



Wij zijn
ZAAM

Jaarverslag ZAAM

1 augustus – 31 december 2012

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs
statutair gevestigd te Amsterdam

Dubbelink 1	tel: 020 – 660 32 70
Postbus 12426	email: info@zaam.nl
1100 AK Amsterdam	website: www.zaam.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
WIE ZIJN WIJ?	6
Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs	7
De scholen	8
BESTUURSVERSLAG	16
1. Verslag Raad van Toezicht	17
2. Organisatie	19
3. Medezeggenschap	22
4. Aansturing en verantwoording	23
5. Onderwijs	24
5.1 Onderwijs in kerncijfers	24
5.2 Kwaliteit	25
5.3 Passend onderwijs	26
5.4 Samenwerking en overdracht	27
5.5 Opleiden in de school	27
6. Goed besturen	28
7. Klachten	29
8. Personeel	30
9. Ontwikkelingen op ICT gebied	34
10. Huisvesting	35
10.1 Projecten	35
10.2 Collectieve inkoop	36
11. Toekomst	37
12. Jaarrekening	39
12.1 Toelichting financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit	39
12.2 Balans per 31 december 2012 (na resultaatbestemming)	40
12.3 Staat van baten en lasten over de periode 1 augustus tot en met 31 december 2012	41

Voorwoord

Bij het jaarverslag over de maanden augustus – december 2012

Zoals 2013 de geschiedenis in zal gaan als het jaar van de troonswisseling, zal 2012 ongetwijfeld de boeken in gaan als het jaar dat ‘onderwijskolos’ Amarantis ten val kwam. Een jaar vol drama, hectiek en persoonlijk leed voor veel van de betrokken medewerkers. Sinds 2005 is getracht vorm te geven aan idealen die in een weerbarstige praktijk niet realiseerbaar bleken. Ambities te hoog, onzekere financiële jaren, interne onvrede en zorgen over de onderwijskwaliteit leidden uiteindelijk tot de val van Amarantis. Daarop greep de minister in. Defusering, splitsing in vijf entiteiten, is de koers waarop gevaren werd om het onderwijs voor alle leerlingen en de werkgelegenheid van zo veel mogelijk medewerkers veilig te stellen.

En zo werd ZAAM geboren.

Op veertien juli van het jaar 2012 werd de Stichting ZAAM opgericht en op één augustus werd ze juridisch, bestuurlijk, organisatorisch en financieel geheel zelfstandig. Alle rechten en plichten behorende bij de ZAAM-scholen zijn daarmee over gegaan naar de nieuwe stichting. De scholen van de stichting staan in Amsterdam, Zaanstad en Monnickendam. De complexiteit van de verandering, die op relatief heel korte termijn vorm heeft gekregen, bleek overduidelijk in de afgelopen maanden. Er is veel tijd gestoken in de ontmanteling van de oude en wellicht nog meer in de opbouw van de nieuwe eenheid. Gezamenlijke rekeningen en lopende contracten moesten worden afgehecht in een periode waarin de scholen volop draaiden. En dat in een uitgekleden organisatie. Dat heeft er toe geleid dat na het ontvan-

gen van een overdrachtsbalans er nog veel werk verzet moest worden op weg naar een openingsbalans. Het resultaat, gevolgd door de resultaten van de eerste vijf maanden van ons bestaan, ligt nu voor u.

Gelukkig heeft de kern van ons werk, het verzorgen van goed onderwijs, ook in deze maanden voorop gestaan. Op alle fronten, van de betrokken docenten en ondersteuners tot aan de directies en de medezeggenschap, is met grote inzet en met nieuw elan gewerkt aan het uitvoeren van de missie van ZAAM. Daar zijn wij alle betrokkenen zeer erkentelijk voor. Veel is in de steigers gezet en langzamerhand kan de focus weer geheel op het onderwijs komen te liggen. In dat licht presenteren we ons graag in dit eerste verslag. Kort, transparant, energievul en met vertrouwen in de kwaliteit die we gezamenlijk kunnen ontwikkelen voor de aan ons toevertrouwde leerlingen:

Wij zijn ZAAM !

College van Bestuur Stichting ZAAM
interconfessioneel voortgezet onderwijs

J. Zeldenthuis
voorzitter

R. Kuiken
lid

An aerial photograph of a public square. In the center is a rectangular area made of glass blocks, possibly a well or a decorative feature. Around this central area are several wooden benches. People are sitting on the benches, some looking at their phones, others talking. A few people are standing around the central area. The ground is paved with large, reddish-brown tiles. The overall atmosphere is casual and public.

WIE ZIJN WIJ?

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs (hierna: ZAAM) is op 1 augustus 2012 van start gegaan als het bevoegd gezag van 22 scholen. Deze scholen verzorgen voor ruim 10.000 leerlingen een breed aanbod, variërend van praktijkonderwijs tot en met categoriaal gymnasium. De scholen staan in de regio Zaanstad, Amsterdam en Monnickendam, oftewel: ZAAM. ZAAM staat ook voor ‘samen gaan wij verder’ en het ‘gezamenlijk sterk zijn’. De 22 scholen zijn ervan overtuigd dat het bundelen van de krachten zal leiden tot verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De scholen worden daarin gesteund door het College van Bestuur en het ondersteuningsbureau. Binnen de stichting wordt ‘ZAAM’ gewerkt aan de missie: Het begeleiden van jonge mensen bij het vinden van hun plaats in de samenleving. Er is aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en de rol van de mens in de gemeenschap en de omgeving. Emancipatie, diversiteit en dialoog tussen mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden zijn onderdeel van het onderwijs.

De stichting bestaat uit herkenbare scholen met een eigen “gezicht”, met een sterke binding met de regio. Veelal zijn het kleinschalige scholen, met oog voor de individuele leerling. Om de scholen in hun kracht te zetten, ligt de verantwoordelijkheid voor het onderwijs, leerlingen, ouders en medewerkers zo laag mogelijk in de organisatie, dat wil zeggen bij de individuele scholen. Zo krijgen de scholen de ruimte een eigen gezicht te ontwikkelen.

De scholen



De Apollo (Amsterdam)

De Apollo is een school voor vmbo-t onderwijs met een havo onderbouw voor leerlingen die recht hebben op leerwegondersteuning (LWOO) en/of in het bezit zijn van een rugzakje van de Commissie van Indicatiestelling. De school is kleinschalig in meerdere opzichten: er zijn slechts 230 leerlingen, de klassengrootte bedraagt maximaal 16 leerlingen. De school kent een veilig klimaat dankzij de kleine omvang, de duidelijke structuur en voorspelbaarheid en de uitgebreide zorgstructuur.

De resultaten zijn ondanks de zware problematiek van de leerlingen heel goed. Het slagingspercentage was de afgelopen jaren boven de 95%. De nieuwe zorgstructuur, waarin de ambulant begeleiders van Altra als klas-sencoaches werken, levert veel voordelen op: de mentoren voelen zich gesteund door de samenwerking en alle leerlingen worden geobserveerd en ondersteund indien nodig. De leerlingen worden voorbereid op een overstap naar het regulier voortgezet onderwijs (havo) of mbo. Voor de meeste leerlingen is dit succesvol.



Bernard Nieuwentijt College (Monnickendam)

Op het Bernard Nieuwentijt College in Monnickendam wordt vmbo-theoretische leerweg en de onderbouw van havo-vwo aangeboden. Er is nauwe samenwerking met Damstede over de doorstroom van deze leerlingen naar de bovenbouw. Het onderwijs wordt digitaal verzorgd, alle leerlingen werken met een laptop. Er wordt gebouwd aan nauwe banden met de directe omgeving (gemeente, jongerenwerk, VVV, overige maatschappelijke organisaties, Brijder, bibliotheek, basisscholen, vo-scholen Waterland) en de school participeert bij de brede-schoolontwikkeling. Ouders en leerlingen waarderen de school goed, zo blijkt uit de leerling- en oudertevredenheidsenquêtes.



Bindelmeer College (Amsterdam)

Het Bindelmeer College is een vmbo school in Amsterdam Zuid/Oost. De school heeft een herstart gemaakt vanaf augustus 2011 met een nieuwe naam, een geheel gerenoveerd schoolgebouw en een nieuw onderwijs-concept gericht op projectonderwijs. Daarnaast staat talentontwikkeling centraal in het nieuwe concept. De eerste effecten zijn zichtbaar want het aantal aanmeldingen is verdubbeld.



Calvijn met Junior College (Amsterdam)

Calvijn met Junior College heeft een vmbo kaderberoepsgerichte leerweg en een beroepscollege. Leerlingen met een basisschooladvies basisberoepsgerichte leerweg kunnen in het beroepscollege in vier of vijf jaar het mbo niveau 2-diploma halen (het experiment VM2). De uitstroomrichtingen zijn: administratie, handel, junior-kapper en zorg & welzijn. Het Calvijn met Junior College kent een lage uitval voortijdig schoolverlaters (inclusief het mbo-deel is dit lager dan 4%). Talentontwikkeling van leerlingen staat centraal met een uitgebreid buitenschools programma, waarbij de nadruk ligt op sport. Het onderwijsaanbod is competentiegericht, parallel aan competentie ontwikkeling van de medewerkers, waar veel externe partners deel van uitmaken.

College de Meer (Amsterdam)

Op College de Meer kunnen leerlingen vmbo volgen: basis-, kaderberoepsgerichte leerweg en theoretische leerweg. Het is een kleinschalige school met een apart gebouw voor de onderbouw en de bovenbouw. Trefwoorden zijn: kleinschalig, veilig en goed zorg en begeleiding.

College de Meer werkt aan de ontwikkeling van een zeer uitgebreid programma loopbaanoriëntatie en begeleiding voor alle leerjaren, waarbij de buitenwereld de school in komt en andersom. Om de overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs zo goed mogelijk te laten verlopen is het onderwijs steeds meer ingericht in leergebieden. Een leergebied is een verzameling van vakken die veel met elkaar te maken hebben en samenwerken. Er zijn vier leergebieden: Mens & Maatschappij (Aardrijkskunde, Geschiedenis, Economie, LEVO), Mens & Onderzoek (Wiskunde, BINASK, Techniek, Lichamelijke Oefening), Mens & Communicatie (Nederlands, Engels, Frans, Duits) en Mens & Expressie (Muziek en Dans, Beeldende Vorming).

In de bovenbouw krijgen de leerlingen onderwijs aangeboden, dat beter voorbereidt op het mbo. Het derde leerjaar is een oriëntatiejaar in de bovenbouw, waar de leerlingen van de kader en basisberoepsgerichte leerweg nog heterogeen onderwijs krijgen aangeboden (nog op- en afstroom mogelijk), in het vierde leerjaar krijgen de leerlingen les in homogene groepen. Voorheen werkte de school met twee aparte sectoren. Dat is voor de sector Economie nu nog te herkennen aan de kantooromgeving en voor de sector Zorg & Welzijn aan het moderne leerplein waar de leerlingen het beroepsgerichte programma volgen. Aankomend schooljaar start de school in leerjaar 3 met een nieuw ontwikkeld intersectoraal programma, dat volgend schooljaar verder wordt ontwikkeld voor het vierde leerjaar. Voor de theoretische leerweg (mavo) kunnen de leerlingen kiezen uit veel vakken en krijgen de leerlingen les extra vakken voor de havo-route.

Comenius Lyceum Amsterdam

Het Comenius Lyceum is een school voor havo/vwo en is trots op haar vermogen een “emancipatiemachine” voor haar leerlingen te zijn (bijna 90% is van Marokkaans of Turkse afkomst; het apc-percentage¹ is 92%) en haar leerlingen op te leiden voor een vervolgstudie in het wo of hbo. Bijna de helft van de leerlingen in 3 vwo heeft op de basisschool een lager advies gekregen.

De school is bezig een “econasium” op te zetten, een opleiding in de bovenbouw van zowel havo als vwo op te zetten, speciaal voor excellente leerlingen. De leerlingen zullen zich toe gaan leggen op onderzoeks- en presentatievaardigheden, en zelfstandig onderzoek doen op het gebied van eco-logie en eco-nomie.

De afgelopen drie jaren is de school gegroeid: zowel qua leerlingenaantal (circa 700 leerlingen) als qua onderwijskwaliteit heeft de school zich in positieve zin ontwikkeld (met een kleine dip in schooljaar 2011-2012, het jaar waarin leerlingen van het in het voorgaande jaar opgeheven Islamitisch College zijn overgenomen die groten-deels in de examenklassen zijn ingestroomd). Het Comenius Lyceum Amsterdam kent al enige jaren een goede doorstroomrendement en goede eindexamenresultaten.

¹ percentage leerlingen dat woonachtig is in een armoede probleem cumulatiegebied

Leerlingen met achterstanden krijgen extra ondersteuning aangeboden. Alle leerlingen in klas 1 t/m 3 krijgen extra basislessen in taalontwikkeling en rekenvaardigheid.



Cygnus Gymnasium (Amsterdam)

Het Cygnus Gymnasium is een jong categoriaal gymnasium dat getalenteerde leerlingen uitdaagt en de leerlingen de ruimte biedt te excelleren. Via keuzemodules geeft de school de leerlingen de gelegenheid om, naast de reguliere vakken, een grote variëteit in hun programma aan te brengen.

Dit betekent dat breed georiënteerde leerlingen al vanaf de eerste klas kennis kunnen maken met vakken als bijvoorbeeld psychologie, Chinees en archeologie. Hiervoor onderhoudt de school nauwe contacten met universiteiten en professionals uit het veld. In aansluiting op de huidige tijdgeest wordt gewerkt in een elektronische leeromgeving en hebben de leerlingen de beschikking over een eigen laptop.

De school is er trots op dat de eerste examencohorten het eindexamen met zeer goed resultaat hebben afgerond. Met de gemiddelde eindexamencijfers behoort de school tot de vijf beste categorale gymnasia in Nederland.

In de korte tijd dat het Cygnus bestaat heeft de school zich een plek tussen de andere categorale gymnasia veroverd en is de school in de korte tijd van zijn bestaan gegroeid tot (nu) 600 leerlingen. Zowel de leerlingen als hun ouders geven via de leerling- en oudertevredenheidsenquêtes aan zeer tevreden te zijn met de school.



Damstede (Amsterdam)

Damstede is een school voor gymnasium, atheneum en havo die vanuit een christelijke inspiratie kwalitatief hoogstaand en uitdagend onderwijs verzorgt, waarin het leren van de leerling centraal staat en waarin zoveel mogelijk recht wordt gedaan aan de verschillen tussen de leerlingen.

Brede en verantwoorde ontwikkelingen in identiteit zijn belangrijk op Damstede. De school is Betapartner, mag zich Universumschool noemen, maar ook Sportactieve school. Al drie jaar heeft een team van leerlingen meegedaan aan de Shell-ecomarathon (een wedstrijd om zo ver mogelijk op 1 liter brandstof te rijden). Het is leerlingen gelukt om een voertuig te bouwen die met 1 liter waterstof ruim 700 kilometer kan rijden. Ook de kunstvakken komen ruim aan bod, met muziek, drama, tekenen en handvaardigheid in de lessentabel.



De Faam (Zaandam)

De Faam is een school voor praktijkonderwijs. De school is bedoeld voor leerlingen die niet via het vmbo een diploma kunnen halen. Leerlingen op de Faam zijn geïndiceerd, dat wil zeggen dat leerlingen alleen via de regionale verwijzingscommissie (RVC) toegelaten kunnen worden.

De Faam levert “maatwerk”. De school probeert theorie en praktijk optimaal aan te laten sluiten bij de behoefte van de individuele leerling. De leerling is nooit een nummer op papier. De school handelt altijd in het belang van de leerling en betreft de diverse hulpverlenende instanties bij het “uitzetten van de route”. Er komen nog steeds

leerlingen direct van school met een contract op de arbeidsmarkt. De Faam werkt aan een eigen identiteit als praktijkschool en gaat voor de kansen en niet voor de belemmeringen.

Gerrit van der Veen College (Amsterdam)

Het Gerrit van der Veen College is gehuisvest in een monumentaal gebouw in Amsterdam Zuid. Het is een relatief kleine havo-vwo school; 850 leerlingen en 90 medewerkers.

Door deze kleinschaligheid is persoonlijke aandacht en maatwerk mogelijk en staan we ervoor dat leerlingen en medewerkers zich bij ons op school gekend weten.

Het Gerrit van der Veen College is een Cultuurprofielschool; kunst- en cultuureducatie is een van de belangrijkste speerpunten. Leerlingen kunnen als examenvak kiezen uit vier kunstvakken: beeldende vorming, drama, muziek en tekenen.

De school biedt een aangepast programma aan leerlingen die hun havo of vwo opleiding combineren met een vooropleiding aan het Amsterdams Conservatorium of een dansopleiding bij Lucia Marthas of de Nationale Balletacademie.

Naast de kunstzinnige en culturele vorming worden leerlingen begeleid in hun cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling tot zelfbewuste mensen die vanuit een brede vorming zinvol kunnen functioneren in de samenleving.

Hogelant (Amsterdam)

Hogelant is een zelfstandige vmbo met een onderbouwlicentie waar, naast leerweg ondersteunend onderwijs, extra zorg wordt geboden. De school biedt in samenwerking met de Amsterdamse Plus (ROC-TOP) een mbo niveau 1 opleiding. Het doel van Hogelant is om de leerlingen zo snel als mogelijk te schakelen naar een passende vorm van onderwijs waar de opleiding wordt afgemaakt. Hierbij spelen naast kennis zaken als zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, burgerschap en zelfreflectie een grote rol.

Huygens College (Amsterdam)

Het Huygens College is een kleine school voor vmbo-onderwijs in de basisberoepsgerichte leerweg, de kaderberoepsgerichte leerweg en de theoretische leerweg. De school biedt onderwijs in de sector economie, waarbij de ict-route en sport & bewegen als specialisatie wordt aangeboden.

Met ruim 600 leerlingen is het Huygens College groot genoeg om een goed en gevarieerd lesprogramma aan te bieden. Maar zeker ook klein genoeg zodat iedereen elkaar kent. En dat geeft een veilig gevoel. Er is een doorlopende leerlijn ICT ontwikkeld naar mbo Amsterdam (ROC-TOP).

In 2012 heeft de school veel media-aandacht gehad, door een incident met leerlingen buiten de school. Dit heeft veel impact gehad op leerlingen en personeel.





Iedersland College (Amsterdam)

Iedersland College is een kleinschalige vmbo-school (basis- en kader-beroepsgerichte leerweg) met ongeveer 220 leerlingen. De school is voor leerlingen die extra zorg en ondersteuning nodig hebben. Iedersland College biedt veel extra ruimte voor persoonlijke begeleiding. Leerlingen moeten voldoen aan de eisen van de Regionale Verwijzingscommissie (RVC) voor een positieve indicatie voor leerwegondersteuning (LWOO) of een indicatie hebben van de Commissie van Indicatiestelling (de zogenaamde rugzak).

Iedersland College bestaat nu zes jaar als vmbo school. Van de eerste en de tweede lichting examenkandidaten (2010-2011 en 2011-2012) is 100 procent geslaagd. De leerlingen voelen zich prettig en veilig op het Iedersland College en doen daardoor succeservaringen op ondanks al hun belemmeringen.



Het Meridiaan College (Amsterdam)

Het Meridiaan College is een kleinschalige, multiculturele school voor vmbo met de theoretische en de gemengde leerweg. De leerlingen komen vooral uit Amsterdam-West. Leerlingen die zich in het eerste leerjaar profileren als mogelijke havo-leerlingen, kunnen een havo-kanstraject volgen. Scholieren die met succes dit traject doorlopen worden aan het eind van het eerste leerjaar bevorderd naar havo-2, met gegarandeerde plaatsing op het Comenius Lyceum.

Het onderwijs op het Meridiaan College is erop gericht om de leerling met een persoonlijke aanpak te begeleiden naar het diploma. De leerlingen worden goed voorbereid op geschikt vervolgonderwijs en het verwerven van een goede positie in de maatschappij.



Over-Y College (Amsterdam)

Over-Y College is een kleinschalige, eigentijdse school voor vmbo-theoretische leerweg en een havo-kansklas. Het Over-Y College ligt centraal in Amsterdam-Noord. De 1 jarige havo-kansklas sluit aan op het tweede leerjaar van de havo op Damstede. De school kent enkele speerpunten: de sportklas, de theaterklas en science. Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB) heeft een prominente plek gekregen in het curriculum. Het start in leerjaar 2 en loopt door tot en met leerjaar 4.

Elke lesperiode (8-9 weken) wordt afgesloten met een projectweek. Elke projectweek heeft een centraal thema, bijvoorbeeld: 'wie ben ik' of 'energie'. In de projectweek wordt de nadruk gelegd op het ontwikkelen van vaardigheden, zoals samenwerken of presenteren.

Op deze manier probeert het Over-Y College de leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op hun vervolgonderwijs en hun plek in de maatschappij.

Pascal College (Zaanstad)

Het Pascal College is een uitdagende, christelijke school voor havo-, atheneum- en gymnasium-onderwijs. De school kent een rijke traditie van uitstekend onderwijs. Op professionele wijze en met aandacht voor het



individue worden onze leerlingen en medewerkers gestimuleerd om hun talenten maximaal te ontwikkelen. Nieuwsgierigheid bij leerlingen is een groot goed.

De school werkt prestatiegericht en levert een nadrukkelijke bijdrage aan de ontwikkeling van de leerling tot maatschappelijk betrokken Europees burger. Een Europees burger die in staat is de complexe werkelijkheid te leren begrijpen en de vragen te stellen die er toe doen. Er wordt gewerkt vanuit een christelijke levensbeschouwing. In alle leerjaren staat het vak levensbeschouwelijke vorming op het programma. Die lessen bieden een goede gelegenheid om kennis te nemen van elkaars mening en van gedachten te wisselen over ethische vraagstukken.

Pascal College heeft goede examenresultaten. Ook halen veel oud vmboleerlingen hun diploma op de school. Om hun succeskans in het havo te vergroten is er voor hen een “zomerschool”.

Het Pascal College biedt uitwisselingen/internationalisering, x-modules en “versterkt –Engels” daarnaast zijn er masterclasses in het gymnasium. Ondersteuningslessen zijn er in alle leerjaren. Bijzonder zijn projecten als “Pascal voor de toekomst” en het “Paasproject”, de Kerstviering en “het concert”. De school is trots op de gemotiveerde en collegiale inzet van alle medewerkers. Aan een (toekomstig) “vernieuwd” gebouw wordt momenteel hard gewerkt.

Pascal Zuid (Zaanstad)

Pascal Zuid biedt vmbo basis-, kaderberoepsgerichte leerweg en de theoretische leerweg aan. Wat betreft onderwijsontwikkeling zet de school met intersectorale programma's Dienstverlening & Commercie en Technologie & Dienstverlening de toon in het voortgezet onderwijs. Leerlingen stellen de keuze voor een beroepsopleiding uit en worden keuze bekwaam gemaakt. Pascal Zuid biedt uitstekende stage-bemiddeling en –begeleiding en werkt daarin samen met gerenommeerde Zaanse partners.

In leerjaar 1 is er een TLplus klas, waarbij opstroom naar de tweede klas havo een realistische mogelijkheid wordt.

Met een gedegen aanbod voor taal en rekenen worden hiaten in kennis verminderd. Op Pascal Zuid worden leerlingen uitgedaagd te presteren.

Pieter Nieuwland College (Amsterdam)

Het Pieter Nieuwland College is een school voor atheneum en havo. Het aantal leerlingen groeit de laatste jaren gestaag: ruim 975 leerlingen volgen het onderwijs, dat door circa 100 medewerkers wordt verzorgd. De school slaagt er al vele jaren in talentvolle kinderen die opgroeien in zwakke sociale omstandigheden, te stimuleren en te begeleiden om het beste uit zichzelf te halen. Personeel van de school is zich er van bewust dat voor veel leerlingen een extra stap gezet moet worden en doet dat ook. In de visie/missie van de school staat het gevecht van Jakob met de Engel centraal (dit is weergegeven op het mozaïek op de gevel). Kinderen maken een grote



Pieter Nieuwland College



ontwikkeling door op de school. Dat gaat meestal niet zonder strijd. Zekerheid die de leerlingen hebben is dat ze niet losgelaten worden en dat de docenten de leerlingen helpen een zonnige toekomst tegemoet te gaan.

Het Pieter Nieuwland College start in schooljaar 2013-2014 met vwo+. Leerlingen die gymnasium aankunnen maar andere interesses hebben dan klassieke talen krijgen een uitdagend programma dat zich richt op science en art.



Rosa BeroepsCollege (Amsterdam)

Het Rosa Beroepscollege is een school voor vmbo basis- en kaderberoepsgerichte leerweg. De algemeen vormende vakken en de beroepsgerichte vakken vormen tezamen een evenwichtig lespakket. Ook heeft Rosa Beroepscollege een 5e leerjaar (experiment VM2) waar leerlingen na het behalen van hun diploma van de basisberoepsgerichte leerweg diploma in 1 jaar hun diploma mbo Helpende Welzijn niveau 2 kunnen behalen.

Er is veel zorg en aandacht voor leerlingen. Leerlingen, ouders en inspectie zijn tevreden over de Rosa. Door alle leerjaren wordt loopbaanoriëntatie en begeleiding aangeboden, waarbij leerlingen werken met een digitale talenten-map of portfolio. De Rosa is opleidingsschool waarbij veel jong talent het onderwijs versterkt.



Sweelinck College (Amsterdam)

Het Sweelinck College biedt vmbo-theoretische leerweg en een heeft een havo kansklas. De school wordt bevolkt door zo'n 500 leerlingen uit alle stadsdelen van Amsterdam. Examenresultaten zijn goed, de zorg is uitstekend en de leerplicht is zeer tevreden over de aanpak van het Sweelinck College. De school investeert al enkele jaren in extra taal- en rekenlessen, waarbij de resultaten van de leerlingen worden gemonitord. Voor leerlingen met dyslexie is er volop aandacht en de LWOO-leerlingen krijgen de steun die zij nodig hebben. In leerjaar 1 t/m 3 zijn de klassen klein: ongeveer 23 leerlingen.

Loopbaanoriëntatie is vormgegeven in alle vier de leerjaren om de leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op een vervolgopleiding: mbo of havo.

In leerjaar 1 krijgen leerlingen de mogelijkheid om, binnen het curriculum, extra les te volgen in dans (in samenwerking met dansschool Lucia Marthas), sport (onder andere klimmen, kanoën, schaatsen), muziek, zingen en pianoles en culturele- en kunstzinnige vakken.



Waterlant College IJdoorn (Amsterdam)

Waterlant College IJdoorn is een kleinschalige school in Amsterdam Noord met een grote betrokkenheid bij en begeleiding van elke individuele leerling. De school biedt de vmbo-basis- en kaderberoepsgerichte leerweg, maar in de onderbouw wordt gedifferentieerd les gegeven. Vanuit de onderbouw is doorstroom naar de theoretische leerweg mogelijk.

Het doel van de school is om onderwijs op maat te bieden, zodat elke leerling op het juiste onderwijstraject

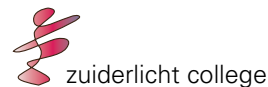
geplaatst wordt en het beste diploma behaald kan worden. Als een leerling om welke reden dan ook vast dreigt te lopen, biedt de zorgstructuur van de school vele mogelijkheden om de leerling te begeleiden. Bij de vakken Beroepenoriëntatie en Persoonlijke Ontwikkeling wordt gekeken naar welke talenten de leerling heeft en welke beroepskeuze daar het beste bij past.

De aandacht voor de leerlingen houdt op Waterlant College IJdoorn niet op na de lessen: er is een uitgebreid Topscoreprogramma (sporten na schooltijd).

Zuiderlicht College (Amsterdam)

Het Zuiderlicht College is een kleine school voor vmbo (basis-, kader- en theoretische leerweg), sector Zorg en Welzijn met circa 340 leerlingen en ongeveer 40 medewerkers. Het Zuiderlicht College onderscheidt zich van andere scholen in Amsterdam door de nadruk die zij leggen op dans- en kunstonderwijs. Op de school proberen ze de leerlingen meer te geven dan kennis en vaardigheden. Het motto is “studiegericht en kunstminnend”. Het Zuiderlicht College beschouwt kunst en cultuur als een belangrijk en verrijkend onderdeel van de samenleving. Onderwijs is een geschikt middel om leerlingen op een voor hen aansprekende en stimulerende manier vaardigheden bij te brengen, die ook voor andere vakken van belang zijn. Zo is bijvoorbeeld dans een verplicht vak in de onderbouw en een keuzevak in leerjaar vier. Leerlingen leren tijdens deze lessen om samen te werken en zich te concentreren. Vaardigheden die ook goed van pas komen bij andere vakken. De centrale rol die kunst en cultuur op het Zuiderlicht College speelt komt ook tot uitdrukking in onze samenwerking met de Dansacademie Lucia Marthas en kunstprojecten. Vmbo-leerlingen met een bijzonder danstalent kunnen dat talent ontwikkelen (sinds drie jaren) in een specifiek traject, dat in samenwerking met Dansschool Lucia Marthas wordt aangeboden.

Al negen jaar is het Zuiderlicht College in afwachting van nieuwbouw, dat in 2013 uiteindelijk gereed zal komen.



BESTUURSVERSLAG



1. Verslag Raad van Toezicht

De stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs in Amsterdam, Zaandam en Monnickendam is op 1 augustus 2012 ontstaan uit de ontvlechting van de Amarantis Onderwijsgroep. De stichting kent statutair twee organen: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Via een extern bureau is een werving- en selectieprocedure gestart voor de leden van de Raad van Toezicht. De GMR heeft advies uitgebracht over de benoeming van de leden van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is in december 2012 geïnstalleerd en bestaat uit zes personen die elkaar aanvullen wat betreft kennis. Er is een goede verhouding tussen professionele onderwijskundige, financiële, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring.

Bij de eerste vergadering heeft de Raad van Toezicht gesproken over speerpunten voor de komende periode. Naast transparantie en openheid staat vooral kwaliteit hoog in het vaandel bij de Raad van Toezicht. Om deze reden wil de Raad van Toezicht dit onderwerp op de agenda in de komende periode. Tevens wil de Raad de rol van toezichthouder helder krijgen. Wat heb je nodig om open, met vertrouwen en onafhankelijk je taak in te kunnen vullen? Wat betreft de bezoldiging hebben de van de Raad van Toezicht besloten om af te zien van een vergoeding tot de zomer 2014. Alleen onkosten worden vergoed.

De voorzitter heeft maandelijks overleg met voorzitter van het College van Bestuur om feeling te houden met wat er speelt binnen ZAAM. De Raad van Toezicht is gestart met werkbezoeken om zodoende de locaties beter te kennen.

Per jaar worden zes vergaderingen gepland: vier reguliere en twee thema-vergaderingen. De Raad van

Toezicht gebruikt een deel van de vergadering voor onderling overleg, zonder aanwezigheid van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht kent meerdere commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie, onderwijscommissie en de governance-commissie, die allen bestaan uit twee leden van de Raad van Toezicht.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt:

Voorzitter:

- Mevrouw E.R.M. (Els) Verhoef. Zij heeft jarenlange jaren kennis en expertise opgebouwd binnen met name het hoger onderwijs. Tot een jaar geleden maakte zij deel uit van het college van bestuur van De Haagse Hogeschool. Op dit moment is ze werkzaam als zelfstandig adviseur en (interim)bestuurder. Mevrouw Verhoef is tevens voorzitter van de Remuneratiecommissie

Leden:

- De heer mr. D.B. (Duco) Adema (vice voorzitter). Ervaren politicus, onder andere oud-voorzitter van het stadsdeel Zuideramstel. Hij is momenteel directeur van hogeschool Windesheim Flevoland. De heer Adema is tevens voorzitter van de auditcommissie.
- Mevrouw L.J.M. (Louise) Hermen RA MMO. Naast lid van de Raad van Toezicht en de auditcommissie van ZAAM is zij lid van de ledenraad en de financiële commissie van de Rabobank Valkenswaard & Waalre. Zij is in verschillende functies in het onderwijs werkzaam geweest: docent in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs, accountant bij het

ministerie van OCW, manager van hbo-opleidingen, bestuurder van een VO-school, adviseur en interne accountant / interne auditor. Daarnaast heeft zij als hoofd Financiën / Concerncontroller bij gemeentelijke organisaties gewerkt.

- Mevrouw N. (Ndo) Ntoane. Na een aantal jaren werkzaam te zijn geweest voor het UAF (Stichting voor Vluchteling Studenten), werkt zij vanaf 2007 bij de Nederlandse Spoorwegen als management-development adviseur en Manager diversiteit & inclusie.
- Mevrouw drs. E.M. (Esther) Spetter. Zij is zelfstandig financieel adviseur met ruime ervaring op control- en governancevraagstukken binnen het publieke domein.
- De heer mr. drs. P.P.(Peter-Paul) Witte. Een ervaren HR-manager bij o.a. BASF, ASEA Brown Boveri en Koninklijke Vopak. Hij werkt momenteel als chief HR-officer bij Connexxion Holding. Door diverse onderwijs- en bestuurlijke activiteiten is de heer Witte goed bekend met het onderwijsveld. De heer Witte is tevens lid van de Remuneratiecommissie.

Alle leden dragen het onderwijs - en in het bijzonder het voortgezet onderwijs en de nieuw ontstane stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs- een warm hart toe. Zij zijn zich – in het licht van het recente verleden - bewust van hun maatschappelijke opdracht om de toezichtfunctie bij ZAAM goed, kritisch en onafhankelijk uit te oefenen en de voortdurende aandacht hiervoor vanuit de overheid, de politiek, de media en de directe maatschappelijk omgeving. In 2012 zijn er geen wijzigingen geweest in de organisatie van ZAAM die gemeld moeten worden aan de Raad van Toezicht.

2. Organisatie

De eerste maanden van 2012 heeft in het teken van de ontvlechting gestaan. Er zijn plannen opgesteld en in een business case is vastgelegd hoe de nieuwe organisatie vorm zou moeten krijgen. Vanaf 1 augustus is de Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs van start gegaan. Het College van Bestuur van ZAAM bestaat uit twee personen. De voorzitter, mevrouw J. Zeldenthuis, was reeds in de fase voor 1 augustus actief betrokken bij de start van de stichting als kwartiermaker VO Amsterdam, Zaanstad en Monnickendam. In de periode na 1 augustus is gezocht naar een lid voor het College van Bestuur voor onder ander de portefeuille financiën, die gevonden is in de heer R. Kuiken. De heer Kuiken is met ingang van 1 november benoemd als lid van het College van Bestuur. Tot die periode is deze plek ingevuld door de directeur van het ondersteuningsbureau, de heer B. Schumacher. Het College van Bestuur heeft de portefeuilles als volgt verdeeld:

- de voorzitter is verantwoordelijk voor strategie en beleid, personeel, kwaliteitsbeleid, marketing en communicatie.
- het lid van de het College van Bestuur is verantwoordelijk voor financiën, ICT, huisvesting en identiteit.

Beide leden van het College van Bestuur hebben onderwijs in de portefeuille. Leerlingenzaken worden door het lid van het College van Bestuur in behandeling genomen, alle medewerkerszaken door de voorzitter. De scholen zijn in directe aansturing verdeeld onder de twee leden van het College van Bestuur. Het College van Bestuur vergadert wekelijks.

Het besturingsmodel gaat uit van autonomie voor de directeurs van de verschillende scholen binnen

bestuurlijke kaders die door het College van Bestuur worden aangegeven. Iedere school heeft een directeur of rector die integraal verantwoordelijk is voor alle zaken die de school betreffen op het gebied van strategie, identiteit, onderwijs en leerlingenzorg, organisatie, communicatie / pr, personeel, financiën en materieel. De centraal vastgestelde bestuurlijke kaders komen tot stand op basis van een dialoog met de 22 schooldirecteuren. Eenmaal vastgesteld, vormen ze geen vrijblijvend, maar een voorschrijvend en bindend kader. Met name met betrekking tot de volgende onderwerpen geldt een bindende kaderstelling:

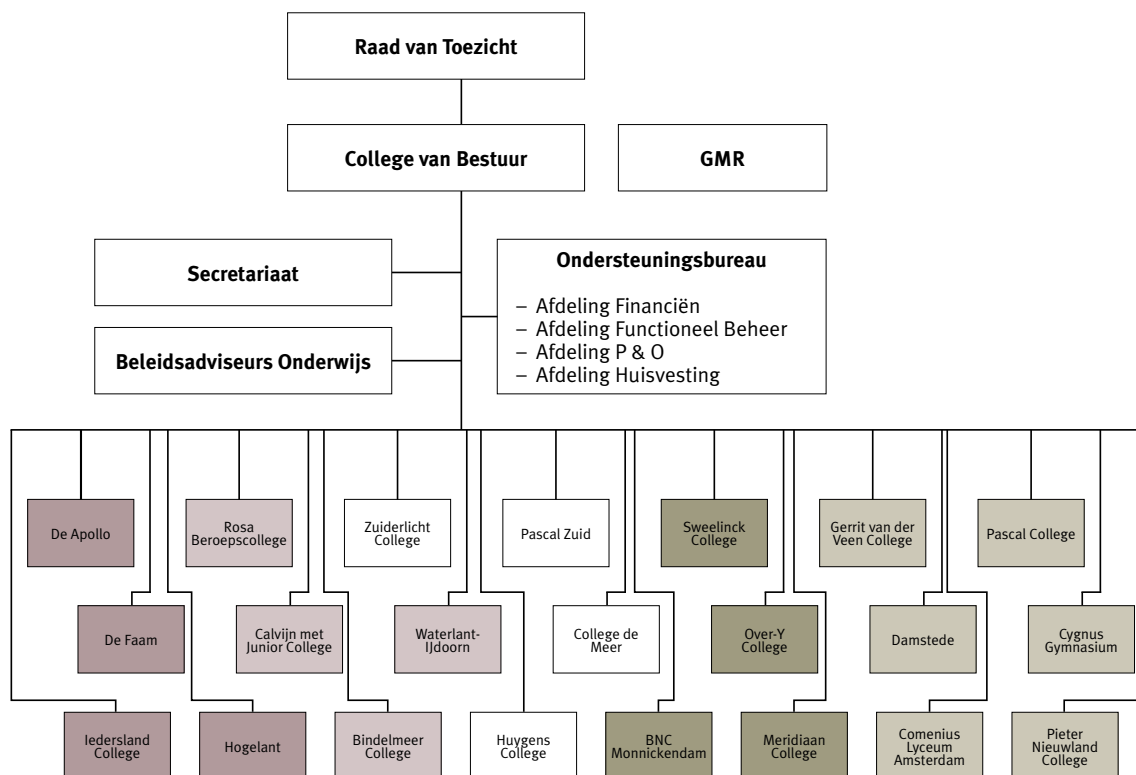
- Begroting (kostenbeheersing) en planning – en controlcyclus.
- HR-beleid met betrekking tot rechtspositionele gevolgen (iedere medewerker is in dienst van ZAAM) en loopbaanontwikkeling en mobiliteit.
- Kwaliteitscyclus.
- Risicomanagement (met name financiële en juridische risico's).
- Integraliteit in het onderwijsaanbod (bijvoorbeeld een toets op de start van nieuwe opleidingen in hoeverre deze rechtstreeks concurreren met andere scholen binnen ZAAM).

Er is een managementstatuut opgesteld waarin de bestuurlijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeurs zijn vastgelegd. Uitgangspunt hierbij is dat de directeur van de school de beschikking heeft over de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen om, binnen de kaders van de wet- en regelgeving en binnen de door het College van Bestuur vastgestelde beleidskaders, de door de school beoogde resultaten van beleid ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Voor sommige directeurs

betekent dit een uitbreiding van de verantwoordelijkheden, omdat zij in de periode voor 1 augustus onder de verantwoordelijkheid van een groepsdirectie functioneerden. Verantwoordelijkheden werden gedragen door de groepsdirectie, waarbij de locatieleiders (nu de directeuren) verantwoordelijk waren voor de dagelijkse gang van zaken op de locatie. Alle directeuren zijn voor hun aanstelling via een 360 graden feedback bij de start van ZAAM opnieuw beoordeeld. Hiervoor zijn enquêtes uitgezet via de VO-spiegel. Op basis van de resultaten hebben 20 directeuren een vaste aanstelling gekregen en 2 directeuren een tijdelijke aanstelling.

Iedere zes weken komt het College van Bestuur samen met de directeuren van de scholen in het directeurenoverleg ZAAM (DOZ). Directeuren worden in dit overleg in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over bestuurlijke beleidskaders.

Omdat het niet praktisch is om in een overleg met 22 directeuren beleidsvoorbereidende zaken te bespreken, is ervoor gekozen om te werken met zogenaamde expertgroepen. Deze expertgroepen bestaan uit enkele directeuren en managers van de afdeling van het ondersteuningsbureau. Expertgroepen zijn beleidsvoorbereidend en adviserend en/



of vormen een klankbord voor voorgenomen beleid vanuit het College van Bestuur. Daarnaast gaat het in de expertgroepen ook om kennisdeling tussen de directeuren. Alle directeuren participeren in minimaal één expertgroep.

Er is gestart met expertgroepen huisvesting, financiën, ICT, P&O: Arbeidsvoorwaarden/Arbo en gezondheid/Strategische formatieplanning, functiebouw en functiemix/Werving, selectie, mobiliteit en professionalisering en de werkgroep identiteit.

Naast het College van Bestuur en de scholen is het ondersteuningsbureau ingericht. Er wordt naar gestreefd om te werken met een klein slagvaardig ondersteuningsbureau, waarvoor scholen maximaal 5 procent van hun lumpsumbudget afdragen. In het ondersteuningsbureau is een afdeling financiën, een afdeling Personeel en Organisatie, een afdeling huisvesting, een afdeling beleidsadvisering onderwijs en een afdeling functioneel beheer. In onderstaand organogram is weergegeven hoe de organisatie is ingericht.

3. Medezeggenschap

Bij de start van ZAAM is een tijdelijke gemeenschappelijke medezeggenschapsraad ingesteld voor de duur van schooljaar 2012-2013. Deze tijdelijke GMR bestaat uit 1 ouder, 5 personeelsleden vanuit de scholen en een vertegenwoordiger van het ondersteuningsbureau. De GMR is in de periode van augustus 2012 tot januari 2013 vier keer bijeen geweest en heeft samen met het College van Bestuur op constructieve wijze meegedacht in de oprichting van de nieuwe organisatie.

De GMR heeft ingestemd met een voorlopig Medezeggenschapsstatuut, een voorlopig Reglement voor de medezeggenschapsraad en een voorlopig Reglement voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. In goed overleg met de GMR is gewerkt aan de definitieve inrichting van de medezeggenschap. ZAAM heeft een bijzondere organisatiestructuur, met een formele structuur die bestaat uit zes brinnummers en een informele, 'gevoelde' structuur met 22 zelfstandig functionerende scholen. Daarom is gekozen voor een construct met 1 gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, zeven medezeggenschapsraden en 21 deelraden. De leden van de deelraden van een brinnummer vormen tezamen de medezeggenschapsraad pro forma van het betreffende brinnummer. De Faam en het ondersteuningsbureau hebben een medezeggenschapsraad. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad bestaat uit twaalf leden: zes personeelsleden, 3 ouders en 3 leerlingen. Hierbij is een goede verdeling afgesproken tussen de onderwijssoorten (vmbo en havo/vwo).

4. Aansturing en verantwoording

Voor de aansturing en verantwoording is gekozen voor de A3 methodiek. Deze systematiek is gebaseerd op het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteitszorg). Zowel het College van Bestuur als alle scholen werken met een A3 jaarplan. In het A3 jaarplan is op een overzichtelijke en korte wijze opgenomen wat de missie en visie is en welke succesbepalende factoren van belang zijn voor de komende 1 à 2 jaar. Tevens is kort beschreven wat een school (of het College van Bestuur) wil bereiken en welke acties daarvoor nodig zijn. Hierbij zijn doelstellingen zoveel mogelijk SMART geformuleerd.

In 2012 hebben alle scholen en het College van Bestuur een A3 jaarplan opgesteld. De wijze waarop dit tot stand is gekomen (met het hele team of bijvoorbeeld alleen door de directeur) verschilt per school, evenals het gebruik ervan. Streven is dat dit document de komende jaren gaat uitgroeien tot een levend document dat op alle scholen, door het College van Bestuur en ook door de afdelingen binnen het ondersteuningskantoor wordt gebruikt en regelmatig terugkeert op de agenda. In het jaarplan van het College van Bestuur zijn de doelstellingen opgenomen voor het geheel van ZAAM. Scholen en het ondersteuningsbureau zullen mee werken aan het realiseren van deze doelstellingen en zullen deze doelstellingen dus ook opnemen in de eigen jaarplannen.

Gekoppeld aan deze A3 systematiek is een gesprekscyclus, waarbij het College van Bestuur en de directeuren zowel sturende als verantwoordingsgesprekken voert. De managementgesprekken zijn sturende gesprekken, waarbij de directeur aangeeft welke successen zijn bereikt en waarbij de directeur ondersteuning nodig heeft. De gesprekken over de fi-

nanciën (in het voor- en najaar) zijn verantwoordingsgesprekken. Tevens worden jaarlijks functionerings- of beoordelingsgesprekken gevoerd. In 2012 is met alle directeuren een managementgesprek gevoerd, waarbij alle directeuren een managementcontract met een looptijd van twee jaar hebben getekend. Onderdeel van dit managementcontract is een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) waarin afspraken worden gemaakt over scholing en persoonlijke ontwikkeling. Tevens heeft het College van Bestuur meerdere gesprekken gevoerd over de financiën, wat betreft de begroting voor 2013. Hier wordt strak op gestuurd. Om goed in control te zijn, worden prognoses van het aantal leerlingen besproken met de directeuren. Op basis van deze prognoses wordt de begroting opgesteld. Zodra bekend is wat het definitieve aantal leerlingen is, wordt vastgesteld of een begroting moet worden bijgesteld. In 2013 zal een meerjarenbegroting worden opgesteld, om ook op langere termijn goed grip te krijgen op de financiële situatie.

5. Onderwijs

5.1 Onderwijs in kerncijfers

School	soort onderwijs	okt 2010	okt 2011	okt 2012
De Apollo	VMBO Zorgschool	220	230	233
De Faam	Praktijkschool	190	174	190
Hogelant	VMBO Zorgschool	105	104	77
Iedersland College	VMBO Zorgschool	162	186	224
Bindelmeer College	VMBO-Beroepscollege	341	358	464
Calvijn met Junior College	VMBO-Beroepscollege	485	546	518
Rosa Beroepscollege	VMBO-Beroepscollege	241	237	237
Waterlant College IJdoorn	VMBO-Beroepscollege	305	329	333
College De Meer	VMBO K, B, T	440	434	432
Huygens College	VMBO K, B, T	663	652	654
VMBO Pascal Zuid	VMBO K, B, T	545	617	657
Zuiderlicht College	VMBO K, B, T	331	353	383
Bernard Nieuwentijt College	VMBO TL	182	187	232
Meridiaan College	VMBO TL	243	300	337
Over-Y College	VMBO TL	516	588	626
Sweelinck College	VMBO TL	450	476	500
Comenius Lyceum	Havo/VWO	498	621	670
Cygnus Gymnasium	Gymnasium	467	555	600
Damstede	Havo/VWO	969	1020	987
Gerrit van der Veen College	Havo/VWO	805	843	856
Pascal College	Havo/VWO	907	867	836
Pieter Nieuwland College	Havo/VWO	863	932	976
Zaam Totaal		9.928	10.609	11.022

In bovenstaande tabel is te lezen dat het aantal leerlingen jaarlijks is toegenomen, van 9.928 leerlingen op 1 oktober 2010 naar 11.022 leerlingen op 1 oktober 2012. Door de grote groei in de afgelopen jaren hebben scholen vaak een grotere onderbouw dan

bovenbouw. In de volgende tabel is de verdeling van het aantal leerlingen per schoolsoort voor heel ZAAM opgenomen. Hieruit blijkt dat vooral het aantal leerlingen vmbo-(g) t, havo en vwo is toegenomen.

Schoolsoort	okt 2010	okt 2011	okt 2012
Praktijkonderwijs	190	174	190
VMBO-B	1.373	1.379	1.377
VMBO-B/K	743	778	868
VMBO-K	971	1.021	1.103
VMBO / HAVO	200	245	257
VMBO-(G)T	2.048	2.326	2.444
HAVO	1.406	1.459	1591
HAVO / VWO	779	821	774
VWO	2.218	2.406	2.418
Zaam Totaal	9.928	10.609	11.022

5.2 Kwaliteit

Jaarlijks krijgen de scholen een opbrengstenoordeel van de inspectie van het onderwijs. Dit oordeel is gebaseerd op een gemiddelde oordeel over de afgelopen 3 schooljaren op de volgende indicatoren:

- rendement onderbouw
- rendement bovenbouw
- gemiddelde cijfer eindexamen
- verschil schoolexamen – eindexamen

In de volgende tabel is per schoolsoort opgenomen hoeveel scholen het opbrengstenoordeel 2012 voldoende of onvoldoende hebben (gebaseerd op het gemiddelde van 2009, 2010 en 2011).

Opbrengstoordeel 2012	VMBO-b	VMBO-k	VMBO-t	HAVO	VWO
Voldoende	6	7	6	5	6
Onvoldoende	0	0	2	0	0

Op 2 afdelingen is het opbrengstenoordeel onvoldoende: vmbo-t van het Over-Y College in Amsterdam en het Bernard Nieuwentijt College in Monnickendam. Beide scholen hebben een kwaliteitsonderzoek gehad in 2011, waarna de afdeling vmbo-t van het Bernard Nieuwentijt College het oordeel zwak heeft gekregen van de Inspectie. De school heeft naar aanleiding hiervan een plan van aanpak opgesteld om de kwaliteit en daarmee de resultaten te verbeteren. Er zit een stijgende lijn in de behaalde resultaten en inmiddels zijn de resultaten op de school voldoende.

De directie van het Over-Y College is in gesprek gegaan met de inspectie over het opbrengstenoordeel, omdat de school van mening was dat het lage onderbouwendement te verklaren was doordat de school niet wordt vergeleken met een vergelijkbare groep qua samenstelling en opbouw van de leerlingenpopulatie. Het kwaliteitsonderzoek van de inspectie heeft om deze reden niet definitief geleid tot een aangepast arrangement zwak. Inmiddels wordt de school niet meer vergeleken met brede scholengemeenschappen, maar met categorale vmbo-t scholen. Wel is het oordeel van de inspectie aanleiding geweest voor de school om een uitgebreide analyse uit te voeren naar de bereikte resultaten en het lage rendement van de onderbouw en een plan van aanpak op te stellen. Door deze acties is het onderbouwendement voldoende en het verschil tussen het schoolexamen en het eindexamen kleiner dan 0,5.

Enkele scholen krijgen geen opbrengstenoordeel van de inspectie:

- de Faam: praktijkonderwijs
- 't Hogelant: de school biedt alleen onderbouw aan
- Calvijn met Junior wat betreft vmbo-b: in verband met deelname aan het VM2 experiment wordt niet het examen vmbo afgenomen en loopt het programma vloeiend over in het mbo-programma.
- Zuiderlicht College: heeft nog niet voldoende gegevens beschikbaar om een oordeel te kunnen geven over 3 schooljaren.

Om grip te krijgen op de kwaliteit is binnen ZAAM de kwaliteitscyclus opgesteld. De kwaliteitscyclus gaat uit van tien indicatoren waarbij de normen voor de minimale kwaliteit zijn geformuleerd. Alle scholen dienen deze indicatoren te volgen en hier aan te voldoen. Als er niet aan wordt voldaan is het onderdeel van het managementgesprek en wordt in het jaarplan opgenomen hoe dit te verbeteren. Het gaat om de volgende indicatoren:

1. schoolbeleid
2. onderwijskwaliteit
3. personeel
4. aanwezigheid en compleetheid verplichte documenten
5. rendementgegevens
6. urennorm
7. ongeoorloofd verzuim
8. tevredenheid leerlingen en ouders
9. klachtenregistratie en -afhandeling
10. financiën

5.3 Passend onderwijs

Zoals in het Referentiekader passend onderwijs 2013 is beschreven, verdienen alle kinderen en jongeren

in ons land een passende onderwijsplek. Dat geldt in het bijzonder voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Leraren, onderwijsondersteunend personeel, schoolleiders en schoolbesturen staan gezamenlijk voor de taak om dat waar te maken. Het nieuwe stelsel passend onderwijs betekent een aanscherping van deze verantwoordelijkheid. Schooljaar 2012-2013 heeft voor scholen in het teken gestaan van inhoudelijke voorbereiding op de invoering van passend onderwijs. In 2012 is gewerkt aan het inrichten van een rechtspersoon, het inrichten van de ondersteuningsplanraad en het opstellen van een ondersteuningsplan.

ZAAM acteert in drie verschillende regio's, zoals deze landelijk zijn ingedeeld. Elke regio kent daarbij zijn eigen samenwerkingsverband.

1. Regio Zaanstreek, samenwerkingsverband 2706 (gemeenten Oostzaan, Wormerland en Zaanstad). Vanuit ZAAM ressorteren de scholen de Faam, Pascal College en Pascal Zuid binnen dit samenwerkingsverband.
2. Regio Waterland, samenwerkingsverband 2707 (gemeenten Beemster, Edam-Volendam, Landsmeer, Purmerend en Waterland). Vanuit ZAAM neemt het Bernard Nieuwentijt College deel aan dit samenwerkingsverband.
3. Regio Amsterdam, samenwerkingsverband 2708 (gemeenten Amsterdam en Diemen). Vanuit ZAAM zijn alle scholen in Amsterdam betrokken: de "zorglocaties" de Apollo, Iedersland, en Hogelant en daarnaast College de Meer, Bindelmeer College, Sweelinck College, Zuiderlicht College, Over-Y College, Calvijn met junior College, Huygens College, Meridiaan College, Rosa beroepscollege, Waterlant beroepscollege, Cygnus Gymnasium, Pieter Nieuwland College, Gerrit van der Veen College, Comenius College en Damstede.

5.4 Samenwerking en overdracht

Voor het Calvijn met Junior College is een intentieverklaring getekend voor de bestuursoverdracht van de school naar Stichting Esprit. Om te komen tot een onderwijsaanbod dat optimaal tegemoet komt aan de onderwijsbehoeften van de vmbo-leerlingen in Amsterdam West zijn beide besturen ervan overtuigd dat samenwerking wenselijk is. Het streven is een Beroepscollege West te vormen samen met Nova College, Marcanti College, Calvijn met Junior College en Westburg College. In november 2012 is een onderzoek gestart naar de effecten van de bestuurs-overdracht wat betreft de onderwijskundige kwaliteit, management en medezeggenschap, personeel, financiën en huisvesting. In het voorjaar van 2013 moet een definitief besluit worden genomen op basis van de onderzoeksresultaten.

Als gevolg van de defusie van Amarantis moet de samenwerking tussen vmbo en mbo (ROC-TOP) geformaliseerd worden met een samenwerkingsovereenkomst. In de overeenkomst is vastgelegd waar de verantwoordelijkheden liggen voor onderwijs, examinering. Daarnaast zijn detacheringsovereenkomsten opgesteld voor het uitlenen van personeel van vmbo naar mbo en omgekeerd. Huurovereenkomsten zijn opgesteld voor de gebouwen waar het mbo inhuist bij het vmbo.

5.5 Opleiden in de school

ZAAM scholen werken intensief samen met lerarenopleidingen om studenten al bij het begin van hun lerarenopleiding optimaal te begeleiden bij hun stages. Het Ministerie van OCW stimuleert dit 'opleiden in de school' en heeft daarvoor een wettelijke basis gecreëerd. Onder het bestuur van Amarantis is in 2009 gestart met de opleidingsschool. Vanaf

1 augustus 2012 is de opleidingsschool voortgezet onder het bestuur van ZAAM en ROC-TOP. Er zijn twee hbo-opleidingen betrokken bij de opleidingsscholen: Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Inholland. De Vrije Universiteit van Amsterdam is vanaf 2012 ook betrokken.

Deelnemende ZAAM scholen zijn Rosa Beroepscollege, Calvijn met Junior College, Over-Y College, College de Meer en Huygens College. Deze scholen zijn geaccrediteerd tot 2016 door de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie. Aspirant leden zijn: Pieter Nieuwland College en Damstede.

Van augustus tot en met 31 december 2012 zijn 154 studenten opgeleid in de opleidingsscholen. Hiervoor is een subsidie ontvangen van € 280.000.

Er is in 2012 onder andere gewerkt aan een nieuwe samenwerkingsovereenkomst 2013-2016 (mede in verband met de defusie van Amarantis) en de speerpunten voor 2013 zijn opgesteld. In 2012 is Theorie in Praktijk op School (TPS) van start gegaan. Hierbij worden onderwerpen uit het curriculum van de Hogeschool op en in samenwerking met één van de opleidingsscholen aangeboden. Elke opleidingsschool verzorgt een dag voor TPS. Er zijn in 2012 voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd voor de werving van nieuwe opleidingsscholen en er zijn cursussen ingezet voor schoolopleiders. Tot slot is gewerkt aan een vergoedingssysteem voor studenten/stagiaires.

6. Goed besturen

Het College van Bestuur hanteert de Branchecode ‘Goed Onderwijsbestuur’ in het voortgezet onderwijs van de VO-raad, die op 1 augustus 2011 in werking is getreden.

De Raad van Toezicht houdt in het kader van de verticale verantwoording vooral toezicht op het functioneren en de bedrijfsvoering van het College van Bestuur en van de stichting als geheel.

Aansluitend bij landelijke ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs in het kader van streven naar good governance en van de meervoudige publieke verantwoording heeft het College van Bestuur ervoor gekozen Raden van Advies in te stellen. Met het instellen van de Raden van Advies wordt het mogelijk om enerzijds betrokkenheid vanuit de maatschappelijke omgeving te vergroten en anderzijds invulling te geven aan de horizontale verantwoording. De rol van de Raden van Advies moet als complementair worden gezien ten opzichte van die van de Raad van Toezicht. Ze leveren een bijdrage aan de beoordeling van de prestaties van de scholen in de relatie tussen onderwijs en samenleving. Er is geen sprake van vrijblijvendheid: scholen hebben de verplichting de adviesraad te informeren over de uitwerking van de adviezen.

Gezien de besturingsfilosofie om de verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij de scholen neer te leggen is ervoor gekozen de adviesraden in te stellen voor alle scholen van de stichting. adviesraden zijn regionaal georiënteerd en gericht op de individuele scholen en de schooldirecties.

Inmiddels zijn er twee Raden van Advies formeel geïnstalleerd:

- Adviesraad havo/vwo (Damstede, Comenius Lyceum, Pascal College, Gerrit van der Veen College, Cygnus Gymnasium, Pieter Nieuwland College).
- Adviesraad Zaanstad (Pascal College, Pascal Zuid en de Faam) .

Er zijn drie Raden van Advies in oprichting:

- Adviesraad regio Noord (Over-Y College, Bernard Nieuwetijt College, Waterlant Beroepsopleidingen, Rosa Beroepsopleidingen en Hogelant).
- Adviesraad regio West (Huygens College, Calvin met Junior, Meridiaan, Iedersland).
- Regio Zuid/Oost (Bindelmeer College, College de Meer, de Apollo, Zuiderlicht College, Sweelinck College).

Voor deze adviesraden is contact gezocht met de leden van de ‘oude’ adviesraden om te peilen of er belangstelling is om lid te worden van de nieuwe adviesraden.

Alle scholen van ZAAM participeren in ‘Vensters voor Verantwoording’, het project van de sector voortgezet onderwijs waarin zij via internet meervoudig publiek verantwoording aflegt. Op deze website www.school-vo.nl is veel informatie opgenomen over de resultaten en de kwaliteit van onze scholen. Voor ouders is daarnaast het schoolkompas ingericht, dat meer tegemoet komt aan de informatiewensen van ouders en waarin het mogelijk is (maximaal drie) scholen met elkaar te vergelijken.

7. Klachten

Per 1 augustus 2012 is een tijdelijke organisatie voor de klachtenafhandeling ingesteld. De gehanteerde constructie tot 1 augustus 2012, waarbij onderverdeling is gemaakt in klachten met betrekking tot ongewenst gedrag, examenbeslissingen en overige klachten, is gehandhaafd.

Met betrekking tot klachten over ongewenst gedrag is ZAAM aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie PO, VO en MBO, ingesteld door de Besturenraad PCO te Voorburg. Ten aanzien van de vertrouwenspersonen is in 2012 een start gemaakt met een voorstel voor ZAAM, waarbij ook een externe vertrouwenspersoon een plek krijgt.

Voor klachten met betrekking tot examenbeslissingen heeft het bevoegd gezag van ZAAM conform artikel 5 lid 4 Eindexamenbesluit een tijdelijke Commissie van Beroep voor Examens ingesteld en samengesteld. De tijdelijke Commissie van Beroep bestaat uit een onafhankelijk voorzitter, een plaatsvervangend voorzitter en twee leden, die ook voor 1 augustus 2012 werkzaam waren voor de vo-scholen.

Met betrekking tot de Klachtencommissie voor overige klachten heeft het College van Bestuur een externe voorzitter, de plaatsvervanger van de voorzitter en twee leden benoemd als de tijdelijke Klachtencommissie. Dit zijn dezelfde leden als de leden van de tijdelijke Commissie van Beroep voor Examens. Leden die ook voor 1 augustus waren benoemd, zijn zoveel mogelijk in deze tijdelijke organen opnieuw benoemd voor ZAAM.

Er is in 2012 een voorlopige Regeling overige klachten en een voorlopige klachtenregeling ongewenst gedrag vastgesteld voor de periode van 1 augustus 2012 tot 1 augustus 2013.

Van 1 augustus tot 31 december 2012 is er één klacht ontvangen door het College van Bestuur, inzake een leerling. De klacht is formeel door het College van Bestuur afgehandeld. Deze klacht was ongegrond. In deze periode zijn geen klachten ingediend bij de Commissie van Beroep tegen examenbeslissingen.

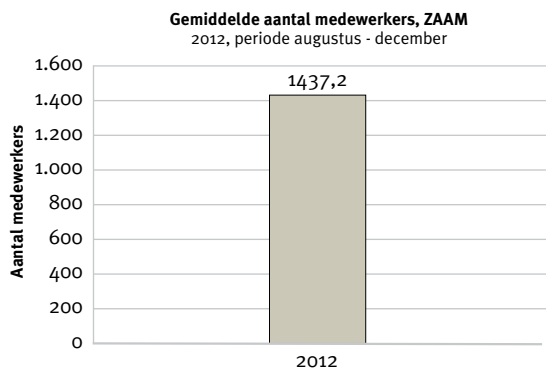
Er is in 2012 een Regeling melden vermoeden van misstanden vastgesteld. In de regeling is vastgelegd dat er een vertrouwenspersoon integriteit is waar personeelsleden, leerlingen en ouders terecht kunnen als er sprake is van een vermoeden van een misstand. Deze meldingen hebben betrekking op de organisatie, waaronder een vermoeden van schending van wettelijke voorschriften of beleidsregels, een vermoeden van een gevaar voor de gezondheid, de veiligheid of het milieu, of een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten die het goed functioneren van de organisatie in het geding brengt.

8. Personeel

Hieronder zijn in algemene zin en op een beknopte wijze een aantal kengetallen weergegeven. De kengetallen zijn gebaseerd op de periode 1 augustus 2012 tot en met 31 december 2012. De personele kengetallen zijn nog in ontwikkeling. De gepresenteerde kengetallen geven een beeld van de personele ontwikkelingen binnen de jonge organisatie ZAAM. Deze cijfers beslaan een te korte rapportage periode om al onderbouwde analyses te maken of trends waar te nemen.

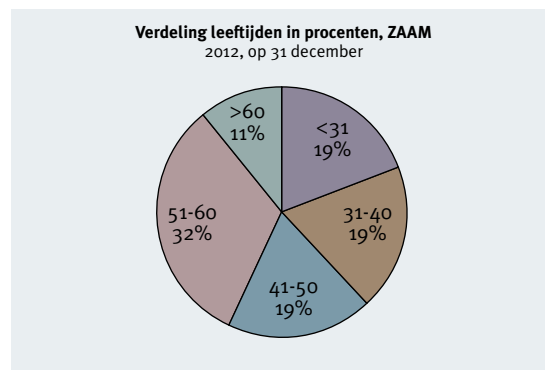
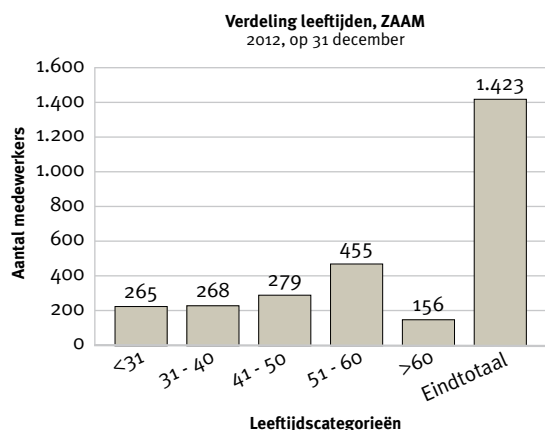
1. Gemiddelde aantal medewerkers van ZAAM

In onderstaande figuur is weergegeven het gemiddelde aantal medewerkers (1.437,2) van ZAAM over de periode 1 augustus 2012 tot en met 31 december 2012 (bron HRIS: 23 mei 2013). Op 31 december 2012 is het aantal personeelsleden 1.423.



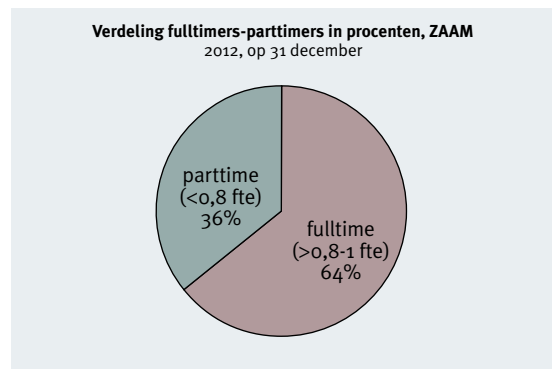
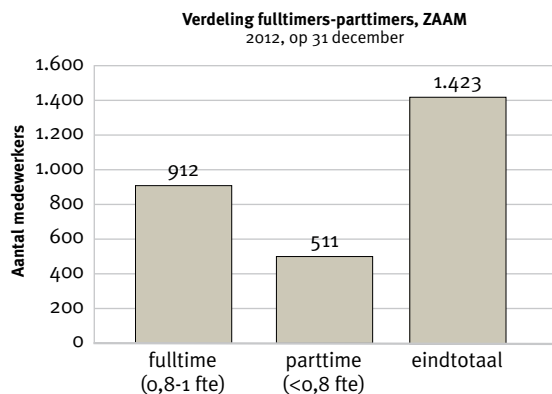
2. Leeftijd verdeling binnen ZAAM

In onderstaande figuren zijn weergegeven de verdeling van leeftijden in aantallen medewerkers en in percentages op 31 december 2012 (bron HRIS: 23 mei 2013). Hieruit blijkt dat een grote groep (43%) ouder is dan 50 jaar.



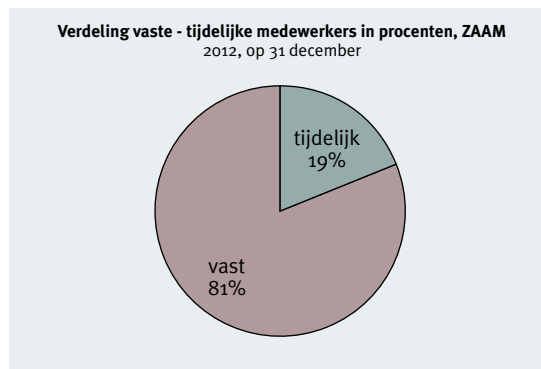
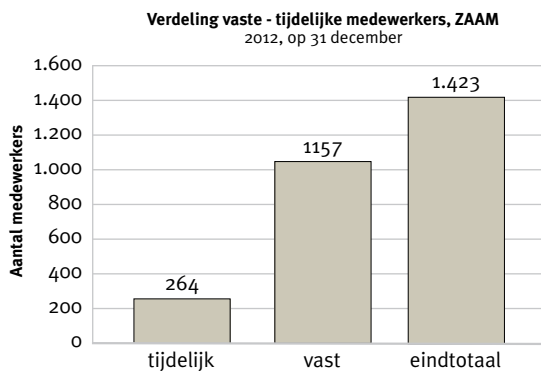
3. Fulltime en parttime medewerkers van ZAAM

In onderstaande figuren zijn weergegeven de verdeling van full- en parttime medewerkers in aantallen en in percentages op 31 december 2012 (bron HRIS: 23 mei 2013).



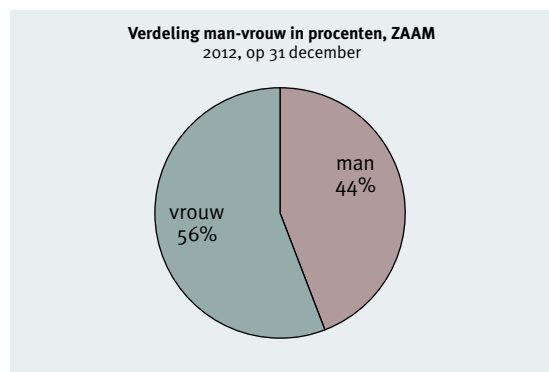
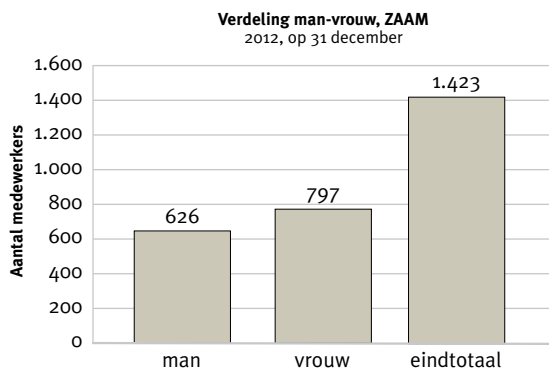
4. ZAAM medewerkers met een vast of tijdelijk contract

In onderstaande figuren zijn weergegeven de aantallen medewerkers en de percentages van het totaal aantal medewerkers met een vast of tijdelijk contract op 31 december 2012 (bron HRIS: 23 mei 2013).



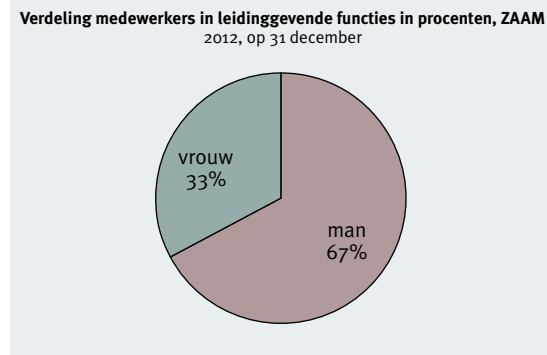
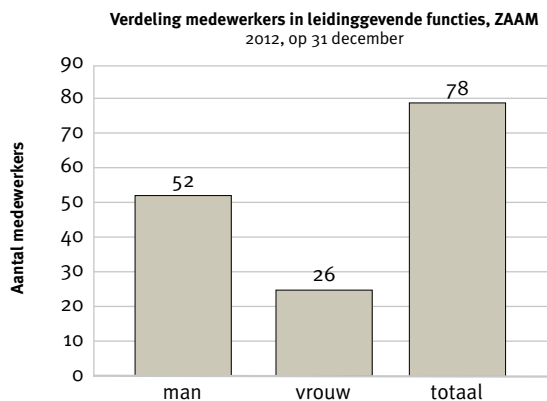
5. Verdeling van medewerkers ZAAM naar geslacht

In onderstaande figuren zijn weergegeven de verdeling van man of vrouw in aantallen medewerkers en in percentages (bron HRIS: 23 mei 2013).



6. Medewerkers van ZAAM in leidinggevende functies

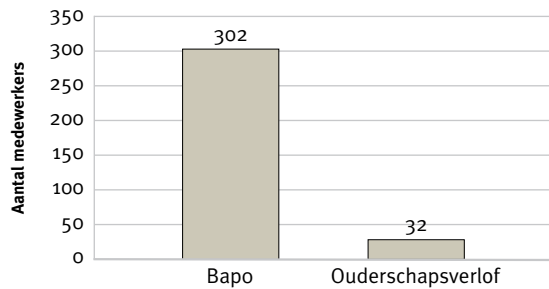
In onderstaande figuren is de verdeling van mannelijke of vrouwelijke leidinggevendenden weergegeven in aantallen en in percentages. Dit zijn de directeuren van de scholen, de leden van de managementteams op de scholen (met de functie teammanager a of b), de directeur van het ondersteuningsbureau, de managers van het ondersteuningsbureau en de leden van het College van Bestuur. Circa 5,5 % van het totaal aantal medewerkers op 31 december 2012 heeft een leidinggevende functie. Hiervan is een derde vrouw en twee-derde man (bron HRIS: 23 mei 2013).



7. Enkele arbeidsvoorwaardelijke regelingen binnen ZAAM

In onderstaande figuur is weergegeven hoeveel medewerkers gebruik maken van de faciliteiten BAPO en Ouderschapsverlof uit de cao VO op 31 december 2012. Het totaal aantal medewerkers in de leeftijds-categorieën 51-60 jaar en ouder dan 60 jaar bedraagt 611, zie punt 2. Daarmee maakt 49,4% van deze medewerkers gebruik van de BAPO faciliteit (bron HRIS: 23 mei 2013).

Arbeidsvoorwaardelijke regelingen CAO, ZAAM
2012, op 31 december



9. Ontwikkelingen op ICT gebied

Bij de overgang van Amarantis naar de vijf entiteiten is gekozen voor het behoud van de aangebrachte infrastructuur ICT. Voor het beheer daarvan is een Outsourcingscontract getekend met Bureau Vancis te Amsterdam. In het voor vier jaar afgesloten contract heeft is de bouw en implementatie van een nieuwe Educatief Netwerk opgenomen.

Op het gebied van ICT hebben in 2012 hebben diverse voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden voor het opnieuw inrichten van koppelingen met de verschillende bedrijfsprocessen ten behoeve van de ICT infrastructuur. Magister wordt als bronsysteem gebruikt voor de koppelingen naar de gehele ICT infrastructuur.

De websites van de scholen zijn overgezet van Sharepoint naar een andere omgeving (Yoomla), om zo scholen meer flexibiliteit voor vormgeving te geven. Scholen kunnen onafhankelijk van derden hun website aanpassen en hebben meer ruimte in het vormgeven en vullen van de website van de school. Er zijn trainingen gegeven voor de key-users van de scholen in het opzetten en beheren van de website. Naast het voordeel van de flexibiliteit voor de scholen levert de overstap een kostenbesparing op wat betreft hosting en kosten voor aanpassingen. Tevens zijn er meer en betere koppelingen mogelijk met andere systemen.

Omdat het door Amarantis gebruikte systeem van Cognos voor managementinformatie niet goed aansluit bij de wensen in het voortgezet onderwijs, is medio 2012 intern onderzoek gedaan door functioneel beheer naar mogelijke alternatieven. Er is gezocht naar één systeem voor de rapportagegegevens

vanuit reeds gebruikte bronsystemen (Exact, HRIS en Magister) dat voldoende gebruikersgemak geeft (resultaatverantwoordelijke scholen) en een optimale grafische interface biedt. Vanuit de afdeling is het voorstel gedaan om Cognos te vervangen door MMP (Magister Managementinformatie Platform) Clickview. De oude koppelingen met de Middleware-omgeving kunnen daarmee worden uitgefaseerd. Na een eerste presentatie in het najaar zijn enkele scholen aan de slag gegaan met de onderwijsgegevens uit Magister. De eerste ervaringen zijn positief. In 2013 wordt een besluit genomen of het pakket wordt aangeschaft.

In 2012 is samen met het bestuur van het Baken en de outsourcingpartij Vancis een plan van aanpak nieuw educatief netwerk opgesteld. Doelstelling is om op 1 augustus 2013 over te zijn op een nieuw educatief netwerk, dat zich richt op het opnieuw inrichten van processen van de ICT infrastructuur, waardoor op diverse terreinen een efficiency-slag kan worden gemaakt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om sneller gebruik kunnen maken van de ICT-infrastructuur door nieuwe leerlingen en personeelsleden (en dus beschikken over een eigen code en emailadres van ZAAM), het langer gebruiken maken van computers (als thin-client) en het opzetten van een virtuele educatieve omgeving (educcloud), waardoor vanaf iedere plek (ook thuis) kan worden ingelogd en de software kan worden gebruikt.

10. Huisvesting

10.1 Projecten

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van de ontvlechting van de Amarantis Onderwijsgroep, het opnieuw vormgeven aan de huisvestingprocessen binnen ZAAM en het continueren van lopende- en het opstarten van nieuwe huisvestingsprojecten. Met ROC TOP is overeengekomen dat het mbo-gedeelte van het gebouw aan de Rode Kruisstraat 14 en het mbo-gedeelte van het gebouw aan de Duinluststraat worden gehuurd door ROC TOP.

De expertgroep Huisvesting heeft de huisvestingsprocessen binnen ZAAM beschreven, waarbij de afdeling Huisvesting van het Ondersteuningsbureau verantwoordelijk is voor huisvestingsvoorzieningen die door de gemeenten worden vergoed, instandhouding gebouwen op basis van de geldende wet- en regelgeving zoals brandveiligheid, en het groot onderhoud aan de gebouwen. Voor alle gebouwen van ZAAM worden momenteel meerjarenonderhoudsplannen opgesteld om het jaarlijkse groot- en klein onderhoud aan de gebouwen te bepalen. Bij overige huisvestingszaken heeft de afdeling Huisvesting een adviserende rol richting de scholen van ZAAM.

Een aantal reeds lopende huisvestingsprojecten hebben doorgang gevonden bij ZAAM. Het gerenoveerde gebouw van 't Hogelant aan de Duinluststraat is in gebruik genomen. De renovatie van rijksmonument "Het Schip aan de Wibautstraat" is begin 2013 gereed en het Cygnus Gymnasium zal dan inhuizen. De nieuwbouw en renovatie van de het Zuiderlicht College aan de Rustenburgerstraat is gestart en medio 2013 gereed. De renovatie van het gebouw van het Pascal College aan de Pascalstraat in Zaandam is

begonnen en eind 2013 gereed. Het bouwheerschap van de nieuwbouw van het Calvijn met Junior College is overgedragen aan de gemeente Amsterdam.

Enkele nieuwe huisvestingsprojecten zijn opgestart. Om een bijdrage te leveren aan de groei van het Comenius Lyceum is eind 2012 het entreegebied van het gebouw aan de Derkinderenstraat gerestyled. Vanwege het fijnstofprobleem op deze locatie zal gezocht worden naar een nieuwe locatie. Gestart is met de uitbreiding van het Over-Y College met twee lokalen. Deze uitbreiding zal gereed zijn in augustus 2013. Tevens is gestart met de uitbreiding van het Sweelinck College door het aangrenzende gebouw aan de Moreelsestraat 19 te renoveren. Het gebouw zal juridisch worden overgedragen aan ZAAM en de renovatie is eind augustus 2013 gereed. Het laatste deel van de renovatie van het Bindelmeer College conform het nieuw ontwikkelde onderwijskundige visie is opgestart. Het betreft de renovatie van de gevels en het aanpassen van de installaties. Er wordt gezocht naar een nieuwe reeds bestaande locatie voor het Iedersland College, daar het huidige gebouw aan de Dr. Jan van Breemenstraat in een erg slecht staat verkeerd. De verwachting is dat het Iedersland College in het tweede deel van 2013 ingehuist is in de nieuwe locatie. Op het Huygens College worden enkele voorzieningen aangebracht om een veilige sfeer te creëren op en rondom de school.

Een aantal huisvestingsprojecten zijn in voorbereiding. De nieuwbouw van het gebouw aan de Rode Kruisstraat 14 voor het Rosa Beroepscollege en het IJdoorn College bevindt zich in de schetsontwerpfase en de bouw vangt aan in augustus 2014. De inhuizing van De Faam in de het gebouw van het Pascal

Zuid aan het Middelven 2 te Zaandam bevindt zich tevens in het schetsontwerpfase en de bouw vangt aan medio 2014. Tenslotte vinden wegens groei van het Bindelmeer College voorbereidingen plaats om de laagbouw van het Bindelmeer College geschikt te maken voor het College van Bestuur en het Ondersteuningsbureau van ZAAM, zodat de school kan uitbreiden in het gedeelte dat thans door het College van Bestuur en het Ondersteuningsbureau worden gebruikt. De inhuizing zal gereed zijn in augustus 2014.

10.2 Collectieve inkoop

Alle lopende contracten van de rechtsvoorganger van ZAAM, de Amarantis Onderwijsgroep, zijn overgegaan naar ZAAM. Ook alle rechten en plichten voortvloeiend uit de contracten zijn overgegaan naar ZAAM. Met alle leveranciers zijn en worden nadere afspraken gemaakt om de contracten om te zetten naar de nieuwe situatie bij ZAAM. Daarnaast is een eerste aanzet gemaakt om een inkoopbeleid van ZAAM op te zetten. Onderdeel van dit inkoopbeleid zijn onder andere Algemene Inkoopvoorwaarden van ZAAM, aanbestedingsprocedure en aanbestedingskalender. Inmiddels is de Europese aanbesteding voor uitzendkrachten gestart.

11. Toekomst

2013 zal voor ZAAM in het teken staan van het verder goed neerzetten van de interne organisatie. Allereerst wordt gewerkt aan het formuleren van een nieuwe missie en visie. Op het moment van de defusie is een voorlopige missie en visie vastgesteld. In goed overleg met de scholen wordt een traject uitgezet om een nieuwe missie en visie te formuleren. Hierbij is de vraag ‘Wat is ZAAM meer dan de som der scholen?’ relevant. In een volgende fase gaat het College van Bestuur in gesprek met de scholen: wat betekent deze missie en visie voor jouw school? Hoe kan je op schoolniveau invulling geven aan de missie en visie van ZAAM?

De volgende succesbepalende factoren zijn vastgelegd in de kwaliteitsnotitie en het A3 jaarplan van ZAAM:

1. Onderwijskwaliteit voldoet aan de norm
2. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie
3. Gekwalificeerde en betrokken medewerkers
4. Financieel gezonde organisatie
5. Goed hanteren van de governance code
6. Veilig leer- en werkklimaat op alle scholen
7. Waardering voor het onderwijs door leerlingen/ouders
8. Onderwijs is gericht op de loopbaan en toekomst van de leerling
9. Erkenning en waardering van en door medewerkers
10. Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving

Deze 10 succesbepalende factoren worden vertaald in meetbare resultaten. Tevens wordt in het A3 jaarplan opgenomen op welke wijze ZAAM deze resultaten wil

bereiken. Er is gekozen om te werken met het instrument A3 voor de invulling van de PDCA-cyclus. Dit zal in 2013 in de borging de nodige aandacht krijgen. Het jaarplan moet regelmatig terugkomen op de agenda om het als een levend document te hanteren. Dit gebeurt door het jaarplan in de managementgesprekken aan de orde te laten komen. Ook in het overleg van het College van Bestuur zal het jaarplan regelmatig worden geagendeerd. Vanuit het ondersteuningsbureau worden scholen –indien daar behoefte aan is - begeleid in dit traject. Van belang is om naast de A3 jaarplannen ook een strategisch meerjarenbeleidsdocument op te stellen. In 2013 wordt gewerkt aan het opstellen van een strategisch beleidsplan, waarbij ook een meerjarenbegroting en een meerjarenformatieplan worden opgenomen.

De eerste succesbepalende factor die heeft ZAAM geformuleerd, is dat de kwaliteit voldoet aan de norm. Het voldoen aan de normen van de inspectie geldt hierbij als minimale norm voor de kwaliteit van de scholen. Daarnaast worden scholen van ZAAM gestimuleerd om de kwaliteit op een hoger niveau te krijgen, door te werken aan het behalen van het predicaat ‘excellente school’. Hiervoor wordt een werkgroep excellente scholen ingericht. Het is de insteek dat in ieder geval vier scholen gaan werken aan het predicaat excellent.

Onderwijsinhoudelijk gezien gaat komend jaar veel aandacht uit naar passend onderwijs. Bestuurlijk worden de nieuwe samenwerkingsverbanden georganiseerd, waarbij keuzes gemaakt moeten worden voor de rechtsvorm, statuten moeten worden opgesteld en het basisprofiel voor het samenwerkingsverband moet worden opgesteld. Op schoolniveau wordt het

schoolondersteuningsprofiel opgesteld en moet worden nagegaan in hoeverre scholing van het personeel noodzakelijk is.

De vmbo-scholen bereiden zich voor op de vernieuwingen van de beroepsgerichte programma's in het vmbo. Keuzes worden gemaakt voor de sectoren, profielen en keuzevakken die worden aangeboden.

Wat betreft de opleidingsschool staat veel te gebeuren. In 2013 hebben zes scholen aangegeven aan te willen sluiten als nieuwe opleidingsschool. Tevens zijn er verkennende gesprekken met andere schoolbesturen die ook belangstelling hebben getoond om bij de opleidingsschool aan te sluiten.

Wat betreft de organisatie op schoolniveau spelen in 2013 (en verder) twee belangrijke ontwikkelingen. Dit is de fusie tussen Rosa Beroepscollege en Waterlant Beroepsopleidingen IJdoorn (Rosa-IJdoorn) en de overdracht van Calvijn met Junior College aan Stichting Esprit. Hierover vindt in het najaar 2013 besluitvorming plaats.

Aandacht gaat komend jaar uit naar de nog ontbrekende verplichte documenten en gezamenlijke afspraken die voor een organisatie noodzakelijk zijn. Hierbij gaat het in ieder geval om een definitieve klachtenregeling, het reglement voor de auditcommissie, enkele reglementen vanuit de code Goed Bestuur, afspraken over inkoopbeleid. De medezeggenschap moet zijn definitieve vorm krijgen met deelraden/medezeggenschapsraden op de scholen en het ondersteuningsbureau en een nieuw ingerichte gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Er worden verkiezingen georganiseerd, en scholing verzorgd voor de nieuwe

leden. Ook wordt de organisatie van het ondersteuningsbureau geëvalueerd.

Op het gebied van personeel zal komende periode veel werk worden verzet. Onder andere op het gebied van het functiegebouw, Arbobeleid, taakbeleid, aanpak ziekteverzuim en inrichten van het mobiliteitsproces moeten nieuwe afspraken worden gemaakt.

Wat betreft huisvesting zijn er komend jaar veel ontwikkelingen. Voor enkele scholen die te maken hebben met fijnstofproblematiek, doordat ze te dicht bij de snelweg zijn gelokaliseerd, wordt gezocht naar alternatieve locaties. Verbouw wordt afgerond voor het Zuiderlicht, het Cygnus Gymnasium en het Sweelinck College. En op andere scholen wordt hard gewerkt aan nieuwbouw/verbouw. Hierbij gaat het om het Pascal College, de Faam, Rosa/IJdoorn, Calvijn met Junior College. Het ondersteuningsbureau is gehuisvest in het Bindelmeer College. Vanwege de groei van de school zal er een verhuizing plaatsvinden naar de zijvleugel, die nu nog leeg staat.

In verband met de kredietovereenkomsten die zijn afgesloten met de banken, is het voor ZAAM in de eerste plaats van belang de normen voor solvabiliteit te behalen. Hier wordt vanuit het College van Bestuur strak op gestuurd. Dit is uitgangspunt bij keuzes die gemaakt worden op financieel gebied.

12. Jaarrekening

12.1 Toelichting financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit

(bedragen x € 1.000)

Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit	31-12-2012	1-8-2012
Eigen Vermogen (A)	5.781	4.276
Balanstotaal (B)	40.043	42.647
Solvabiliteit in % van het balanstotaal (A/B)*100%	14,4%	10,0%
Liquiditeit (current ratio)	0,72	0,91

Zoals uit de openingsbalans per 1 augustus 2012 naar voren komt, bedroeg het eigen vermogen € 4.276.000 en de berekende solvabiliteit als percentage van het balanstotaal 10%. Het resultaat over de periode augustus t/m december verhoogt het eigen vermogen - vooruitlopend op het besluit van de Raad van Toezicht - met € 1.506.000 naar € 5.781.000. Bij een balanstotaal van € 40.043.000 bedraagt de solvabiliteit dan 14,4%. De solvabiliteit ontwikkelt zich hiermee positief en is hoger dan de door de Rabobank gestelde solvabiliteitseis over 2012 van 11%. In de overeenkomst met de Rabobank is namelijk bepaald dat het bankkrediet wordt toegekend en gecontinueerd onder de voorwaarde dat een jaarlijks oplopende solvabiliteit wordt gerealiseerd.

Resultaat versus prognose 2012

Ter vergelijking van de cijfers van 2012 is gebruik gemaakt van de prognose 2012, die in het najaar 2012 door het College van Bestuur is goedgekeurd. Het resultaat over augustus t/m december 2012 van ZAAM bedraagt € 1.506.000 positief en is € 695.000 hoger dan de het geprognosticeerde resultaat van € 811.000. Hiervan is € 395.000 structureel en is € 300.000 incidenteel, voortvloeiend uit een vrijval van een Onderhanden Werk post uit de begin balans.

Het hogere resultaat is het gevolg van:

Hogere baten:

- Rijksbijdragen dan prognose (€ 1.347.000).
- Opbrengsten (€ 1.230.000).

Daar tegenover staan hogere lasten:

- Personeelslasten (€ 788.000)
- Overige instellingslasten (€ 1.094.000)

12.2. Balans per 31 december 2012 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2012	1-8-2012
1 Activa		
Vaste Activa		
1.2 Materiële vaste activa	17.868	18.207
1.3 Financiële vaste activa	5.505	0
Totaal vaste activa	23.372	18.207
1.5 Vorderingen	13.072	23.646
1.7 Liquide middelen	3.599	794
Totaal vlottende activa	16.671	24.440
Totaal Activa	40.043	42.647
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	5.781	4.276
2.2 Voorzieningen	215	165
2.3 Langlopende schulden	10.850	11.470
2.4 Kortlopende schulden	23.197	26.737
Totaal Passiva	40.043	42.647

12.3 Staat van baten en lasten over de periode 1 augustus tot en met 31 december 2012

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie aug-dec 2012	Prognose aug-dec 2012
3	Baten		
3.1	Rijksbijdragen OC&W	40.476	39.129
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.775	1.545
3.5	Overige baten	2.593	2.537
	Totaal baten	45.845	43.211
4	Lasten		
4.1	Personeelslasten	32.408	31.620
4.2	Afschrijvingen	1.712	2.043
4.3	Huisvestingslasten	3.467	3.273
4.4	Overige lasten	6.378	5.089
	Totaal lasten	43.964	42.025
	<i>Saldo baten en lasten</i>	<i>1.880</i>	<i>1.186</i>
5	Financiële baten en lasten	-375	-375
	Totaal resultaat	1.506	811







Postbus 12426
1100 AK Amsterdam ZO

Dubbelink 1
1102 AL Amsterdam ZO

T: 020 - 660 32 70
www.zaam.nl