouds- planning	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 10.3</a>
Nieuwbouw	BOOR-beleid en stand van zaken	Huisvestings- programma (HVP) 2014 e.v.: Aanvragen wor- den afgewogen op basis van criteria Integraal Huisvestings- plan (IHP) 2014- 2016	po, vo en so	<a href="#">Paragraaf 10.2</a>



## Colofon

Stichting BOOR

Pakhuis Maaspoort  
*Tweede verdieping*  
Prins Hendrikkade 14  
3071 KB Rotterdam  
Postbus 23058  
3001 KB Rotterdam  
010-2540800  
[info@stichtingboor.nl](mailto:info@stichtingboor.nl)  
[www.stichtingboor.nl](http://www.stichtingboor.nl)



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

*Redactie:*

BOOR, Marianne Eijkenduijn, communicatieadviseur