

ZAAM bouwt





Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs
statutair gevestigd te Amsterdam
Dubbelink 2
Postbus 12426
1100 AK Amsterdam

tel: 020 – 705 96 00
email: info@zaam.nl
website: www.zaam.nl

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5	VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	41
ALGEMENE INFORMATIE	7	4.1 Samenstelling	41
1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs	7	4.2 Vergaderingen	42
1.2 Missie en visie	7	4.3 Commissies	43
1.3 Succesbepalende factoren	9	4.4 Governance	45
1.4 Organisatie	9	JAARREKENING	47
KERNCIJFERS	13	5.1 Toelichting financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit	47
2.1 Aantal leerlingen	13	5.2 Balans per 31 december 2013 (na resultaatbestemming)	50
2.2 Personeel	15	5.3 Staat van baten en lasten over de periode 1 augustus tot en met 31 december 2012	51
DE BOUWSTENEN	19	BIJLAGE	53
3.1 Onderwijskwaliteit voldoet aan de normen	19	Opbrengstenoordeel 2013	53
3.2 Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie	22	Samenstelling Raden van Advies	55
3.3 Gekwalificeerde en betrokken medewerkers	23		
3.4 Goed hanteren van de governance code	27		
3.5 Veilig leer- en werkklimaat op alle scholen	29		
3.6 Waardering voor het onderwijs door leerlingen/ouders	31		
3.7 Onderwijs is gericht op de loopbaan en de toekomst van de leerling	32		
3.8 Erkenning en waardering van en door medewerkers	33		
3.9 Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving	34		
3.10 Financieel gezonde organisatie	35		
3.11 Personeel	36		
3.12 Ontwikkelingen op ICT gebied	37		
3.13 Huisvesting	38		





VOORWOORD

Voor u ligt het jaarverslag van het eerste volledige boekjaar van ZAAM. Een jaar waarin gebouwd is aan een nieuwe organisatie.

Een stevig bouwwerk vraagt een goede voorbereiding, een degelijk fundament, het kiezen van goede materialen met daarbij een solide financiële onderbouwing. Bij ZAAM wordt gebouwd terwijl we het huis al bewonen. Dat verhoogt de complexiteit én de uitdaging. We profiteren van alles wat in de afgelopen jaren al is opgebouwd en bouwen daar op voort. En soms betekent dat wennen aan nieuwe elementen en een nieuwe cultuur.

Binnen die complexiteit is veel bereikt. In hoog tempo worden, door de inzet van alle betrokkenen, veel bouwstenen aangedragen. Met elkaar dragen ze bij aan de opbouw van een gezonde toekomst voor de scholen van ZAAM. In dit jaarverslag komt elke school aan het woord en worden verschillende bouwstenen genoemd.

Doelstelling van ons werk is het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Dat willen we realiseren op een transparante wijze, in een optimale leer- en werkomgeving. Ambitieuze woorden die we bewust gekozen hebben. De lat moet hoog gelegd worden als het om de toekomst van onze leerlingen gaat. De organisatie, met alle regelingen en afspraken die daarbij horen, heeft vorm gekregen. In 2013 is gewerkt aan de kwaliteit van de gebouwen. In goed overleg met de gemeenten vonden renovaties plaats en werd nieuw gebouwd. In die gebouwen worden leerlingen ontvangen en opgevangen, wordt de onderwijskwaliteit geborgd, wordt ontwikkeld, wordt de invoering van de wet Passend Onder-

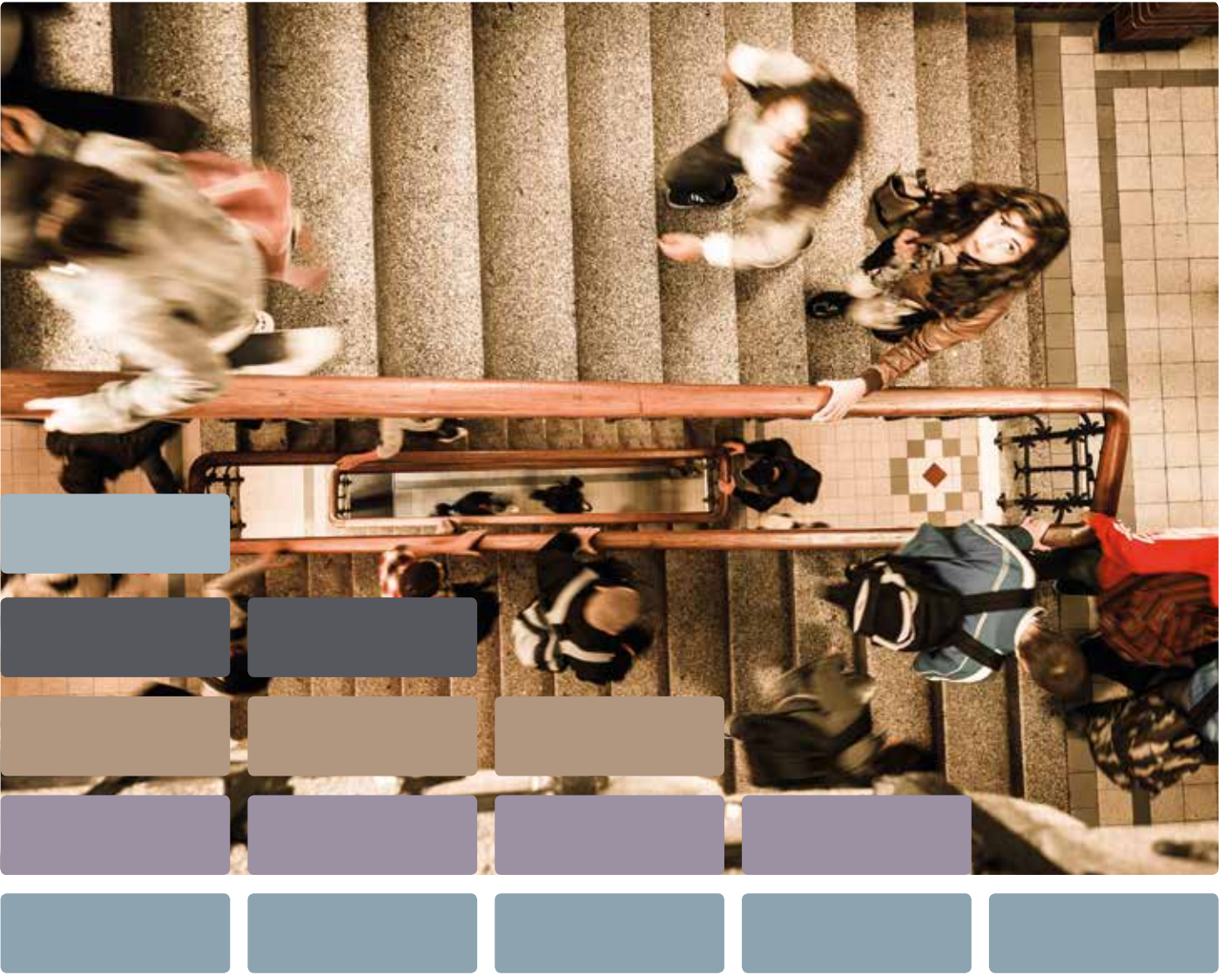
wijs voorbereid, geleerd, gesport, gefeest en worden leerlingen voorbereid op hun examen of worden toegeleid naar werk. Want daar gaat het om: de voorbereiding op het leven na de school waar al onze leerlingen hun plek in moeten kunnen vinden. Elke dag is het de moeite waard om daar een bijdrage aan te leveren.

We constateren dat in 2013 grote stappen gezet zijn. De bouwstenen liggen goed verankerd, de betrokkenheid is groot en de stemming onder de bouwers is prima. Met elkaar staan we voor de toekomst van ZAAM.

College van Bestuur Stichting ZAAM
interconfessioneel voortgezet onderwijs

Judith Steenvoorden (Zeldenthuis)
voorzitter

Redmer Kuiken
lid



ALGEMENE INFORMATIE

1.1 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 11.000 leerlingen een breed aanbod, variërend van praktijkonderwijs tot en met een categoriaal gymnasium. De scholen staan in de regio Zaanstad, Amsterdam en Monnickendam.

ZAAM bestaat uit herkenbare scholen met een eigen “gezicht” en met een sterke binding met de regio. Veelal zijn het kleinschalige scholen met oog voor de individuele leerling. De verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt zo veel mogelijk bij de individuele scholen. Zo krijgen de scholen de ruimte dat eigen gezicht te ontwikkelen. De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van de scholen en het aangeboden onderwijs.

1.2 Missie en visie

Het jaar 2013 heeft, zoals in het jaarverslag van ZAAM in 2012 werd aangekondigd, in het teken gestaan van de bouw van een nieuwe organisatie. Hierbij was het uitgangspunt dat er een goed fundament moest komen en dat dit tijd zou vragen. Er zijn gesprekken en bijeenkomsten geweest met de directeurs en de managers van het ondersteuningsbureau over de identiteit van ZAAM en over de missie en visie. Deze ge-

sprekken krijgen een vervolg in 2014, maar zij hebben geleid tot het formuleren van een voorlopige missie en visie.

Missie:

Als schoolorganisatie willen we jonge mensen door goed onderwijs begeleiden hun plaats in de samenleving te vinden. In ons onderwijs hebben we aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en de rol van de mens in de gemeenschap en de omgeving. Er is aandacht voor emancipatie, diversiteit en dialoog tussen mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden. We laten ons hierbij inspireren met name door de Christelijke traditie waarin onze organisatie staat.

Visie:

Vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid werken we aan:

- een transparante organisatie zowel intern als extern
- identiteitsontwikkeling van leerling en collega
- een duurzame samenleving
- contacten met stakeholders en maatschappelijke organisaties

Wij doen dat door te werken aan een optimale leer- en werkomgeving. In ons handelen streven we naar een balans tussen relaties en prestaties.

School	Locatie	Soort onderwijs
De Apollo	Amsterdam	vmbo tl (tussenvoorziening)
De Faam	Zaandam	praktijkschool
Hogelant	Amsterdam	vmbo (tussenvoorziening)
Iedersland College	Amsterdam	vmbo b, k (tussenvoorziening)
Calvijn met Junior College	Amsterdam	vmbo b, k
Rosa Beroepscollege	Amsterdam	vmbo b, k
Waterlant College IJdoorn	Amsterdam	vmbo b, k
Bindelmeer College	Amsterdam	vmbo b, k, t
College De Meer	Amsterdam	vmbo b, k, t
Huygens College	Amsterdam	vmbo b, k, t
Pascal Zuid	Zaandam	vmbo b, k, t
Zuiderlicht College	Amsterdam	vmbo b, k, t
Bernard Nieuwentijt College	Monnickendam	vmbo t
Meridiaan College	Amsterdam	vmbo t
Over-Y College	Amsterdam	vmbo t
Sweelinck College	Amsterdam	vmbo t
Comenius Lyceum	Amsterdam	havo/vwo
Cygnus Gymnasium	Amsterdam	gymnasium
Damstede	Amsterdam	havo/vwo
Gerrit van der Veen College	Amsterdam	havo/vwo
Pascal College	Zaandam	havo/vwo
Pieter Nieuwland College	Amsterdam	havo/vwo

1.3 Succesbepalende factoren

Het College van Bestuur heeft voor het schooljaar 2013/2014 de onderstaande succesbepalende factoren in het A3 jaarplan voor ZAAM vastgelegd:

1. Onderwijskwaliteit voldoet aan de normen
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

In dit jaarverslag wordt aan de hand van de succesbepalende factoren teruggekeken naar 2013.

Zuiderlicht College

Het Zuiderlicht College heeft het afgelopen jaar de laatste hand gelegd aan nieuwbouw/verbouwing. 2 april jl. is de nieuwe locatie aan de Rustenburgerstraat 438 feestelijk geopend. De ingrijpende verbouwing van de tweede locatie van de school in de Karel du Jardinstraat heeft ruim een jaar daarvoor plaats gevonden. Op laatstgenoemde locatie worden voornamelijk lessen aan klas 1 en 2 gegeven, in de eerstgenoemde locatie worden het merendeel van de lessen van klas 3 en 4 verzorgd.

Daarmee is een punt gezet achter een lange periode van slechte huisvesting, tijdelijke verhuizingen, bouwvallende en andere onzekerheden. De school is content over haar beide locaties, hoewel er wel een zorgpuntje is ten aanzien van het ontstaan van twee schoolculturen binnen één school.

De school heeft een paar moeilijke jaren achter de rug. Door de langdurige ziekte van de directeur waren de adjuncten overbelast en is een deel van het noodzakelijke ontwikkelwerk blijven liggen. Met de komst van de nieuwe directeur per 1 augustus aanstaande mag verwacht worden dat de school weer vol “op de rails” wordt geplaatst. Een viertal jaren geleden is de school een samenwerkingsverband met de dansacademie van Lucia Marthas, gehuisvest in de Rustenburgerstraat 416, aangegaan. Daartoe is een opleiding vmbo-t in het leven geroepen. De eerste lichting heeft in 2013 examen gedaan, waarbij iedereen geslaagd is.

Berend Meijer (directeur a.i. Zuiderlicht)

1.4 Organisatie

ZAAM wordt bestuurd door het College van Bestuur dat bestaat uit twee personen:

- De voorzitter, mevrouw Judith Steenvoorden (Zeldenthuis), verantwoordelijk voor personeel, kwaliteitsbeleid, strategie en beleid, marketing en communicatie.
- Het lid van het College van Bestuur, de heer Redmer Kuiken, 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. Ten behoeve van de directie aansturing van de scholen zijn deze verdeeld onder de twee leden van het College van Bestuur. Het College van Bestuur vergadert wekelijks.



Bindelmeer College

Het Bindelmeer College bouwt sinds oktober 2010 aan een nieuw concept onderwijs in Amsterdam Zuid/Oost. Vanaf die periode is de school fors in beweging; nieuwe naam, een gerevitaliseerd schoolgebouw en een nieuwe onderwijs methodiek.

Deze methodiek is geschoeid op talentontwikkeling.

In de onderbouw mogen leerlingen snuffelen aan diverse mogelijkheden om hun talent te ontdekken. Diverse projecten waar ze in aanraking komen met onder andere muziek, dans en technologie.

In de bovenbouw zijn vier leefwerelden ontwikkeld door de school, die (gebleken uit onderzoek) de beleving van de doelgroep van de school raken. Mooi Modisch, Goud Geld, Uitzinnig Uit en Mens & Medisch zijn de leefwerelden waar de leerlingen het leren in praktijk brengen.

Bart van de Berg (directeur Bindelmeer College)

Het besturingsmodel gaat uit van autonomie voor de directeuren 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. De 22 directeuren en het College van Bestuur worden ondersteund door een ondersteuningsbureau, waarvoor scholen maximaal vijf procenten van de inkomsten afdragen. In het ondersteuningsbureau zijn de volgende afdelingen: financiën, personeel en organisatie, huisvesting, beleidsadviesering onderwijs en ICT.





KERNCIJFERS

2.1 Aantal leerlingen

Het aantal leerlingen is op 1 oktober 2013 gegroeid met 3,5% naar 11.402 leerlingen. Enkele scholen zijn meer gegroeid dan verwacht. Om loting te voorkomen hebben het Sweelinck College, het Cygnus Gymnasium en Damstede op verzoek van de gemeente Amsterdam voor schooljaar 2013/2014 extra plaatsen voor leerlingen gecreëerd. Het Pieter Nieuwland College heeft ten behoeve van extra plaatsen voor leerlingen met een havo-advies op verzoek van de gemeente Amsterdam een dependance geopend op de Linnaeushof. Andere scholen hebben daarentegen minder leerlingen dan verwacht werd. Het Huygens College heeft veel last gehad van de nasleep van de media-aandacht als gevolg van het incident met de scheidsrechter in Almere waar enkele leerlingen van de school bij betrokken waren. Op de volgende pagina is het aantal leerlingen op teldatum 1 oktober 2013 weergegeven en afgezet tegen de gegevens in 2012 en 2011.

De Faam bouwt

Met trots kijken we terug en vooruit op de ontwikkeling van:

- Ons onderwijsconcept. Iedere leerling met een eigen plan aan de slag. Geen vrijblijvend pretpakket, maar een rooster afgestemd op de eisen van je uitstroom en met ruimte voor eigen accenten.
- Pro Diploma. Samen met de Noord-Hollandse Praktijkscholen ontwikkelden we een Eind diploma Praktijkonderwijs. Leerlingen verzamelen in hun schoolloopbaan "bewijzen" in hun examendossier. Eis: groei vertonen. In 2014 de eerste examens.
- Certificering. Branche erkende opleidingen voor de Horeca, Techniek, Logistiek, Schoonmaak en Veilig Werken. Trajecten afgestemd op onze doelgroep en de eisen van de a.s. werkgever.
- Een nieuw gebouw: De plannen zijn gesmeed, de aannemer staat in de startblokken en als alles meezit starten we januari 2015 in een splinternieuw gebouw, ontworpen in overeenstemming met ons concept.

De school maakt een behoorlijke ontwikkeling door. Het vraagt veel van het personeel. Aanpakken en bouwen zit het Praktijkonderwijs gelukkig in de genen. De Faam is er nog niet, maar we liggen volledig op koers.

Johan van Keulen (directeur de Faam)

School	okt 2011	okt 2012	okt 2013
De Apollo	230	233	239
De Faam	174	190	198
Hogelant	104	79	83
Iedersland College	186	225	246
Calvijn met Junior College	546	521	508
Rosa Beroepscollege	237	235	250
Waterlant College IJdoorn	329	334	326
Bindelmeer College	358	446	486
College De Meer	434	432	460
Huygens College	652	648	544
Pascal Zuid	617	658	641
Zuiderlicht College	353	383	393
Bernard Nieuwentijt College	187	232	274
Meridiaan College	300	338	363
Over-Y College	588	626	628
Sweelinck College	476	502	575
Comenius Lyceum	621	670	696
Cygnus Gymnasium	555	600	685
Damstede	1020	987	1049
Gerrit van der Veen College	843	865	843
Pascal College	867	836	876
Pieter Nieuwland College	932	976	1039
Totaal	10609	11016	11402

In de volgende tabel is het aantal leerlingen weergegeven per onderwijssoort. Duidelijk is dat het aantal leerlingen vooral bij vmbo-b, havo en havo/vwo is toegenomen de laatste jaren.

Schoolsoort	okt 2011	okt 2012	okt 2013
praktijkonderwijs	174	190	196
vmbo-b	1379	1377	1476
vmbo-b/k	778	868	829
vmbo-k	1021	1103	1102
vmbo-(g)t	2326	2444	2496
vmbo / havo	245	257	267
havo	1459	1589	1734
havo / vwo	821	773	851
vwo	2406	2418	2451
Totaal	10609	11016	11402

Bernard Nieuwentijt College Monnickendam

2013 was een goed jaar voor het BNC: leerlingen en ouders waarden het onderwijs en de begeleiding positief, het oordeel van de Inspectie over de meerjarenopbrengst was voldoende en het slagingspercentage was 93%. De teamleden van het BNC maken werk van hun professionele ontwikkeling en geven aan tevreden te zijn over de ontwikkeling die de school doormaakt. Het BNC werkt samen met de scholen uit het Samenwerkingsverband Waterland en is zichtbaar Waterland en in de regio. Het BNC is het schooljaar 2013-2014 begonnen met maar liefst 274 leerlingen: dit is een verdubbeling van het aantal leerlingen dat we vijf jaar geleden hadden. We zien de toekomst met vertrouwen tegemoet!

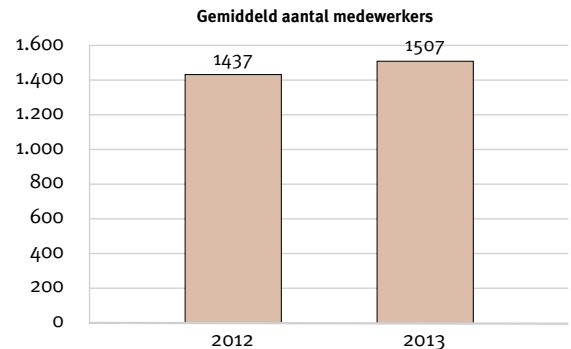
Raymond Weijertse (directeur BNC)

2.2 Personeel

In deze paragraaf is in algemene zin en op een beknopte wijze een aantal kerncijfers op het gebied van personeel weergegeven (bron HRIS).

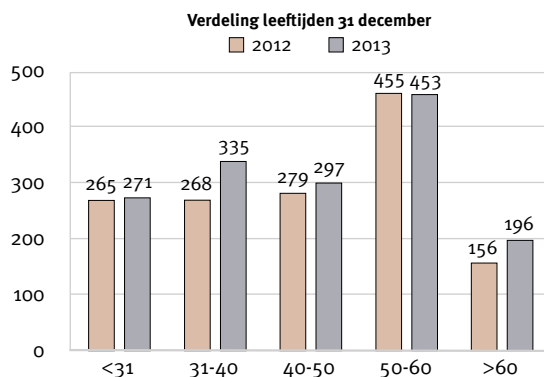
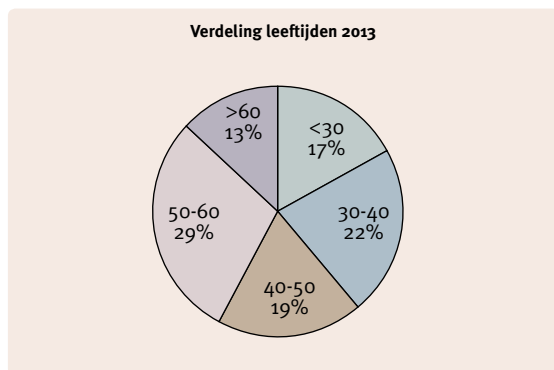
Gemiddelde aantal medewerkers

Het gemiddelde aantal medewerkers over de periode 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013 is 1507. Op 31 december 2013 is het aantal personeelsleden 1552, op 31 december 2012 1423. Er is sprake van een groei van het aantal medewerkers, die te verklaren is uit de stijging van het aantal leerlingen.



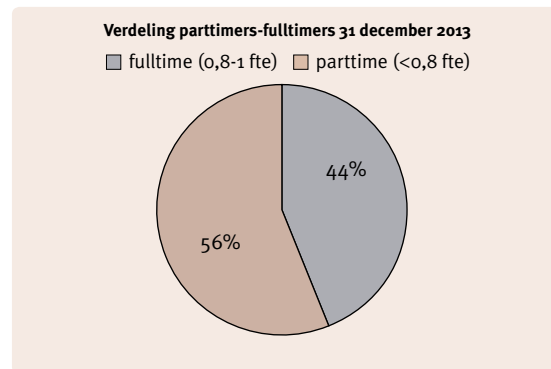
Leeftijd verdeling

In de volgende figuren is de verdeling van het personeel naar leeftijd weergegeven in aantallen medewerkers en in percentages op 31 december 2013. Hieruit blijkt dat een grote groep (42%) ouder is dan 50 jaar.



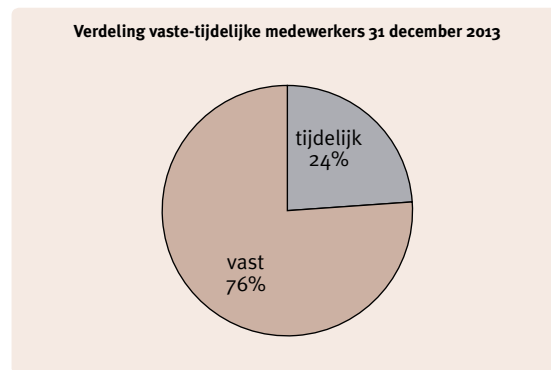
Fulltime en parttime medewerkers

Op 31 december 2013 hebben 690 (44%) medewerkers een fulltime aanstelling en 862 (56%) medewerkers een parttime aanstelling.



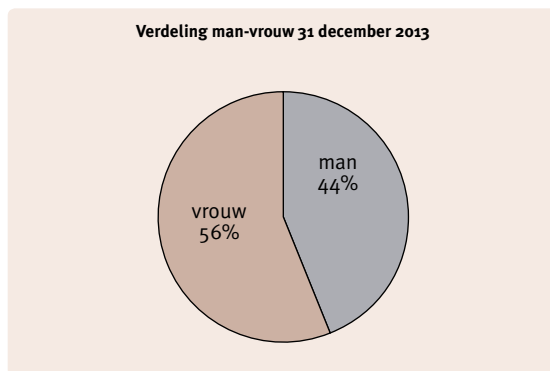
Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

In 2012 waren er 264 (19%) medewerkers met een tijdelijk contract, in 2013 is dit toegenomen tot 368 (23,7%).



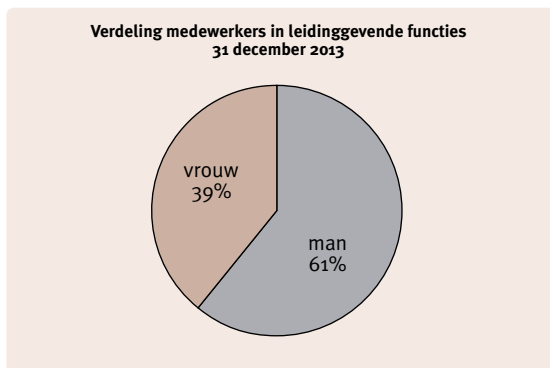
Verdeling van medewerkers naar geslacht

De verdeling van man of vrouw in percentages zijn in 2013 gelijk gebleven ten opzichte van 2012.

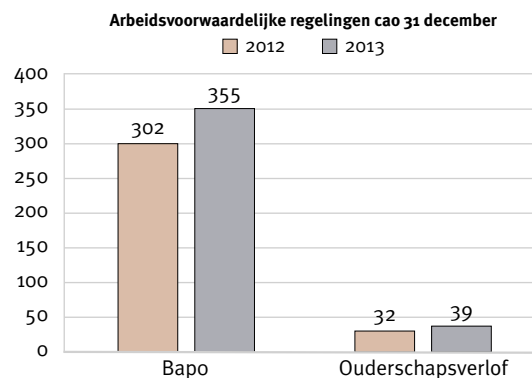


Medewerkers in leidinggevende functies

Circa 5,1 % van het totaal aantal medewerkers op 31 december 2013 heeft een leidinggevende functie. Met leidinggevende worden de directeuren van de scholen, de leden van de managementteams op de scholen (met de functie teammanager a of b), de directeur van het ondersteunings-

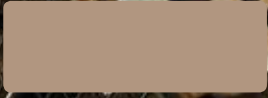
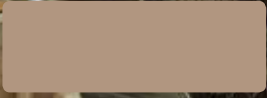
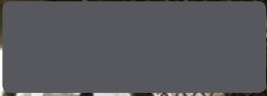
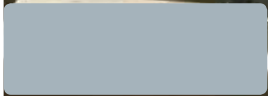
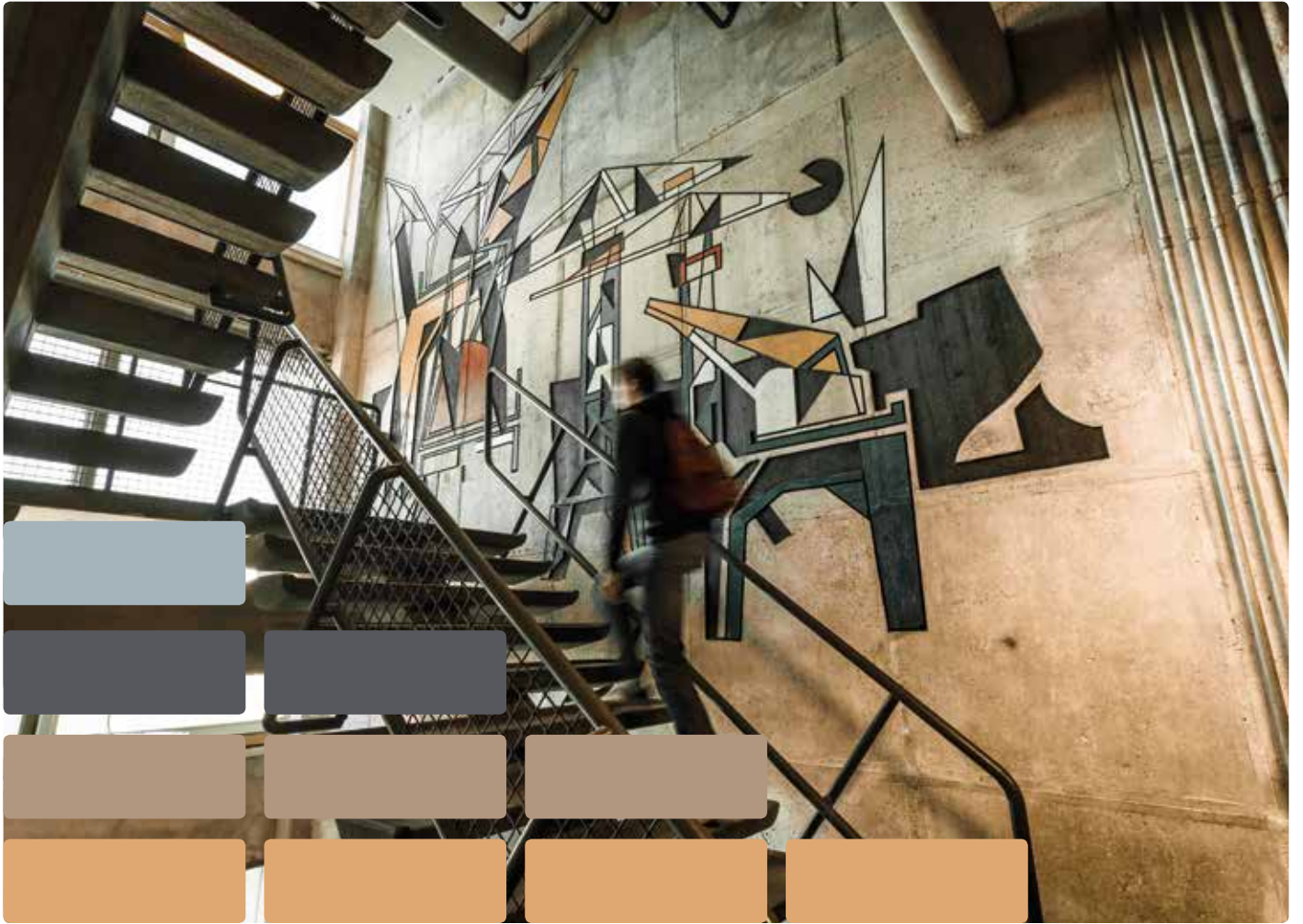


bureau, de managers van het ondersteuningsbureau en de leden van het College van Bestuur bedoeld. Hiervan is 60,8% man (ten opzichte van 67% in 2012) en 39,2% vrouw (ten opzichte van 33% in 2012). Het percentage vrouwen in leidinggevende functies is dus gestegen. In 2013 zijn na het vertrek van vier mannelijke directeuren, vier nieuwe directeuren aangesteld: 2 vrouwen en 2 mannen.



Enkele arbeidsvoorwaardelijke regelingen

In de volgende figuur is weergegeven hoeveel medewerkers gebruik maken van de faciliteiten bapo en ouderschapsverlof uit de cao-vo op 31 december 2013. Het totaal aantal medewerkers in de leeftijd van 51 jaar en ouder is 649 (zie de tabel verdeling leeftijden). Daarmee maakt 54,7% van deze medewerkers gebruik van de bapo faciliteit. Dit is een stijging ten opzichte van 2012, toen 49,4% gebruik maakte van bapo.



DE BOUWSTENEN

3.1 Onderwijskwaliteit voldoet aan de normen

Kwaliteitscyclus

Een belangrijke bouwsteen om te komen tot een goede onderwijskwaliteit is de opgezette kwaliteitscyclus. Zowel het College van Bestuur als de scholen werken met een A3 jaarplan, waarin op een overzichtelijke en korte wijze is opgenomen wat de missie en visie is en welke succesbepalende factoren van belang zijn voor de komende 1 à 2 jaar. Tevens zijn in de jaarplannen van de scholen (en het College van Bestuur) de belangrijkste doelstellingen geformuleerd alsmede de wijze waarop ze die willen bereiken.

Om de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) – aan de hand van het A3 jaarplan – op scholen zoveel mogelijk te stimuleren, spreekt het College van Bestuur twee keer per jaar met de directeuren in een managementgesprek over het A3 jaarplan van de school. Directeuren geven aan welke successen zijn bereikt, welke acties aandacht behoeven en waar de directeur ondersteuning bij nodig heeft. Het College van Bestuur heeft in 2013 met iedere directeur twee managementgesprekken gevoerd. Op basis van een evaluatie van het jaarplan in juni is door de directeuren (en het College van Bestuur) een A3 jaarplan 2013/2014 opgesteld.

Waterlant College Ydoorn

Na jaren van beloftes en voorbereiding zijn we dit jaar echt van start gegaan met het voorbereiden van het samengaan van de scholen: Rosa Beroepsopleidingen en Waterlant College Ydoorn. Een groots traject waarin we nu werken en bouwen aan :

- De samenvoeging van de teams.
- Het maken van een nieuw gezamenlijk onderwijsprofiel en zorgen dat de huidige leerlingen uit klas 1 en 2 daarin passen al zijn we nu nog niet samen. Het worden 5 prachtige nieuwe beroepsprofielen passende bij de invoering van het nieuwe vmbo-examenprogramma dat in 2017 of 2018 als examen zal worden afgenomen.
- Het maken van een nieuwe lessentabel voor de onderbouw en de keuzes voor vakken, die zowel Rosa als Waterlant niet voerden.
- Last but not least: de plannen maken voor het nieuwe gebouw dat op de plaats van het huidige gebouw van Ydoorn en ROC-TOP zal moeten verrijzen. Een prachtig transparant, open, veilig en voor het onderwijs van de toekomst ingericht gebouw!

Rick d'Ancona (directeur Waterlant College Ydoorn)

Cygnus Gymnasium

Bouwen was voor het Cygnus Gymnasium in 2013 wel heel letterlijk aan de orde. In het voorjaar werd het geheel gerenoveerde schoolgebouw (een monument uit 1958) aan de Vrolikstraat 8 in gebruik genomen. Tijdens de verhuizing en zelfs daarna ging de verbouwing nog enige tijd door. Dat heeft de nodige onrust veroorzaakt, maar uiteindelijk is het leerlingen en personeel gelukt om echt thuis te raken in het gebouw. De gemeente Amsterdam bekroonde het vernieuwde monument in december 2013 met de Geurt Brinkgreve Bokaal, de stadsprijs voor het beste initiatief op het gebied van renovatie van erfgoed.

Joost Visser (rector a.i. Cygnus Gymnasium)

Een maal per jaar wordt via een rapportage over de tien indicatoren uit de kwaliteitscyclus door de directeuren verantwoording afgelegd. Deze verantwoording is in september opgevraagd. Bij de onderstaande indicatoren zijn de normen vastgelegd voor de minimale kwaliteit van de ZAAM-scholen:

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

Een school die niet voldoet aan één (of meerdere) vastgestelde norm(en) van de indicatoren, neemt dit als verbeterpunt op in het A3 jaarplan van het volgende schooljaar, zodat ge-


richt wordt gewerkt aan verbetering van de kwaliteit. De komende jaren wordt deze kwaliteitscyclus verder ontwikkeld.

Opbrengsten

Het opbrengstenoordeel 2013 is op de meeste scholen voldoende (zie bijlage). De twee scholen die in 2012 een onvoldoende opbrengstenoordeel hebben gekregen van de Inspectie (het Over IJ College en het Bernard Nieuwentijt College Monnickendam), hebben dusdanig gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en daarmee aan de opbrengsten, dat het opbrengstenoordeel van beide scholen in 2013 voldoende is.

Het opbrengstenoordeel 2013 is voor de volgende afdelingen onvoldoende:

- vmbo-t afdeling Pascal Zuid:
Na een kwaliteitsonderzoek van de Inspectie heeft de school een aangepast arrangement gekregen voor de afdeling vmbo-t. De tegenvallende resultaten zijn uitvoerig geanalyseerd en er is een plan van aanpak opgesteld om de kwaliteit van het onderwijs en de resultaten te verbeteren. De Inspectie heeft het (ambitieuze) plan ontvangen en heeft hier vertrouwen in.
- vwo-afdeling Gerrit van der Veen College:
Het opbrengstenoordeel 'onvoldoende' voor de vwo-afdeling van het Gerrit van der Veen College kwam niet onverwacht. Al in 2012 heeft de directie van de school dit op grond van tegenvallende resultaten aan zien komen en er actie op ondernomen. Inmiddels is het verschil se-ce teruggebracht van 0,76 in 2010/2011 naar 0,28 in 2012/2013. Ook het rendement van de bovenbouw laat een stijgende lijn zien.
- vwo-afdeling Pieter Nieuwland College:
Na een kwaliteitsonderzoek van de Inspectie heeft de vwo-afdeling van de school een aangepast arrangement gekregen. In het opgestelde verbeterplan wordt veel aan-



dacht besteed aan het onderwijsleerproces. Met behulp van een kijkwijzer, die goed aansluit bij het Toezichtkader van de Inspectie, worden lessen geobserveerd. Daarnaast worden met de secties prestatieafspraken gemaakt. De secties hebben de resultaten van de eerste periode geanalyseerd en een plan opgesteld om de resultaten al dit jaar te verbeteren. Ook worden de vakwerkplannen verbeterd.

Pieter Nieuwland College

In 2013 is het Pieter Nieuwland College begonnen met de nieuwe afdeling vwo+. Leerlingen met gymnasiale kwaliteiten maar met minder belangstelling voor de klassieke talen kunnen kiezen uit science of art. Onderzoekend leren staat centraal. Met de faciliteiten die het vernieuwde gebouw heeft is er voor deze leerlingen een aantrekkelijk programma opgesteld. Uit de belangstelling blijkt dat ouders en leerlingen dit initiatief waarderen.

Verbonden hiermee is de samenwerking met de plusklas van de openbare basisscholen in Diemen. Een keer in de maand komen de leerlingen op het Pieter Nieuwland om aan modules te werken die een goede voorbereiding vormen voor de vwo+ afdeling. Het Pieter Nieuwland College is ook begonnen met de opbouw van een categorale havo. Het doel is om de havo positiever te positioneren als de beste vooropleiding voor het hbo. In het programma neemt ondernemerschap vanaf leerjaar 1 een belangrijke plaats in. De focus ligt op vaardigheden die voor een hbo studie van belang zijn. Het programma wordt ontwikkeld in samenwerking met het hbo. Ouders en leerlingen waarderen dit initiatief. In 2013 hebben we al 3 klassen kunnen formeren. De leerlingen zijn trots op hun havo!

Wil Raeven (rector Pieter Nieuwland College)

De Inspectie van het Onderwijs is in 2013 op de volgende scholen geweest voor een kwaliteitsonderzoek:

- Het Sweelinck College (vmbo-t):
De Inspectie is positief over de kwaliteit en de behaalde resultaten. Het reeds toegekende basisarrangement blijft gehandhaafd. Bij zowel de opbrengsten, het onderwijsproces als de kwaliteitszorg zijn alle indicatoren als voldoende beoordeeld. Alleen de indicator “de leraar stemt de verwerking af op verschillen tussen leerlingen” is als onvoldoende beoordeeld. De indicatoren die de “op ondersteuning en begeleiding gerichte cultuur” en “de betrokkenheid van leerlingen betreffen” zijn zelfs als goed beoordeeld. De jaarlijkse opbrengstindicatoren zijn al jaren voldoende, waarbij de Inspectie aangeeft dat “het gegeven de grote populatie leerlingen met LWOO-indicatie een prestatie is dat de laatste twee jaar de gemiddelde examencijfers zelfs boven het landelijk gemiddelde liggen”.
- Het Huygens College:
Dit kwaliteitsonderzoek was gericht op het toetsen van het nieuwe Toezichtkader van de Inspectie. Het basisarrangement blijft voor het Huygens College gehandhaafd.
- Het Meridiaan College (vmbo-t):
Nieuw in het Toezichtkader 2013 is dat scholen niet alleen bij onvoldoende resultaten worden bezocht, maar dat een kwaliteitsonderzoek ook preventief kan plaatsvinden. Aanleiding voor het kwaliteitsonderzoek op het Meridiaan waren de tegenvallende resultaten. Het opbrengstenoordeel 2013 is nog wel voldoende, maar het loopt terug. Op basis van het onderzoek heeft de school het oordeel ‘zwak’ gekregen. Bij het verbeterplan ligt de focus op het versterken van de leesvaardigheid (zowel woordenschat als begrijpend lezen), wiskunde en Duits (de vakken met de zwakste examenresultaten).

Passend onderwijs

2013 heeft in het teken gestaan van de voorbereidingen en implementatie van passend onderwijs per 1 augustus 2014. ZAAM participeert in drie samenwerkingsverbanden (Amsterdam-Diemen, Zaanstreek en Waterland). De drie samenwerkingsverbanden zijn als rechtspersoon ingericht en er is vorm en inhoud gegeven aan de ondersteuningsplannen. Deze plannen beogen richting te geven aan de ambities van het samenwerkingsverband om een dekkend netwerk aan ondersteuning voor alle leerlingen te bieden binnen de regio.

Op de scholen is in 2013 ook 'gebouwd' aan passend onderwijs. Alle scholen hebben een schoolondersteuningsprofiel, een document waarin de school beschrijft op welke wijze de basisondersteuning en de extra ondersteuning op de school wordt aangeboden. Per samenwerkingsverband is afgesproken welke basisondersteuning op de scholen wordt verondersteld aanwezig te zijn.

Belangrijke bouwsteen voor passend onderwijs is de scholing van medewerkers. Intern zijn drie studiemiddagen georganiseerd voor directeuren en zorgcoördinatoren, waarvan twee in 2013 die waren gericht op bewustwording, informatievoorziening en ondersteuning.

3.2 Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie

Gezien de keuze voor een klein ondersteuningsbureau, is effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering en de organisatie essentieel. Er wordt zo transparant mogelijk gewerkt, zodat helder is op basis van welke afwegingen welke keuzes worden gemaakt.

Damstede bouwt...


Damstede heeft in 2013 gebouwd aan het vergroten van het zelfbewustzijn en versterken van de interne organisatiestructuur. Het "Damstede gevoel" is iets om trots op te zijn en aan de buitenwereld te laten zien. Damstede staat voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Onderwijs vindt echter niet alleen plaats in ingeroosterde vaklessen. Buitenlesactiviteiten maken een integraal deel uit van het onderwijsprogramma. Damstede heeft een bijzonder aanbod van buitenlesactiviteiten en vakoverstijgende projecten die buiten de school niet of nauwelijks bekend zijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn; de Eco-marathon, Topscore, het Globe project, toneelvoorstellingen en uitwisselingsprogramma's met Kroatië en Noorwegen.

Ook hebben we door extra aandacht voor de interne organisatie en bedrijfsvoering verder gewerkt aan een transparante en voorspelbare organisatie voor medewerkers, leerlingen, ouders en de omgeving.

Marcel van Dijk (rector Damstede)

Belangrijke bouwsteen bij dit punt is het besluit om de vijf databases van Magister (systeem voor de registratie van leerling gegevens) samen te voegen tot één database, waardoor het beheer effectiever en efficiënter wordt.

De transparantie wordt vergroot door de oplevering van Magister Management Platform/Qlikview (MMP) in 2013 als systeem voor de bestuurlijke informatie. Dit systeem haalt de gegevens uit de databases van Magister en uit de data-



base van de financiële administratie en de personeelsadministratie. Hierdoor is het mogelijk voor de scholen en het ondersteuningsbureau actuele informatie in te zien op het gebied van personeel, financiën en onderwijsresultaten. Dit biedt transparantie en maakt goede sturing door directeuren beter mogelijk. In 2014 wordt dit Platform verder uitgerold.

Collectieve inkoop

Door de schaalgrootte te benutten bij het afsluiten van mantelcontracten kunnen kosten worden bespaard. Enerzijds door het afdwingen van betere (financiële) condities, anderzijds door het reduceren van het aantal leveranciers en daarmee het aantal facturen, zodat ook aan de administratieve kant inkoopbesparingen worden gerealiseerd.

Alle lopende contracten van de rechtsvoorganger, de Amaranthis Onderwijsgroep, zijn met de rechten en plichten die daaruit voortvloeien overgegaan naar ZAAM. Met alle leveranciers zijn nadere afspraken gemaakt om de contracten om te zetten naar de nieuwe situatie. Het inkoopbeleid is vastgesteld, met daarbij de Algemene Inkoopvoorwaarden van ZAAM, de aanbestedingsprocedure en de aanbestedingskalender.

De planning- en control cyclus wordt verbeterd door het verhogen van de betrouwbaarheid van managementrapportages en het verder ontwikkelen van de diepgang van de analyses. De managementrapportages worden periodiek verstrekt aan de directeuren. Wat betreft de financiën wordt nog gewerkt aan het optimaliseren van het proces van tussentijds afsluiten van de financiële administratie, zodat dit proces minder tijd en inspanning vraagt van de organisatie en de informatie eerder beschikbaar is voor de directeuren. Een belangrijke stap in deze is de aanschaf van het MMP, waardoor de informatie direct beschikbaar is voor de directeuren.

3.3 Gekwalificeerde en betrokken medewerkers

Om te komen tot goed onderwijs, zijn gekwalificeerde en betrokken medewerkers onontbeerlijk. In 2013 is gewerkt aan verschillende bouwstenen die hieraan kunnen bijdragen.

Hogelant

Hogelant dankt haar succes aan het werken met VMBO leerlingen die elders (nog) geen plek kunnen vinden. Dit is meestal om gedragsmatige redenen, in mindere mate omdat de leerachterstand te groot is voor een voortvarend verblijf op een reguliere VMBO school. Leerlingen worden na 2 schooljaren teruggeplaatst of er wordt een alternatief vervoltraject aangeboden om toch een startkwalificatie te halen.

Wij zijn blij met het wederom aantrekken van de instroom van leerlingen in onze 1e klas, dit nadat deze 3 jaar lang een teruggang liet zien. In dezelfde tijd groeide het aantal zij-instromers. Als juist een leerling uit de laatst genoemde groep in een gesprek meldt: “meester, jullie hebben mij gered”, kan je dag niet meer stuk!

Gert Braaksma (directeur Hogelant)

De Opleidingsschool

Belangrijke bouwsteen voor de succesbepalende factor “gekwalificeerde medewerkers” is de opleidingsschool ZAAM-ROCTOP. In 2013 waren de speerpunten uitbreiding van het aantal deelnemende scholen en scholing. Deelne-


mende ZAAM scholen zijn Rosa Beroepscollege, Calvijn met Junior College, Over-Y College, College de Meer, Huygens College, Iedersland College, Zuiderlicht College, Pieter Nieuwland College en Damstede. Er zijn diverse aanvragen voor aansluiting geweest. Na zorgvuldige toetredingsgesprekken op basis van de NVAO-eisen zijn in 2013 toegetreden tot de opleidingsschool:

- Iedersland College, Pieter Nieuwland College en Zuiderlicht College (ZAAM).

- Ignatius gymnasium, St. Nicolaas lyceum, Fons Vitae (SVOAZ-bestuur).
- Scholengemeenschap Reigersbos.

Deze scholen zullen na de accreditatie per 2016 vast onderdeel gaan uitmaken van de opleidingsschool ZAAM-ROCTOP. De toetreding van SVOAZ en Scholengemeenschap Reigersbos is in een intentieverklaring (getekend op 14 januari 2014) vastgelegd. Met de toetreding van de SVOAZ-scholen is een





academische-variant aan de Opleidingsschool toegevoegd, die begeleid wordt vanuit de Vrije Universiteit (VU). De VU heeft de intentieverklaring mede ondertekend.

Er is dit jaar fors ingezet op de scholing van werkplekbegeleiders en schoolopleiders. In samenwerking met de hogeschool Inholland en de hogeschool van Amsterdam zijn zes cursussen georganiseerd. Drie basiscursussen werkplekbegeleiders, één verdiepcursus, één assessorentraining, één cursus school video interactie begeleiding. In totaal hebben zich 70 cursisten ingeschreven. Hun certificering vindt in juni 2014 plaats.

In 2013 waren er 154 studenten voor de opleidingsschool ingeschreven. De TPS formule (Theorie en Praktijk op School) is een van de paradepaardjes van de opleidingsschool ZAAM-ROCTOP. Voor alle vier leerjaren van de lerarenopleidingen worden speciale (TPS) dagen georganiseerd op de opleidingsscholen, waarbij de theorie vanuit de instituten de praktijk van alledag ontmoet. In het schooljaar 2013/2014 zijn er in het totaal 14 TPS dagen georganiseerd. Onderwerpen vanuit het curriculum van de hogescholen worden samengebracht met de praktijkervaringen van de docenten van opleidingsscholen.

Eind 2013 zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor de accreditatie van de opleidingsschool via de NVAO. De huidige accreditatie loopt tot januari 2016.

Gesprekkencyclus

Er is een kadernotitie Gesprekkencyclus opgesteld. De gesprekkencyclus is gericht op de ontwikkeling van de individuele medewerker en van de school als geheel, dan wel het ondersteuningsbureau. In de kadernotitie is vastgelegd dat ieder personeelslid jaarlijks een functionerings- of een beoordelingsgesprek heeft. In 2013 is met bijna alle medewer-

Gerrit van der Veen College


Het Gerrit van der Veen College is de enige DaMu (DansMuziek)-school in Amsterdam. Een deel van onze leerlingen volgt naast de reguliere havo/vwo-opleiding ook een vooropleiding bij het Amsterdams Conservatorium, de Nationale Balletacademie of Lucia Marthas Institute for Performing Arts. Om deze toptalenten beter te kunnen faciliteren en te begeleiden bij het combineren van hun schoolcarrière en dans- of muziekvooropleiding hebben we in 2013 een uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van een aparte deelschool voor DaMu-leerlingen. Het resultaat van dit onderzoek is dat het Gerrit van der Veen College in 2014 start met een DaMu Studiecentrum. Dit is een plek waar de leerlingen hun basis hebben en geïndividualiseerde programma's kunnen volgen. Een plek waar de leerlingen persoonlijke begeleiding krijgen die ze met een dubbele opleiding hard nodig hebben.

Ellen Veenemans (rector Gerrit van der Veen College)

kers een functionerings- of beoordelingsgesprek geweest. Ook het College van Bestuur heeft met alle directeuren een functioneringsgesprek gevoerd in 2013. Daarbij is door directeuren gebruik gemaakt van 360 graden feedback, aan de hand van drie vragen: waar moet de directeur mee stoppen, doorgaan en beginnen?

Funciemix

Ten behoeve van de realisatie van de funciemix heeft ZAAM een tussenmeting uitgevoerd per 1 oktober 2013. Per



BRIN-nummer is in een overzicht opgenomen wat de behaalde resultaten zijn tot 1 oktober 2013 en zijn deze vergeleken met de einddoelstelling voor 2014. Gebleken is dat er op de meeste scholen een achterstand is ten opzichte van de einddoelstelling. Op basis van het advies van de VO-Raad en in overleg met de expertgroep en de GMR is besloten om voorlopig een pas op de plaats te maken ten aanzien van nieuwe benoemingen in LC- en LD-functies. Dit komt voort uit een landelijke discussie over het budget voor de functie-mix, dat ontoereikend zou zijn. Omdat in het najaar 2013 nog onduidelijk was of de realisatiedatum van 2014 zou blijven bestaan, is afgesproken met de directeuren en de GMR om twee plannen uit te werken: een plan gericht op realisatie per 2014 en een plan gericht op 2017. Inmiddels is duidelijk

dat de doelstellingen in 2015 moeten zijn behaald. Daarover zullen in 2014 afspraken gemaakt worden met de GMR dan wel met de vakbonden.

Taakbeleid

In samenwerking met de PGMR zijn in de expertgroep “arbeidsvoorwaarden en taakbeleid” verkennende gesprekken gevoerd om te komen tot nieuw taakbeleid. In afwachting van de totstandkoming van een nieuwe cao echter, zijn deze besprekingen op ZAAM-niveau voorlopig opgeschort. Binnen de scholen wordt op bescheiden schaal geëxperimenteerd met het ontwikkelen van nieuwe vormen van taakbeleid, waarbij de focus ligt op het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de taakverdeling binnen de school.

Diversen

Het College van Bestuur heeft een ‘Regeling afspraken bij niet-juiste bevoegdheid’ vastgesteld. In deze regeling is vastgelegd op welke wijze ZAAM met docenten die niet over de juiste bevoegdheid beschikken afspraken vastlegt en monitort, met als doel dat deze docenten de juiste bevoegdheid binnen de daarvoor in de cao gestelde termijnen (alsnog) behalen.

Om de betrokkenheid van het personeel van het ondersteuningsbureau bij de scholen te vergroten, is een Regeling ZAAM-stage voor medewerkers van het Ondersteuningsbureau opgesteld. Afhankelijk van de functieomvang is elke medewerker van het ondersteuningsbureau jaarlijks één of meer dagen betrokken bij schoolactiviteiten met leerlingen. De eerste ervaringen zijn positief: medewerkers en scholen vinden het leuk en nuttig op deze manier met elkaar in contact te komen.

Sweelinck College

Toen we het vorig schooljaar ” Samen Groeien ” als motto kozen, konden we niet vermoeden hoe letterlijk dat zou uitpakken. We starten dit schooljaar namelijk met enorme groei: ongeveer 100 leerlingen meer en een schoolgebouw er bij: Moreelsestraat 19. Een nieuw gebouw, nieuwe leerlingen en ook veel nieuwe docenten. We moeten er voor zorgen dat we samen nog steeds één Sweelinck College blijven. Gelukkig worden we met elkaar verbonden door hetzelfde doel: leren en werken met plezier op deze schitterende plek in het kunstzinnig hart van Amsterdam.

En ons uitgangspunt blijft: we gaan met respect en gevoel om met mensen en middelen. 2013: Het schoolplein rookvrij, een gezonde kantine, het gebruik maken van een bewegingsruimte en een pannaveldje op ons schoolplein.

We hebben lesgegeven aan 8 eerste klassen, in twee 2 gebouwen, het was een uitdagend jaar 2013. Maar doordat we met z’n allen toch één zijn en één doel voor ogen hebben, werd 2013 een geweldig jaar!

Martine Ulemans (directeur Sweelinck College)

De Apollo

De leerlingen van De Apollo worden in de onderbouw intensief begeleid in het verbeteren van hun sociale en emotionele vaardigheden. Bij de meeste leerlingen ligt de ondersteuningsbehoefte vooral op dit vlak. Om deze vaardigheden ook buiten de school te kunnen toepassen, worden er veel buitenschoolse activiteiten georganiseerd, zoals een schoolfeest, excursies, sportactiviteiten, schoolkampen en een werkweek in het buitenland. Sinds twee jaar brengen de leerlingen van de derde klas vijf dagen door in Berlijn. Dit uitstapje naar het buitenland vergt veel van de sociale en emotionele vaardigheden van de leerlingen. Zij brengen vijf dagen in een totaal andere omgeving door, waarin ze veel onverwachte situaties tegenkomen. En juist het onvoorspelbare is voor deze jongeren lastig en veroorzaakt reacties als angst, onzekerheid of boosheid.

Om hen te begeleiden en te ondersteunen gaan er veel begeleiders mee. Voor hen is het een zware week, waarin veel van hun improvisatietalent, geduld en uithoudingsvermogen gevraagd wordt. De werkweek naar Berlijn is uiteindelijk een onvergetelijke ervaring voor de leerlingen, waardoor de extra inspanning van het team gerechtvaardigd wordt. Het team van De Apollo is er trots op dat ze net als op andere scholen voor voortgezet onderwijs een buitenlandse werkweek kan organiseren voor haar leerlingen.

Annelieke Dee (directeur De Apollo)

3.4 Goed hanteren van de governance code

‘Good governance’ staat hoog op de agenda. Bij good governance is het van belang verantwoordelijkheden op zorgvuldige wijze te verdelen. Om dat te bereiken is de scheiding tussen toezicht en bestuur relevant. Daarnaast streeft ZAAM naar transparantie: transparantie in keuzes die worden gemaakt door verantwoording af te leggen en transparantie door in samenspraak met belanghebbenden beleid te bepalen. 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. Omdat ZAAM een jonge organisatie is, moeten onderdelen die horen bij de Code Goed Onderwijsbestuur nog worden uitgewerkt.

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 in de eerste plaats betrokkenheid vanuit de maatschappelijke omgeving te vergroten en in de tweede plaats invulling te geven aan de horizontale verantwoording. De rol van de Raden van Advies moet als complementair worden gezien aan de rol die de Raad van Toezicht heeft. Er is geen sprake van vrijblijvendheid: scholen hebben de verplichting de adviesraad te informeren over de uitwerking van de adviezen.

Adviesraden zijn regionaal georiënteerd en gericht op de scholen en de schooldirecties. Hieronder volgt in het kort de ontwikkelingen per adviesraad in 2013. De samenstelling van de Adviesraden havo/vwo en Zaanstad is in de bijlage opgenomen.

1. Adviesraad havo/vwo

(Damstede, Comenius Lyceum, Pascal College, Gerrit van der Veen College, Cygnus Gymnasium, Pieter Nieuwland College) Deze adviesraad bestond al ten tijde van Amarantis en heeft zijn werkzaamheden in vrijwel ongewijzigde samenstelling voortgezet. Er is één nieuw lid benoemd. De adviesraad heeft in 2013 vier maal vergaderd, waarbij de volgende thema's de revue hebben gepasseerd:

- Nieuwe werkwijze adviesraden (aan de hand van het reglement adviesraden ZAAM)
- Technologie en onderwijs (naar aanleiding van het rapport 'technologie en onderwijs')

- Verharding van de Amsterdamse jeugd
- ‘De lastige ouder/klant/burger’
- ‘De crisis, toenemende armoede en onze leerlingen’.

Alle vergaderingen hebben geleid tot inhoudelijk goede discussies, resulterend in diverse nuttige tips en adviezen aan de scholen.

2. Adviesraad Zaanstad

(Pascal College, Pascal Zuid en de Faam)

Ook deze adviesraad bestond al ten tijde van Amarantis en heeft in 2013 zijn werkzaamheden in vrijwel ongewijzigde samenstelling voortgezet. Er is één nieuw lid benoemd. De adviesraad heeft in 2013 ook vier maal vergaderd, over de volgende thema's:

- Profilering: Aan de leden van de adviesraad werd gevraagd hoe dat proces bij hen plaatsvond, wie de actoren waren, etc. De vraag van de scholen was: adviseer ons hierin? Profileren de scholen zich individueel of als eenheid?
- Hoe hou ik de collega's geïnspireerd?
- De lastige ouder/klant/burger.

De vergaderingen resulteerden in een aantal nuttig adviezen en eye-openers voor de scholen.

3. ‘Boven het Y’

(Over-Y College, Bernard Nieuwentijt College, Waterlant Beroepsopleidingen, Rosa Beroepsopleidingen en *t Hogelant)

In het najaar van 2013 zijn er gesprekken en verkenningen geweest met de oude adviesraad Noord van Amarantis. Er zijn goede vorderingen gemaakt. Inmiddels is deze adviesraad in maart 2014 voor het eerst bij elkaar geweest.

4. ‘Onder het Y’

(Huygens College, Calvijn met Junior, Meridiaan, Iederland College, Bindelmeer College, College De Meer, de Apollo, Zuilderlicht College, Sweelinck College)

Over-Y College

Het jaar 2013 was voor het Over-Y College een bruisend jaar met veel veranderingen. Er is heel hard gewerkt aan veel verschillende zaken die te maken hebben met zowel de organisatie als het onderwijsproces. Veel doelen genoemd in de A-3 zijn voortvarend aangepakt.

In het najaar van 2013 zijn we gestart met scholing van het personeel met betrekking tot het pedagogisch klimaat. Dit heeft te maken met de komst van het passend onderwijs.


In de bovenbouw hebben we herkansingsregelingen ingevoerd en ook is er een huiswerkklas in het leven groepen voor leerlingen die de extra stok achter de deur nodig hebben. Voor de surveillance bij toetsen en bij technisch lezen voor zwakkere lezers in de onderbouw is een zestal vrijwilligers op school gestart.

Er is hard gewerkt aan het samenstellen en ontwikkelen van protocollen en beleidsplannen op het gebied van veiligheid, verzuim, extra ondersteuning van leerlingen, scholing, rekenen en taal. Op dit moment ‘rollen deze producten van de band’.

Ook is er een grote verbetering gemaakt bij het gebruik van Magister als programma waarin het leerlingdossier wordt gevuld, de cijferregistratie plaatsvindt en het huiswerk wordt genoteerd.

Ellen Veenker (directeur Over-Y College)

Diverse malen is er in 2013 overlegd hoe en wat de beste samenstelling zou kunnen zijn voor adviesraden. Een eerste poging in september 2013 bleek niet de juiste samenstelling van de scholen op te leveren. Vervolgens is gekozen om



Calvijn met Junior niet mee te nemen in een gezamenlijke adviesraad. Deze school doet dat zelfstandig. In verband met de regionale nabijheid is gekozen voor twee clusters:

- Regio ‘west/centrum/zuid’ (Huygens College, Meridiaan, ledersland College, De Apollo, het Zuiderlicht College en het Sweelinck College).

In het najaar van 2013 zijn er gesprekken en verkenningen geweest. Er zijn goede vorderingen gemaakt. Inmiddels is op 20 maart 2014 deze adviesraad voor het eerst bijeen geweest.

- Regio Oost/Zuid-Oost (Bindelmeer College en College de Meer)

Er wordt nu door de twee directeuren van de scholen actief geworven voor leden van de adviesraad.

Alle scholen participeren in ‘Vensters voor Verantwoording’, het project van de sector voortgezet onderwijs, waarin zij via internet meervoudig publiek verantwoording aflegt. Elke school publiceert op haar eigen website de gegevens van Vensters voor Verantwoording. Voor ouders is daarnaast het Schoolkompas ingericht, dat meer tegemoet komt aan de informatiewensen van leerlingen in groep 8 van de basisschool die zich op een schoolkeuze oriënteren. Met Schoolkompas is het mogelijk (maximaal drie) scholen met elkaar te vergelijken. Ook hier doen de ZAAM scholen aan mee.

3.5 Veilig leer- en werkklimaat op alle scholen

Bij ZAAM hechten we sterk aan een veilig leer- en werkklimaat op alle scholen. Dit is voorwaardelijk voor goed onderwijs. Scholen worden gestimuleerd te werken aan een veilig klimaat.

Arbo

Met het aanstellen van een Arbocoördinator is er voor de scholen bij de uitvoering van de Arbo-activiteiten intern ondersteuning beschikbaar. In 2013 is begonnen met het inrichten van de Arbo-organisatie, de uitvoering van de zogenaamde ‘Risico- inventarisatie en evaluaties’ door de scholen (RI&E’s) en het samenstellen van het Arbodossier. Alle scholen hebben een BHV-organisatie ingericht. Het tijdig volgen van Arbo-opleidingen door medewerkers wordt gemonitord.


Er is samen met de Expertgroep ‘Arbo en gezondheid’ een Kadernotitie Arbobeleid opgesteld. Het arbobeleid is gericht op

Rosa Beroepsopleidingen

Uiteraard doen leerlingen veel kennis en vaardigheden op bij alle vakken, maar de Rosa wil hen meer meegeven. Er wordt veel aandacht geschonken aan het ontwikkelen van de verantwoordelijkheid van en bij de leerling voor haar eigen ontwikkeling. De leerlingen ervaren wat samenwerken is en worden aangezet om problemen zelf te leren oplossen. Door een persoonlijke benadering van de leerling wordt de leerling begeleid en ondersteund in het proces van loopbaanoriëntatie, beroepskeuze en keuze van een vervolgstudie.

In het onderwijs is er veel aandacht voor de rol van de mens in de gemeenschap en de omgeving. Voor emancipatie, diversiteit en dialoog tussen mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden.

Ursi Op 't Land (directeur Rosa Beroepsopleidingen)



borging van de veiligheid en gezondheid van medewerkers en leerlingen en op het voorkomen of beheersbaar maken van psychosociale arbeidsbelasting bij medewerkers (seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk). Er is in 2013 een voortgangsrapportage opgesteld, waaruit bleek dat binnen ZAAM op het gebied van Arbo nog vele verbeteringen nodig zijn. Hier is in 2013 een grote stap in gezet.

Gezondheidsbeleid

Ook is een Kadernotitie Gezondheidsbeleid vastgesteld, dat

gericht is op het werken aan een gezond werkklimaat, waarbij het voorkómen van verzuim hoog op de agenda staat. Als verzuim onverhoopt optreedt, dan wordt gewerkt aan een zorgvuldige verzuimbegeleiding met als doel een geslaagde re-integratie. Het ziekteverzuim is hoog (7,32% in 2013). Het terugdringen van verzuim is speerpunt in het gezondheidsbeleid. In 2013 is het eigen-regie model bij verzuimbegeleiding ingevoerd, de bedrijfsarts is in-huis gekomen en directeuren hebben een training gevolgd over wet- en regelgeving en dossieropbouw, de rol van de bedrijfsarts en het gebruik van ondersteunende software.

Vertrouenspersonen

In 2013 is besloten om vier bovenschoolse vertrouenspersonen aan te stellen voor ZAAM voor gevallen van klachten tegen ongewenst gedrag. Op schoolniveau zijn vertrouensdocenten of counselors om laagdrempelig leerlingen te kunnen helpen. De vertrouenspersonen werken bovenschools én hebben deze taak voor het hele personeel.

Na een sollicitatietraject zijn Anneke Krikke, Katja Waltje, Koен Goedemondt en Robby Nojoredjo benoemd. Het ontwikkel- en benoemingsproces is ondersteund door het bureau Bezemer en Kuiper. Dit bureau ondersteunt en adviseert de vertrouenspersonen op de achtergrond en is eveneens ingeschakeld voor de externe vertrouenspersoon Integriteit. Wanneer er sprake is van een vermoeden van een misstand kan dit gemeld worden bij de externe vertrouenspersoon Integriteit.

Er is in het najaar van 2013 een scholing/trainingsproces gestart gericht op officiële certificering van de vertrouenspersonen. Dat proces in december is afgerond. In 2014 vindt de officiële certificering plaats.

Calvijn met Junior College

Het Calvijn met Junior College bereidt zich voor op nieuwbouw aan de Calandlaan, die in de zomer van 2015 zal worden betrokken. De architect heeft het gebouw in samenspraak met het team ontworpen en zal het ook op deze wijze zo inrichten. De eerste paal van de nieuwbouw is in maart 2014 geslagen.

In 2013 is ook gebouwd aan personeelsontwikkeling, vanuit de invalshoek competentie gericht management. Op basis hiervan is een competentie-ontwikkelplan geschreven met het accent op het pedagogisch/didactisch handelen, de onderwijsinhoud en het bekwaamheidsdossier. De monitoring van de ontwikkeling, via klassenbezoeken door een externe expert, levert bemoedigende resultaten op. Kortom: Het Calvijn is steeds meer een 'Lerende organisatie'.

Vanaf augustus 2014 zal de school naar verwachting onderdeel uitmaken van Esprit Scholen onder de naam Calvijn College. Al vanaf 2012 bouwt het Calvijn aan een samenwerking met het Mundus College en het Marcanti College om een mooi innovatief onderwijsaanbod 'op maat' aan te bieden.

Tenslotte geeft onze school via de Vakmanschapsroute vorm aan een doorlopende leerlijn in samenwerking met het ROC van Amsterdam. De hiervoor ingediende aanvragen zijn allen goedgekeurd.

Jolanda Hogewind (directeur Calvijn met Junior College)

3.6 Waardering voor het onderwijs door leerlingen/ouders

Goed onderwijs moet onder andere resulteren in een goede waardering voor het onderwijs door leerlingen en ouders. Om dit te meten doen de leerlingen van leerjaar drie en hun ouders jaarlijks mee aan een tevredenheidsonderzoek. De resultaten van de enquêtes worden gepubliceerd via Vensters voor Verantwoording. Grote betrokkenheid van leerlingen en ouders is van belang voor de waardering voor het onderwijs.


Excellente scholen

Met het predicaat Excellente School krijgen zeer goed presterende scholen de maatschappelijke zichtbaarheid en waar-

dering die ze verdienen. Scholen die in aanmerking willen komen voor het predicaat excellente school worden door een onafhankelijke jury beoordeeld op basis van de volgende criteria: onderwijsresultaten (ook in relatie tot de leerlingenpopulatie), heldere visie op onderwijs, zelf lerend vermogen van de school, de omstandigheden waaronder een school werkt, en tot slot de manier waarop een school zich onderscheidt, zoals aandacht voor excellentie en hoogbegaafde leerlingen.

Er is na de zomervakantie 2013 een werkgroep gestart met zeven scholen die hebben aangegeven belangstelling te hebben om voor dit predicaat in aanmerking te komen. Na een eerste verkennende bijeenkomst hebben twee scholen





aangegeven mee te doen aan het project Excellente Scholen. Andere scholen hebben aangegeven andere prioriteiten te hebben.

Ouder- en leerlingparticipatie

Na de start met een voorlopige gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) in 2012, is in 2013 de medezeggenschap voor heel ZAAM goed opgezet. In 2013 zijn er op alle scholen verkiezingen geweest evenals op het ondersteuningsbureau ten behoeve van het bemensen van de medezeggenschapsraden/deelraden en de GMR. Met ingang van het schooljaar 2013/2014 hebben alle scholen een deelraad/medezeggenschapsraad. Voor de nieuwe leden is scholing georganiseerd door de GMR.

Klachten

Naast tevredenheid van ouders en leerlingen, kan ‘waardering voor het onderwijs door leerlingen/ouders’ ook blijken uit het aantal ingediende klachten. Met ingang van schooljaar 2013-2014 is een nieuwe organisatie voor de klachtenafhandeling ingesteld.


De voorlopige regelingen, met uitzondering van de klachten met betrekking tot examenbeslissingen, zijn ondergebracht in één nieuwe definitieve klachtenregeling. Deze regeling is zowel voor klachten ten aanzien van ongewenst gedrag als voor algemene klachten, waarin is opgenomen dat klager een klacht kan indienen bij de schooldirecteur of de Landelijke Klachtencommissie. Veruit de meeste klachten over de dagelijkse gang van zaken in de school kunnen in onderling overleg tussen ouders, leerlingen, personeel en directie op de juiste wijze afgehandeld worden. Indien dat echter niet mogelijk is, gezien de aard van de klacht of indien de afhandeling niet naar tevredenheid heeft plaatsgevonden, dan kan de klager besluiten om de Landelijke Klachtencommissie in te schakelen.

Met ingang van 1 mei 2013 is de nieuwe definitieve regeling ‘Beroep tegen examenbeslissingen’ vastgesteld. Voor klachten met betrekking tot examenbeslissingen is een ‘Commissie van Beroep voor Examens’ ingesteld en samengesteld. De Commissie van Beroep bestaat uit een onafhankelijk voorzitter, een plaatsvervangend voorzitter en twee leden.

In het verslagjaar 2013 zijn zeventien klachten en bezwaren ingediend bij de Stichting ZAAM. Het betrof vier bezwaren met betrekking tot verwijderingen, tien klachten hadden betrekking op de organisatie van het onderwijs, één klacht had betrekking op verboden onderscheid op grond van handicap of chronische ziekte en twee klachten hadden betrekking op examenbeslissingen van de directeur. Er zijn zeven klachten rechtstreeks afgehandeld in overleg tussen de ouders en de school. Van de twee klachten die zijn ingediend bij de Commissie van Beroep tegen examenbeslissingen, is één gegrond en één niet-ontvankelijk verklaard. Vier bezwaarschriften zijn ongegrond verklaard door het College van Bestuur. Een klacht is behandeld door het College van de Rechten van de Mens. Uit het oordeel van het College van de Rechten van de Mens volgt dat niet is gebleken dat de betreffende school verboden onderscheid heeft gemaakt. Drie klachten hebben geleid tot een klachtenprocedure bij de Landelijke Klachtencommissie. Een klacht is door ouders uiteindelijk ingetrokken. Van de twee klachten die de commissie heeft behandeld zijn beide klachten op onderdelen gegrond en op andere onderdelen ongegrond verklaard. Het advies en de aanbevelingen van de klachtencommissie zijn door het College van Bestuur overgenomen.

3.7 Onderwijs is gericht op de loopbaan en de toekomst van de leerling

De scholen willen leerlingen niet alleen de schoolse vaardigheden bijbrengen. Hun persoonlijke ontwikkeling, waarbij er



een goede balans is tussen relaties en prestaties, is minstens zo belangrijk voor de toekomst en de verdere loopbaan van de leerling. Op schoolniveau wordt hier invulling aan gegeven door Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB).

Bouwen op het Comenius Lyceum

Iedereen die weleens iets heeft opgebouwd weet dat het leggen van de fundamenten de allerbelangrijkste fase is van het bouwen. Op dit moment zijn we op het Comenius Lyceum Amsterdam bezig de fundamenten te leggen van het econasium. Zwaar werk en eigenlijk ook wel een beetje 'ondankbaar', omdat fundamenten uiteindelijk onzichtbaar zijn en het eindresultaat nog geen gestalte heeft gekregen. Toch hebben we al zicht op wat het uiteindelijk gaat worden, zo'n econasium. Hierbij een eerste beeld. Het econasium wil binnen het havo en vwo het onderwijs over de hele linie aantrekkelijker en beter maken voor onze leerlingen die veel willen en kunnen. In tegenstelling tot de traditionele onderwijsstromen als gymnasia en technasia wil het econasium zich niet beperken in de toespitsing en uitwerking aan enkel de bèta- of alpha-kant van het onderwijs. Vanuit de missie die het econasium zich stelt, de wijze waarop zij het te geven onderwijs positioneert tussen het verleden en de toekomst, is het econasium zich bewust van het feit dat het aanleren en de stimulering van samenwerking tussen mensen met verschillende talenten de beste oplossing zal zijn voor de uitdagingen die de komende generaties zullen moeten aangaan. We willen onze leerlingen niet alleen maar de weg wijzen naar nieuwe technieken om bijvoorbeeld milieuproblemen op te lossen, maar willen hen vooral de toekomst insturen met een robuuste levensfilosofie en met de daarbij behorende instrumenten. Het achterliggende thema van het econasium is daarom 'duurzaamheid'. Het doel van het econasium is om het voor iedere leerling mogelijk te maken zich positief te ontwikkelen op gebied van kennis, vaardigheden en eigenschappen en daarbij de intrinsieke ambitie om te zetten in duurzame daden.


Kees Buijtelaar (rector Comenius Lyceum)

In Amsterdam loopt het vigerende Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen af in 2015. Ter voorbereiding op de gemeentelijke besprekingen hierover, zijn in 2013 met de directeurs de eerste gesprekken gevoerd over het huidige aanbod en de wensen die er zijn. Dit is gebeurd tijdens een heidag met de directeurs in juni. Er is een inventarisatie gemaakt van de kansen en de risico's op het gebied van het onderwijsaanbod in de verschillende regio's. Daarbij zijn de kansen die ontstaan met de vernieuwingen van de examens van de beroepsgerichte programma's van het vmbo meegenomen.

3.8 Erkenning en waardering van en door medewerkers

Om te werken aan de erkenning en waardering van medewerkers worden alle scholen jaarlijks door het College van Bestuur bezocht. Ook de Raad van Toezicht bezoekt jaarlijks meerdere scholen. Tijdens deze bezoeken vindt niet alleen een gesprek plaats met het management, maar spreken de leden ook met leerlingen en docenten. Door de persoonlijke contacten wordt de inzet van het personeel zichtbaar en kunnen de behaalde resultaten in een context worden geplaatst.

Waardering voor medewerkers kan ook blijken uit doorgroei-mogelijkheden binnen een organisatie, die in een functieboek worden vastgelegd. In de expertgroep 'strategische personeelsplanning, functieboek en functiemix' is de actualisering van het functiegebouw uitgebreid aan de orde geweest. Het bestaande functiegebouw is zodanig herschreven dat de functiebeschrijvingen aansluiten bij en herkenbaar zijn voor de medewerkers. De terminologie sluit aan bij het voortgezet onderwijs en de werkwijze binnen ZAAM. De ordening van functies in functiefamilies en -reeksen is afgestemd op de inrichting van de organisatie. Voor nieuwe functies zijn beschrijvingen opgesteld. Alle beschrijvingen worden via



twee feedbackrondes breed aan de organisatie voorgelegd. Het nagevolgde advies van de GMR om een Waarderingscommissie in te stellen, draagt bij aan een goede communicatie over het traject. Het functiegebouw wordt in de eerste helft van 2014 opgeleverd.

Het Pascal College is weer thuis

Na jaar van hard werken is het schoolgebouw van het Pascal College aan de Pascalstraat 4 Zaandam weer geschikt om les in te geven. Het Pascal College is in 2013 ingrijpend verbouwd, uitgebreid en gemoderniseerd. Een deel van de verbeteringen is niet direct zichtbaar. De elektra en technische installaties zijn vernieuwd, het gebouw is geïsoleerd en er is nieuwe riolering, dubbel glas en verbeterde (data)bekabeling.

De verbeterde kwaliteit van de lucht is vooral goed te merken. Naast de moderne frisse kleuren, vallen andere aanpassingen ook direct op. Zo zijn er nieuwe ruime lokalen, is er meer aula-ruimte, zijn er interactieve borden en is er overal nieuwe vloerbedekking, zonwering, nieuwe lockers en een nieuwe lockerruimte.

In de school wordt ook in 2014 nog steeds hard gewerkt, want na de verhuizing moet de school worden ingericht. Dat vraagt nog wat tijd. Het schoolterrein wordt in de meivakantie opnieuw ingericht: autovrij en gebruiksvriendelijk. De mediatheek wordt geschilderd en natuurlijk wordt ook het sportveld gemoderniseerd. Een officiële (her) opening van onze school vindt plaats als alles klaar is, aan het begin van het nieuwe schooljaar.

Het Pascal College is trots op het nieuwe gebouw en ziet de toekomst vol vertrouwen tegemoet. Het gebouw biedt in alles een goede basis voor kwalitatief goed onderwijs, een veilige leeromgeving en veel plezier.

Roel de Mink (rector Pascal College)

3.9 Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving


Om te kunnen werken aan de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen is het belangrijk aandacht te besteden aan de rol van de mens in de gemeenschap en de omgeving. Daarom acht ZAAM het van belang dat de scholen een sterke verbinding hebben met de omgeving.

Binnen het directeurenoverleg ZAAM (DOZ) hebben de directeuren er unaniem voor gekozen om de maatschappelijke stage aan te blijven bieden, ook al wordt dit in de toekomst niet meer verplicht vanuit de landelijke overheid. Hiermee wordt ook invulling gegeven aan de verbinding met de omgeving en de persoonlijke ontwikkeling van de leerling.

In het kader van herkenbaar en zichtbaar onderwijs is in 2013 met de directeuren gesproken over de missie en visie. De vraag die hierbij aan de orde kwam, is wat de scholen bindt. De invulling van het levensbeschouwelijk onderwijs is binnen de werkgroep confessionaliteit aan de orde geweest. Statutair is vastgelegd, dat ZAAM een interconfessionele organisatie is. Dat is onderdeel van de missie, waarbij is aangegeven dat ZAAM zich laat inspireren door de Christelijke traditie. De wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven verschilt sterk per school, als gevolg van de oorspronkelijke ontstaansgeschiedenis van de scholen en de populatie leerlingen. Het is een onderwerp van gesprek dat de komende jaren nog regelmatig terug zal keren op de agenda.

Overdracht Calvin met Junior College

In 2012 is in een intentieverklaring door Esprit Scholen en ZAAM vastgelegd, dat beide besturen de intentie hebben Calvin met Junior over te dragen aan Esprit. Om de school per 1 augustus 2013 over te dragen, zou hierover in het voorjaar van 2013 een definitief besluit genomen moeten zijn.



Dit tijdpad is te krap gebleken. Inmiddels zijn alle plannen gereed en is het voornemen om het definitieve besluit tot overdracht in 2014 te nemen. De verwachting is dat Calvijn met Junior per 1 augustus 2014 aan Esprit wordt overgedragen. Met deze overdracht is het mogelijk een Beroepscollege West te vormen bestaande uit Nova College, Calvijn met Junior College, Marcanti College en Westburg College.

3.10 Financieel gezonde organisatie

Een financieel gezonde organisatie is essentieel voor de toekomst voor ZAAM en haar leerlingen. Hier is en wordt door het College van Bestuur strak op gestuurd. In 2013 is gewerkt aan een eerste meerjarenbegroting. Voor 2013 is er zowel een investeringsbegroting als een liquiditeitsprognose gemaakt. Deze prognose is regelmatig onderwerp van gesprek geweest tussen het College van Bestuur en de manager van de afdeling financiën. Op basis van de cijfers in de jaarrekening en de ervaringen van de eerste maanden wordt de prognose aangepast in 2014.

Het is van groot belang dat ZAAM voldoet aan de solvabiliteitsvoorwaarden van de bank. In 2012 is met een solvabiliteit van 14,4% (met als voorwaarde van de bank 11%) ruimschoots hieraan voldaan. Ook in 2013 wordt de voorwaarde van een solvabiliteit van minimaal 16% ruim gehaald.

Een manier om tot een financieel gezonde organisatie te komen, is om de mogelijke risico's goed in beeld te brengen en te beheersen. Hiertoe is in 2013 een eerste stap gezet om te komen tot risico-management. Er is een risico-analyse gemaakt, die is besproken in de auditcommissie en in de Raad van Toezicht. Gesignaleerde risico's kwamen veelal voort uit de nasleep van de defusie van Amarantis: onzekerheden over renteclaims, wachtgelders, compensatie salaris-

Iedersland College

De school heeft in 2013 gebouwd aan:

- Een nog professioneler team
- Goed rekenonderwijs, waarbij slechts 1 leerling 2F niet heeft gehaald
- Een goed dyscalculie beleid
- Goede opbrengsten, (voor de derde maal) 100 % geslaagden in 2013 zonder een herkansing
- Veilig pedagogisch klimaat
- Een steviger interne zorgstructuur
- Een betere registratie van incidenten, waardoor de dossiers vollediger worden
- Een goede voorbereiding van Passend onderwijs
- Een passende huisvesting, aangepast aan de huidige eisen van het onderwijs

Mila Lefrandt (directeur Iedersland College)

garantie, splitsing administratieve netwerk. Deze risico's zijn inmiddels niet meer actueel en zijn op een goede manier afgehandeld.

Op basis van rapportages van de personeelskosten (tot en met maart 2013) zijn er met de directeuren van de scholen voorjaarsgesprekken gevoerd om, daar waar nodig, bij te sturen. In het najaar zijn begrotingsgesprekken gevoerd, waarin afspraken zijn gemaakt over de begroting van 2014.



3.11 Personeel

In 2013 is een stevig fundament gelegd voor een modern en helder personeelsbeleid. De beleidsagenda is met de inbreng van alle directeuren en het College van Bestuur tot stand gekomen. Er zijn vier expertgroepen opgezet, bestaande uit directeuren en medewerkers van de afdeling P&O van het ondersteuningsbureau. Zij ontwikkelen beleid voor vier specifieke aandachtsgebieden. Leren van en met elkaar is uitgangspunt bij de bijeenkomsten. Alle producten van de expertgroepen worden breed getoetst alvorens zij ter vast-

stelling aan het College van Bestuur worden voorgelegd. Hieronder een overzicht van de belangrijkste producten, die nog niet in voorgaande hoofdstukken aan de orde zijn gekomen:

- Collectiviteitscontracten die nog door de rechtsvoorganger zijn afgesloten zijn overgenomen en geactualiseerd. Dit is kostenneutraal gebeurd.
- De inhuur van uitzendarbeid is Europees aanbesteed. Er is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met twee partijen, een voor docenten en een voor ondersteunend personeel.

- De Regeling ‘Vergoeding Tweede Correctie Examens’ is vastgesteld.
- De mobiliteitsronde 2013-2014 is uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld. Een nieuwe kadernotitie voor 2014-2015 is vastgesteld. Hierin is meer aandacht voor een zorgvuldige matching en overdracht van mobiliteitskandidaten.
- Terugdringen WW-WOVO. In het DOZ is geïnventariseerd welke interventies nuttig worden geacht om op de (financiële) gevolgen te sturen. Er is een start gemaakt de beleidskeuzes verder uit te werken. Oud-medewerkers met een WW- en/of WOVO-uitkering zijn in beeld gebracht en worden gemonitord. Een vervolgstap is het actief begeleiden van deze groep medewerkers naar werk. Voor complexe casuïstiek (bijvoorbeeld een vaststellingsovereenkomst) doet het College van Bestuur een beroep op de directie-adviseur, de afdeling juridische zaken en is er ondersteuning door de HRM-adviseurs.
- P&O-processen worden in een werkgroep in kaart gebracht en her- of beschreven volgens een standaardmethodiek. De besturingsfilosofie van ZAAM is daarbij de belangrijkste leidraad.

Ziekteverzuim

De Arbo-arts is bij het DOZ aanwezig geweest om zijn ervaringen van de eerste twee maanden te delen met de directeuren. Het ziekteverzuimpercentage van ZAAM (7%) ligt boven het landelijk gemiddelde (5%). De Arbo-arts heeft geconstateerd dat directeuren meer kunnen groeien in hun rol als casemanager, zoals bedoeld in de Wet Verbetering Poortwachter. Afgesproken is dat er scholing volgt voor alle directeuren over wet- en regelgeving en afspraken binnen ZAAM ten aanzien van aanpak van ziekteverzuim. In september en oktober heeft een training (in-huis) plaatsgevonden voor de directeuren in aansluiting op de invoering van het eigen-regie model bij verzuimbegeleiding.

Pascal Zuid bouwt


Vmbo Pascal Zuid bouwt aan een goede en duurzame samenwerking in de wijk en heeft daartoe verschillende activiteiten uitgevoerd. De school wil een gezicht in de wijk zijn en actief in de wijk participeren.

Leerlingen leerjaar twee hebben een cultuuropdracht “Rondje Wijk” uitgevoerd, waarbij ze op een andere manier leren kijken naar hun eigen woonomgeving en naar de omgeving waarin de school staat. Ze hebben foto's gemaakt, gefilmd, gedichten over de wijk geschreven en samen met een buurtbewoner muziek gemaakt. In december hebben de naaste burens als attentie een eigen gemaakte nieuwjaarskaart ontvangen van leerlingen. In het kader van Nederland Schoon is er onder eerstejaars leerlingen een wedstrijd georganiseerd om in bepaalde tijd zo veel mogelijk afval uit de wijk te verzamelen. De klas die gewonnen had, werd getraakteerd op een taart. Vierdejaars leerlingen hebben twee picknickbanken gemaakt en in de wijk geplaatst en leerlingen uit het derde leerjaar gaan met bewoners in debat om het ‘samen – leven’ in de wijk ter discussie te stellen en vooral wederzijds begrip te krijgen.

Joost Pols Paardekooper (directeur Pascal Zuid)

3.12 Ontwikkelingen op ICT gebied

Op het gebied van ICT is op verschillende terreinen gebouwd. Eén van de speerpunten is de vernieuwing van het educatieve netwerk geweest. Het streven was om dit tijdens de zomervakantie 2013 uit te rollen. Omdat de stuurgroep (van



ZAAM en het Baken) in augustus onvoldoende vertrouwen had in een tijdige oplevering van het product, is besloten tot een 'no go', waardoor de migratie van de eerste pilotschool is uitgesteld tot de herfstvakantie van 2013. Het schooljaar 2013/2014 is zodoende gestart met de bestaande structuur en software. Met de migratie zijn alle lokale servers uit de infrastructuur gehaald en staat alles bij de centrale outsourcing partij Vancis in een uniforme omgeving. Het nieuwe educatieve netwerk is in 2013 bij 16 scholen opgele-

verd. De overige 6 scholen gaan in de periode tussen januari en juli 2014 over. In het tweede kwartaal van 2014 zal ook gestart worden met de migratie van de administratieve werkplekken op de scholen naar de nieuwe omgeving.

De voordelen van het nieuwe educatieve netwerk zijn:

- Apparatuur gaat langer mee en zorgt daarmee voor een lagere afschrijvingslast;
- Enorme verlaging van de beheerlast op de scholen;
- Reductie van de kosten bij de aanschaf van softwarepakketten met ongeveer 50%;
- De virtuele omgeving is ook voor de leerling en de medewerker thuis beschikbaar;
- Geschikt voor BYOD (Bring your own device) zodat tijd- en plaats-onafhankelijk kan worden gewerkt.

College De Meer

Op College De Meer zijn we met ingang van schooljaar 2013-2014 gaan werken met een intersectoraal programma in de bovenbouw. In het verleden had de school twee sectoren waar leerlingen uit konden kiezen (Zorg en Welzijn en Economie). Het nieuwe beroepsgericht programma is een samenvoeging van onderdelen uit de twee vroegere sectoren, waardoor leerlingen breder worden opgeleid en gericht keuzes kunnen maken m.b.t. het vervolgonderwijs in het mbo. Het nieuwe onderwijsaanbod is in de periode voor de zomervakantie 2013 ontwikkeld voor het derde leerjaar, de uitvoering is direct na de zomervakantie gestart. De eenheden waarin leerlingen binnen het nieuwe beroepsgericht programma onderwijs volgen heten beroepsbeelden. Elk beroepsbeeld is competentiegericht opgezet en bestaat uit basiskennis, algemene competenties en beroepscompetenties.

De praktijkruimten van de school zijn aangepast op het nieuwe concept. Leerlingen hebben inmiddels negen beroepsbeelden aangeboden gekregen, waarvan elke leerling er nu vijf heeft gekozen waarin hij of zij verder wil gaan. Uiteindelijk zullen de leerlingen aan het einde van het derde leerjaar twee beroepsbeelden kiezen die in het schoolexamen worden geëxamineerd.

Het is de bedoeling dat leerlingen uiteindelijk meer keuze bekwaam doorstromen naar het mbo.

Remco van Gennip (directeur College De Meer)

3.13 Huisvesting

Er is het afgelopen jaar veel gebeurd op het gebied van huisvesting. Voor alle gebouwen van ZAAM zijn meer-jaren-onderhoudsplannen opgesteld. Aan de E&W-installaties is groot onderhoud gepleegd, om de installaties te laten voldoen aan de geldende veiligheidseisen. In veel gebouwen zijn brandveiligheidsvoorzieningen aangebracht. Daarnaast zijn energiebesparende voorzieningen aangebracht. Zo zijn de meeste gebouwen van ZAAM voorzien van energiemonitoring en is er in een aantal gebouwen energiebesparende en daglichtafhankelijke verlichting, aanwezigheidsdetectie, spouwmuurisolatie aangebracht en zijn de CV-installaties opnieuw ingeregeld.

Er is een aantal huisvestingsprojecten opgeleverd en enkele projecten zijn in 2013 opgestart:

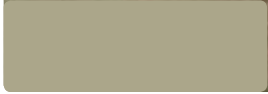
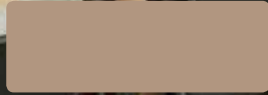
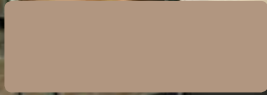
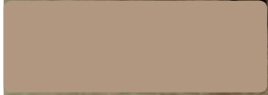
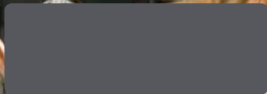
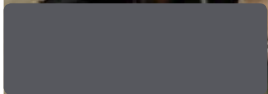
- Renovatie van het gebouw van 't Hogelant aan de Duinluststraat.

- Renovatie van rijksmonument “Het Schip aan de Wibaustraat” voor het Cygnus Gymnasium.
- Nieuwbouw en renovatie van het Zuiderlicht College aan de Rustenburgerstraat.
- Renovatie van het gebouw van het Pascal College aan de Pascalstraat in Zaanstad.
- Uitbreiding van het Over-Y College met twee lokalen.
- Restyling van het entreegebied, de aula en de mediathek van het gebouw aan de Derkinderenstraat voor het Comenius Lyceum. Vanwege het fijnstof-probleem op deze locatie wordt gezocht naar een nieuwe locatie.
- Renovatie van de gevels van het Bindelmeer College en de aanpassing van de installaties.
- Uitbreiding van het Sweelinck College met het aangrenzende gebouw aan de Moreelsestraat 19. Dit gebouw is juridisch overgedragen aan ZAAM en is gerenoveerd met als uitgangspunt te voldoen aan de normen die worden gesteld aan Frisse Scholen en duurzaamheid.
- Aanbrengen van voorzieningen om een veilige sfeer te creëren op en rondom het Huygens College. Tegelijkertijd is op het Huygens College energiebesparende verlichting aangebracht.
- Oprichten van een dependance voor havo-leerlingen van het Pieter Nieuwland College vanaf schooljaar 2013/2014, op verzoek van de gemeente Amsterdam. Hiertoe is het gebouw aan het Linnaeushof in de zomer geschikt gemaakt ten behoeve van de dependance.
- Vanwege de slechte staat van het huidige gebouw van het Iedersland College aan de Dr. Jan van Breemenstraat is gezocht naar een nieuwe locatie. Deze nieuwe locatie is gevonden in het voormalige schoolgebouw van De Passie aan de Zekeringstraat. Het Iedersland College zal in de zomer van 2014 verhuizen naar het nieuwe gebouw.
- Nieuwbouw voor Rosa Beroepscollege en IJdoorn College op de Rode Kruisstraat 14. Het voorlopig ontwerp is gereed. In het voorjaar 2014 zal het definitief ontwerp

gereed zijn en de sloop- en bouwwerkzaamheden zullen medio 2014 starten.

- Definitief ontwerp van de nieuwbouw van De Faam, grenzend aan het Pascal Zuid op het Middelven in Zaanstad, is gereed. De bouw zal medio 2014 starten.
- Er is een definitief ontwerp gemaakt van de kantoorhuisvesting van het College van Bestuur en het Ondersteuningsbureau in de leegstaande laagbouw van het Bindelmeer College. De bouw gaat van start in maart 2014 en wordt in juni 2014 opgeleverd. De vrijgekomen ruimte in het Bindelmeer College, waar momenteel het College van Bestuur en het Ondersteuningsbureau zijn gehuisvest, zal in de zomer 2014 weer worden aangepast ten behoeve van de groei van het Bindelmeer College.

De Geurt Brinkgreve Bokaal 2013 (prijs voor het beste initiatief op het gebied van herontwikkeling of renovatie van erfgoed in de bestaande gebouwvoorraad van Amsterdam) uitgereikt aan het Cygnus Gymnasium.



VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

4.1 Samenstelling

Vanaf december 2012 is de huidige Raad van Toezicht actief. De Raad 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. De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt:

Op basis van de statuten van ZAAM zijn alle leden van de Raad van Toezicht benoemd voor een periode van vier jaar (dus tot 20-12-2016) en daarna eenmaal herbenoembaar. Omdat alle leden op 20 december 2012 zijn benoemd is er nog geen rooster van aftreden opgesteld.

Naam	Functie	Commissie	Nevenfuncties	Datum benoeming
E.R.M. Verhoef	Voorzitter	Remuneratie en onderwijs commissie	Zelfstandig adviseur	20-12-2012
Mr. D.B. Adema	Vice-voorzitter	Audit-commissie	directeur van Hogeschool Windesheim Flevoland	20-12-2012
L.J.M. Hermsen RA MMO	Lid	Audit-commissie	lid van de ledenraad en de financiële commissie van de Rabobank De Kempen	20-12-2012
N. Ntoane	Lid	Onderwijs-commissie	adviseur management-development en Manager diversiteit & inclusie bij de Nederlandse Spoorwegen	20-12-2012
Drs. E.M. Spetter RC	Lid	Governance commissie	zelfstandig financieel adviseur	20-12-2012
Mr. drs. P.P. Witte	Lid	Remuneratie en governance commissie	chief HR-officer bij Connexxion Holding	20-12-2012

4.2 Vergaderingen

De Raad van Toezicht is in 2013 zes keer bijeen geweest. De agenda wordt in een vooroverleg tussen de voorzitter van de Raad en de voorzitter van het College van Bestuur opgesteld. De vergadering start met onderling overleg, zonder aanwezigheid van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht ontvangt iedere vergadering een managementbrief met daarin de belangrijkste informatie van achterliggende periode. Hier gaat het om genomen besluiten van het College van Bestuur, informatie uit de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, informatie van de scholen en ontwik-

kelingen in het ondersteuningsbureau. Het is een zoektocht geweest naar het verstrekken van de goede gegevens, waarbij voor de Raad is gebleken dat alleen harde cijfers (bijvoorbeeld percentage geslaagde leerlingen) niet interessant zijn. Vooral de analyse en de acties naar aanleiding van gegevens en de wijze waarop het College van Bestuur de directeuren hierop aanstuurt zijn relevant. Zo is er in 2013 'gebouwd' aan een goede managementbrief.

De Raad is onder andere geïnformeerd over:

- de ontwikkelingen op het gebied van passend onderwijs (landelijk en regionaal);
- de kwaliteitscyclus van ZAAM;
- de wijze waarop de Inspectie van het Onderwijs toezicht houdt op de scholen;
- regelingen over voortijdig schoolverlaten;
- huisvesting en onderhoud (landelijk, regionaal en de afspraken binnen ZAAM).


Daarnaast is de Raad op de hoogte gebracht van bijzondere omstandigheden op scholen (waaronder het Huygens College) en wisselingen onder directeuren. De plannen en beoogde resultaten van ZAAM die zijn vastgelegd in het A3 jaarplan zijn besproken. Op verzoek van de Raad zal in 2014 ook de evaluatie van het jaarplan worden gedeeld. De rendementsgegevens van de scholen zijn gedeeld met de Raad van Toezicht en er is gesproken over de wijze waar het College van Bestuur sturing geeft aan de verbetering van de kwaliteit. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht de nadruk gelegd op de kwaliteit van het onderwijspersoneel, op een goede sturing van de directeuren, het ontwikkelen van een goede risico-analyse en op het voorkomen van examenfraude.

De Raad van Toezicht is in 2013 op een open en transparante wijze door het College van Bestuur meegenomen in de ont-

Huygens College

Het schooljaar 2013 heeft in het teken gestaan van bouwen aan de relatie. Er is hard gewerkt aan het verbeteren van de relatie met de buurt. Er is een buurtcontactgroep in het leven geroepen waar diverse initiatieven zijn gestart. Bewoners zijn met onze leerlingen in gesprek gegaan op "de dag van de dialoog". Leerlingen in het eerste leerjaar hebben meegedaan aan het project First ID. Hierin wordt gewerkt aan de sociale vaardigheden van de leerlingen en de relatie met elkaar en de leerkrachten. Leerlingen in het derde leerjaar hebben socratische gesprekken met elkaar gevoerd. Vertrouwen en respect staan hierbij centraal. De relatie met de basisscholen is versterkt. Wij zijn bij veel basisscholen op bezoek gegaan en een aantal scholen is bij ons op bezoek geweest. Dit schooljaar is ook gebouwd aan het vergroten van de ouderbetrokkenheid. Er is een goed werkende ouderraad en twee ouders van de ouderraad hebben zitting genomen in de deelraad (MR op schoolniveau). Kortom, er is op vele fronten gebouwd. De fundamenten zijn gelegd of verstevigd en de bouw zal komende jaren verder vorm worden gegeven.

Roy de Haan (directeur Huygens College)



wikkelingen wat betreft de overdracht van het Calvinj met Junior College aan Esprit Scholengroep. De Raad van Toezicht heeft in deze een rol als sparring partner gehad voor het College van Bestuur.

Ook voor de Raad van Toezicht heeft 2013 in het teken bestaan van ontwikkelen en bouwen. De volgende documenten hebben de goedkeuring gekregen van de Raad:

- medezeggenschapsstatuut
- reglement adviesraad
- jaarverslag 2012
- reglement auditcommissie
- treasurystatuut
- aanbesteding externe accountant
- begroting 2014
- afschrijvingstermijnen
- auditplan 2013

4.3 Commissies

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 auditcommissie is in 2013 zeven keer bijeen geweest. Volgens het Reglement Auditcommissie ondersteunt deze commissie de Raad van Toezicht in haar toezichthoudende functie op het College van Bestuur ten aanzien van:

- De werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waar onder de naleving van relevante wet- en regelgeving, het treasurystatuut en de werking van integriteitcodes.
- De auditcommissie heeft in de vergadering het belang van een goede planning- en controlcyclus en risicoma-

nagement benadrukt. Het treasurystatuut is uitgebreid besproken in de auditcommissie.

- De goedkeuring van de begroting, het jaarverslag, inclusief de jaarrekening en het financieel meerjarenplan van stichting ZAAM.
- De auditcommissie heeft gevraagd om een beleidsrijke begroting en meerjarenbegroting. Hiertoe is in 2013 een eerste voorzichtige stap gezet.
- Het jaarverslag 2013 is in aanwezigheid van de accountant besproken in de auditcommissie en de Raad van Toezicht. Veel aandacht is besteed aan de overdrachtsbalans per 31 juli 2012 en de openingsbalans per 1 augustus 2012.
- De rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van stichting ZAAM verkregen op grond van de Wet op het voortgezet onderwijs.
- Dit is getoetst en toegelicht door de accountant en besproken in de auditcommissie.
- De financiële informatieverstrekking door stichting ZAAM, waaronder tussentijdse financiële rapportages, bekostigingsregels en de beoordeling van effecten van nieuwe regels alsmede de toepassing ervan.
- Er is een halfjaarverslag opgesteld over de eerste helft van 2013, dat op verzoek van de Raad van Toezicht is gecontroleerd door de accountant. In aanwezigheid van de accountant is dit verslag besproken.
- Alle onderwerpen, waaraan substantiële financiële gevolgen (kunnen) zijn verbonden en waarover de Raad van Toezicht geïnformeerd dient te worden dan wel een besluit hierover dient te nemen.
- De liquidatie van Amarantis en de gevolgen daarvan voor ZAAM zijn meerdere malen aan de orde geweest in de auditcommissie.
- De naleving van de aanbevelingen van de externe accountant.

De managementletters van de accountant zijn voorzien van commentaar van het College van Bestuur. Tezamen is dit aan de orde geweest in de auditcommissie. Door het opstellen en laten controleren van het halfjaarverslag is zichtbaar geworden, dat hard gewerkt is aan de opvolging van de adviezen van de accountant, met name de planning- en controlcyclus en het op orde brengen van dossiers zijn in 2013 sterk verbeterd.

Op advies van de auditcommissie heeft de Raad van Toezicht besloten nog een jaar met de huidige accountant verder te gaan. De reeds aanwezige overbelasting van de afdeling financiën (als gevolg van de afronding van de liquidatie van Amarantis) wordt sterker bij een overstap naar een nieuwe

accountant. Deze extra belasting van de afdeling is voorkomen door de aanbesteding een jaar uit te stellen. In het najaar van 2013 zijn de eerste stappen gezet voor een Europese aanbesteding.

De remuneratiecommissie heeft in maart 2013 afspraken gemaakt met het College van Bestuur over de inschaling. In december is een beoordelingsgesprek gevoerd met de voorzitter en het lid van het College van Bestuur. Ter voorbereiding op dit gesprek heeft de remuneratiecommissie gesproken met enkele directeuren en een delegatie van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Afsproken is dat de voorzitter en het lid van het College van Bestuur een werkplan maken voor 2014, zodat duidelijk is wat de beoog-





Meridiaan College

Het Meridiaan College is de Mavo met ambitie. Vanuit onze ambitie om iedere dag beter te worden bouwen we dagelijks aan de school. Naast een vernieuwd uiterlijk van de school, wordt er ook gebouwd aan een vernieuwd innerlijk.

Op het Meridiaan College wordt hard gewerkt aan het vernieuwen van het onderwijsprogramma. Met de komst van Passend Onderwijs is het meer dan ooit van belang om helder voor ogen te hebben welke ondersteuning je elke leerling kunt bieden. Daarnaast wordt er ook gebouwd aan het profiel. Het Meridiaan College levert ieder jaar leerlingen die doorstromen naar havo of mbo-4. Deze doorstroming versterken we door ons onderwijsprogramma daar optimaal op in te richten. Zo bouwen we elke dag aan het vormgeven van de mavo met ambitie.

Jessica Jensen (directeur Meridiaan)

de bevoegdheid van het personeel. In 2013 zijn vier scholen bezocht. Tevens heeft er met alle directeuren een kennismakingsdiner op een van de scholen plaatsgevonden.

De voorzitter en een lid van de Raad van Toezicht volgen samen met de voorzitter van het College van Bestuur een Masterclass waardengedreven toezicht binnen het onderwijs. De eerste zelfevaluatie van de Raad vindt plaats in 2014.

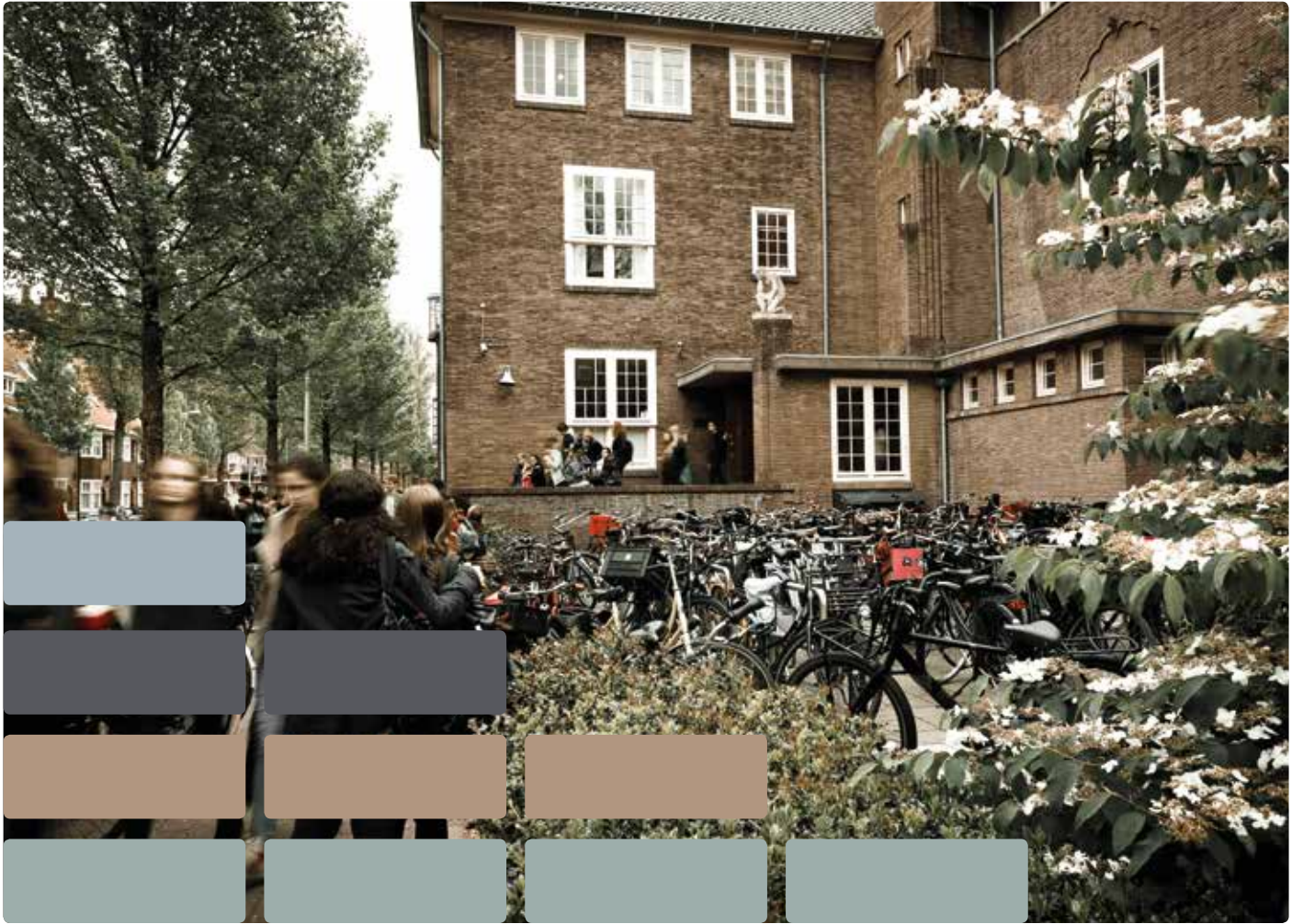
In 2013 hebben de leden van de Raad van Toezicht –buiten reguliere onkostenvergoeding- geen vergoeding ontvangen. Gezien de verantwoordelijkheid van de Raad en de tijdsinvestering van een ieder is in de laatste vergadering van 2013 aangekondigd dat hier in 2014 nieuwe afspraken over worden gemaakt.

de doelen zijn per persoon en op basis van welke prestaties wordt gesproken over het functioneren.

4.4 Governance

In het kader van good governance vindt de Raad het van belang informatie over ZAAM in te winnen, niet alleen via het College van Bestuur, maar ook via andere geledingen. Om deze reden is er jaarlijks overleg met de GMR.

De leden van de Raad van Toezicht vinden het van belang een beeld te hebben van de ZAAM scholen. Afgesproken is dat de scholen worden bezocht. De leden worden dan rondgeleid, bezoeken lessen en spreken met de directeur en zo mogelijk met een delegatie leerlingen en/of personeel. De Raad van Toezicht is bij deze bezoeken vooral onder de indruk van



JAARREKENING

5.1 Toelichting financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit

Ontwikkeling van het resultaat

Het gerealiseerde jaarresultaat bedraagt € 5.613.000 positief en is daarmee € 2.979.000 hoger dan begroot (€ 2.634.000).

Dit hogere resultaat is hieronder uiteengezet.

Het resultaat is ongunstig beïnvloed door :	
de stijging in de premies pensioen en sociale lasten	€ 637.000
hogere kosten voor jubilea	€ 495.000
hogere loonkosten per fte dan begroot	€ 580.000
hogere wachtgeldlasten (incl. dotatie)	€ 263.000
hogere overige personele lasten	€ 375.000
<i>Subtotaal hoger loonpeil dan begroot</i>	€ 2.350.000
hogere kosten personeelsinzet bij scholen dan begroot	€ 1.588.000
personeel niet in loondienst veroorzaakt door meer ziektevervangings- en interim personeel.	€ 441.000
hogere overige instellingslasten	€ 370.000
hogere energielasten (€ 379.000) als gevolg van de relatief strenge winterperiode en hogere huur- en heffingen dan begroot (€ 920.000), en lagere overige lasten (€ 110.000)	€ 1.160.000
Stijging van kosten:	€ 5.909.000
lagere baten voor de personele normvergoeding van € 367.000 als gevolg van de lagere GPL dan begroot	€ 367.000
Daling van opbrengsten:	€ 367.000
Totaal	€ 6.276.000

Het resultaat is gunstig beïnvloed door :

aanvullende bekostiging vanuit het Herfstakkoord	€ 2.499.000
regeling Jonge Leerkrachten	€ 774.000
hogere geoormerkte en niet geoormerkte rijksbijdragen	€ 1.954.000
hogere huur- en heffingsvergoedingen	€ 920.000
eenmalige bate uit de verdeling Sociaal Plan Amarantis	€ 843.000
hogere subsidies van het samenwerkingsverbanden (€ 680.000), hogere ouderbijdragen (€ 533.000), baten detacheringen (€ 187.000), verkoop boeken € 263.000 en overige subsidies (€ 365.000)	€ 2.028.000
Stijging van opbrengsten:	€ 9.018.000
lagere afschrijvingslasten door minder investeringen dan begroot;	€ 121.000
lagere rentelasten doordat de kredietfaciliteit niet is aangesproken	€ 116.000
Daling van kosten	€ 237.000
Totaal	€ 9.255.000
Totale afwijking van het resultaat	€ 2.979.000



Financiële positie

Bedragen x € 1.000)

	31-12-2013	31-12-2012	1-8-2012
Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit			
Eigen Vermogen (A)	11.394	5.781	4.276
Balanstotaal (B)	38.688	40.043	42.647
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*100%	29,5%	14,4%	10,0%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Voorz)/B)*100%	32,8%	15,0%	10,4%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vaste activa	21,3%	1,4%	10,4%
Weerstandsvermogen	10,1%	5,5%	4,0%
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,20	0,72	0,91

Het jaarresultaat verhoogt het eigen vermogen met € 5.613.000 naar € 11.394.000. Bij een balanstotaal van € 38.688.000 bedraagt de solvabiliteit dan 29,5 %. Hierdoor ontwikkelt de solvabiliteit zich ruim boven de door de Rabobank gestelde solvabiliteitseis over 2013 van 16%. In de overeenkomst met de Rabobank is bepaald dat het bankkrediet wordt toegekend en gecontinueerd onder de voorwaarde dat een jaarlijks oplopende solvabiliteit wordt gerealiseerd.

Treasurybeleid en –ontwikkelingen

Het treasury-beleid van ZAAM is vastgelegd in het Treasury Statuut. Dit beleid is gericht op het realiseren van een duurzame financiering tegen minimale kosten en een aanvaardbaar risico. Hierbij ligt de nadruk op de beheersing van de bijbehorende risico's. Dit gebeurt in het kader van het renterisico onder meer door normen te hanteren voor het rentevervalschema. Om het renterisico op de voornoemde kredietfaciliteit af te dekken is er een swap overeenkomst afgesloten met een volledige effectieve hedge. Daarnaast is er een rekening courant om in pieken van betalingen aan korte termijn financieringsbehoeften te kunnen voorzien.

In de jaarrekening wordt verder ingegaan op de kredietfaciliteiten.

Beleggen en belenen

ZAAM hanteert de Regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010'. Het treasury-beleid van ZAAM is gericht op de besturing en beheersing, de verantwoording en het toezicht op de financiële vermogenswaarden en geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. In dit kader heeft ZAAM maandelijks de monitoring uitgevoerd op de financiële baten en lasten, de liquiditeitspositie en de debiteuren-positie. In de toelichting van de langlopende schulden van de jaarrekening is een overzicht opgenomen van de lopende financieringen (inclusief de rentevaste periodes). ZAAM heeft in 2013 geen beleningen, noch beleggingen uitgezet.

5.2 Balans per 31 december 2013 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

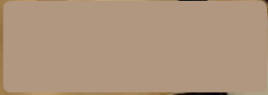
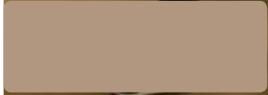
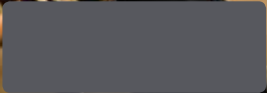
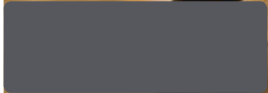
	31-12-2013	31-12-2012
1 Activa		
Vaste Activa		
1.2 Materiële vaste activa	13.306	17.868
1.3 Financiële vaste activa	5.667	5.505
Totaal vaste activa	18.972	23.372
1.5 Vorderingen	13.499	13.072
1.7 Liquide middelen	6.217	3.599
Totaal vlottende activa	19.716	16.671
Totaal Activa	38.688	40.043
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	11.394	5.781
2.2 Voorzieningen	1.292	215
2.3 Langlopende schulden	9.610	10.850
2.4 Kortlopende schulden	16.392	23.197
Totaal Passiva	38.688	40.043

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

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Prognose 2013*	Realisatie aug-dec 2012
3 Baten				
3.1 Rijksbijdragen OCW	102.994	98.133	99.280	40.476
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.895	2.177	2.800	2.775
3.5 Overige baten	7.232	4.160	5.656	2.593
Totaal baten	113.122	104.471	107.736	45.845
4 Lasten				
4.1 Personeelslasten	80.575	76.271	79.839	32.408
4.2 Afschrijvingen	3.955	4.076	4.153	1.712
4.3 Huisvestingslasten	8.768	7.595	8.865	3.467
4.4 Overige lasten	13.327	12.970	12.104	6.377
Totaal lasten	106.624	100.912	104.961	43.964
Saldo baten en lasten	6.497	3.559	2.775	1.881
5 Financiële baten en lasten	-884	-1.000	-1.065	-375
Totaal resultaat	5.613	2.559	1.710	1.506

* betreft de prognose uit het financieel halfjaarverslag 2013 d.d. 17 oktober 2013



BIJLAGE

Opbrengstenoordeel 2013

Jaarlijks maakt de Inspectie van het Onderwijs het opbrengstenoordeel van de scholen bekend. Dit oordeel is gebaseerd op een gemiddeld oordeel over de afgelopen drie schooljaren van het rendement onderbouw, rendement bovenbouw, gemiddelde cijfer Centraal Examen (CE) relatief en het verschil schoolexamen (SE) – centraal examen (CE). Een (afdeling van een) school die op meer dan één van de indicatoren onvoldoende scoort, krijgt van de Inspectie het opbrengstenoordeel onvoldoende.

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
- Bindelmeer College wat betreft vmbo-t: de school beschikt nog niet over opbrengstgegevens van drie schooljaren. In 2014 zal het eerste oordeel over vmbo-t volgen.

School	School soort	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	Vershil SE-CE	Gem. cijfer CE relatief	Opbrengsten oordeel 2013
De Apollo		voldoende	voldoende	0,05	voldoende	voldoende
Iedersland College	vmbo-b vmbo-k	voldoende	voldoende voldoende	-0,13 -0,17	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Calvijn met Junior College	vmbo-b vmbo-k	voldoende	geen oordeel voldoende	0,22	onvoldoende	voldoende
Rosa Beroepscollege	vmbo-b vmbo-k	voldoende	voldoende voldoende	0,12 0,18	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Waterlant College IJdoorn	vmbo-b vmbo-k	voldoende	voldoende voldoende	-0,01 0,12	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Bindelmeer College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende voldoende geen oordeel	0,22 0,59	voldoende voldoende	voldoende voldoende
College De Meer	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende voldoende voldoende	-0,30 0,02 0,81	voldoende voldoende voldoende	voldoende voldoende voldoende
Huygens College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende onvoldoende voldoende	-0,20 0,06 0,71	voldoende voldoende voldoende	voldoende voldoende voldoende
Pascal Zuid	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende voldoende voldoende	0,18 0,61 0,77	voldoende voldoende onvoldoende	voldoende voldoende onvoldoende
Zuiderlicht College	vmbo-b vmbo-k	voldoende	voldoende voldoende	-0,37 0,51	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Bernard Nieuwentijt College	vmbo-t	onvoldoende	voldoende	0,22	voldoende	voldoende
Meridiaan College	vmbo-t	voldoende	voldoende	0,63	voldoende	voldoende
Over-Y College	vmbo-t	voldoende	voldoende	0,57	voldoende	voldoende
Sweelinck College	vmbo-t	voldoende	voldoende	0,37	voldoende	voldoende
Comenius Lyceum	Havo vwo	voldoende	voldoende voldoende	0,35 0,52	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Cygnus Gymnasium	Vwo	voldoende	voldoende	0,23	voldoende	voldoende
Damstede	Havo vwo	voldoende	voldoende voldoende	0,00 0,25	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Gerrit van der Veen College	havo vwo	voldoende	voldoende onvoldoende	0,28 0,65	voldoende voldoende	voldoende onvoldoende
Pascal College	havo vwo	voldoende	voldoende voldoende	0,05 0,45	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Pieter Nieuwland College	havo Vwo	voldoende	voldoende onvoldoende	0,27 0,68	voldoende onvoldoende	voldoende onvoldoende



Samenstelling Raden van Advies

Adviesraad havo/vwo

(Damstede, Comenius Lyceum, Pascal College, Gerrit van der Veen College, Cygnus Gymnasium, Pieter Nieuwland College)

De adviesraad bestond in 2013 uit de volgende leden:

- de heer dr. F. (Fons) Kuijk (voorzitter)
Senior onderzoeker bij Centrum voor Wiskunde en Informatica UvA, ex-voorzitter Agora (bestuur van ongeveer 20 scholen voor primair onderwijs Zaanstreek)
- mevr. dr. J. (Joyce) Sylvester
Lid Eerste Kamer der Staten Generaal voor de PvdA, burgemeester Naarden, oud leerling PNC
- de heer J-K. (Jan-Karel) Buijink
Projectleider Shell.
- de heer O. (Olivier) Dutilh
Commissaris van politie, directeur Politieacademie Amsterdam-Amstelland
- de heer dr. C. (Cor) de Beurs
Wiskundige/werktuigbouwkundige, ex-coördinator β-partners
- mevrouw K. (Karima) Farhat (nieuw lid, benoemd per 1 maart 2013)
Arts, internist, nefroloog bij VU Amsterdam, oud leerling PNC

Adviesraad Zaanstad

(Pascal College, Pascal Zuid en de Faam)

De adviesraad bestond in 2013 uit de volgende leden:

- de heer S. (Sjaak) Visser (voorzitter)
Predikant Noorderkerk Zaandam
- mevrouw A. (Annette) Schoenmaker (nieuw lid, benoemd per 1 januari 2013)
Manager bij Parteon Woningbouwvereniging
- de heer S. (Siem) Holleman
Directeur/eigenaar machinefabriek Holleman
- de heer T. (Tom) Bersee
Regiopolitie Zaanstreek-Waterland
- de heer H. (Hans) Buijning
Directeur stichting Welsaen
- de heer J. (Jeroen) Burger
Manager HRM Ahold

Hans Buijning, lid van de adviesraad Zaanstad vanuit zijn functie als Directeur stichting Welsaen, heeft per 1 december 2013 deze functie neergelegd. Dit heeft ook betekend dat hij zijn deelname in de adviesraad opgeeft. Een eventuele vervanging wordt momenteel overwogen.



interconfessioneel
voortgezet onderwijs

Postbus 12426
1100 AK Amsterdam ZO

Dubbelink 2
1102 AL Amsterdam ZO

T: 020 - 705 96 00
www.zaam.nl