



**ZAAM**  
**ZET KOERS**  
Jaarstukken 2016

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](mailto:info@zaam.nl)  
website: [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)  
Kenmerk: 2017/000378/CvB-FIN



# Inhoudsopgave

<b>BESTUURSVERSLAG</b>	5	<b>Toelichting op de financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit</b>	63
<b>Voorwoord</b>	6		
<b>Algemene informatie</b>	9	<b>JAARREKENING</b>	67
1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs	9	1. Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	68
1.2 Visie, missie en kenmerken	9	2. Staat van baten en lasten over 2016	69
1.3 Organisatie	10	3. Kasstroomoverzicht over 2016	70
<b>Verslag College van Bestuur</b>	13	4. Toelichting op de jaarrekening 2016	71
2.1 ZAAM zet koers	13	5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	75
2.2 Leerlingen	13	6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	83
2.3 Onderwijsaanbod	14	7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2016	83
2.4 Onderwijs	18	8. Verbonden partijen (Model E)	92
2.5 Personeel	21	9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	93
2.6 Medezeggenschap	27	10. Beleidsinfo	96
2.7 Governance	30	11. Bestemming resultaat	96
2.8 Horizontale dialoog	31	12. Gebeurtenissen na balansdatum	96
2.9 Klachten en integriteit	32	13. Ondertekening van de jaarrekening	97
2.10 Huisvestingsprojecten	33	<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	99
2.11 Bedrijfsvoering	37	14. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	100
<b>Verslag Raad van Toezicht</b>	41	15. Gegevens rechtspersoon	104
3.1 Governance	41	<b>BIJLAGEN</b>	107
3.2 Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie	42	Lijst met afkortingen en verklaring begrippen	108
3.3 Inhoudelijk toezicht	45	Nevenfuncties College van Bestuur	109
<b>Toekomst en continuïteit</b>	49	Aantal leerlingen	110
4.1 Context 2017 - 2021	50	Opbrengstenkaart	111
4.2 Financiële gegevens	53	<b>ZAAM op de kaart</b>	16
4.3 Meerjarenbegroting 2017-2021	55		
4.4 Meerjarenbalans 2017-2021	56		
4.5 Risicomanagement	58		



# BESTUURSVERSLAG



# VOORWOORD

Terwijl het schooljaar zich verrassend snel naar de examentijd spoedt, maken we in dit verslag een pas op de plaats. We gaan een moment voor anker. Voor u liggen de jaarstukken van het jaar 2016. In het bestuursverslag blikken we inhoudelijk terug en in de jaarrekening melden we de financiële stand van zaken aan het eind van het jaar. Wettelijk verplicht en inhoudelijk noodzakelijk.

Maatschappelijk en politiek hebben we een stormachtig jaar achter de rug. We zeilen tussen de klippen van dreiging, aanslagen en voortdurend geweld. Zelfs zonder Facebook of Instagram is dat nauwelijks te bevatten. In de windstille momenten doceren wij wiskunde, Frans, techniek en maatschappijleer. Wat bieden we onze leerlingen? Welke profielen bieden we aan? Welk toekomstbeeld schetsen we en welke bakens geven we mee?

Juist in een wereld in beweging is het goed om verantwoording af te leggen. Vanzelfsprekend over de besteding van de publieke middelen, maar ook om stil te staan bij de keuzes die we gemaakt hebben, wat er gebeurd is en of we de goede koers te pakken hebben.

We staan in dit verslag stil bij de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijs. Gelukkig kan dan worden vastgesteld dat het aantal afdelingen met een 'onvoldoende' kwalificatie van de inspectie tot twee gereduceerd is. We kijken naar de personele samenstelling die vrij constant is, maar waar we wel een toename zien van het aantal extern ingevlogen docenten. Op veel plaatsen en bij steeds meer vakken is het moeilijk om goede en gemotiveerde collega's te vinden.

Gelukkig hebben we zowel de opleiding van nieuwe docenten in de Opleidingsschool ZAAM- ROCTOP, als nieuw ontworpen inductietrajecten om daar het hoofd aan te kunnen bieden. De omstandigheden waaronder gewerkt moet worden komen aan de orde. Ook in het afgelopen jaar zijn weer nieuwe en vernieuwde schoolgebouwen betrokken die garant staan voor betere, moderne werkomgevingen. Daarnaast is er via een aanbestedingsprocedure

een nieuwe IT-partner gevonden waar we hoge verwachtingen van hebben, zowel op het technische als op het onderwijsondersteunende vlak. En dat allemaal met een - ook dit jaar weer – sluitende exploitatie!

De ontwikkeling van onze leerlingen in een veilige, passende omgeving staat in onze werkzaamheden altijd voorop. Daarom worden leerlingtevredenheidsonderzoeken, doorstroompercentages en examenresultaten ieder jaar tegen het licht gehouden, om te kijken waar verbeteringen mogelijk zijn. Afgelopen jaar zagen we een kleine daling in de aanmeldingen. Dat heeft met name te maken met de start van verschillende nieuwe onderwijsinitiatieven in Amsterdam. Een ontwikkeling die we met aandacht volgen.

Binnen die ontwikkelingen hebben we het afgelopen jaar een koers uitgezet. De verzameling van uitspraken die we belangrijk vinden in goed onderwijs op basis van de missie en visie van ZAAM. Geen plan met een vastomlijnde bestemming, maar een richting, gevuld met beelden over onze manier van samenwerken met leerlingen en collega's, van leren en ontwikkelen met elkaar. Een Koersplan met ambities waar we de komende jaren met alle scholen en betrokkenen aan gaan werken. Dat kan alleen als iedereen meewerkt, net als in het afgelopen jaar. Het is een gezamenlijke tocht waarbij we enkele ankerpunten hebben: de uitspraken in het Koersplan en onze verantwoording. Wettelijk, maar evenzeer noodzakelijk om te kijken of we op de goede weg zijn.

ZAAM zet koers, vaart u mee?

College van Bestuur Stichting ZAAM  
interconfessioneel voortgezet onderwijs

Judith Steenvoorden,  
voorzitter

Redmer Kuiken,  
lid









# ALGEMENE INFORMATIE

## 1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs is het bevoegd gezag van 24 scholen in Amsterdam, Zaandam en Monnickendam. Deze scholen verzorgen voor ruim 11.000 leerlingen het onderwijs, variërend van praktijkonderwijs tot en met gymnasium.

In de statuten van ZAAM is de volgende doelstelling opgenomen: ‘Het geven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs en ander onderwijs op interconfessionele grondslag (rk/pc) en het daartoe in stand houden en oprichten van scholen voor voortgezet onderwijs en ander onderwijs op interconfessionele grondslag (rk/pc), in – in ieder geval – de regio Amsterdam, Zaandam en omstreken.’

ZAAM bestaat uit herkenbare scholen met een eigen gezicht en met een sterke binding met de omgeving. Het zijn 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 hun eigen identiteit vorm te geven.

## 1.2 Visie, missie en kenmerken

### **Visie**

Kwalitatief goed onderwijs in een snel veranderende wereld doet recht aan verschillen tussen leerlingen, verschillen in achtergrond, cultuur, geloof, capaciteiten en leervoorkeuren. Leerlingen leren actief en op hun eigen manier, individueel en in samenwerking met anderen. Het onderwijs omvat zoveel mogelijk maatwerk, zodat de leerlingen hun identiteit kunnen ontwikkelen en zich optimaal kunnen ontploien.

Dit vraagt een leer- en werkomgeving met aandacht voor talenten, prestaties én onderlinge relaties en verhoudingen. Samenwerking

met de omgeving past bij de functie die wij onze scholen toedichten. Leerlingen ontwikkelen er belangrijke sociale vaardigheden en leren zo verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar en voor de samenleving en daarin samen te leven en werken met mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden.

### **Missie**

Het is ons streven om met kwalitatief goed onderwijs bij te dragen aan de toekomst van jonge mensen in onze samenleving. Wij willen hen, in een veilig leer- en leefklimaat, begeleiden en inspireren in hun ontwikkeling tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers.

### **Kenmerken**

Waarden, voortvloeiend uit onze christelijke traditie en interconfessionele identiteit, vormen ons moreel kompas en helpen ons de beoogde bijdrage te leveren aan de toekomst van onze wereld.

Deze tradities dragen bij aan onze wens om mensen te waarderen en ons vermogen om ons te verbinden. Onderstaande kenmerken van ZAAM passen daarbij:

- ZAAM werkt in een breed onderwijsperspectief... LEERZAAM
- ZAAM investeert in de toekomst... DUURZAAM
- ZAAM ontplooit en verbindt... GROEIZAAM
- ZAAM is zichtbaar en herkenbaar... WERKZAAM

Deze kenmerken hebben betrekking op onze leerlingen en onze organisatie. Ze beschrijven hoe we willen opereren of hoe we willen zijn. Op [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl) is in het visiedocument de uitgebreide beschrijving van de kenmerken te lezen.

## 1.3 Organisatie

### **College van Bestuur**

ZAAM wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB), dat bestaat uit een voorzitter en een lid van het CvB.

De voorzitter, mevrouw Judith Steenvoorden, is verantwoordelijk voor personeel, onderwijs, kwaliteitsbeleid, strategie & beleid, marketing, communicatie en identiteit. Het lid van het CvB, de heer Redmer Kuiken, is verantwoordelijk voor financiën, ICT, huisvesting, confessionele identiteit en leerlingenzaken.

De 24 scholen zijn verdeeld onder de twee leden van het CvB voor directe aansturing. In het bestuursreglement zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur opgenomen (zie [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)).

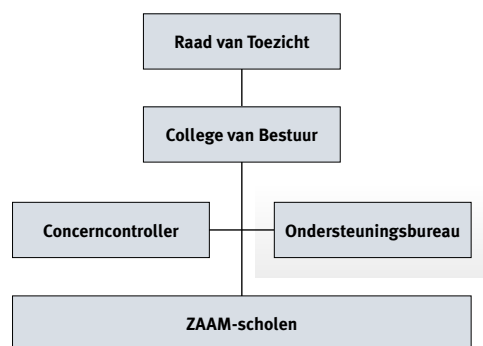
De onderlinge samenwerking van de bestuursleden wordt jaarlijks geëvalueerd, mede ter voorbereiding op het beoordelingsgesprek van de Collegeleden met de Raad van Toezicht. Uit deze evaluatie is naar voren gekomen dat er een goede samenwerking is tussen de beide bestuursleden. De portefeuilles zijn goed verdeeld naar expertise en passend bij de belangstelling. Ook de verdeling van de scholen is tegen het licht gehouden. Er is gekeken naar de ontwikkelingen op de scholen voor de komende periode. Passend bij de expertise en portefeuilles van het CvB-lid heeft een wisseling plaatsgevonden van enkele scholen.

De in 2015 geconstateerde toenemende span of control van het CvB is in 2016 onderwerp van gesprek geweest. Bij het zoeken naar oplossingen is gedacht over verschuiving van de aansturing van enkele medewerkers die direct onder het CvB vallen. Hierbij is ook de relatie gelegd met de organisatie van het ondersteuningsbureau. Het is niet gelukt hier in 2016 een goede oplossing voor te vinden. In 2017 wordt vanuit de besturingsfilosofie gezocht naar een organisatiestructuur die de span of control van het CvB zoveel mogelijk beheersbaar houdt.

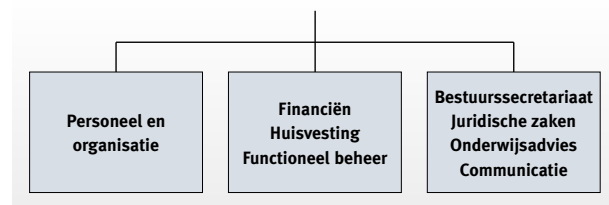


In de bijlage 2 bij dit verslag zijn de nevenfuncties van het CvB opgenomen.

Het besturingsmodel van ZAAM gaat uit van autonomie voor de directeur van de school, binnen de bestuurlijke kaders die door het CvB worden aangegeven. Iedere school heeft een directeur (of rector) die integraal verantwoordelijk is voor alle zaken die de school betreffen. De directeuren en het CvB worden ondersteund door een ondersteuningsbureau. In 2016 is de nieuwe functie van communicatiemedewerker aan het ondersteuningsbureau toegevoegd. Hiervoor is in het najaar een nieuwe collega aangetrokken. In het organogram is weergegeven hoe de organisatie is ingericht.



Het ondersteuningsbureau ziet er als volgt uit:







# VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR

## 2.1 ZAAM zet koers

2016 is het jaar geweest van het Koersplan. We hebben in de eerste vier jaren van ons bestaan een goede basis gelegd voor de organisatie en de tijd genomen om in gesprek te gaan met directeuren, medewerkers, GMR, RvT en stakeholders over de richting voor ZAAM voor de komende jaren. Een concept van het Koersplan is in maart 2016 tijdens een diner parant besproken met een groep leerlingen, ouders, leraren, Raden van Advies, vertegenwoordigers van gemeenten en andere organisaties waar we nauw mee samenwerken. Per gang is een vraag voorgelegd over het concept-Koersplan, waarover men aan tafel in gesprek is gegaan. Het was een boeiende en inspirerende avond en we hebben veel positieve reacties gekregen. De inbreng van deze avond is na bespreking met de directeuren verwerkt in het plan. Nu zijn de grote lijnen voor de komende jaren uitgezet. De concrete uitwerking daarvan wordt jaarlijks gespecificeerd in het A3 jaarplan van ZAAM en van de scholen. In dit jaarverslag komen de ambities uit het Koersplan aan de orde in relatie tot hetgeen in 2016 is opgepakt. De ambities zijn te herkennen aan het symbool in de kantlijn.



## 2.2 Leerlingen

Het aantal leerlingen is op 1 oktober 2016 ten opzichte van 2015 licht gedaald met 0,14% naar 11.780. In bijlage 3 is het aantal leerlingen 2012-2016 per school weergegeven.

Scholen die het sterkst zijn gegroeid zijn net als in 2015 het Cygnus Gymnasium, Damstede en Bernard Nieuwentijt College. In Amsterdam zijn de categorale gymnasia erg in trek. Het Bernard Nieuwentijt College profiteert van het matchingsstelsel in Amsterdam, waardoor ouders kiezen voor een school buiten de stad. Ook onze nieuwste school, de Vinse School, groeit volgens verwachting. Enkele scholen laten in 2016 een daling van het aantal leerlingen zien. Dit is deels het gevolg van de nieuwe initiatieven in de stad, waardoor

het aantal beschikbare plekken groter is dan het aantal leerlingen. Ouders lijken voorkeur te hebben voor brede scholengemeenschappen, hetgeen je terug ziet in de tegenvallende instroom op de categorale scholen. De scholen die net zijn verhuisd (Meridiaan College per januari 2017, die dan verder gaat onder de naam het Reinaert) of op korte termijn een nieuwe locatie krijgen (Comenius Lyceum en Rosa Beroepscollege/Waterlant College IJdoorn, die vanaf augustus 2017 samen verder gaan als Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht) hebben nog te maken met een mindere uitstraling van het gebouw. De daling in 2015 op het Calvijn College is in 2016 omgezet in een stijging van aanmeldingen. Het prachtige nieuwe gebouw heeft hier zeker aan bijgedragen. De verwachting is dat de daling van het aantal leerlingen op de fusiescholen Rosa en Waterlant ook na oplevering van de nieuwbouw in 2017 wordt omgezet in een lichte groei.

### Vavo-leerlingen

ZAAM werkt in het kader van het Besluit samenwerking vo-bve samen met het ROC van Amsterdam, vestiging de Joke Smit, het Nova College, het Horizon College en het Regio College. De zogenaamde vavo-leerlingen blijven ingeschreven bij een school van ZAAM, maar het onderwijs wordt uitbesteed aan een ROC om een vmbo-tl, havo of vwo diploma te behalen. In bijlage 3 is het aantal vavo-leerlingen opgenomen, op 1 oktober 2016 waren dit er 56. Na een flinke daling in 2013 is het aantal vavo-leerlingen gestabiliseerd. De meeste vavo-leerlingen zijn afkomstig van de havo/vwo scholen.

## 2.3 Onderwijsaanbod

Op de plattegrond van Amsterdam e.o. (zie pagina 16) is te zien hoe de scholen van ZAAM zijn verdeeld over Amsterdam, Zaanstad en Monnickendam. Kleinschalige scholen, goed verspreid over de stad en regio. De meeste scholen hebben leerlingen die voornamelijk uit de eigen wijk komen. Grote uitzondering daarop is het Gerrit van der Veen College, waar leerlingen ook van ver buiten Amsterdam naar toe gaan vanwege de DAMU status (dans en muziek).



In de volgende tabel is het aantal leerlingen (exclusief OPDC en vavo) weergegeven per onderwijssoort. Ten opzichte van 2015 is bij de meeste onderwijssoorten sprake van een daling van het aantal leerlingen. De geconstateerde stijging in 2015 van het aantal havo leerlingen heeft doorgezet in 2016. Zowel het Over-Y College als het Sweelinck College hebben op deze ontwikkeling geanticipeerd door met ingang van 2017-2018 te starten met een havo-onderbouw. Opvallend is de forse daling van het aantal vmbo/havo-leerlingen. Bij het formuleren van de strategische onderwijsportefeuille van ZAAM, één van de ambities in het Koersplan, heeft deze ontwikkeling alle aandacht.



Aantal leerlingen 2012-2016 op teldatum 1 oktober

Schoolsoort	2012	2013	2014	2015	2016
praktijkonderwijs	190	197	201	209	201
vmbo-b	1377	1471	1516	1630	1611
vmbo-b/k	865	826	809	768	672
vmbo-k	1103	1105	1158	1037	1071
vmbo-(g)t	2444	2503	2301	2226	2186
vmbo / havo	257	264	307	174	73
havo	1589	1735	1932	2073	2186
havo / vwo	773	852	897	946	864
vwo	2418	2450	2514	2629	2769



Er is een flinke concurrentiestrijd in de stad gaande. Omdat kinderen in Amsterdam door het matchingssysteem het advies krijgen 6 tot 12 voorkeursscholen aan te geven, worden de open dagen massaal bezocht. Directeuren hebben tijdens de themadag 'ZAAM op de kaart' nagedacht over de profilering van de eigen school en de manier om nieuwe leerlingen en ouders te bereiken. Met name de organisatie van open dagen behoeft extra aandacht. De profilering en verbetering van de PR van de scholen wordt in 2017 doorgezet, mede met behulp van de nieuwe medewerker communicatie. Naar aanleiding van tegenvallende instroom in de eerste klassen van de categorale scholen (het Meridiaan College, Over-Y College, Sweelinck College en havo De Hof) heeft het bestuur met de directeuren de tegenvallende leerlingenaantallen geanalyseerd. Samen is gezocht naar veranderingen in de profilering en het onderwijsaanbod van de school om meer leerlingen te trekken. Het Meridiaan College en havo De Hof kiezen expliciet voor categoriaal onderwijs. Het Sweelinck College wil zich profileren als business school, met een verbreding naar havo. Het Over-Y College wil naast de havo kansklas ook havo-onderbouw aanbieden. Deze school richt zich sterk op het ondernemend leren.

## RPO

Op vrijdag 7 oktober is het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen Zaanstad 2017-2022 ondertekend. Daarmee is een traject afge-

rond waarbij de VO-besturen in Zaanstad (OVO-Zaanstad, Michael College en ZAAM voor haar drie Zaanse scholen) gezamenlijk het onderwijsaanbod en de profilering vast hebben gelegd. Prognoses laten een lichte daling (5%) van het leerlingaantal zien in de komende vijf jaar. In de beschrijvingen van de scholen worden ambities voor verdere profilering opgenomen. Zo geeft Pascal College aan dat zij het internationaal onderwijs verder wil uitbouwen en wil Pascal Zuid een geïntegreerde leerroute praktijkonderwijs/vmbo-basis ontwikkelen.

De drie besturen hebben in het RPO ook een gezamenlijke onderzoeksagenda voor de komende periode vastgesteld. Daarin staat de doelstelling om meer leerlingen vanuit het primair onderwijs naar het havo/vwo te laten doorstromen en een diploma op dat niveau te laten behalen. Dit sluit aan bij de Onderwijsagenda Zaanstreek 2015-2018. Een ander onderdeel van de onderzoeksagenda richt zich op het versoepelen en flexibiliseren van de harde overgangen tussen de schoolsoorten binnen het gehele VO. Dit zou, op de langere termijn, kunnen leiden tot het vormen van brede scholengemeenschappen.

Het RPO van de regio Waterland is nog geldig tot 1 augustus 2017. In Amsterdam is het RPO geldig van 2015-2020. In het RPO hebben de Amsterdamse besturen nadrukkelijk gesteld dat zij ook de komende jaren verder willen werken aan een vernieuwend en gevarieerd onderwijsaanbod, daarbij in willen spelen op de vraag van de ouders en ontwikkelingen in de samenleving en dat willen doen binnen de kaders van het RPO in de vorm van een jaarlijkse overlegcyclus. In 2016 hebben de besturen een checklist opgesteld met daarin de procesafspraken, uitgangspunten, thema's en vraagstukken uit het RPO vertaald naar een korte checklist en een tijdspad voor het beoordelen en indienen van nieuwe initiatieven. In de eerste ronde voor nieuwe initiatieven in 2016 hebben het Sweelinck College (havo), het Over-Y College (havo onderbouw), Calvijn College (vmbo-gt) en Noorderlicht (vmbo-gt) een melding gedaan voor uitbreiding van het onderwijsaanbod.





# ZAAM op de kaart

## ZAANDAM

1 **Pascal College**  
[www.pascalcollege.nl](http://www.pascalcollege.nl)

2 **Pascal Zuid**  
[www.pascalzuid.nl](http://www.pascalzuid.nl)

3 **De Faam**  
[www.defaam.org](http://www.defaam.org)

## MONNICKENDAM

4 **Bernard Nieuwentijt College**  
[www.bernardnieuwentijtcollege.nl](http://www.bernardnieuwentijtcollege.nl)

## AMSTERDAM CENTRUM

5 **De Vinse School**  
[www.vinseschool.nl](http://www.vinseschool.nl)

## AMSTERDAM NIEUW-WEST

6 **Comenius Lyceum**  
[www.comeniuslyceum.nl](http://www.comeniuslyceum.nl)

7 **Calvin College**  
[www.calvincollege.amsterdam](http://www.calvincollege.amsterdam)

## AMSTERDAM NOORD

8 **Rosa Beroepscollege**  
[www.derosa.nl](http://www.derosa.nl)

9 **Over-Y College**  
[www.over-y.nl](http://www.over-y.nl)

10 **Damstede**  
[www.damstedelyceum.nl](http://www.damstedelyceum.nl)

11 **Hogelant**  
[www.hogelant.nl](http://www.hogelant.nl)

12 **Waterlant College IJdoorn**  
[www.waterlant.nl](http://www.waterlant.nl)

## AMSTERDAM OOST

13 **Cygnus Gymnasium**  
[www.cygnusgymnasium.nl](http://www.cygnusgymnasium.nl)

14 **Havo De Hof**  
[www.havodehof.nl](http://www.havodehof.nl)

15 **Pieter Nieuwland College**  
[www.pieternieuwland.nl](http://www.pieternieuwland.nl)

16 **College De Meer**  
[www.demeer.org](http://www.demeer.org)

## AMSTERDAM WEST

17 **Iedersland College**  
[www.iederslandcollege.nl](http://www.iederslandcollege.nl)

18 **Het Reinaert (vh Meridiaan)**  
[www.hetreinaert.nl](http://www.hetreinaert.nl)

19 **Huygens College**  
[www.huygens-college.nl](http://www.huygens-college.nl)

## AMSTERDAM ZUID

20 **Sweelinck College**  
[www.sweelinckcollege.nl](http://www.sweelinckcollege.nl)

21 **Zuiderlicht College**  
[www.zuiderlicht.org](http://www.zuiderlicht.org)

22 **Gerrit van der Veen College**  
[www.gerritvdeveen.nl](http://www.gerritvdeveen.nl)

23 **De Apollo**  
[www.deapollo.nl](http://www.deapollo.nl)

## AMSTERDAM ZUIDOOST

24 **Bindelmeer College**  
[www.bindelmeercollege.nl](http://www.bindelmeercollege.nl)

## 2.4 Onderwijs

### Kwalitatief goed onderwijs



We koersen binnen ZAAM op kwalitatief goed onderwijs, dat minimaal voldoet aan de eisen van de inspectie. De basiskwaliteit van het onderwijs op onze scholen is steeds beter op orde. In 2016 zijn er nog twee afdelingen met een aangepast arrangement (ten opzichte van 4 afdelingen in 2015 en 6 afdelingen in 2014). De onderwijsresultaten zijn ten opzichte van 2015 ook weer verbeterd. Op de opbrengstenkaart van 2017 (zie de bijlage), waarbij de inspectie de resultaten verwerkt tot en met schooljaar 2016, is er van de 41 afdelingen van scholen van ZAAM nog maar één afdeling met onvoldoende opbrengsten (de afdeling havo van Comenius Lyceum). De examenresultaten van 2016 waren over de hele linie beter dan in 2015. Een uitzondering daarop was het examen bij de havo-afdeling van het Comenius Lyceum. Het verschil tussen het gemiddeld schoolexamencijfer en het cijfer van het centraal schriftelijk examen is bij de meeste scholen tot een minimum teruggebracht.

Scholen en het ondersteuningsbureau raadplegen het managementinformatiesysteem MMP steeds meer en systematischer. Hierdoor is het mogelijk om gegevens van de onderwijsresultaten beter te analyseren en om eerder in te grijpen. In de managementgesprekken tussen het CvB en de directeuren wordt in het najaar altijd gesproken over de onderwijsresultaten van voorgaand schooljaar. Indien nodig kan tijdig ondersteuning worden ingezet vanuit het ondersteuningsbureau, bijvoorbeeld met de inzet van een collegiale visitatie, en een verbeterplan worden opgesteld.

In 2016 heeft het bestuur twee gesprekken gehad met de inspectie waarin de ontwikkelingen op de scholen zijn besproken en afspraken zijn gemaakt over het toezicht. In het eerste gesprek is teruggeblikt op eerdere onderzoeken en zijn afspraken gemaakt over de te plannen bezoeken van de inspectie in het najaar. In 2016 zijn de volgende afdelingen van scholen bezocht door de inspectie:

- Het Meridiaan College  
De onderwijsresultaten waren op de opbrengstenkaart 2016 (februari 2016) al op orde en na het bezoek van de inspectie in september heeft de school weer het basisarrangement. De inspecteur was onder de indruk van de kwaliteitsverbetering die de school in korte tijd had gerealiseerd. Ook heeft hij waardering uitgesproken over de kwaliteit van de lessen. Goed vond hij dat er lessen waren waar de lesstof gedifferentieerd verwerkt werd, er een hoge mate van betrokkenheid was en de leertijd efficiënt benut werd. Bij het Meridiaan College oordeelt de inspecteur dat de kwaliteitszorg goed is en uitstijgt boven het niveau van veel andere scholen.
- Calvijn College  
In maart is het Calvijn College bezocht door de inspectie voor een kwaliteitsonderzoek. De afdeling vmbo-k heeft op basis van dit onderzoek het basisarrangement gekregen. De opbrengsten zijn weer voldoende, het onderwijsproces is weer op orde en de kwaliteitszorg is goed.
- Bindelmeer College  
Bij het Bindelmeer zijn in het voorjaar 2016 in verband met het aangepaste arrangement voortgangsgesprekken gevoerd waarin de inspectie aangaf tevreden te zijn over de snelle vorderingen. Alle afdelingen van het Bindelmeer College zijn eind 2016 weer door de inspectie bezocht en hebben het basisarrangement gekregen. De inspectie constateerde op alle fronten een positieve omslag. De inspecteur meldde nog dat het Bindelmeer College momenteel de beste school met de moeilijkste doelgroep in Zuidoost is.
- Bernard Nieuwentijt College  
In het voorjaar vond dit onderzoek plaats en omdat zowel de opbrengsten als de kwaliteit van het onderwijsproces van voldoende niveau zijn, kent de inspectie het Bernard Nieuwentijt College het basisarrangement toe. De inspectie is positief over de professionele ruimte die leraren krijgen en benutten. Er wordt in de les voldoende gedifferentieerd in de verwerking



van de lesstof. Er is nog ruimte voor verbetering bij differentiatie in de instructiefase van de les. De inspecteur gaf nog een typering van de school: er is rust, duidelijkheid en structuur in de school. Het is een school met veel ambitie die past bij de doelgroep en een duidelijke verbetercultuur.

– Zuiderlicht College

Het Zuiderlicht College heeft in de eerste helft van 2016 tweemaal een bezoek gehad van de inspectie. In april onderzocht de inspectie de kwaliteit van de afname van het centraal schriftelijk praktisch examen. Zo'n specifiek onderzoek komt niet vaak voor, dus was nieuw en spannend voor de school. De conclusie van het onderzoek was dat de school volledig voldoet aan de onderzochte richtlijnen. In juni werden alle drie de afdelingen, vmbo-b, k en g/t, bezocht. Op basis van de onderzoeken werd aan alle afdelingen het basisarrangement toegekend. Naast een aantal verbeterpunten benoemde de inspectie met name de schoolveiligheid en de kwaliteitszorg als positief. Op het gebied van klassenmanagement werden verschillen tussen leraren geconstateerd, maar het onderwijsproces was op alle afdelingen van voldoende niveau.

– Bij het Gerrit van der Veen College afdeling vwo verliep het onderzoek minder positief. De resultaten zijn voldoende, maar de inspectie beoordeelde het onderwijsproces als onvoldoende. De afdeling vwo heeft om deze reden een aangepast arrangement gekregen.

– Dit geldt ook voor de afdeling havo van het Comenius Lyceum. Het opbrengstenoordeel en het onderwijsproces zijn onvoldoende wat resulteert in het oordeel: zeer zwak. Het Comenius Lyceum heeft voorafgaand aan het inspectiebezoek een collegiale visitatie gehad, dat een kritisch rapport heeft opgeleverd met adviezen ter verbetering. Het verbeterplan, mede op basis van dit rapport geschreven, is door de inspectie als leidraad genomen voor het toezichtplan aangepast arrangement.

– De volgende afdelingen zijn in de tweede helft van 2016 in de steekproef terecht gekomen voor het Onderwijsverslag van de

inspectie en hebben het basisarrangement gekregen:

- Iedersland College (vmbo-b)
- Zuiderlicht College (vmbo-t)
- College De Meer (vmbo-b/-k)
- Pieter Nieuwland College (vwo)
- Bindelmeer College (vmbo-b)
- Calvijn College (vmbo-b)
- Huygens College (vmbo-b/-k)

In het tweede gesprek tussen het bestuur en de inspectie zijn de bezoeken van het 2e helft van het jaar geëvalueerd en de scholen besproken.

Doordat de inspectie in een korte periode veel scholen heeft bezocht kwam voor de inspectie duidelijk naar voren dat er een grote gemene deler is binnen de ZAAM-scholen: de kwaliteitszorg binnen ZAAM en op de meeste scholen is op orde. De inspectie heeft waardering uitgesproken voor de grote inzet en betrokkenheid van docenten en schoolleiding. De inspectie vraagt aandacht voor doelgerichte achterstandenbeleid en taalbeleid, die voor onze leerlingenpopulatie noodzakelijk is. De inspectie vond de positieve scores op de onderbouwindicatoren van het resultatenmodel opvallend. De ZAAM-scholen onderscheiden zich doordat ze kinderen kansen geven. Uit de cijfers van het onderbouwendement blijkt dat de scholen dit waar maken: veel leerlingen zitten in de 3e klas op een hoger niveau dan het basisschooladvies. De inspectie geeft wel aan dat het van belang is om de effecten op langere termijn te monitoren, kansen geven bij de aanname en in de onderbouw geeft extra druk op de resultaten in de bovenbouw.

### Vernieuwing in het onderwijs

Belangrijk thema in 2016 en in de komende jaren is vernieuwing in het onderwijs. In ons Koersplan schrijven we dat we, gezien de snelle ontwikkelingen op technologisch vlak en de wensen van ouders en leerlingen voor andere vormen van onderwijs, scholen stimuleren



om andere vormen van onderwijs te onderzoeken en aan te bieden. Door flexibilisering en differentiatie van ons onderwijsaanbod willen we alle, dus ook de uitzonderlijke talenten voldoende uitdagen.

We hebben Will Richardson uitgenodigd om binnen ZAAM geïnteresseerden aan het denken te zetten over vernieuwing in het onderwijs. Will Richardson is een toonaangevend schrijver over nieuwe leer mogelijkheden die het web en andere technologieën bieden. De vraag die hij stelt is of we onze leerlingen wel opleiden voor de banen van de toekomst. Om vernieuwing op gang te krijgen, hebben we via de ZAAM academie bijeenkomsten over 'ICT in de les' georganiseerd en stimuleren we uitwisseling van ervaringen onder directeuren.

### Het voorkomen van zittenblijven

In het sectorakkoord VO is het terugdringen van het percentage zittenblijvers als ambitie opgenomen. Het streefpercentage van 2020 is 3,8%. Binnen ZAAM wordt gewerkt aan het terugdringen van zittenblijven o.a. door gebruik te maken van de subsidie van het Ministerie OC en W voor het organiseren van een van een lente- en/of zomerschool. De volgende scholen hebben in 2016 subsidie ontvangen:

- Calvijn College, 50 leerlingen
- Cygnus Gymnasium: 5 leerlingen
- Damstede: 22 leerlingen
- Over-Y College, 25 leerlingen
- Pieter Nieuwland college: 51 leerlingen

Het percentage zittenblijven is teruggebracht van 6,8% in 2014/2015 naar 6,1% in 2015/2016. In 2015 werden leerlingen al in de gelegenheid gesteld om een lente- of zomerschool te volgen. De resultaten in 2016 van deze leerlingen zijn onderzocht mbv de resultaten van 2 van onze scholen. We zien dat 25% van de leerlingen die overgingen na een lente- of zomerschool het risico lopen om toch te doubleren (na een lente-school) of zelfs af te stromen. Scholen hebben hun selectiebeleid (voor lente-zomerschool) hierop aangepast.



### Ontwikkelingen vmbo

Een van de ambities in het Koersplan is macro-doelmatigheid, de aansluiting tussen het aanbod van opleidingen en de arbeidsmarkt. De majeure veranderingen in de examenprogramma's in het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo), die vanaf 2016 de sectorgewijze ordening verruilen voor een met profielen en keuzedelen, zijn daarvoor een goede aanleiding.

Het beroepsgerichte aanbod van het vmbo is met ingang van 1 augustus 2016 omgezet van afdelingsprogramma's en -vakken naar vmbo-profielen met daaronder vallende keuzevakken. Op deze manier moet herkenbaarder zijn op welke beroepsvelden het onderwijs zich richt. Het vmbo-profiel / de vmbo-profielen dat een school aanbiedt, sluit aan op het beroepsgericht onderwijs dat ze al aanboden. Naast een keuze uit een fors aantal landelijke keuzevakken, kunnen scholen in samenwerking met het mbo ook eigen/regionale keuzevakken ontwikkelen en voor landelijke goedkeuring voordragen.

De ZAAM vmbo-scholen hebben bepaald hoe ze het nieuwe vmbo op hun school willen vormgeven en de meeste scholen zijn gestart per 1 augustus 2016. Alleen het Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht, waarin het Rosa Beroepscollege en het Waterlant College IJdoorn samen gaan, start per 1 augustus 2017.

De profielen 'Zorg en Welzijn', 'Economie en ondernemen' en 'Dienstverlening en Producten' worden op vier ZAAM-scholen aangeboden, Media, vormgeving en ICT op één. 'Bouwen, wonen en interieur', 'Produceren en energie' en 'Mobiliteit en transport' bieden de ZAAM-scholen niet aan, hetgeen aansluit bij in Amsterdam gemaakte afspraken over deze techniek-profielen. Ook worden de profielen 'Groen' en 'Maritiem en techniek' niet aangeboden.

### Samenwerking mbo

De 3e jaars leerlingen van Calvijn College starten in 2016 met de zogenaamde Vakmanschapsroute (VMR). Door de samenwerking



tussen ZAAM en ROC van Amsterdam biedt de school de vmbo-b bovenbouwleerlingen een doorlopend onderwijsprogramma aan, met diplomering voor mbo, niveau 2. Het Rosa Beroepscollege en ROC-TOP werken samen voor een verkorte niveau 2 opleiding. Het onderwijs en de opdrachten die leerlingen krijgen in het vmbo zijn gericht op een goede voorbereiding op het mbo. Zo kan er een versnelling zijn in de eerste 2 jaar op het mbo. Al een aantal jaren werkt Hogelant samen met ROC TOP en biedt leerlingen op de eigen school een route naar een Entree diploma met uitstroomprofiel naar werk of onderwijs.

Er ontstaan steeds meer contacten tussen ZAAM en opleidingsmanagers in het mbo om de mogelijkheid van samenwerking op onderwijsinhoud en begeleiding (LOB) te onderzoeken en vorm te geven. Onze LOB-programma's sluiten daardoor steeds beter aan op het vervolgonderwijs.

### Samenwerkingsverbanden

We participeren vanwege de geografische ligging van de ZAAM-scholen in drie samenwerkingsverbanden (SWV): SWV VO Amsterdam-Diemen, SWV VO Zaanstreek en SWV Waterland. Een belangrijk thema in 2016 was de toewijzing en financiering leerwondersteunend onderwijs (LWOO) en praktijkonderwijs (PRO). De samenwerkingsverbanden zijn verantwoordelijk voor de toewijzing van PRO en LWOO. Scholen die LWOO aanbieden, vragen een toewijzing voor LWOO aan bij het samenwerkingsverband. PRO-scholen dienen het samenwerkingsverband om een toelaatbaarheidsverklaring te verzoeken. Het SWV bepaalt aan de hand van de landelijke criteria of een leerling is aangewezen op LWOO of toelaatbaar tot PRO. Het SWV is ook financieel verantwoordelijk. Scholen ontvangen de bekostiging van LWOO en PRO van het SWV.

Andere thema's die besproken zijn binnen deze verbanden:

- Verdeling, inzet en verantwoording extra ondersteuningsmiddelen.
- Evaluatie twee jaar passend onderwijs
- Onderzoeken naar bovenschoolse voorzieningen

- Verzuimbeleid, thuiszitters en voortijdig schoolverlaters
- Beleid rondom hoogbegaafden
- Doorlopende soepele overgangen vooral vo-mbo

## 2.5 Personeel

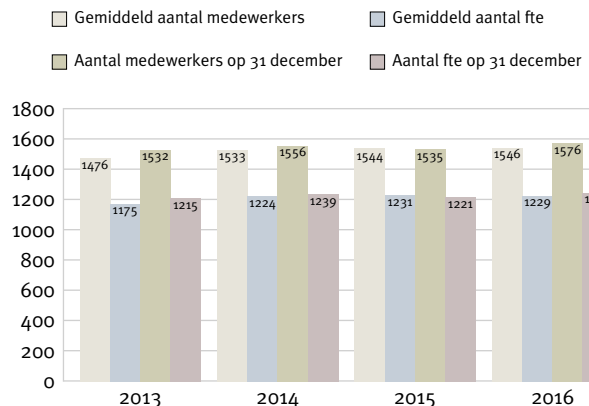
### 2.5.1 Kerncijfers

In deze paragraaf hebben we op beknopte wijze de kerncijfers op het gebied van personeel weergegeven.

#### Medewerkers

Het aantal fte op peildatum 31 december 2016 is 28,4 fte hoger dan het aantal fte op peildatum 31 december 2015. Hoewel het gemiddeld fte over kalenderjaar 2016 lager ligt dan over kalenderjaar 2015 is het verschil voor het grootste deel (13 fte) te verklaren door ziektevervanging, waarvoor een vergoeding wordt ontvangen van het UWV. De overige groei komt o.a. voort uit de groei van de Vinse School en havo De Hof en het minder snel terugbrengen van de personeelscapaciteit bij scholen met krimp.

Ontwikkeling (gemiddeld) aantal medewerkers (exclusief betaalde stagiaires) binnen ZAAM



# *Passend onderwijs - Jan Erik Burger, lid van gemeenschappelijk medezeggenschapsraad van ZAAW. Zijn zoon Frank, 15 jaar, zit in klas 3 VMBO-t van De Apollo.*

*Aan het eind van de lagere school werd duidelijk dat Frank het beste naar een middelbare school kon gaan met LWOO. Hij is autistisch met veel sociaal inzicht, wat uitzonderlijk is voor een kind met een dergelijke diagnose. Zijn intelligentie bleek gemiddeld. Voor zijn ouders was het belangrijk een school te vinden die hem wel uitdaging kon bieden, maar tegelijkertijd ook de begeleiding die Frank nodig had.*

## *Zoektocht*

De zoektocht naar een passende school was begonnen. Van Monnickendam, naar Weesp tot juist dichtbij huis. Het verliep niet makkelijk. De ene school wilde hem niet toelaten, de andere wilde wel maar kon de ondersteuning niet toezeggen en de derde was te groot. De Apollo had de naam streng te zijn met zijn toelatingseisen, maar Frank en Jan Erik gingen daar toch op gesprek. De eerste geruststelling kwam bij binnenkomst: "Als het bij ons niet lukt, dan weten we misschien wel wat anders." Dat is uitermate prettig om te horen tijdens zo'n zoektocht.

## *Passend onderwijs*

De Apollo biedt aan leerlingen passend onderwijs met behulp van de mogelijkheden van het leerweg ondersteunende onderwijs. De school biedt structuur en veiligheid, de leerlingen hebben een mentor en een coach en er is een orthopedagoge in dienst. De ouders worden overal in meegenomen. Er zitten veel verschillende kinderen op de school, sommige invalide, sommige met een autistische



aandoening. De enorme betrokkenheid van de leraren helpt de kinderen enorm volgens meneer Burger: "De Apollo is een normale, speciale school". Frank voelde zich vanaf dag één thuis.

## *Passender*

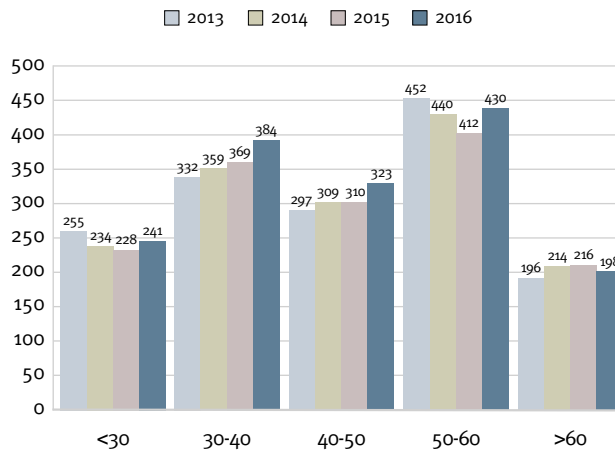
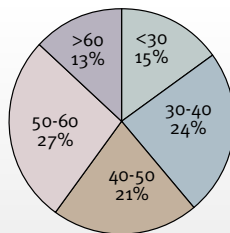
Ondertussen zit Frank in de derde klas van de VMBO-t. Volgend jaar doet hij waarschijnlijk eindexamen en zou hij allicht naar de havo kunnen. "Jammer dat je de havo niet af kan maken op De Apollo. Dat zou het helemaal passend maken. Kinderen zoals mijn zoon zijn gebaat bij de kleine en beschermende opzet van deze school. Nu moeten ze de laatste twee jaar nog naar een andere school, die hoogstwaarschijnlijk niet dezelfde veilige, gestructureerde omgeving kan bieden."



## Leeftijd verdeling

Voor het eerst sinds 2013 is er sprake van een lichte stijging bij de jongste groep medewerkers. De lichte daling van het aantal medewerkers boven de 60 wordt verklaard door (vervroegde) pensionering. De komende jaren blijft er een onverminderde uitstroom door pensionering. De verwachte piek wordt opgerekt en verlegd door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. De groep 50-plussers blijft onverminderd groot (40%).

Verdeling leeftijden ZAAM 2015



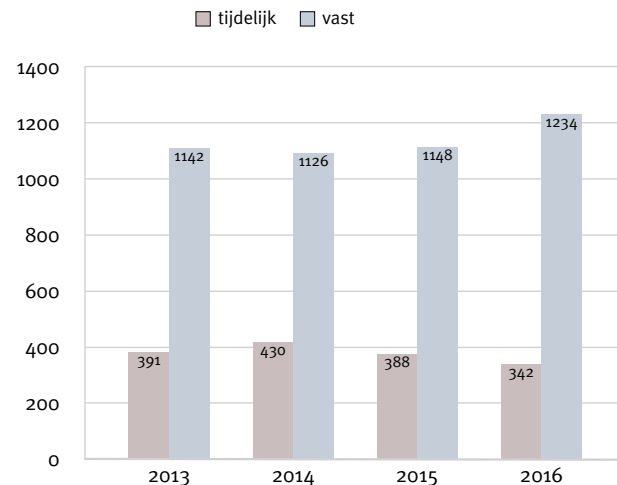
## Fulltime en parttime medewerkers

Het percentage medewerkers (65%) met een fulltime aanstelling, een aanstelling voor meer dan 0,8 fte is in de vier jaren van het bestaan van ZAAM zo goed als gelijk gebleven.

## Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

De flexibele schil daalt naar 21,7%. We vermoeden dat de daling een effect is van de Wet Werk en Zekerheid. Werd in het verleden bij twijfel een tijdelijk dienstverband gecontinueerd, nu wordt het beëindigd. Ook wordt een vlot beoordelingstraject, gevolgd door een aanstelling voor onbepaalde tijd, gezien als een middel om goede docenten te binden, zeker bij tekortvakken.

Verdeling aantal vaste-tijdelijke medewerkers 31 december 2013-2015



### Verdeling van medewerkers naar geslacht

Het percentage vrouwen ligt in de periode 2012-2016 rond de 56%.

### Medewerkers in leidinggevende functies

Circa 4,9% van het totaal aantal medewerkers op 31 december 2016 heeft een leidinggevende functie. Dit percentage is stabiel vanaf de start van ZAAM. Met leidinggevende bedoelen we de directeuren en teamleiders op de scholen, de managers van het ondersteuningsbureau en de leden van het CvB. De meeste leidinggevendenden op de scholen hebben ook nog enkele onderwijs gerelateerde taken. De verdeling man/vrouw is gelijk gebleven ten opzichte van 2015: 56% man en 44% vrouw.

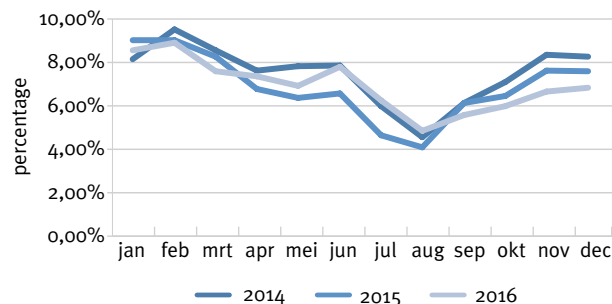
### Arbeidsvoorwaardelijke regelingen

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is in de cao opgenomen in de vorm van een individueel keuzebudget dat jaarlijks kan worden ingezet of worden gespaard. Ook kan er voor worden gekozen om het te laten uitbetalen ten behoeve van kinderopvang, extra pensioen of als extra salaris bij medewerkers met een salaris tot en met schaal 8. In 2016 zijn er 117 medewerkers geweest die van deze mogelijkheid gebruik hebben gemaakt, in totaal gaat het om een bedrag van € 107.850. Dit is vergelijkbaar met 2015. Het aantal medewerkers dat gebruik maakt van de aanvullend budget regeling (voorheen BAPO) is in 2016 verder afgenomen naar 280, ten opzichte van 338 medewerkers in 2015 en 387 in 2014. Met de invoering van het individueel keuzebudget in 2014 is deze regeling versoberd met behulp van een overgangsregeling in de cao.

Het aantal medewerkers dat ouderschapsverlof opneemt is toegenomen van 60 in 2013 naar 77 in 2014, 91 in 2015 en 105 in 2016. De stijgende populariteit hangt samen met de groei van het aantal jonge medewerkers. Ook is de inzet van het individueel keuzebudget in combinatie met ouderschapsverlof een aantrekkelijke optie. De verdeling man/vrouw blijft over de jaren gelijk 42%, respectievelijk 58%.

### Verzuim

Het verzuim ligt in 2016 opnieuw net onder de 7%. Dat percentage willen we omlaag krijgen. Volgens opgave van de Arbo Unie, onze arbodienstverlener, is een groot deel van het verzuim van psychosociale aard (47% in 2015). Dat verklaart mede het hoge aandeel van het lang verzuim, dit zijn over het algemeen klachten die een langdurige herstelperiode met zich meebrengen. Langdurig verzuim is niet altijd te voorkomen, maar kan wel vanuit goed werkgeverschap begeleid worden. De aandacht van het management voor verzuimbegeleiding blijft dan ook onverminderd hoog. In de tweede helft van het kalenderjaar is het verzuimpercentage lager dan voorgaande jaren. We verwachten dat dit in 2017 zal doorzetten.



## 2.5.2 Personeelsbeleid

### ZAAM academie



ZAAM stelt zich tot doel om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap, die mede gevoed wordt door de activiteiten van de ZAAM academie. In 2016 is deze academie opgericht, die de professionele ontwikkeling van de ZAAM medewerkers faciliteert. De ZAAM academie is een platform waarop workshops, cursussen, trainingen en netwerkbijeenkomsten voor én door medewerkers aangeboden worden. Centraal daarbij staat de gedachte dat het leren van en met collega's een van de belangrijkste middelen is om de kwaliteit van het





onderwijs te verhogen. In april 2016 heeft de ZAAM academie haar eerste studiemiddag georganiseerd waarin acht workshops werden aangeboden over ICT toepassingen in de les. In totaal hebben er 45 medewerkers deelgenomen aan deze eerste workshops.

Naast nieuwe activiteiten zijn bestaande scholings- en netwerkactiviteiten ondergebracht bij de ZAAM academie. Voorbeelden hiervan zijn scholing en intervisie voor vertrouwensdocenten, (bij)scholing van Arbo medewerkers en opleiding van Magister key-users. Ook is het opleidingstraject voor startende teamleiders in het aanbod opgenomen en een training 'voeren van professionele gesprekken' voor managers. De ZAAM academie is als aanbieder geaccrediteerd door registerleraar.nl.

### **Opleidingsschool ZAAM-ROCTOP**

De formele beoordeling binnen het accreditatietraject van onze opleidingsschool vond op 6 november 2016 plaats. We ontvingen het bericht van de minister dat we voor de komende zes jaren opnieuw zijn geaccrediteerd en daarmee ook in aanmerking komen voor subsidiëring.

In 2016 zijn er 193 ingeschreven studenten begeleid door de scholen behorende bij onze opleidingsschool. Ook mochten we ons verheugen op een enorme belangstelling voor onze cursus Werkplekbegeleiding. In het totaal hebben 110 docenten zich ingeschreven voor de negen cursusgroepen; van basiscursus, verdiepingscursus, begeleide intervisie, assessorentraining en beeldcoaching tot 'hoe geef ik intervisie'.

De opleidingsschool heeft in juni 2016 een nieuwe samenwerkingsovereenkomst getekend met de partners. Tegelijkertijd zijn er scholen en een nieuwe partner aangesloten bij de opleidingsschool ZAAM-ROCTOP: Scholengemeenschap Reigersbos, Stichting Voortgezet Onderwijs Amsterdam Zuid (Nicolaas Lyceum, Fons Vitae en Ignatius gymnasium) en de Vrije Universiteit, de Apollo, Gerrit van der Veen College en ROCTOP Almere, ROCTOP NDSM en

ROCTOP Sportacademie. Hiermee is onze opleidingsschool uitgebreid van 11 naar 20 scholen.

Door middel van onze opleidingsschool borgen we goede begeleiding van toekomstige leraren en proberen we goede studenten te binden aan onze organisatie. Dit alles met de bedoeling om de kwaliteit van ons onderwijs te verhogen.



### **Begeleiding startende leraren en ZAAM**

In Noord Holland en Zuidelijk Flevoland is ZAAM aangesloten bij de in het leven geroepen projectgroep, Frisse Start. In 2016 is een voorbereidingsgroep samengesteld uit projectleiders van Frisse Start, een MT-lid van één van de scholen, een P&O medewerker en een coördinator/beleidsadviseur vanuit het ondersteuningsbureau. Deze groep ondersteunt tien ZAAM-scholen (Gerrit van der Veen College, Cygnus gymnasium, IJssland College, Over-Y College, Huygens College, Bernard Nieuwentijt College, Noorderlicht College (Rosa-Waterlant), Apollo, het Meridiaan College en Sweelinck College) om te komen tot een gedegen driejarig inwerkprogramma voor startende leraren, professionaliseringstrajecten voor alle werknemers en kennisdeling tussen de scholen.



### **Bevoegd lesgeven**

ZAAM wil bevoegde docenten voor de klas hebben. Als het niet lukt een bevoegd docent te benoemen op een vacature – vooral bij tekortvakken ervaren we problemen – worden bij indiensttreding afspraken gemaakt over het behalen van de bevoegdheid. Het doel van de afspraken is om zicht te krijgen en te houden op de activiteiten van de onbevoegde docent die worden ondernomen om tijdig de juiste bevoegdheid te behalen.

Vanaf 2013 ligt het percentage docenten dat nog geen (juiste) bevoegdheid heeft rond de 11%. In december 2016 hadden 124 docenten nog geen (juiste) bevoegdheid. Ruim 80% van hen is studierend en zijn benoembaar, de anderen zijn (nog) niet met een opleiding voor 2e graads bevoegdheid VO gestart.

ZAAM participeert in het project “Naar volledig bevoegd”, een samenwerking van VO besturen van Amsterdam (OSVO) en de Samenwerkende Amsterdamse Lerarenopleidingen (SAL). Doel is om met gezamenlijke afstemming en activiteiten te komen tot volledig bevoegde VO docenten in de regio Amsterdam. Hiermee draagt dit project ook bij aan het terugdringen van het dreigende lerarentekort in Amsterdam. In 2016 is voor het eerst een informatiemarkt georganiseerd voor alle VO docenten in de regio Amsterdam die een bevoegdheidstraject aan moeten/willen gaan. In 2017 wordt dit initiatief wegens succes herhaald.

### **Funciemix**

Alle scholen hebben, in overleg met hun deelraad, in 2015 een funciemixplan opgesteld waarin duidelijk wordt hoe de streefcijfers per 1 oktober 2020 gehaald gaan worden. De kernfunctie binnen ZAAM is die van Leraar LC. Uit de rapportage van oktober 2016 blijkt dat ZAAM-breed de streefcijfers moeilijk te halen zijn vanwege uitstroom van juist de LD-docenten. Daarnaast houden we vast aan het kwalitatieve aspect van een LC/LD-benoeming. Docenten die nog niet voldoen aan de gestelde eisen kunnen nog niet een LC/LD-benoeming krijgen.

### **Leiderschapsontwikkeling**

90% van de meest succesvolle organisaties leidt het management in huis op. Deze organisaties zijn actief met het ontwikkelen van medewerkers en (toekomstige) leiders om tot bloei te laten komen. Kwaliteit komt vaak van binnenuit en wordt gekoesterd door het management. Wij onderschrijven deze visie op interne talentontwikkeling. Een projectgroep met vier schooldirecteuren heeft de opdracht gekregen om deze visie te vertalen naar een activiteitenplan dat een structurele bijdrage levert aan leiderschapsontwikkeling in alle geledingen van de organisatie. In 2016 is een loopbaandag georganiseerd voor talentvolle teamleiders en is een traject aangevangen voor startende teamleiders. Gedurende het schooljaar zijn er bijeenkomsten gericht op leiderschapsontwikkeling en het volgen van intervisie in kleine groepen onder

leiding van directeuren. Activiteiten die meer gericht zijn op managementvaardigheden (b.v. training gespreksvaardigheden t.b.v. de gesprekkencyclus) worden aangeboden onder de vlag van de ZAAM academie.

### **Participatiewet**

Op 1 mei 2015 is de *Wet banenafpraak en quotum arbeids-beperkten* in werking getreden (kort: Participatiewet). We zien de Participatiewet als een middel om onze maatschappelijke opdracht in te vullen en hebben beleid uitgezet om kandidaten ‘de school’ in te krijgen. Vanuit de afdeling P&O ondersteunt een adviseur de scholen bij elk traject. Er wordt nauw samengewerkt met een accountmanager en een job coach van het Werkgevers Service Punt (WSP) van gemeente Amsterdam. Ons doel is om op elke school een medewerker geplaatst te krijgen. In 2016 zijn acht vacatures uitgezet. Aan het eind van 2016 resulteerde dit in zes proefplaatsingen, waarvan er vier succesvol zijn en twee na korte tijd zijn beëindigd. Het WSP is blij met de inspanningen van de ZAAM-scholen. Dit na-jaar hebben we op verzoek van WSP deelgenomen aan een onderzoek naar de uitvoering van de Participatiewet in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

### **Voortschrijdende automatisering en digitalisering**

Vanaf 2016 werken we aan het digitaliseren van onze personeelsdossiers. Met het project beogen we naast het vergroten van toegankelijkheid en transparantie ook een gedeeld, gedragen eigenaarschap m.b.t. de kwaliteit van het dossier. Ook draagt digitalisering bij aan het terugdringen van administratieve lasten en taken en het gebruik van papier. Het project is gestart met een pilot waaraan drie scholen en het ondersteuningsbureau deelnamen. De pilot heeft naast 200 gedigitaliseerde personeelsdossiers veel informatie opgeleverd dat als basis dient voor de digitalisering van de overige 1400 dossiers in 2017. Zowel de medewerkers als de leidinggevenden zijn positief over het nieuwe digitale personeelsdossier. In het project wordt veel aandacht besteed aan zorgvuldigheid met betrekking tot informatiebeveiliging en bescherming van de privacy.



Self service versnelt administratieve processen en vermindert de papierstroom. Steeds meer processen worden ondersteund door selfservice (bijvoorbeeld declaraties, deelname WKR). In 2016 zijn bestaande formulieren verbeterd en is een pilot met digitale mutatieformulieren gestart.

### Medewerkersonderzoek

In mei (2016) is het eerste medewerkersonderzoek van ZAAM uitgevoerd. De respons was wisselend per school en met 54% beneden verwachting. Het is mede daarom van belang dat er in de scholen zichtbaar iets wordt gedaan met de uitkomsten. De uitkomsten zijn op schoolniveau gedeeld met de medewerkers en de aandachtspunten uit het onderzoek worden in overleg met de deelraden aangepakt. Inhoud van het werk, de direct leidinggevende en de sfeer in het team scoorden ZAAM-breed zeer goed. De werkdrukbeleving blijft een punt van aandacht. Het onderzoek wordt over twee jaar herhaald.

## 2.6 Medezeggenschap

In verband met het verlopen van de zittingstermijn van de meeste leden van de GMR, zijn in 2016 verkiezingen uitgeschreven. Hiervoor is een reglement verkiezingen GMR 2016 opgesteld. Verkiezingen zijn uitgeschreven voor 3 leden namens het vmbo, 2 leden namens de havo/vwo, twee ouders, en twee leerlingen. De zittingstermijn van het lid namens het ondersteuningsbureau is nog niet verlopen. De verkiezingscommissie heeft op donderdag 2 juni 2016 de uitslag van de verkiezingen gecontroleerd en de uitslag kunnen opmaken. De GMR is nu als volgt samengesteld:

- Jan Geurts (personeel, Gerrit van der Veen College, voorzitter)
- Christiaan Visser (personeel, College De Meer, vice-voorzitter)
- Guus Hoonhout (personeel, Damstede, secretaris)
- Marianne Viersma (personeel, Sweelinck College)
- Kees Buskermolen (personeel, Huygens College)
- Herman Kranendonk (personeel, ondersteuningsbureau)

- Katy Varkevisser (ouder Pieter Nieuwland College)
- Kees Fenenga (ouder Sweelinck College)
- Jan Erik Burger (ouder Apollo)
- Chaima Ait Lamkadem (leerling Meridiaan College)
- Nurullah Gazi (leerling Pascal College)
- Vacature (leerling vmbo)

De volgende documenten zijn in 2016 door het bestuur voorgelegd aan de GMR:

- Gewijzigde Allocatiesystematiek: de GMR heeft hierover positief geadviseerd.
- Startnotitie ZAAM-academie: de GMR heeft hiermee ingestemd.
- De halfjaarcijfers en de risicokaart zijn ter informatie gedeeld.
- Er is gesproken over het ZAAM-medewerkersonderzoek en de functiemix.
- Harmonisatie functie en beloning teamleiders (ter instemming); na bespreking van dit voorstel met de directeuren is het voorstel aangepast en opnieuw ter instemming voorgelegd aan de GMR. De GMR heeft onder voorbehoud ingestemd met het voorstel 'harmonisatie functie en beloning teamleiders'. De vragen zijn schriftelijk beantwoord en daarna heeft de GMR definitieve instemming gegeven op het document.
- Het examenreglement, hier heeft de GMR mee ingestemd.
- Privacyreglement verwerking persoonsgegevens, waar de GMR mee heeft ingestemd.
- Regeling archivering persoonsgegevens, dat is aangepast op basis van de digitalisering van de personeelsdossiers. De GMR heeft met deze wijziging ingestemd, na schriftelijke beantwoording van vragen over de digitale personeelsdossiers, die te maken hebben met de privacy van de gegevens en de inzage in de digitale dossiers.
- De (meerjaren)begroting. Hierover is een uitgebreide reactie gestuurd door de GMR, waarin aandacht wordt gevraagd voor de verhouding OP-OOP, de transparantie van de inzet van de gezamenlijke kosten en de inrichting van het ondersteuningsbureau. In 2017 wordt dit verder afgerond.

# *Huisvesting - Tunde Benjamin (16 jaar, havo 4), Lula Brunings (16 jaar, havo 2) en Dirkje Lemmink (17 jaar, havo 4), havo De Hof*

*Havo De Hof is in 2015 gestart op de Linnaeushof en in 2016 verhuist naar een locatie aan de Dapperstraat. Een gebouw dat ondanks de vele verdiepingen, de geborgenheid biedt die De Hofe een vertrouwde plek maakt voor leerlingen en medewerkers.*

## *Opkijken*

Tunde en Lula zijn begonnen op de eerste locatie van havo De Hof, het Linnaeushof, met 80 andere leerlingen. Dirkje startte in de 3e klas op De Hof. Het is leuk als je iedereen kent, maar je hebt toch verwachtingen als je van de lagere school af komt: "Je kan tegen niemand opkijken". Je mist het niet, maar het is wel anders. Je blijft het gevoel houden alsof je op basisschool zit". Dat gevoel is nu

wel veranderd, met name door het nieuwe gebouw. "Dit gebouw is groter en moderner en we hebben natuurlijk ook meer leerlingen, nu zijn we een echte middelbare school. "

## *Ruim en licht*

Sinds het begin van schooljaar 2016-2017 zitten ze namelijk in een pand van zes verdiepingen in de Dapperstraat, recht tegenover de Dappermarkt en naast de brandweer. De leerlingen zijn blij met de nieuwe locatie. Het is modern, ruim en licht. Door de ruimte is er meer rust gekomen onder de leerlingen, in het oude pand was het te vol waardoor het chaotischer was. Tegelijkertijd was het wel gek om de Linnaeushof te verlaten: ze hadden daar toch wel herinneringen liggen en ze waren de eerste leerlingen van havo De Hof in dat pand. Enige nadeel nu: veel trappen!

## *Middenplein*

Een van de wensen van de leerlingen was dat er ruimtes zouden komen om te kunnen relaxen, of ieder geval ruimtes buiten het klaslokaal. Die zijn er gekomen. Elke verdieping heeft een middenplein. Tijdens de lessen wordt het plein gebruikt om zelfstandig te werken. De leraar kan zijn lokaal met behulp van een grote schuifdeur open zetten. Zo houd je een oogje in het zeil en je verlengt je leslokaal. In de pauzes kunnen de leerlingen hier relaxen, maar dat kan natuurlijk ook op het dakterras, best uniek voor een school! En vanaf klas 3 mag je naar buiten, genoeg eettentjes in de buurt. "We moeten alleen wel op de tijd letten, voor je het weet zijn we te laat!"





- Het aangepaste profiel van directeur en teamleider (wijziging functieboek), waarbij het geven van onderwijs geen verplichting meer wordt maar een mogelijkheid. De PGMR heeft met dit aangepaste profiel ingestemd.
- De vakantieregeling 2017-2018, waarmee de GMR heeft ingestemd.
- Het profiel van de Raad van Toezicht, in verband met de werving van een nieuw lid. De GMR heeft hier positief over geadviseerd en benadrukt dat zij nog niet een lid hebben voorgedragen voor de RvT. Hierover worden afspraken gemaakt met de RvT.
- Het Koersplan is meerdere keren met de GMR besproken en de rapportage van de functiemix dd 1 oktober 2016 is ter informatie gedeeld. In de vergadering van 24 november is informatie gedeeld over de digitalisering van de personeelsdossiers.

Op 16 december 2016 vond de eerste van de drie geplande bijeenkomsten in schooljaar 2016-2017 van de GMR met de deelraden plaats. Doel van de bijeenkomsten is om informatie uit te wisselen met de achterban over zaken die spelen op de scholen en bij de GMR en vervolgens proberen daarop in te spelen middels het overleg met het College van Bestuur en de deelraden. Tijdens de bijeenkomst is gesproken over taakbeleid OOP en OP, de functiemix, financiën, wat kunnen GMR en deelraden voor elkaar betekenen en scholingswensen.

De GMR gaat met de ZAAM academie mr-scholing organiseren en aanbieden aan de deelraden.

Al deze punten zijn nader beschreven in een nieuwsbrief december 2016 die door de GMR onder de deelraden heeft verspreid.

### **Taakbeleid**

In 2016 hebben de GMR en het CvB geen overeenstemming kunnen bereiken over de Verlof- en werktijden regeling OOP. De GMR was van mening dat een nieuwe werk- en verloftijdenregeling OOP gezien moet worden als taakbeleid OOP en dus alleen met instem-

ming van 2/3 van het personeel vastgesteld had mogen worden. Het bestuur was van mening dat deze regeling geen taakbeleid OOP is en dat de wijzigingen in de nieuwe regeling de wijzigingen volgen uit de wijzigingen in de cao-vo. Met de invoering van het individueel keuzebudget (50 uur voor een fulltimer) zijn de leeftijdsuren OOP in de cao-vo vervallen en daarmee ook in onze regeling werk- en verloftijden OOP. Dit vraagstuk is in 2016 door de GMR voorgelegd aan een jurist, die in januari 2017 heeft geconcludeerd dat de verlof- en werktijden regeling niet beschouwd moet worden als taakbeleid OOP en dat het CvB de juiste stappen heeft gezet in de besluitvorming. Het bestuur heeft de GMR gevraagd op welke wijze een goede invulling kan worden gegeven aan het taakbeleid OOP op ZAAM-niveau, of dat het beter is om dit op schoolniveau in overleg met het OOP en de eigen deelraad vast te leggen.

### **De functiemix**

De GMR heeft de functiemixcijfers per 30-09-2016 van het CvB ontvangen. Deze zijn doorgestuurd naar de deelraden. De GMR kan het over de functiemix niet eens worden met het CvB. De GMR heeft de vakbonden gevraagd afspraken te maken met het CvB over de functiemix en de GMR is niet akkoord met de gemaakte afspraken over het traject van 2014 t/m 2020. Gezien de tegenvallende percentages voor de functiemix die zijn behaald in 2016 heeft de GMR het CvB gevraagd om erop toe te zien dat ten minste de streefcijfers van 2014 worden gerealiseerd.

Omdat de GMR van mening is dat de functiemix ZAAM breed mogelijk niet juist wordt uitgevoerd, gaat de GMR ook hiervoor advies inwinnen bij een jurist.

In het schooljaar 2016-2017 zijn nog twee bijeenkomsten met de deelraden met als mogelijke onderwerpen:

- persoonlijk budget,
- hoge werkdruk n.a.v. uitkomsten medewerkeronderzoek.

## 2.7 Governance

Voor ZAAM is de Code Goed Bestuur Voortgezet Onderwijs (de Code) van toepassing. Er wordt binnen bestuur en Raad van Toezicht veel waarde gehecht aan governance, dat wil zeggen: de wijze van besturen, de gedragscode en het toezicht op de organisatie. Transparantie staat hoog in het vaandel. Daarom leggen we zoveel mogelijk afspraken vast in regelingen, die voor een ieder inzichtelijk zijn.

De RvT functioneert zelfstandig en stelt eigen kaders op. Bij de samenstelling van de raad wordt rekening gehouden met verschillende disciplines, verscheidenheid en het kritische vermogen van de raad. De raad gaat niet alleen uit van de input vanuit het CvB, maar zoekt via eigen kanalen informatie over de organisatie. Regelmatig zijn er gesprekken met leden van de GMR en directeuren, waar het CvB niet bij aanwezig is. In het verslag van de RvT wordt dit verder uitgewerkt.

Op onze website is de Code Goed Bestuur VO opgenomen en beschreven op welke wijze binnen ZAAM invulling is gegeven aan de artikelen uit de code. We voldoen aan de Code Goede Bestuur VO. Met het vaststellen van een nieuw reglement van de RvT is vastgelegd dat de RvT werkt volgens de richtlijnen van de code. Het bestuursreglement wordt in 2017 aangepast. Enige punt waar we nog niet aan voldoen, is het publiceren van een professioneel statuut. Hiervoor zijn we in afwachting van een professioneel statuut waar de VO-Raad aan werkt.

In de Code is vastgelegd dat een bestuurder niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder kan vervullen bij een onderwijsorganisatie binnen de sector VO. Met toestemming van de RvT is de heer Kuiken lid geworden van de RvT van IRIS onderwijsgroep, juist vanwege zijn kennis van het VO. Er is met beide Raden van Toezicht afgesproken dat de heer Kuiken na afloop van zijn zittingsperiode zal aftreden.





## 2.8 Horizontale dialoog



We hechten veel waarde aan de horizontale dialoog. We willen immers in gesprek zijn en blijven met onze belanghebbenden en daarnaast leggen we verantwoording af aan hen. Dit is een van de ambities die is vastgelegd in ons Koersplan.

Onze stakeholders spreken we middels de adviesraden van de scholen. We hebben vijf adviesraden binnen ZAAM. Thema's wor-

den voorbereid door een kleine commissie van directeuren en/of leden van adviesraad onder begeleiding van een beleidsadviseur. Gepoogd wordt zoveel mogelijk kennis 'van buiten naar binnen' te krijgen. Alle vergaderingen hebben geleid tot inhoudelijke discussies, resulterend in diverse nuttige tips en adviezen aan de scholen.

De thema's die dit jaar zijn besproken:

Adviesraad	scholen	thema's 2016
Adviesraad havo/vwo	Damstede, Comenius Lyceum, Pascal College, Gerrit van der Veen College, Cygnus Gymnasium, Pieter Nieuwland College en havo De Hof	<ul style="list-style-type: none"><li>- Koersplan ZAAM</li><li>- professionalisering medewerkers</li><li>- ontwikkelen van je netwerk</li><li>- tweedeling in de maatschappij c.q. kansen-(on)gelijkheid.</li></ul>
Adviesraad Zaanstad	Pascal College, Pascal Zuid en de Faam	<ul style="list-style-type: none"><li>- Koersplan ZAAM</li><li>- participatiewet en gevolgen voor de scholen</li><li>- hoe om te gaan met het personeelsdossier en beleefde werkdruk, gekoppeld aan eigenaarschap c.q. verantwoordelijkheid van werknemers.</li></ul>
Adviesraad Noord/Monnickendam	Over-Y College, Bernard Nieuwentijt College, Waterlant College IJdoorn, Rosa Beroepscollege en Hogelant	<ul style="list-style-type: none"><li>- werkdruk directeuren</li><li>- kansen in Noord</li><li>- vernieuwing onderwijs Over-Y</li><li>- passend onderwijs.</li></ul>
Adviesraad West/Centrum/Zuid	Huygens College, Meridiaan College, Iedersland, De Apollo, het Sweelinck College en Calvijn College	<ul style="list-style-type: none"><li>- werkwijze</li><li>- Koersplan</li><li>- actualiteit en profilering</li></ul>
Adviesraad Oost/Zuidoost	Het Bindelmeer College, het Zuiderlicht College en College De Meer	<ul style="list-style-type: none"><li>- het effect van de adviesraad</li><li>- de onrust in de Turkse gemeenschap</li></ul>

## 2.9 Klachten en integriteit

### Vertrouenspersonen

In 2016 hebben de vertrouenspersonen vijf keer vergaderd om ervaringen uit te wisselen en zaken af te stemmen. Tijdens drie bijeenkomsten werd aansluitend tijd besteed aan intervisie. In deze intervisiegroep zit ook een externe vertrouenspersoon, die deze functie vervult bij de Vrije Scholen en de Montessorischolen in Amsterdam. Onze intervisiegroep is aangemeld bij en geaccordeerd door de Landelijke Vereniging voor vertrouenspersonen.

In 2016 hebben de vertrouenspersonen elf meldingen gehad. In 2015 hadden zich alleen collega's tot hen gewend. 2016 waren dat twee ouders en voor het overige collega's. Dit gebeurde direct, maar ook op aangeven van de arbo-arts van ZAAM. Het merendeel van de gevallen ging over pesten/intimidatie. Een drietal cases ging over seksuele intimidatie of een zedenzaak. Het is niet eenvoudig om een kwalificatie te geven over dit aantal. Het aantal is minder dan het vorige jaar, toen waren er zeventien meldingen. Die afname lijkt een goed teken. De elf cases zijn verdeeld over een achttal scholen. Alle meldingen zijn naar tevredenheid van de cliënten afgerond. De functie van vertrouenspersonen heeft hiermee een toegevoegde waarde voor sociale veiligheid binnen ZAAM.

In het voorjaar is een grote bijeenkomst georganiseerd door de vertrouenspersonen voor alle vertrouwensdocenten binnen ZAAM. De bijeenkomst werd zeer gewaardeerd en heeft een vervolg gekregen in het najaar. De vraag 'wat doe je wel en wat doe je niet als vertrouwensdocent' stond centraal. Voortaan wordt twee keer per jaar een bijeenkomst georganiseerd voor heel ZAAM.

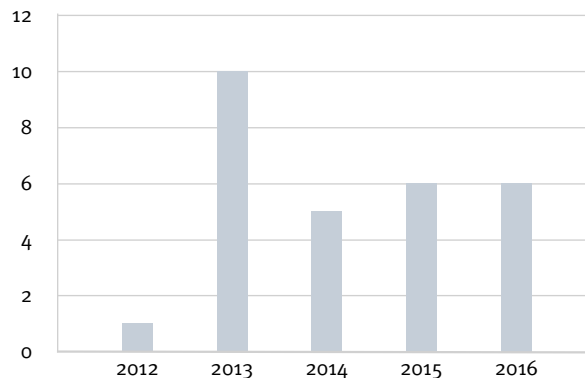
### Klachten

Het uitgangspunt van ZAAM is dat klachten in de eerste plaats op school worden opgelost.

Voor leerlingen en ouders is de juiste persoon in de meeste gevallen de docent en/of mentor, en uiteindelijk de directeur of rector. Indien de klacht niet op de school kan worden opgelost kunnen ouders zich wenden tot de externe klachtencommissies waar ZAAM bij aangesloten is. In dit verslag komen de klachten aan bod waarbij het niet gelukt is de klacht op schoolniveau op te lossen. In 2016 betreft dit voor ZAAM vier klachten over de handelwijze van de school (o.a. niet bevorderen, school(niveau)advies, verwijdering), één bezwaarschrift tegen een verwijdering en één beroepschrift in het kader van de eindexamens.

Onderstaande grafiek geeft inzicht in het aantal klachten waarbij ouders gebruik hebben gemaakt van de klachtenprocedure van ZAAM en de daar bijhorende (externe) klachtencommissies sinds het begin van ZAAM.

Uit de grafiek blijkt dat het aantal klachten de laatste drie jaren niet veel wisselt. In 2013 zijn relatief veel klachten ontvangen. De reden van de stijging van het aantal klachten ten opzichte van 2012 heeft onder andere te maken gehad met de korte verslagperiode, namelijk de maanden augustus tot december 2012.







In 2016 zijn van de vier klachten er twee door de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs en twee door de Geschillen Commissie Passend Onderwijs ter hoorzitting behandeld. Daarvan zijn twee klachten gegrond en twee klachten ongegrond verklaard. Het bezwaarschrift met betrekking tot definitieve verwijdering van een leerling is door het CvB ongegrond verklaard en het beroepschrift onregelmatigheid bij het eindexamen is door de Commissie van Beroep van Examens niet-ontvankelijk bevonden.

In verhouding tot het aantal leerlingen van de verschillende ZAAM scholen lijkt het aantal klachten dat bij de klachtencommissie wordt ingediend gering. Dit bevestigt dat de schoolleiding in het algemeen zeer adequaat optreedt als er sprake is van een klacht of geschil op school. Schoolleidingen beschikken over empathisch vermogen om klachten zoveel mogelijk in onderling overleg op te kunnen lossen. Daar waar blijkt dat partijen niet tot een onderlinge oplossing kunnen komen, kunnen zij zich wenden tot de klachtenprocedure van ZAAM en de (externe) klachtencommissies zoals hierboven weergegeven.

## 2.10 Huisvestingsprojecten

Evenals de afgelopen jaren zijn in 2016 een groot aantal huisvestingsprojecten uitgevoerd. In totaal zijn er 43 projecten uitgevoerd, waarvan de grootste hieronder worden belicht.

### *Rosa/Waterlant wordt Noorderlicht - nieuwbouw april 2017*

De aannemer voor de nieuwbouw van het Rosa Beroepscollege en het Waterlant College IJdoorn College aan de Rode Kruisstraat 14 is vanaf januari 2016 bezig met de bouwwerkzaamheden en wordt in april 2017 opgeleverd. Het is gesitueerd op de plek van de reeds gesloopte laagbouw. De hoogbouw zal na de ingebruikname van de nieuwbouw ook worden gesloopt en plaatsmaken voor een sportveld. Het nieuwe pand biedt ruimte aan ca. 600 leerlingen. In 2016 is een SDE+ subsidie aangevraagd en toegekend voor het

plaatsen van zonnepanelen waardoor het gebouw volledig energie-neutraal is. Het Rosa Beroepscollege en het Waterlant College IJdoorn verhuizen voor de zomervakantie van 2017 naar het nieuwe gebouw.

### *Meridiaan College wordt Het Reinaert - nieuw gebouw december 2016*

In afstemming met de gemeente Amsterdam is het voormalig schoolgebouw van de Hubertus (bakkersschool) aan de Reinaert de Vosstraat 27 geschikt bevonden als nieuwe locatie voor het Meridiaan College. De aanpassing van het gebouw heeft plaatsgevonden in de periode juli 2016-december 2016. Het Meridiaan College gaat per 1 januari 2017 door op de nieuwe locatie onder de nieuwe naam “Het Reinaert.”

### *Comenius Lyceum - nieuw gebouw juli 2017*

Een gebouw aan de Jacob Geelstraat wordt grootschalig gerenoveerd voor het Comenius Lyceum. Het binnenplein van het gebouw wordt overkapt om te kunnen gebruiken als aula en presentatieruimte. De oplevering van het nieuwe gebouw staat gepland voor juli 2017. In 2016 is een SDE+ subsidie toegekend voor plaatsen van zonnepanelen waarmee het gebouw vrijwel energie-neutraal wordt.

### *Damstede - op zoek naar gewenste uitbreiding en een nieuwe locatie*

Het Damstede heeft vanaf januari 2015 beschikking over een tijdelijk schoolgebouw aan het J.H. Hisgenpad met een capaciteit van ca. 250 leerlingen. De nieuwbouw van het Damstede 2 is in 2016 voorbereid en een geschikt perceel is gevonden op het nieuw te ontwikkelen gebied Elzenhagen-Zuid. De nieuwbouw is geschikt voor 600 tot 700 leerlingen en de planning is dat het gebouw in augustus 2019 opgeleverd wordt. Om ruimte te maken voor het te ontwikkelen gebied Elzenhagen Zuid worden de noodlokalen die liggen in aan de J.H. Hisgenpad in de zomer van 2017 verwijderd. Daarna vestigt Damstede zich tijdelijk in vrijgekomen gebouw van het Rosa.

# Ondernemend leren - Nancy Breugem, teamleider leerjaar 1 en 2 van het Over-Y college

Vorig jaar april zaten de docenten bij elkaar. He team van Over-Y wist dat ze een alternatieve vorm van onderwijs nodig hadden. De docenten zagen namelijk een afname van de motivatie bij de brugklassers, terwijl de kinderen vanuit het basisonderwijs juist super enthousiast binnenkomen, daar kan niet alleen de puberteit debet aan zijn. Kinderen moeten leider worden van hun eigen leerproces: dat ze weten waarom en waarvoor ze iets doen en wat het oplevert. Om gemotiveerd te blijven.

## Happy kids

Waar kom je dan op uit? In het geval van Over-Y college kwamen ze uit bij Sean Covey en zijn doorvertaling van de 7 eigenschappen van effectief leiderschap naar de 7 eigenschappen van happy kids. Kinderen kunnen zich met de zeven eigenschappen op speelse wijze vanuit hun eigen talenten en persoonlijkheid ontwikkelen. En dus volgde het team een 2-daagse cursus hierover. En maakten ze rigoureuus tijd vrij in het rooster.

## Vrije ruimte

Leerjaar 1 kreeg in de eerste 9 weken van het schooljaar alleen Nederlands, Engels en wiskunde. De rest van de tijd werd ingevuld met 'wie ben ik', 'wie ben jij?', 'hoe leer ik' en 'hoe plan ik'. Elke week kwam er 1 vak bij, zo konden ze er langzaam in komen. De leerlingen van leerjaar 3 kozen hun examenpakket met een extra vak al eind klas 2. Dan houd je 7 lesuren per week over om te gebruiken voor wat ze 'de vrije ruimte' noemen. De 3e jaars kozen met behulp van een coach per periode van 9 weken vakken als: drama, schaken, mode, Spaans, gezondheid & beweging, debatteren, maar ook bijles, verdieping of vast stage lopen. Praktisch alles kan.



## Omslag

Nu, na bijna een jaar, weten de medewerkers al dat dit onderwijsbeleid wordt. Zo wil Over-Y les geven aan alle leerjaren. Er is meer energie bij de docenten, meer rust bij brugklassers, klas drie wordt met de dag ondernemender en de ouders zijn enthousiast. Maar natuurlijk gaat het niet over een nacht ijs. Sommige docenten moeten de omslag nog maken; veranderen gaat niet vanzelf, je moet loslaten wat je al jaren doet en kent. Dat heeft tijd nodig. En logistiek is het ook een uitdaging: hoe krijg je het allemaal geregistreerd in magister, wie geeft wat op welk moment in welk lokaal. Nancy bekijkt het positief: "We komen er wel. Praktische problemen zijn er om opgelost te worden en we nemen de tijd om dit beleid door te voeren. Onze brugklassers gaven ons 8. Dat willen we het hele jaar door! "



### *De Vinse School - extra lokalen bij Westerpark*

De Vinse School heeft behoefte aan extra praktijkruimte voor dans, muziek en theater. Na een zoektocht in 2016 zijn twee “Kunstenhuizen” aan de Polonceaukade geschikt bevonden. De werkzaamheden starten in januari 2017, zodat de Vinse School in het voorjaar 2017 gebruik kan gaan maken van de praktijklokalen. Tevens worden in de Haarlemmerstraat aanpassingen voorbereid om BINASK-voorzieningen aan te brengen.

### *Havo De Hof - nieuwe locatie 2016*

In januari 2016 is gestart met de bouwwerkzaamheden aan het gebouw aan de Dapperstraat. Het gebouw biedt ruimte aan ca. 550 leerlingen en voldoet aan het Frisse Scholen programma. Er is een extra trappenhuis, een schoolplein op het dak, een fiet-senkelder en een multifunctionele bewegingsruimte gerealiseerd in het gebouw. Het gebouw is in augustus 2016 opgeleverd.

### *Leveren en plaatsen datavoorzieningen - 14 projecten*

Gemeente Amsterdam heeft de huisvestingsaanvragen voor het leveren en plaatsen van wifi-voorzieningen goedgekeurd. Een volledig dekkend wifi-netwerk in de scholen sluit aan bij de ontwikkeling voor het gebruik van mobiele digitale leermiddelen binnen het onderwijs. In 2015 zijn we gestart met de realisatie van deze data-voorzieningen en in 2016 zijn, op enkele scholen na, alle projecten opgeleverd.

### *Pieter Nieuwland College & Over-Y College - project gezondheid & duurzaamheid*

De gemeente Amsterdam is een pilot gestart voor “Gezonde Schoolgebouwen Amsterdam”. Voor het Pieter Nieuwland College en Over-Y betekent dit dat er een optimalisatie van het lucht-behandelingssysteem wordt uitgevoerd om het binnenklimaat te verbeteren.

### **Financiële afhandeling huisvestingsprojecten**

In 2016 zijn er veel projecten met oudere beschikkingen administratief afgerond. Alle beschikkingen van vóór 2013 zijn afgere-

kend met de gemeente, waardoor het risico op niet te declareren kosten bij de gemeente is afgenomen. Ook zijn voor de in uitvoering zijnde huisvestingsprojecten voorbereidingskredieten aangevraagd. Door de afrekening en bevoorschotting is de onderhanden werk-positie van € 7 miljoen op 1 januari 2016 teruggebracht tot een bedrag van € 1.2 miljoen op 31 december 2016.

### **Onderhoud & gebouwen**

Voor alle gebouwen van ZAAM is een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en een conditiemeting opgesteld. In het MJOP en de jaarplannen is een demarcatie aangebracht tussen de scholen enerzijds (klein onderhoud, binnen schilderwerk, hang- en sluitwerk en onderhoud vloeren) en gemeenschappelijk ZAAM (groot onderhoud en onderhoud casco & installaties) anderzijds. De kosten voor klein onderhoud komen ten laste van de scholen en maken onderdeel uit van de exploitatiebegroting 2016 van de scholen.

De kosten van de verschillende onderdelen voor groot onderhoud verhouden zich als volgt:

#### Kostenverdeling meerjaren onderhoudsplan – jaarplan 2016

Onderhoudscontracten	ca. 30%
Buitenschilderwerk	ca. 15%
Dakbedekking	ca. 15%
Installaties	ca. 15%
Klachtenonderhoud	ca. 15%
Metselwerk/gevelbekleding	ca. 5%
Terreinonderhoud	ca. 2%
Overige	ca. 3%

De realisatie van het ZAAM brede groot onderhoud kende een overschrijding van ca. € 400.000,- door:

#### *Failissement ImtechE&W installaties*

In september 2015 is onze leverancier Imtech failliet gegaan. Om de periode tot aan de nieuwe aanbesteding te overbruggen mocht een andere leverancier met dezelfde condities als het contract van Imtech, het onderhoud uitvoeren. Aangezien Imtech laag had ingeschreven bij de Europese aanbesteding kon de nieuwe leveranciers uitsluitend door aanvullende werkzaamheden uit te voeren het onderhoud uitvoeren.

*Overschrijding huisvestingsproject renovatie Cygnus Gymnasium*  
Aangezien het gebouw vanwege het rijksmonumentale karakter erg complexe installaties, gebouwbeheersysteem en gebouw-

onderdelen heeft, zijn er vanaf de oplevering in het voorjaar 2013 veel aanvullende, onvoorziene werkzaamheden uitgevoerd.

En eveneens:

*Ongedierte bestrijding*

*Voldoen aan drinkwaterbesluit diverse locaties*

*College van Bestuur/Ondersteuningsbureau – levering/plaatsing camerasysteem*

*College De Meer – realisatie parkeerterrein*

*Cygnus Gymnasium - dakproject*

*De Faam – na-oplevering*

*Zuiderlicht College – aanpassingen t.b.v. nieuwe vmbo-profielen & aanpassing fietsenstalling*

### Collectieve inkoop

Aanbestedingen 2016	resultaat
Datanetwerk-ondersteuningsdienstverlening	Afgerond
Multi-functionals	Opgestart, wordt begin 2017 afgerond
Mobiele telefonie	Opgestart, wordt medio 2017 afgerond
Leermiddelen	Afgerond
Kantoorartikelen / Papier / Drukwerk	Opgestart, wordt medio 2017 afgerond
Levensmiddelen	Opgestart, wordt medio 2017 afgerond
Bedrijfs hulpverlening / Arbodienstverlening	Opgestart, wordt begin 2017 afgerond
Afvalverwerking	Opgestart, wordt medio 2017 afgerond
Groenvoorziening	Opgestart, wordt medio 2017 afgerond
Liftonderhoud	Afgerond
Dakonderhoud	Opgestart, wordt medio 2017 afgerond
Onderhoud E&W-installaties (overige locaties)	Opgestart, wordt medio 2017 afgerond
Schoonmaakdiensten (overige locaties)	Afgerond



## 2.11 Bedrijfsvoering

### ICT

Het contract met onze huidige ICT outsourcingpartner is per september 2016 opgezegd en tegelijkertijd verlengd tot en met september 2017. ZAAM was genoodzaakt te verlengen omdat het aanbestedingstraject vertraging had opgelopen. Het opstarten van een nieuwe aanbesteding is een complex traject waarbij we de scholen zoveel mogelijk willen betrekken; 24 scholen met verschillende wensen en eisen en in verschillende fases van hun digitale ontwikkeling.

In september 2016 konden we de aanbesteding goed en volledig in de markt zetten volgens de best value systematiek en in november is de concretiseringsfase ingegaan. In januari 2017 is het contract getekend met onze nieuwe leverancier Switch IT solutions. Volgens planning gaat we voor 1 september 2017 volledig over op de nieuwe ICT omgeving.

### Treasury

Het Treasurystatuut bepaalt de spelregels voor de treasury-activiteiten van ZAAM.

Het Treasurystatuut heeft de volgende doelstellingen:

- het zorgdragen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde middelen tegen acceptabele condities;
- het minimaliseren van de kosten van het verkrijgen van financiële middelen;
- het optimaliseren van het rendement van eventuele tijdelijk overtollige liquide financiële middelen;
- het beheersen van financiële risico's die aan de financiële posities en geldstromen zijn verbonden;
- het registreren van transacties in de administratie;
- het vormen van adequate op treasury betrekking hebbende dossiers;
- een goede interne en externe informatievoorziening over de uitvoering van het treasurybeleid
- het nakomen van wettelijke verplichtingen inzake bovenstaande.

De regeling voor beleggen en belenen uit 2010 is in 2016 vernieuwd. De nieuwe regeling geldt voor alle beleggingen, leningen en derivaten die vanaf 1 juli 2016 zijn aangegaan. Verder zijn er in 2016 geen veranderingen geweest in de portefeuille. In verband met de gewijzigde regelgeving is met onze huisbank besproken om ons niet meer als professional te registeren. Voor alle beleggingen of leningen die een onderwijsinstelling al had vóór 1 juli 2016 blijft de oude regeling geldig. Het Treasurystatuut ZAAM is op basis van deze nieuwe regeling opnieuw aangescherpt en wordt begin 2017 vastgesteld.

In het verslagjaar hebben er conform het vastgestelde bestuursbeleid, geen beleggingen plaatsgevonden in risicodragend kapitaal. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. De in 2016 beschikbare liquiditeiten zijn dagelijks opvraagbaar en belegd in een spaarrekening bij de Rabobank. De voor langere termijn overtollige middelen zijn bij de Rabobank op een bonusspaarrekening gestort. De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid. De vermogensstructuur van stichting ZAAM is gebaseerd op de 'gulden financieringsregel'. Dat betekent dat vaste activa worden gefinancierd met lang vermogen en vlottende activa met kort vermogen. De verhouding van het eigen vermogen en de langlopende schuld ten opzichte van de vaste activa is in 2016 1,12 (2015: 1,16).

Per 31-12-2016 heeft ZAAM een langlopende lening van € 7.130.000 (looptijd 31-7-2012 tot 30-9-2022). Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost. ZAAM heeft een renteswap (looptijd 31-7-2012 tot 30-09-2022) met een nominale waarde van € 0 en een reële waarde van -/- 1.162.026,32 per 31-12-2016 (-/- € 1.498.360 per 31-12-2015). Het verloop van de onderliggende waarde van de swap waarop de variabele en vaste rente wordt verrekend met de Rabobank is gelijk aan het afgesproken verloop van de langlopende lening. De door middel van de swap periodiek te verkrijgen rentevergoeding is (qua bedrag

en cashflow) gelijk aan de op de langlopende lening te betalen rente (3-maands Euribor + opslag van 1,42%). De swap kent een vaste rente van 5,19%. De totale rente van de langlopende lening bedraagt 6,61% (de vaste rente van de swap van 5,19% + opslag van 1,42%).

### **Nieuwe allocatiesystematiek ZAAM**

In 2016 hebben we een nieuwe allocatiesystematiek opgesteld. Deze systematiek is gebruikt als uitgangspunt bij het opstellen van de begroting 2017 en gaat ook in.

Dit zijn de uitgangspunten:

1. De besturingsfilosofie van ZAAM is gebaseerd op een zo'n groot mogelijke autonomie van de scholen met een directeur met integrale bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen gezamenlijk vastgestelde kaders. Uitgangspunt van de allocatiesystematiek is daarom dat de overheidsbijdrage één op één toegekend wordt aan de scholen en de afdracht - voor gezamenlijke en centrale budgetten - transparant is.
2. Het exploitatieresultaat (het verschil tussen het behaalde en begrote resultaat) wordt opgenomen in een rekening-courantsysteem. Bij het opstellen van de jaarrekening wordt een bestemmingsreserve gevormd voor de scholen met een tegoed of een schuld. Scholen met een tegoed kunnen dit voor 50% inzetten in de begroting van een volgend jaar. Scholen met een negatief resultaat zorgen in de daarop volgende jaren voor een verevening.

### *Verdeling van de overheidsmiddelen naar de scholen*

3. Bij de toekenning van de normvergoeding aan de scholen worden de parameters van de rijksoverheid gevolgd.
4. Bij de toekenning van de doelsubsidies zoals prestatiebox, leerplusarrangement, VSV en lesmateriaal worden de parameters van de regelingen gevolgd.



5. De toekenning van de lichte en zware bekostiging (voorheen Regionaal Zorgbudget en LGF) vanuit de samenwerkingsverbanden vindt plaats op bestuursniveau. Het CvB stelt -rekening houdend met de systematiek van het samenwerkingsverband- een interne verdeling vast.
6. De toekenning van de ondersteuningsbekostiging (PRO en LWOO), via de samenwerkingsverbanden, komt rechtstreeks ten goede aan de scholen waaraan deze ondersteuningsbekostiging is toegewezen.

#### *Afdracht centrale en gezamenlijk budgetten*

7. ZAAM als bestuursorganisatie kent een centrale overhead. Het budget voor ondersteunings-bureau en CvB is gemaximeerd op 5% van de totale baten van de organisatie. De kosten van dit centrale budget worden naar draagkracht opgebracht door de scholen. De parameter voor de afdracht per school is het budget van de rijksbaten.
8. Er is een aantal kosten dat niet aan een individuele school is toe te wijzen of waarvan, vanuit het principe van solidariteit, de keuze wordt gemaakt om deze centraal te begroten en vervolgens naar draagkracht van de scholen als afdracht toe te rekenen. De parameter voor deze kosten is verschillend en sluit zoveel mogelijk aan bij het type kosten. Bij de kosten voor ICT en huisvesting wordt het aantal leerlingen als parameter gebruikt. Bij de gezamenlijke kosten voor BAPO en wachtgeld wordt de parameter loonsom gebruikt. Bij de gezamenlijke kosten voor afschrijving en rente wordt het budget van de rijksbaten gebruikt.







# VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

## 3.1 Governance

Het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) sluiten aan bij de Code Goede Onderwijs bestuur van het Voortgezet Onderwijs. Aan de zes lidmaatschapseisen van deze code voor aansluiting bij de VO-raad wordt voor het grootste deel voldaan en dat geldt ook voor de overige richtlijnen. In hoofdstuk 2.7 is dat beschreven. Er is in 2016 een nieuw Reglement van de Raad van Toezicht vastgesteld waarin de wijze van werken is vastgelegd, volgens de richtlijnen van de Code Goed Bestuur VO. In 2017 wordt dit opgepakt voor het bestuursreglement. Op internet is bij organisatie, code goed bestuur, te lezen hoe de code wordt toegepast binnen ZAAM.

### 3.1.1 Visie op toezicht en toezichtkader

De RvT houdt integraal toezicht op alle aspecten van de stichting ZAAM en in het bijzonder de realisatie van de doelstellingen, zoals genoemd in de statuten van de stichting en het hiervan afgeleide strategische beleid zoals weergegeven in de A3 jaarplannen. De RvT vervult de werkgeversfunctie van het CvB en functioneert tevens als klankbord voor het CvB, door mee te denken, vragen te stellen en feedback te geven, met het oog op optimalisatie van het bestuur van de instelling. De RvT maakt bij de uitoefening van het integraal toezicht gebruik van een daartoe opgesteld toezichtkader. Het toezichtkader is door de RvT op 31-10-2014 vastgesteld; voor een volledige versie van het toezichtkader wordt verwezen naar [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl), bij organisatie, RvT.

### 3.1.2 Contact met de organisatie

De RvT laat zich informeren door het CvB in diverse commissies, tijdens de vergaderingen en in bilaterale contacten. Daarnaast vindt de RvT het van groot belang om ook informatie via andere geledingen binnen en buiten de organisatie in te winnen. Daarom voert de RvT minimaal eenmaal per jaar overleg met de GMR, waarbij zonder agenda wordt vergaderd zodat er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen. In 2016 is tweemaal

gesproken, waarbij wederom het taakbeleid en de samenwerking met het CvB aan de orde is geweest.

Om een goed beeld te hebben van de ZAAM-scholen worden per jaar enkele scholen bezocht en spreekt de RvT uitgebreid met de directeur en medewerkers over door de raad van tevoren bepaalde thema's die voortvloeien uit het beleid van ZAAM. In 2016 heeft de RvT de volgende scholen bezocht:

- Meridiaan College over de vernieuwing van het curriculum en profiel van de school én de aanstaande verhuizing
- Cygnus Gymnasium over de ontwikkeling van de school
- Hogelant over de specifieke inrichting van het onderwijs, afgestemd op de doelgroep van deze school

Op 2 juni 2016 was er een geslaagd overleg over het thema 'diversiteit' tussen het bestuur, de directeuren, Adviesraden en de RvT van ZAAM. Dergelijke bijeenkomsten zullen voortaan tweemaal georganiseerd worden.

## 3.2 Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie

### 3.2.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit zes volledig onafhankelijke leden die elkaar aanvullen op het terrein van onderwijs, human resources, financiën, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring.

Ton Kallenberg is op 1 maart 2016 toegetreden tot de RvT en vervult tevens het voorzitterschap van de onderwijscommissie van de raad. De benoeming van Ton Kallenberg (met een uitgesproken onderwijsprofiel) is in nauw overleg met de GMR tot stand gekomen.

Eind 2016 liepen de zittingstermijnen af van de leden Louise Hermsen, Esther Spetter, Ndo Ntoane, Peter Paul Witte en voorzitter Els Verhoef. Eerder bepaalde de RvT dat niet alle leden voor een volledige tweede termijn zullen worden herbenoemd, met het oog op een gefaseerde instroom van nieuwe leden en de continuïteit van de

raad. Aan herbenoeming waren bovendien een tweetal voorwaarden verbonden, namelijk dat er sprake zou zijn van een positieve evaluatie van de betrokkene én dat de herbenoeming aan zou sluiten bij gewenste profielen c.q. deskundigheden van de RvT voor de periode van 2017 t/m 2020. In dat licht is de profielschets RvT opnieuw bijgesteld en is tijdens de individuele en gezamenlijke gesprekken niet alleen terug, maar zeker ook vooruit gekeken naar wat de belangrijkste thema's voor de komende vier jaar zullen zijn.

In haar vergadering van 7 november 2016 heeft de RvT besloten over de herbenoemingen, nl:

1. Louise Hermsen, lid van de auditcommissie, wordt voor twee jaar herbenoemd tot 31 december 2018.
2. Peter Paul Witte, vicevoorzitter en Esther Spetter, voorzitter van de auditcommissie, worden beiden voor 3 jaar herbenoemd tot 31 december 2019. Eén van hen krijgt een verlenging van een jaar, afhankelijk van wat de continuïteit van de RvT het beste dient.
3. Els Verhoef, de voorzitter, wordt voor vier jaar herbenoemd tot 31 december 2020.

Ndo Ntoane is niet langer beschikbaar als lid van de RvT en de onderwijscommissie. Daarmee ontstaat per 1 januari 2017 een vacature, waarvoor zo snel mogelijk een wervingsprocedure wordt gestart.

### 3.2.2 Werkwijze Raad van Toezicht

De RvT heeft drie actieve commissies; de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de onderwijscommissie. Alle RvT-leden maken deel uit van een commissie. De gemiddelde investering is zo'n 100 uur per jaar voor de leden en 150 uur per jaar voor de voorzitter. De RvT heeft vijf reguliere vergaderingen met het CvB, op een van de ZAAM-scholen. Deze vergaderingen worden voorafgegaan door een besloten vergadering van de RvT.

Jaarlijks organiseert de RvT een zelfevaluatie. In 2016 was deze zelfevaluatie onderdeel van een uitgebreide evaluatie ten behoe-



Naam	Functie	Commissie	Nevenfuncties	Benoeming	Herbenoembaar
E.R.M. Verhoef	voorzitter	voorzitter remuneratie -en onderwijs commissie	zelfstandig onderwijsadviseur	20-12-2012 tot 1-1-2021 (2 <sup>e</sup> termijn)	Nee
Mr. drs. P.P. Witte	vice voorzitter	lid remuneratiecommissie	voorzitter bedrijfstak pensioenfondsen openbaar vervoer	20-12-2012 tot 01-01-2020/2021 (2 <sup>e</sup> termijn)	Nee
Dr. T. Kallenberg	lid	voorzitter onderwijscommissie	directeur Onderwijs- en studentzaken bij Universiteit Leiden, Geesteswetenschappen	01-03-2016 tot 01-03-2020	Ja
L.J.M. Hermsen RA MMO	lid	lid auditcommissie	lid van de ledenraad, de financiële en vertrouwens commissie van de Rabobank De Kempen en lid van de raad van toezicht van stichting speciaal onderwijs & expertisecentra te Eindhoven	20-12-2012 tot 01-01-2019 (2 <sup>e</sup> termijn)	Nee
N. Ntoane	lid	lid onderwijscommissie	senior regisseur vakontwikkeling bij de Nederlandse Spoorwegen	20-12-2012 tot 1-1-2017	Nee
Drs. E.M. Spetter RC	lid	voorzitter auditcommissie	zelfstandig financieel adviseur en interim manager	20-12-2012 tot 01-01-2020/2021 (2 <sup>e</sup> termijn)	Nee

ve van de herbenoeming van vijf van de zes leden. Het algemene oordeel over het functioneren van de RvT en alle individuele leden is positief.

De sfeer is goed, er is onderling vertrouwen. Het wordt van groot belang geacht dat alle leden vanuit de eigen deskundigheid en onafhankelijkheid, inbreng hebben, om zo elkaar en het CvB scherp te houden.

De deskundigheid van alle leden is onbetwist en iedereen is zeer ingenomen met de komst van een nieuw RvT-lid met een expliciete onderwijskundige deskundigheid. Daar waar er behoefte aan is, wordt gebruik gemaakt van scholingsactiviteiten. Bijeenkomsten

van de VTOI zijn bijgewoond om op de hoogte te blijven van landelijke ontwikkelingen.

Aandachtspunten voor de RvT voor de komende termijn van vier jaar zijn:

- De grote aandacht van de afgelopen jaren voor de financiën en bedrijfsvoering van ZAAM heeft zijn vruchten afgeworpen. Het algemene beeld is dat ZAAM nu in een andere fase is gekomen. Het opheffen van het verscherpte toezicht van het ministerie is hiervan een mooi voorbeeld. Eén en ander betekent dat de RvT haar toezichthoudende rol meer op de werking van het beheersingssysteem van de financiën en de bedrijfsvoering kan richten. De aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs blijft

- onverminderd belangrijk en met de actuele versterking van de onderwijscommissie kan daar naar gehandeld kan worden.
- Binnen de RvT zijn goede ervaringen opgedaan met commissies (de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie), waarbij in de komende periode extra aandacht uitgaat naar doorontwikkeling en harmonisatie van processen en protocollen, met het oog op de toename van de kwaliteit van de discussies en besluitvorming én de transparantie daarvan.
  - Het intern toezichtkader, sterk gericht op het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs, is aan herziening toe. Met name het toezicht op het maatschappelijk functioneren van ZAAM verdient meer aandacht.
  - Er zijn enkele specifieke thema's die volgens de RvT de komende jaren expliciet aandacht vragen, zoals de strategische positionering van ZAAM in haar omgeving, de veiligheid en het pedagogische klimaat in de scholen, passend onderwijs, strategisch personeelsbeleid, de besturingsfilosofie en het risicomangement van ZAAM. Afgestemd met het CvB zal de RvT deze thema's in 2017 agenderen.

### **3.2.3 Samenstelling en functioneren van het College van Bestuur**

Jaarlijks bespreekt de RvT het functioneren van het CvB, als team en individueel. Daartoe is een beoordelingsprocedure opgesteld waarin onder meer ruimte is voor raadpleging van de GMR en directeuren en een schriftelijke reflectie van beide bestuurders. Nadat in 2015 gebruik is gemaakt van een 360 feedbackinstrument om interne en externe feedback over beide bestuurders mee te nemen in de beoordeling van hun functioneren, is de evaluatie in 2016 wat bescheidener opgezet. Er is ter voorbereiding van de beoordeling door de remuneratiecommissie uitvoerig gesproken met een delegatie van de directeuren, de GMR en de voltallige RvT.

Inhoudelijk zijn de resultaten op basis van de A3 plannen meege-nomen en structureert het toezichtkader mede de vraagstelling vanuit de RvT. Op basis van een zelfevaluatie hebben de gesprekken met de voorzitter en het lid CvB plaatsgevonden. De oordelen

waren positief en op basis van het A3 jaarplan 2017 worden bij de start van het nieuwe jaar afspraken gemaakt, waar de beoordeling over 2017 aan wordt verbonden.

### **3.2.4 Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur**

De RvT hanteert voor de bezoldiging van de collegeleden de cao-bestuurders VO.

Beide leden zijn in vaste dienst en de beloning bestaat uitsluitend uit een vast deel conform de bepalingen in de wet normering topinkomens (WNT). De WNT-klassenindeling 2016 is gebaseerd op een drietal elementen, te weten de gemiddelde totale baten per kalenderjaar (2012-2014), het gemiddeld aantal leerlingen (2012-2014) en de gewogen onderwijssoorten. Alle drie de elementen leveren zogenaamde complexiteitspunten op en die geven aan in welke klasse de onderwijsinstelling voor de WNT wordt ingedeeld.

De RvT heeft vastgesteld dat voor ZAAM het bovenstaande leidt tot 16 complexiteitspunten en daarmee is ZAAM ingedeeld in klasse F. Dit betekent voor de bestuurders van ZAAM een WNT maximum beloning van bruto € 164.000,- in 2016. De beloning in termen van de WNT betreft alle bruto elementen van de beloning inclusief het werkgeversdeel van de pensioenpremie.

In hoofdstuk 9 van de jaarrekening is het feitelijke salaris opgenomen. Beide collegeleden ontvangen naast hun salaris maandelijks een vaste onkostenvergoeding en declareren hun reiskosten. In 2016 is hiervoor een onkostenregeling opgesteld. Hierin werd eveneens opgenomen op welke wijze de RvT toeziet op alle uitgaven voor en door het CvB.



### 3.2.5 Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

In december 2015 is binnen de RvT gesproken over de bezoldiging en zij heeft geconcludeerd dat er behoefte is aan een adequate regeling, die:

- recht doet aan de feitelijke inzet en verantwoordelijkheden, bevoegdheden en aansprakelijkheden van de interne toezicht-houders bij stichting ZAAM,
- past binnen de recente regelgeving. Per 1 januari 2016 is met de regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren, voor topfunctionarissen in het onderwijs het bezoldigingsmaximum gebaseerd op bezoldigingsklassen. Op basis hiervan is de bezoldiging van de bestuurders van stichting ZAAM ingedeeld in klasse F (maximum voor 2016: € 164.000<sup>1</sup>). De wet normering topinkomens maximeert de honorering van de leden van de RvT tot 10% van de bezoldiging van de eigen bestuurder, exclusief btw, voor de leden van de RvT en 15% voor de voorzitter van de RvT, én
- rekening houdt met de financiële positie van stichting ZAAM.

Op 11 december 2015 heeft de RvT over het honorarium het volgende besluit genomen:

Het honorarium voor de leden van de RvT voor 2016 is vastgesteld op € 6.000 voor een lid en € 9.000 voor de voorzitter van de RvT (bedragen zijn inclusief btw). Deze bedragen zijn ongeveer 5% respectievelijk 7,5% van de bezoldiging van de voorzitter van het CvB.

De RvT vraagt van haar leden tenminste 100 uren op jaarbasis en van de voorzitter tenminste 150 uren op jaarbasis, effectief te besteden voor het toezichthouden bij stichting ZAAM. De toezicht-houders spreken elkaar hierop aan.

## 3.3 Inhoudelijk toezicht

### 3.3.1 Vergaderingen van de Raad van Toezicht

De RvT is in 2016 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De agenda wordt in een overleg tussen de voorzitters van de RvT en het CvB opgesteld. De vergadering start met een besloten deel, zonder aanwezigheid van de het CvB. De RvT ontvangt iedere vergadering van het CvB een managementbrief met daarin de belangrijkste informatie van de achterliggende periode. Hier gaat het om genomen besluiten van het CvB, informatie uit de GMR, informatie van de scholen en ontwikkelingen in het ondersteuningsbureau.

De RvT heeft in 2016 goedkeuring verleend aan het jaarverslag 2015 en de begroting 2017. Ook heeft de RvT haar goedkeuring verleend aan de meerjarenbegroting 2016-2020 en het Koersplan 2017-2021 voor ZAAM.

De RvT stelde haar reglement in december 2016 vast.

In de vergaderingen is verder onder andere gesproken over:

- het A3 jaarplan 2016
- centrale matching in Amsterdam
- governance, samenwerkingsverbanden/passend onderwijs
- beloningsbeleid en beloningsdifferentiatie
- kansenongelijkheid in het onderwijs
- risicokaart 2016
- verloop onder directeuren i.r.t. ontwikkelingen in diverse scholen
- ziekteverzuim
- huisvesting

### 3.3.2 Commissies

De RvT heeft drie commissies: de audit-, de remuneratie- en de onderwijscommissie, die elk bestaat uit twee leden van de RvT.

1 Dit is inclusief vakantie-uitkering, eindejaarsuitkering, pensioenbijdrage en fiscaal belaste onkostenvergoeding(en). levensduur

De *remuneratiecommissie (RC)* is in december 2015 gestart met de werving van een nieuw lid, na het vertrek van de heer Adema. De RC is hierbij ondersteund door een extern bureau. Na advies van de RvT, het CvB en de GMR over de voorgedragen kandidaten is de heer Kallenberg benoemd als nieuw lid. In december 2016 heeft de RC na het vertrek van mevrouw Ntoane de werving van een nieuw lid van de RvT op zich genomen, ondersteund door een extern bureau. De herbenoeming van de leden en de voorzitter van de RvT zijn eveneens door de RC ter hand genomen, evenals de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met beide bestuursleden.

De *onderwijscommissie* heeft in 2016 twee keer vergaderd. Er is gesproken over onderwijsvernieuwingen, onderwijskwaliteit en over de professionalisering van de leraren. Het vernieuwde inspectiekader is toegelicht en de consequenties hiervan voor de ZAAM-scholen zijn besproken evenals de kadernotitie ZAAM academie. De onderwijscommissie benadrukt het belang van het betrekken van de leraren bij het bepalen van het beleid.

De *auditcommissie* is in 2016 vijf keer bijeen geweest. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren:

- De werking van de interne risicobeheersing- en controle-systemen.
- De risicokaart, die is gekoppeld aan de strategische doelen van de A3-jaarplannen en de basis is geweest voor de scenario-planning in de meerjarenbegroting van de ZAAM.
- De managementletter 2015 van de externe accountant en de reactie hierop van het CvB. De voortgang van de naleving van de aanbevelingen van de externe accountant in de managementletter.
- Het jaarverslag 2015, inclusief de jaarrekening 2015 en de meerjarenbegroting 2017 t/m 2020 van stichting ZAAM, inclusief een scenarioplanning op grond van de risico-analyse.
- De financiële informatieverstrekking door stichting ZAAM, waaronder tussentijdse financiële rapportages, halfjaarcijfers, bekostigingsregels en de uitgangspunten voor een nieuwe

allocatiesystematiek om de middelen van het Ministerie te verdelen over de scholen van ZAAM.

- De stand van zaken rondom het huisvestigingsplan is besproken, evenals de voortgang van het ICT-project.

De externe accountants van Deloitte waren aanwezig in de vergadering van de auditcommissie bij de bespreking van het jaarverslag 2015 van ZAAM en de managementletter 2015 van Deloitte. De auditcommissie heeft haar waardering uitgesproken over de vooruitgang in de kwaliteit van de bedrijfsvoering van ZAAM en in haar financiële positie. In de zomer van 2016 heeft de auditcommissie het functioneren van de externe accountant geëvalueerd.

Het contract met Deloitte is per 1 september 2014 afgesloten voor een periode van twee jaar, met de mogelijkheid dit contract twee maal met telkens een jaar te verlengen. De contractperiode liep af op 1 september 2016. Op basis van de positieve evaluatie heeft de AC de RvT geadviseerd het contract voor de eerste maal met een jaar te verlengen. In de zomer van 2017 wordt de uitvoering van het contract opnieuw beoordeeld, waarbij het contract bij een positieve uitkomst nog eenmaal met één jaar kan worden verlengd. In het najaar van 2017 start de AC de aanbesteding op voor de werving van een nieuwe accountant.

# Opleidingsschool - Gert Jaspers, beleidsadviseur stichting ZAAM

*Sinds 2013 zet Gert zich in voor de Opleidingsschool, om meer scholen toe te laten treden, het accreditatietraject soepel te laten verlopen en de kwaliteit van begeleiding te verhogen. En dat het werkt, konden we vorig jaar lezen in het jaarverslag.*

## Vuurtje

De accreditatie is binnen voor de komende zes jaar, de studenten zijn tevreden, de scholen willen graag opleidingsschool zijn en de partners zijn ook allemaal even enthousiast. Als het nut zich bewezen heeft en alles loopt zoals je voor ogen hebt, hoe houd je het vuurtje dan brandende?

“De essentie van dit project is de kwaliteit van begeleiding. De stuurgroep werkt volgens het principe van de PDCA-cyclus (plan, do, check, act), zodat je niet op je lauweren kan rusten. Er zijn altijd punten voor verbetering.”

## Investeren

Per jaar kunnen zich twee scholen aanmelden om opleidingsschool te worden. Gert vertelt dat er niet meer besturen aan kunnen sluiten omdat de maximale grootte bereikt is. Anders gaat het ten koste van de kwaliteit, organisatie en de financiën. Een school moet zelf investeren in tijd en geld en moet ook helder motiveren waarom ze dit willen. Voor Gert is dat klip en klaar: “Het geeft versnelling aan het onderwijs binnen de school. De werkplekbegeleiders inspireren andere docenten in hun team en kunnen geen koning in hun koninkrijk meer zijn. Vervolgens krijgt de geschoolde docent nieuwe energie, kijkt kritisch naar de eigen organisatie. Het werkt heel verfrissend. Daarom gun je het elke school.”



## Dromen

De Opleidingsschool is een gedegen samenwerkingsverband, geborgd in de organisaties. Toch blijft er altijd wat te dromen over. Namelijk dat de lerarenopleiding integreert met de school, dat de leraren van de scholen les gaan geven op de lerarenopleiding en andersom. En wie weet, met de overtuiging waarmee de Opleidingsschool ZAAM ROCTOP opgezet is en loopt, zou die droom nog wel eens uit kunnen komen.

### **Wat is de Opleidingsschool ZAAM-ROCTOP?**

De school is een samenwerkingsverband van hogescholen HVA en Inholland, de Vrije Universiteit, schoolbesturen ZAAM, Reigersbos, SVOAZ en ROC-TOP. Samen zijn ze verantwoordelijk voor het opleiden en begeleiden van toekomstige leraren.







# TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

Een gezonde financiële huishouding is een absolute voorwaarde voor het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs. De financiering van het onderwijs is geen losstaand proces. Het resultaat van onze inspanningen wordt niet in geld uitgedrukt maar in de resultaten die onze leerlingen behalen. Dat proces vraagt planning, organisatie, uitvoering, controle en evaluatie. En dat kan alleen maar als er doelen gesteld zijn. In de afgelopen jaren hebben we binnen ZAAM onze missie, visie en kernwoorden benoemd. Dit najaar hebben we onze visie op de komende vier jaar in een Koersplan vastgelegd. Met inachtneming van de eigenheid van al onze scholen, constateren we dat de meerwaarde van het gegeven dat we allemaal onderdeel zijn van ZAAM, steeds meer aan de oppervlakte komt. We leren van elkaar, delen zorgen, pakken uitdagingen op en stemmen af. Dat vraagt een extra inspanning en die betaalt zich in de onderwijspraktijk, zeker vanuit het oogpunt van de leerling, zeker terug. Onderwijskundige, personele en financiële uitdagingen worden in het Koersplan gesignaleerd en ontwikkelingen aangegeven. Strategische doelen worden benoemd en vastgelegd in de A3-jaarplannen van de organisatie en de scholen. Daarop kunnen we elkaar aanspreken.

In november is de meerjarenbegroting 2017 – 2021 opgeleverd. Deze meerjarenbegroting biedt de financiële onderbouwing van de plannen voor de komende jaren. Eerst wordt stilgestaan bij de context waarin we werken, de leerlingenprognose en de personele gevolgen. Vervolgens worden de strategische keuzes in kaart gebracht en worden risico's benoemd en in beheersmaatregelen opgepakt. In die planning kunnen we niet heen om het verleden. In de paragraaf over de financiën zal duidelijk zijn dat de effecten daarvan nog enige jaren te merken zijn. ZAAM begint niet, ondanks haar prille leeftijd, met een schone lei. De erfenis van voorgangers legt in de komende jaren nog een stevige claim op de keuzes die we willen maken. Dat vraagt betrokkenheid, visie, vertrouwen en uithoudingsvermogen. Het enthousiasme van onze leerlingen en collega's geeft echter meer dan voldoende energie om een haalbaar perspectief te schetsen én goed onderwijs te verzorgen. ZAAM zet koers!



## 4.1 Context 2017 - 2021

In het Koersplan wordt de context waarbinnen ZAAM actief is weer gegeven. In de eerste plaats is dat de veelkleurige stedelijke omgeving waarin we werken. Alle stadse knelpunten en uitdagingen worden herkend en zijn in of om de school aanwezig. Dat is het geval in de grote stad maar ook op een geheel eigen manier in steden van beperktere omvang. In dat palet speelt als hoofdthema: kansengelijkheid. Dat vraagt om aandacht.

In Zaanstad en Monnickendam hebben we te maken met vergrijzing van de bevolking en dus met een lichte afname van het aantal schoolgaande kinderen. Daarentegen verwacht Amsterdam nog wel groei. Het knelpunt hier is de groei van nieuwe scholen. Van alle kanten worden initiatieven ingebracht en die moeten nog wortelen. Het effect op het belangstellingspercentage voor de scholen van ZAAM is dan ook moeilijk in te schatten.

Door de verandering in de toelatingsprocedure voor scholen waarbij het basisschooladvies leidend is (in februari) en de Cito-toets pas later komt (eind april) is er een druk ontstaan op de categorale (vmbo-t en havo) scholen. Er wordt meer breed geadviseerd om op te kunnen stromen. Kunnen de categorale scholen hun meerwaarde bewijzen?

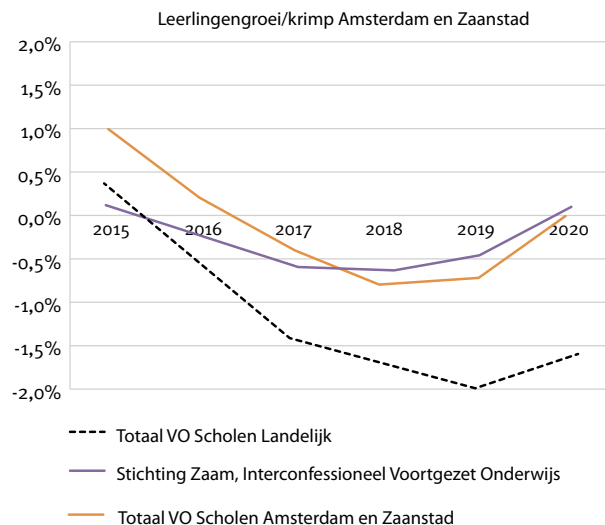
Tenslotte signaleren we een vergrijzing van het personeelsbestand en een tekort op de arbeidsmarkt voor steeds meer vakken. Daar moet op geanticipeerd worden.

### 4.1.1 Leerlingen & onderwijs

In onderstaande grafiek is de verwachte leerlingengroei en -krimp over de periode 2016 t/m 2020 in beeld gebracht voor ZAAM, voor de regio Amsterdam/Zaanstad en landelijk. Op landelijk niveau wordt er krimp in de leerlingenaantallen van 1,7% in 2019 verwacht, die in mindere mate ook geldt voor de regio Amsterdam/Zaanstad. Voor Amsterdam/Zaanstad verwacht DUO een krimp

van 0,7% in 2018. Voor ZAAM verwacht DUO een krimp van 0,6% in 2018, waarna de krimp kleiner wordt. Vanaf periode 2020 is er sprake van een stabilisatie van het aantal leerlingen voor ZAAM.

Grafiek: Leerlingenprognose DUO 2016-2020



### Leerlingenprognose Amsterdam

Ten behoeve van het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) is voor Amsterdam onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de leerlingpopulatie. De prognose toont een verwachting van groei van het aantal middelbare scholieren in Amsterdam. Hiermee wijkt Amsterdam af van de landelijke cijfers.

### Leerlingenprognose Zaanstreek

Prognoses voor het voortgezet onderwijs in Zaanstad laten tot 2028 een daling zien van ongeveer 1150 leerlingen (12%). In de periode 2016 – 2021 is deze daling ongeveer 2%. De geprognosticeerde daling voor de drie ZAAM-scholen tot 2021 is het grootst bij het praktijkonderwijs (15%). Voor havo/vwo wordt een stijging van het

**Prognose aantal middelbare scholieren in de regio Amsterdam 2013-2021 (bron RPO Amsterdam 2015-2020)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal leerlingen	38.389	39.131	39.754	40.236	40.490	40.580	40.571	40.763	41.347

aantal leerlingen van 5% tot 2021 voorspeld. Het totale effect voor de ZAAM-scholen tot 2020 is een stabiel aantal leerlingen tussen 2016 en 2021 (PVG-prognose).

**Leerlingenprognose Waterland**

In de gemeente Waterland wordt voor de komende 10 jaar een daling van 10% verwacht. Nu al is in het basisonderwijs te constateren dat de leerlingenaantallen teruglopen. Het Bernard Nieuwentijt College heeft maar beperkt last van deze ontwikkeling omdat de school veel leerlingen uit de wijde omgeving trekt. Hier verwachten we een stabilisatie.

**Consequenties voor ZAAM**

De groeiverwachtingen voor de gemeente Amsterdam en Zaanstad laten een positiever beeld zien dan de DUO-prognose. De gemeen-

te Amsterdam verwacht de komende jaren een groei van 1%, voor de scholen in Zaanstad wordt een kleine daling voorspeld. Voor de eigen organisatie zijn de verwachtingen op basis van deze input bekeken en doorgerekend. Daarbij is rekening gehouden met de grootte van het schoolgebouw, mogelijke nieuwbouw (Rosa Be-roepscollege-Waterlant College IJdoorn, Damstede), renovatie (Co-menius Lyceum, Meridiaan College, havo De Hof, de Vinse School) en het onderwijstype. Er is niet vooruitgelopen op mogelijke nieu-we vestigingen. Wel is rekening gehouden met de stroom aan nieu-we initiatieven in Amsterdam. De effecten daarvan zijn moeilijk te voorspellen, maar duidelijk is dat het de groei zal beperken.

Het leidt tot de volgende prognose:

	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
<b>Kengetallen</b>							
Teldatum	01-10-14	01-10-15	01-10-16	01-10-17	01-10-18	01-10-19	01-10-19
LL-aantal ongewogen	11.744	11.802	11.780	11.789	11.819	11.848	11.878
% stijging LL-aantal t.o.v. t-1	2,1%	0,5%	-0,2%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%

In 4.2 worden op basis van dit uitgangspunt verschillende scenario's bekeken.

#### 4.1.2. Ontwikkeling opbouw personele bezetting

In onderstaande tabel is de opbouw van de personele bezetting weergegeven:

	31-12-2015	31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021
<b>Kengetallen</b>							
FTE aantal op 31 december*	1.228	1.249	1.217	1.184	1.171	1.165	1.150
Management / directie	73	76	76	76	76	76	76
Onderwijzend personeel	963	980	952	918	907	902	886
Overige medewerkers	192	193	189	190	188	188	188

\*exclusief stagiairs

Toelichting bij de tabel:

##### Management/directie en overige medewerkers

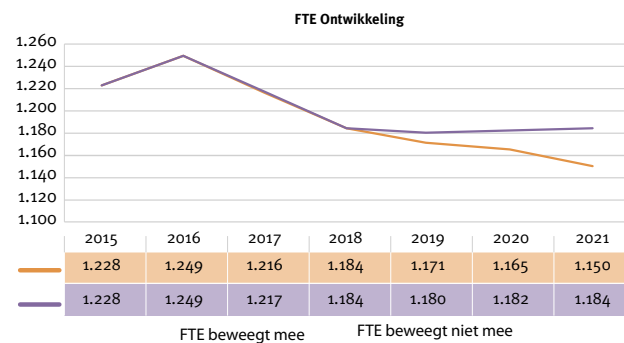
Het aantal leidinggevende functies kwam eind 2015 uit op 73 fte (intern). Dit is opgebouwd uit de managementteams van de scholen, CvB en twee managers ondersteuningsbureau. In 2016 is dit gestegen naar 76 FTE door de groei van havo De Hof en de Vinse School.

##### Onderwijzend personeel

In 2016 is er een lichte stijging in de OP-formatie. Dit wordt verklaard door meer ziektevervangings, waar tegenover deels hogere UWW-vergoedingen staan. Daarnaast heeft vervanging plaatsgevonden in het kader van scholing van docenten, waar tegenover subsidies van de Amsterdamse leraren- en scholenbeurs staan. Verder is bij een aantal opleidingen het aantal leerlingen gedaald als gevolg van meer concurrentie van andere scholen, waardoor een aantal opleidingen kampen met kleinere klassengrootten.

Vanaf 2018 beweegt het aantal fte's mee met de ontwikkeling in leerlingaantallen. Vanaf 2019 wordt rekening gehouden met minder inzet fte's als gevolg van de herziening van de LWOO-bekostiging\* (een reductie van 7 fte's in 2019 tot 40 fte's in 2021), met als uit-

gangspunt dat de kwaliteit van de zorg op peil kan blijven. Het totaal fte's daalt dan naar 1150 fte, zoals in de volgende de grafiek is weergegeven.



\*in geval van verevening of nieuwe berekeningssystematiek



In het geval dat de LWOO-bekostiging niet wijzigt, zal het aantal fte vanaf 2019 uitkomen om 1180 fte en daarna licht stijgen tot 1.184 fte in 2021.

Een andere ontwikkeling die vanaf 2019 een ongunstig effect kan hebben op de baten is de vereenvoudiging van de bekostiging. ZAAM houdt in het scenario rekening met een daling van 1% van de rijksbijdragen, die in 2019 voor 2/3e en in 2020 voor 1/3e wordt gecompenseerd uit hoofde van de overgangsregeling. Dit zou kunnen leiden tot een reductie van de begrote personele lasten van 2019 en 2020 (3 fte's). Vooralsnog gaan we ervan uit dat ongewenste effecten gecompenseerd gaan worden.

## 4.2 Financiële gegevens

### Kredietovereenkomst

Stichting ZAAM heeft een kredietovereenkomst met de Rabobank van € 11.911.000. De lening wordt in 10 jaar afgelost (2022). Eerder aflossen is met de lage rentestand en de reële waarde van de renteswap financieel haalbaar. Zodra een groter deel is afgelost en/of de rente oploopt, wordt in overleg met de auditcommissie van de RvT bekeken of versneld aflossen opportuun is. In de overeenkomst met de Rabobank is bepaald dat het bankkrediet wordt toegekend en gecontinueerd onder de voorwaarde dat een minimum, jaarlijks oplopende solvabiliteit (eigen vermogen in % van het balanstotaal) wordt gerealiseerd.

Jaar	Solvabiliteit
2012	11
2013	16
2014	19
2015	22
2016 en volgende jaren	25

### Financiële vaste activa

Op de balans staat de post Financiële vaste activa (OCW-vordering). Streven is deze post in 2019 af te boeken. In de jaren daaraan voorafgaand stijgt de solvabiliteit om ook na afboeking van de OCW-vordering boven de ondergrens van bank en ministerie te blijven.

### Scenario's

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2017-2021 zijn vooraf verschillende scenario's doorgenomen. ZAAM hanteert een scenario-model dat op dynamische wijze inzicht biedt in de meerjarenontwikkeling van de exploitatie (rentabiliteit), meerjarenbalans en haar kengetallen. De financiële en personele gevolgen van beleidskeuzes voor de komende jaren worden hiermee inzichtelijk.

Hieronder worden de scenario's toegelicht. Voor het uitwerken van de meerjarenbegroting is gekozen voor het scenario wat als meest reëel wordt gezien. Bij de scenario's worden zijn drie parameters gebruikt die invloed hebben:

1. De leerlingengroei van de scholen van ZAAM.
2. De herziening van de LWOO bekostiging.  
Op dit moment gelden nog de landelijke criteria en duur van de toewijzing van LWOO en PRO, en de LWOO-licenties. Middels een wetwijziging zal dit naar verwachting in 2019 worden losgelaten, zodat de scholen in het samenwerkingsverband net als bij de zware ondersteuning en het speciaal basisonderwijs zelf kunnen bepalen welke leerlingen LWOO-ondersteuning nodig hebben in het vmbo en welke leerlingen naar het praktijkonderwijs gaan. Daarbij past een meerjarige overgangsregeling en in de samenwerkingsverbanden wordt een buffer opgebouwd om een zachte landing mogelijk te maken.
3. Het fulltime-equivalent (fte): de inzet van eigen medewerkers van ZAAM.

### Algemene toelichting op de scenario's

Er zijn verschillende scenario's doorgerekend. Het meest realistisch scenario is het scenario waarbij er lichte groei zal zijn, de herziening van de LWOO bekostiging door zal gaan en het aantal fte's mee zal dalen. Dit scenario is de basis van de meerjarenbegroting. Hieronder is de samenvatting van dit scenario terug te vinden en wordt aan de hand van een zestal kengetallen toegelicht. In 2019 wordt in de scenario's de vordering op OCW van 7,5% op de personele vergoeding afgeboekt. Deze vordering is bij de rechtsvoorganger ontstaan bij de overgang van de lumpsumbekostiging op schooljaarbasis naar de bekostiging op kalenderjaarbasis. De vordering hoort eigenlijk niet thuis op de balans, omdat deze pas wordt geïnd bij liquidatie van de instelling, vandaar dat wordt gekozen voor afboeking van de vordering. Door deze afboeking wordt het constante beeld in de begrotingen verstoord.

De kengetallen eigen vermogen, rijksbijdragen en resultaat geven, behoudens 2019, een constant beeld. De fte's nemen tot en met 2021 af. De solvabiliteit is alle jaren boven de 30%. Het weerstandvermogen komt vanaf 2019 onder de minimale grens van 10%, maar neemt daarna gestaag toe. De rijksbijdragen dalen vanaf 2019 met € 780.000,

#### Uitwerking realistisch scenario: groei, wel herziening LWOO-bekostiging, fte daalt.

(bedragen in € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021	Streef- waarde
<b>Kengetallen</b>								
Eigen Vermogen (A)	€ 14.252	€ 14.841	€ 15.341	€ 15.841	€ 10.158	€ 10.658	€ 11.158	
Rijksbijdragen OCW	€ 107.592	€ 109.202	€ 109.595	€ 109.427	€ 103.231	€ 109.872	€ 109.596	
Resultaat	€ 2.762	€ 590	€ 500	€ 500	€ -5.683	€ 500	€ 500	
FTE's totaal OP en OOP	1.228	1.249	1.217	1.184	1.171	1.165	1.150	
Solvabiliteit exclusief FA (A+Voorz-FA)/(B-FA)	32,6%	33,7%	37,4%	40,4%	42,8%	45,4%	47,7%	> 30%
Weerstandsvermogen (A/ totale baten)	12,2%	12,6%	13,1%	13,6%	9,2%	9,1%	9,6%	10%-40%

€ 1.554.000 en € 3.166.000 ten opzichte van het scenario waarin geen rekening gehouden met de herziening van de LWOO bekostiging. De daling van rijksbijdragen wordt opgevangen door minder inzet van fte's.

### Onderzoek en ontwikkeling

Voortdurende aandacht voor ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs is van groot belang om blijvend onderwijs van hoge kwaliteit te garanderen. De behoefte om hieraan te werken moet ruimte krijgen in het onderwijs. ZAAM besloot onder meer om een budget voor onderwijsinnovatie van € 300.000 in te stellen om deze ruimte te kunnen creëren. In de komende jaren wordt dit bedrag opgehoogd tot € 500.000 in 2021. Het bestuur wil met dit budget scholen stimuleren om te vernieuwen. Scholen kunnen een aanvraag indienen voor een project. De eerste vernieuwingen worden toegepast en zijn beschreven bij de paragraaf vernieuwing in het onderwijs. Daarnaast is er eind 2015 een bestemmingsreserve voor ICT middelen gevormd, waarmee in het najaar 2016 extra ICT middelen zijn aangeschaft. Deze nieuwe ICT-middelen ondersteunen de nieuwe leermogelijkheden die het web en andere technologieën bieden.

### 4.3 Meerjarenbegroting 2017-2021

(bedragen in € 1.000)

	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
<b>3 Baten</b>							
3.1 Rijksbijdragen OCW	107.592	109.202	109.595	109.427	103.231	109.872	109.596
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.632	3.338	3.190	2.626	2.478	2.637	2.630
3.5 Overige baten	5.243	5.561	4.510	4.555	4.601	4.647	4.693
<b>Totaal baten</b>	<b>116.466</b>	<b>118.101</b>	<b>117.295</b>	<b>116.609</b>	<b>110.310</b>	<b>117.155</b>	<b>116.920</b>
<b>4 Lasten</b>							
4.1 Personeelslasten	86.143	89.628	89.721	87.555	87.522	87.933	87.657
4.2 Afschrijvingen	3.340	2.803	3.185	3.202	3.227	3.231	3.216
4.3 Huisvestingslasten	10.228	10.546	9.657	9.754	9.851	9.950	10.049
4.4 Overige lasten	13.409	13.991	13.782	15.234	15.112	15.347	15.497
<b>Totaal lasten</b>	<b>113.120</b>	<b>116.968</b>	<b>116.345</b>	<b>115.744</b>	<b>115.712</b>	<b>116.460</b>	<b>116.420</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.346</b>	<b>1.133</b>	<b>950</b>	<b>865</b>	<b>-5.403</b>	<b>695</b>	<b>500</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>-584</b>	<b>-544</b>	<b>-450</b>	<b>-365</b>	<b>-280</b>	<b>-195</b>	<b>-</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.762</b>	<b>590</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>-5.683</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

#### Uitgangspunten meerjarenbegroting

- De rijksbijdragen zijn voorzichtig ingeschat. Als basis hiervoor is het “overzicht financiële mutaties” van de VO-raad gehanteerd, rekening houdend met de eerder beschreven leerlingenprognose. De rijksbijdragen stijgen naar verwachting in de periode 2018 t/m 2021 met 0,8% per jaar ter compensatie van de stijging in de loonkosten. In 2018 wordt rekening gehouden met een ongunstig effect van de leerplusmiddelen van € 1,0 mln, waardoor in dat jaar de rijksbijdragen gelijk blijven t.o.v. 2017.
- De raming van de overige overheidsbijdragen en overige baten is gebaseerd op de begroting 2016, waarbij de overige overheidsbijdragen een gelijke tred houden met de rijksbijdragen (grotendeels huisvestingsvergoedingen). De overige baten groeien gemiddeld 1% per jaar.

#### – Personeelslasten:

- In de prognose wordt uitgegaan van een gelijkblijvende verhouding tussen de personele kosten en de rijksvergoeding van 80%.
- In het loonpeil is een loonstijging per jaar van 1,0% vanaf 2017 meegenomen.
- Voor de jaren 2017-2021 is de scholing begroot op € 600 per fte.
- Voor ziektevervanging is tussen de 2% en 3% opgenomen en dit blijft gehandhaafd.
- Ontwikkeling in de LWOO bekostiging: de verwachting is dat ZAAM vanaf 2018 de gevolgen van de herziening van de LWOO bekostiging gaat merken in de bekostiging. In dit scenario wordt het effect hiervan opvangen door het terugbrengen van het aantal fte's, zoals beschreven bij de personele ontwikkelingen.

- De afschrijvingslasten stijgen als gevolg van de toename in investeringen in 2017 en blijven daarna op hetzelfde niveau.
- De huisvestingslasten en overige lasten stijgen naar verwachting gemiddeld 1%.
- In 2016 bedraagt het gerealiseerd exploitatieresultaat € 590.000 (begroot 2016 € 513.000), wat wordt toegevoegd aan de algemene reserve.
- De Financiële baten en lasten, bestaande uit de rentelasten van de langlopende lening bij de Rabobank nemen jaarlijks af als gevolg van de jaarlijkse aflossing.

#### 4.4 Meerjarenbalans 2017-2021

(bedragen in € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021
<b>1 Activa</b>							
1.1 Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1.2 Materiële vaste activa	12.228	12.174	12.589	12.806	12.910	12.923	12.863
1.3 Financiële vaste activa	6.129	6.273	6.167	6.183	0	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>18.357</b>	<b>18.448</b>	<b>18.756</b>	<b>18.989</b>	<b>12.910</b>	<b>12.923</b>	<b>12.863</b>
1.4 Voorraden	0	0	0	0	0	0	0
1.5 Vorderingen	11.064	5.148	9.264	9.164	9.114	9.064	9.054
1.6 Effecten	0	0	0	0	0	0	0
1.7 Liquide middelen	9.469	17.780	12.722	12.099	11.255	10.502	10.042
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>20.533</b>	<b>22.928</b>	<b>21.986</b>	<b>21.263</b>	<b>20.369</b>	<b>19.566</b>	<b>19.096</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>38.890</b>	<b>41.376</b>	<b>40.742</b>	<b>40.252</b>	<b>33.279</b>	<b>32.489</b>	<b>31.959</b>
<b>2 Passiva</b>							
2.1 Eigen vermogen	14.252	14.841	15.341	15.841	10.158	10.658	11.158
– Algemene reserve	12.552	12.141	11.541	10.541	10.158	10.658	11.158
– Bestemmingsres. Groot Onderhoud	400	0	0	0	0	0	0
– Bestemmingsres. ICT middelen	500	0	0	0	0	0	0
– Bestemmingsres. Nieuwe ICT Omgeving	0	400	0	0	0	0	0
– Bestemmingsres. Financiële vaste activa	800	2.300	3.800	5.300	0	0	0
2.2 Voorzieningen	2.547	3.306	3.750	4.100	4.100	4.100	4.100
2.3 Langlopende schulden	7.130	5.890	4.650	3.410	2.170	930	0
2.4 Kortlopende schulden	14.961	17.339	17.001	16.901	16.851	16.801	16.701
<b>Totaal passiva</b>	<b>38.890</b>	<b>41.376</b>	<b>40.742</b>	<b>40.252</b>	<b>33.279</b>	<b>32.489</b>	<b>31.959</b>



**Uitgangspunten Meerjarenbalans**

- Materiële vaste activa: de boekwaarde in materiële vaste activa beweegt zich de komende jaren van € 12.589.000 in 2017 naar 12.863.000 in 2021. Dit wordt veroorzaakt door een toename van de boekwaarde in inventaris en apparatuur als gevolg van de stijging in investeringen van € 2.600.000 naar € 3.000.000.
- Financiële vaste activa: dit betreft de vordering op OCW van 7,5% op de personele vergoedingen (incl. de LWOO-bekostiging). Deze vordering is bij de rechtsvoorganger ontstaan bij de overgang van de lumpsumbekostiging op schooljaarbasis naar bekostiging op kalenderjaarbasis. Zoals bij de behandeling van de scenario's is vermeld hoort deze vordering eigenlijk niet thuis op de balans, omdat deze pas wordt geïnd bij liquidatie van de instelling. ZAAM streeft naar het afboeken van deze vordering in het verslagjaar 2019.
- Eigen vermogen: het eigen vermogen ontwikkelt zich in de jaren 2016 t/m 2018 positief door het positief exploitatiesaldo. De bestemmingsreserve Groot Onderhoud is in 2017 afgebouwd. Verder is er eind 2015 een bestemmingsreserve voor ICT middelen gevormd, waarmee in najaar 2016 extra ICT middelen zijn aangeschaft. Daarnaast is het CvB voornemens om, vooruitlopend op het besluit van de RvT, dit verslagjaar een bestemmingsreserve te vormen voor de nieuwe ICT omgeving

van € 400.000. Verder wordt jaarlijks de reserve voor de financiële vaste activa verhoogd. De bestemmingsreserve financiële vaste activa heeft als doel om in verslagjaar 2019 voldoende middelen beschikbaar te hebben om de OCW-vordering af te boeken. Het eigen vermogen is vrij besteedbaar en dient als bufferfunctie voor het opvangen van tegenvallers in de bekostiging of exploitatie.

- De vorderingen nemen in de komende jaren af door het eerder afrekenen van huisvestingsprojecten. Dit komt tot uiting in hogere liquide middelen. De liquide middelen dalen naar € 10.042.000, mede door aflossing van de lening.
- Langlopende schuld: de langlopende lening wordt in de komende jaren conform aflossingsschema afgelost.
- Kortlopende schuld: de kortlopende schulden (bij leveranciers, bij de belastingdienst inzake pensioen en sociale lasten en bij personeel inzake vakantiegeld) blijven rond de € 16.800.000.

De solvabiliteit is alle jaren boven de 30%. Het weerstandvermogen komt vanaf 2019 onder de minimale grens van 10%, maar neemt daarna gestaag toe.

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021
<b>Kengetallen</b>							
Eigen Vermogen (A)	14.252	14.841	15.341	15.841	10.158	10.658	11.158
Balanstotaal (B)	38.890	41.376	40.742	40.252	33.279	32.489	31.959
Solvabiliteit 1 in % balanstot. (A / B)	36,6%	35,9%	37,7%	39,4%	30,5%	32,8%	34,9%
Solvabiliteit 2 in % balanstot. ((A+Voorz)/B)	43,2%	43,9%	46,9%	49,5%	42,8%	45,4%	47,7%
Solvabiliteit exclusief FA (A+Voorz-FA)/(B-FA)	32,6%	33,8%	37,4%	40,4%	42,8%	45,4%	47,7%
Rentabiliteit (resultaat/ totale baten)	2,4%	0,5%	0,4%	0,4%	-5,2%	0,4%	0,4%
Weerstandvermogen (A/ totale baten)	12,2%	12,6%	13,1%	13,6%	9,2%	9,1%	9,5%
Liquiditeit (vlottende activa / kortl. schulden)	1,37	1,32	1,29	1,26	1,21	1,16	1,14

## 4.5 Risicomanagement

ZAAM heeft het risicomanagement, als ‘het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico’s, met als doel de gevolgen ervan te verminderen en de kans erop te verkleinen’, vorm gegeven. Daarbij is het uitgangspunt dat het risicomanagement niet mag leiden tot een apart traject met een eigen bureaucratie. Risicomanagement sluit daarom aan bij de bestaande planning- en controlcyclus.

Een risico wordt gedefinieerd als de kans op een gebeurtenis met een effect op het niet behalen van de doelstellingen. Een onderdeel van het A3 jaarplan is het formuleren van enkele factoren die als cruciaal worden gezien voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie: de succesbepalende factoren. Het opstellen van het A3 jaarplan en het risicomanagement hebben een cyclische invloed op elkaar. De succesbepalende factoren vormen het kader waarbinnen de risicoanalyse wordt uitgevoerd. Onderkende risico’s kunnen leiden tot aanpassing van de succesbepalende factoren in het A3 jaarplan.

### Onderwijs

*Risico: Afdelingen van scholen voldoen niet aan de normen van de inspectie, leiden daardoor imagoschade en hebben minder instroom*

maatregel	evaluatie
Het voldoen aan de inspectienormen bij de onderwijskwaliteit is een belangrijk onderdeel in de planning- en controlcyclus. Beleidsadviseurs Onderwijs monitoren gegevens en geven risico’s voor de toekomst aan. In de managementgesprekken worden de resultaten en de verbeterplannen besproken. Scholen met (dreigend) onvoldoende opbrengstenoordeel worden ondersteund.	Goede interne monitoring beschikbaar. In de managementgesprekken in september zijn de opbrengsten besproken. De inspectie heeft 12 afdelingen in het najaar bezocht. Het aantal zwakke afdelingen is gedaald naar 2; de afdeling havo van het Comenius is als ‘zeer zwak’ beoordeeld, bij het Gerrit vd Veen kreeg de afdeling vwo het oordeel ‘zwak’. Plannen van aanpak zijn opgesteld. Dit risico blijft een speerpunt.

De risicoanalyse voor ZAAM is gecoördineerd door de concern-controller. Vanuit de succesbepalende factoren zijn alle (potentiële) risico’s geïdentificeerd en besproken in een aantal sessies met CvB en stafleden. Vervolgens zijn de beheersmaatregelen besproken en toegevoegd. Daarmee ontstond een risico-kaart vergelijkbaar met het A3-jaarplan. Daarin zijn de 15 belangrijkste risico’s opgenomen.

Per kwartaal volgt een update van de risico-inventarisatie en de voortgang van de acties. Deze worden besproken met het CvB. Twee keer per jaar wordt verslag gedaan in de auditcommissie. Bij de laatste update is vastgesteld of het risico af- of toegenomen is. Deze evaluatie wordt ingebracht bij het opstellen van een nieuwe risicokaart.

### De belangrijkste risico’s en beheersmaatregelen

In dit overzicht staan de belangrijkste risico’s die begin 2016 zijn beschreven, met vermelding van de beheersmaatregelen en de evaluatie van de maatregelen.



*Risico: Een kleiner marktaandeel in Amsterdam door de start van nieuwe scholen buiten ZAAM.*

maatregel	evaluatie
Analyse en monitoring van huidige marktaandeel, prognoses en initiatieven in de stad (RPO). Dit wordt besproken in interne 'strategiegroep'. Onderzoek en stimulans van nieuwe initiatieven binnen ZAAM.	Een integrale analyse is opgestart. Er zijn acties gestart op vergroten aanbod huidige scholen. Daarnaast zijn er initiatieven gestart om het aanbod van de categorale scholen aantrekkelijker te maken (Sweelinck, Over-Y). We constateren een wildgroei in de stad door initiatieven van gemeente en rijk. Daarmee zien we ook dat dit het risico van minder instroom en een dalende marktaandeel toeneemt.

### **Personeel**

*Risico: Het niet (verder) kunnen terugdringen van het hoge ziekteverzuim.*

maatregel	evaluatie
Ondersteuning vanuit P&O bij analyse en verzuimbegeleiding. Twee maal per jaar rapportage en analyse. Analyse en aanpak is terugkerend onderdeel in de managementgesprekken. Pilot bijeenkomsten SMT starten en aanbieden van mediation.	Analyses per school in managementgesprekken september besproken. Pilot SMT en inzet mediation niet gestart. Het hoge ziekteverzuim loopt heel langzaam terug en blijft daarmee een belangrijk risico.

### **Bedrijfsvoering**

*Risico: Negatieve financiële gevolgen door vereenvoudiging bekostiging en verandering LWOO bekostiging.*

maatregel	evaluatie
Vereenvoudiging bekostiging: ontwikkeling proactief volgen. LWOO: invloed in besturen SWV vanuit strategische visie ontwikkeld in werkgroep LWOO. Beide ontwikkelingen opnemen in meerjarenbegroting en meerjaren-formatieplan.	Ontwikkelingen van vereenvoudiging bekostiging en mogelijke verevening is goed gevolgd. Beide ontwikkelingen worden (landelijk) uitgesteld / bijgestuurd. Als dit duidelijk is kunnen gevolgen voor ZAAM opnieuw vastgesteld worden. Inschatting is dat dit geen groot risico meer is voor de komende twee jaar. Een beperking van de LWOO-middelen is als scenario in de meerjarenbegroting opgenomen.

*Risico: Toegankelijkheid van privacygegevens in de ICT systemen.*

maatregel	evaluatie
Ontwikkeling van handboek privacy met protocol, meldpunt en noodprocedure. Datalek overeenkomsten met leveranciers opstellen. Aanstellen projectleider.	Privacybeleid bij P&O vastgesteld. Projectopdracht voor breder project privacy, mede i.v.m. verscherpte wetgeving, vastgesteld. Vanwege omvang en ernst met externe ondersteuning.

## 2017

Deze risico's – al of niet met een ander accent of aanscherping – zijn ook in 2017 opgenomen in de risicokaart. In de risicoanalyse voor 2017 zijn daarnaast ook nieuwe risico's benoemd.

- We zien een risico dat we onvoldoende kwalitatief goed management kunnen vinden voor onze scholen. Dit geldt ook voor de werving van goede docenten in de regio Amsterdam waar het onderwijs complex is en huizen en parkeerplekken duur zijn.

Beheersmaatregel:

Zittend management wordt ondersteund door interne scholing en coaching. Er wordt op zoek gegaan naar aanvullende arbeidsvoorwaarden voor het management. Er worden trajecten ingericht t.b.v. interne doorstroom naar (hogere) managementfuncties (high potential trajecten). Verder is het een speerpunt in het overleg met de directeuren.

- Bij de begroting voor 2017 is gestuurd op een sluitende begroting voor elke school. De invoering van een rekening-courantsysteem is risicovol.

Beheersmaatregel:

Bij de financiële rapportages naar de scholen wordt de uitwerking van het rekening-courant systeem meegenomen. Rapportages worden breed gedeeld onder directeuren en het 'leren van elkaar' wordt gestimuleerd. De werkwijze van 'scholen onder verscherpt toezicht van het bestuur' wordt aangescherpt. Via de ZAAM-academie wordt een financiële scholing aangeboden, toegespitst op ZAAM.

- De gemeente Amsterdam heeft ZAAM de laatste jaren financieel goed gesteund bij verbouwingen, renovatie en nieuwe huisvesting. Bij een (verwachte) nieuwe toepassing van de huisvestingskaders lopen we het risico dat er minder financiering voor huisvesting beschikbaar is.

Beheersmaatregel:

ZAAM is actief in de OSVO-projectgroep en er wordt externe expertise ingehuurd. De meerjarenonderhoudsplanning en de financiering worden aangepast.

- In de meerjarenbegroting wordt nog uitgegaan van de lichte groei van het aantal leerlingen. De eerste prognoses (voorjaar 2017) van de instroom in het schooljaar 2017-2018 laten bij veel scholen een daling zien of een mindere stijging dan verwacht. Beheersmaatregel:

Er wordt een interne strategiegroep opgezet, die een analyse en monitoring van het huidige marktaandeel maakt en prognoses en nieuwe initiatieven in de stad (RPO) goed volgt. Er is overleg met de gemeente en OSVO over Islamitisch onderwijs. De PR van de scholen is onderwerp van gesprek in de regionale ZAAM overleggen, en met ondersteuning van de communicatiemedewerker wordt hier aan gewerkt.

# *Verzuim - Vincent Steensma teamleider jaar 3 van het Bindelmeer college*

*Het verzuim onder het personeel ligt hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit komt volgens Vincent voor een groot deel aan de doelgroep. De leerlingen in de grote stad hebben verschillende culturele achtergronden, extra begeleiding nodig en vaker een structurele achterstand. Deze kinderen vragen ook meer aandacht dan een kind in bijvoorbeeld een dorp in Drenthe. Als die aandacht zich in negatieve zin uit dan kan de batterij van een leraar snel leeg raken en maar moeizaam opgeladen worden. Die vicieuze cirkel wil je vermijden. Het Bindelmeer College heeft daar een manier op gevonden.*

## *Personeel op de agenda*

Tijdens het wekelijkse MT overleg staat het onderwerp ‘personeel’ standaard op de agenda. Hoe gaat het met iedereen? Zien we signalen als vermoeidheid, kort lontje, etc.? Mocht een leraar niet lekker in z'n vel zitten dan ga je in gesprek. Vaak is alleen al het hart kunnen luchten heel prettig. Sommige collega's zien het als controle, maar voor de meesten is het juist het gevoel dat ze gezien worden. En als het iemand toch tot hier zit, dan stuur je diegene naar huis, zodat hij of zij zich weer op kan laden.

## *Gunnen*

Maar als je iemand naar huis stuurt, dan moet een ander het opvullen. Dat moet je elkaar wel gunnen. Dus is er veel overleg binnen de sectie en werk je samen om elkaars lessen op te vangen. Als teamleider faciliteert Vincent dit door te vragen: wat heb je nodig om het geregeld te krijgen? “We hebben veel aandacht voor preventieve maatregelen en proberen steeds pro-actief te handelen. Op deze manier voorkomen we dat iemand langer uitvalt.”



## *Andere maatregelen*

Het team heeft afgesproken dat ze bij een ziekmelding voor het mid-daguur bellen om te horen hoe het gaat en wat ze kunnen verwachten. “Daarmee pak je ook de baaldagen aan, wordt het lastiger om zo maar een dagje weg te blijven. Tegelijkertijd kan dat ook een signaal zijn waar je iets mee moet doen.” Na de derde ziekmelding is er een gesprek dat in het dossier komt. Ze maken afspraken en hopen daarmee in de preventieve zone te blijven.

Vincent is altijd op zoek naar de balans tussen het belang van de organisatie en het belang van de individu. Hij is er van overtuigd dat door verzuim bespreekbaar te houden en empathie te tonen, ze meer dan op de goede weg zitten.





# TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT

## Samenvatting jaarcijfers

### Ontwikkeling van het resultaat

Het gerealiseerde jaarresultaat bedraagt € 590.000 positief en is daarmee € 77.000 hoger dan begroot (€ 513.000). Dit hogere resultaat is hieronder uiteengezet.

Resultaat x 1000	Resultaat	Begroting	x € 1000 Verschil
<b>Resultaat</b>	590	513	77

Het jaarresultaat van € 590.000 wordt gunstig en ongunstig beïnvloed door de volgende structurele (s) en incidentele (i) ontwikkelingen:

Het resultaat is gunstig beïnvloed door :		x € 1000
Afschrijvingslasten	Lagere afschrijvingslasten doordat investeringen later in het jaar plaats vonden (i)	305
Overige lasten	Lagere kosten voor nieuwe ICT omgeving en outsourcingpartner, overige advieskosten (i) en lagere rentelasten (s)	1.097
<b>Daling van kosten</b>		<b>1.402</b>
Rijksbijdragen	Hogere rijksbijdragen OCW en doorbetaalde rijksbijdragen (Lump sum) (s) en hogere gemeentelijke subsidies (i)	211
Overige overheidsbijdragen	Hogere overheidssubsidies (i)	462
Overige baten	Hogere overige baten uit subsidies (i)	1.184
<b>Stijging van baten</b>		<b>1.856</b>
<b>Totaal</b>		<b>3.258</b>

Het resultaat is ongunstig beïnvloed door:		x € 1000
Huisvestingslasten	Hogere onderhoudskosten aan schoolgebouwen (i)	508
Personeelslasten	Hogere personele lasten door meer inzet van 28 fte dan begroot (is) en een hoger gerealiseerd loonpeil van 3% als gevolg van de nieuwe cao (s) en hogere ontvangen uww-uitkeringen (zwangerschaps- en overige uitkeringen) (i)	1.769
	Hogere overige personele lasten door inzet van externen (i)	904
<b>Stijging van kosten</b>		<b>3.181</b>
<b>Afwijking van het resultaat</b>		<b>77</b>

### Toelichting op het resultaat

Het resultaat in 2016 is met name gunstig beïnvloed door hierboven weergegeven ontwikkelingen in de lagere kosten voor de nieuwe ICT omgeving en outsourcingpartner. Daarnaast zijn de baten in de begroting van 2016 terughoudend en met voorzichtigheid geraamd. Dit betreft in veel gevallen kleinere subsidies die vrijwel bij alle scholen gedurende het verslagjaar worden toegekend (Amsterdamse leraren- en scholenbeurzen, OCW lerarenbeurzen en zij-instromers, subsidies voor zomerscholen) en baten van overige subsidiegevers.

De hogere personeelslasten wordt voor € 770.000 verklaard doordat het terugbrengen van de personeelscapaciteit bij scholen met

krimp minder snel verloopt dan voorzien. Verder zijn de werkgeverpremies in 2016 gestegen (de hogere premies werden na het opstellen van de begroting bekend). Als gevolg hiervan is het loonpeil in 2016 € 1.000.000 (1,2%) hoger uitgekomen dan begroot. In de begroting werd al wel rekening gehouden met een loonsverhoging van 3% als gevolg van de cao 2016-2017.

### Resultaatbestemming

Vooruitlopend op de goedkeuring van de RvT is het resultaat 2016 van € 590.000 toegevoegd aan het eigen vermogen. Voor een aantal concrete ontwikkelingen is het wenselijk om een bestemmingsreserve te vormen.

Ontwikkelingen		x 1 EUR
Nieuwe ICT omgeving	In verband met de overgang naar een nieuwe ICT outsourcingpartner was voor 2016 een bedrag begroot. Doordat het project is uitgelopen tot in het voorjaar 2017, is een groot deel van de lasten niet gerealiseerd. Voor deze nog te realiseren lasten wordt een bestemmingsreserve gevormd.	€ 400.000
Financieel vaste activa	De bestemmingsreserve Financiële vaste activa heeft als doel om in verslagjaar 2019 voldoende middelen beschikbaar te hebben om de 7,5% OCW-vordering te voldoen.	€ 1.500.000





In 2016 is de bestemmingsreserve ICT middelen besteed aan investeringen in ICT middelen bij de scholen en deze reserve valt in het verslagjaar vrij. De bestemmingsreserve voor Groot Onderhoud valt vrij voor een bedrag van € 400.000 in verband met de extra onderhoudswerkzaamheden in 2016. Doordat het bestuur besloten heeft deze bestemmingsreserves te vormen, neemt de algemene reserve als gevolg hiervan af met € 411.000 tot € 12.157.000.

De toevoegingen- en onttrekkingen aan de reserves zien er dan als volgt uit:

Onttrekking aan de bestemmingsreserve groot onderhoud	-/- €	400.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve ICT middelen	-/- €	500.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve nieuwe ICT omgeving	+/+ €	400.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve financieel vaste activa	+/+ €	1.500.000
Onttrekking aan de algemene reserve:	-/-€	411.000

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
<b>Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit</b>			
Eigen Vermogen (A)	14.841	14.252	11.490
Balanstotaal (B)	41.376	38.890	38.493
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*100%	35,9%	36,6%	29,8%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Voorz)/B)*100%	43,9%	43,2%	34,6%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vaste activa	33,8%	32,6%	22,9%
Weerstandsvermogen	12,6%	12,3%	10,2%
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,32	1,37	1,16

In de hoofdstukken 5 en 7 van de jaarrekening wordt verder ingegaan op de onderscheiden posten van de balans en de staat van baten en lasten.

### Toelichting op de financiële positie

Door het behaalde jaarresultaat van € 590.000 in 2016 stijgt het eigen vermogen naar € 14.841.000. Door een toename in de liquide middelen is het balanstotaal gestegen naar € 41.376.000. De solvabiliteit 1 komt ultimo 2016 uit op 35,9% en is hoger dan de door Rabobank gestelde rentabiliteitseis van 25%<sup>1</sup>. Verder bedraagt de solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële Vaste activa 33,8%. Dit kengetal valt hiermee buiten de door de inspectie gehanteerde signaleringsgrens van 30%. Ditzelfde geldt voor het weerstandsvermogen en de liquiditeit. Deze kengetallen ontwikkelen zich positief en zijn hoger dan de signaleringsgrenzen van respectievelijk 10% en 0,5. Doordat de toename van het eigen vermogen (4,1% t.o.v. 2015) hoger is dan de toename van de baten (1,5% t.o.v. 2015), stijgt het weerstandsvermogen ultimo 2016 naar 12,6%.

<sup>1</sup> 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. De overeenkomst geeft aan dat in 2016 en verder een solvabiliteit van 25% behaald moet zijn.



# JAAARREKENING



## 1. Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2016	31-12-2015
<b>1 Activa</b>		
<b>Vaste Activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	12.174	12.228
1.3 Financiële vaste activa	6.273	6.129
Totaal vaste activa	18.447	18.358
1.5 Vorderingen	5.148	11.064
1.7 Liquide middelen	17.780	9.469
Totaal vlottende activa	22.928	20.533
<b>Totaal Activa</b>	<b>41.376</b>	<b>38.890</b>
<b>2 Passiva</b>		
2.1 Eigen vermogen	14.841	14.252
2.2 Voorzieningen	3.306	2.547
2.3 Langlopende schulden	5.890	7.130
2.4 Kortlopende schulden	17.339	14.961
<b>Totaal Passiva</b>	<b>41.376</b>	<b>38.890</b>

## 2. Staat van baten en lasten over 2016

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	109.202	108.991	107.592
3.2	Overige overheidsbijdragen/-subsidies	3.338	2.876	3.632
3.5	Overige baten	5.561	4.377	5.243
	<b>Totaal baten</b>	<b>118.101</b>	<b>116.245</b>	<b>116.466</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	89.628	86.953	86.143
4.2	Afschrijvingen	2.803	3.108	3.340
4.3	Huisvestingslasten	10.546	10.038	10.228
4.4	Overige lasten	13.991	15.020	13.409
	<b>Totaal lasten</b>	<b>116.968</b>	<b>115.120</b>	<b>113.120</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.133</b>	<b>1.125</b>	<b>3.346</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-544</b>	<b>-612</b>	<b>-584</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>590</b>	<b>513</b>	<b>2.762</b>

## 3. Kasstroomoverzicht over 2016

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Realisatie 2015
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten	1.133	3.346
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	2.803	3.368
Mutaties voorzieningen	759	714
Mutaties financiële vaste activa	-144	-267
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	5.914	1.365
Mutatie operationele schulden	2.377	-1.838
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	12.843	6.688
Ontvangen interest	8	30
Betaalde interest	-552	-614
Saldo ontvangen en betaalde interest	-544	-584
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>12.299</b>	<b>6.104</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiele vaste activa	-2.748	-2.604
Desinvesterings in materiele vaste activa	0	83
Investerings in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesterings in immateriële vaste activa	0	0
Investerings in deelnemingen	0	0
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.748</b>	<b>-2.521</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing langlopende schulden	-1.240	-1.240
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-1.240</b>	<b>-1.240</b>
<b>Netto-kasstroom</b>	<b>9.550</b>	<b>3.583</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>8.310</b>	<b>2.343</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		
Stand per 1 januari	9.469	7.126
Stand per 31 december	17.780	9.469
<b>Toename / afname</b>	<b>8.310</b>	<b>2.343</b>



## 4. Toelichting op de jaarrekening 2016

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

#### Activiteiten

De activiteiten van stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs, gevestigd te Dubbelink 2, 1102 AL Amsterdam, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 55752330, bestaan voornamelijk uit het verzorgen van voortgezet onderwijs in de regio Amsterdam, Zaandam, Monnickendam en omgeving.

#### Toegepaste standaarden

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2016, is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling 'Jaarverslaggeving Onderwijs' en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 voor de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor een specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

#### Rapporteringsvaluta

De bedragen in de tabellen worden gepresenteerd in duizenden euro's. Als gevolg van afrondingen zijn in sommige gevallen geringe verschillen ontstaan. Deze verschillen tasten de betrouwbaarheid van de jaarrekening niet aan en zijn geen belemmering voor het verkrijgen van het vereiste inzicht.

#### Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

De stichting dekt haar renterisico voornamelijk af door een renteswap. Voor de renteswap, die is afgesloten ter dekking van het renterisico op de langlopende lening, wordt kostprijs hedge-accounting toegepast. Het effectieve deel van het financiële derivaat is toegewezen voor kostprijs hedge-accounting en wordt tegen kostprijs gewaardeerd. Het ineffektieve deel wordt tegen reële waarde gewaardeerd. Voor eventuele veranderingen in het rentepercentage van de lening loopt de stichting een kasstroomrisico.

Het kredietrisico ten aanzien van de overige vorderingen van ZAAM is beperkt aangezien de grootste vorderingen debiteuren met een hoge betrouwbaarheid betreffen zoals de rijksoverheid en de gemeente Amsterdam.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of de vervaardigingsprijs verminderd met de jaarlijkse lineaire afschrijvingen op basis van de verwachte economische levensduur. De afschrijvingstermijnen per activacategorie van ZAAM is weergegeven in onderstaande tabel.

Categorieën	ZAAM
Terreinen	Geen
Gebouwen	30 jaar
Verbouwingen <sup>1) 2)</sup>	10 jaar
Inventaris en apparatuur <sup>3)</sup>	4/10 jaar
Schoolboeken	3 jaar

- 1) Bij verbouwingen van huurpanden wordt afgeschreven over de economische levensduur, maar niet langer dan de resterende huurperiode.
- 2) Op investeringen in uitvoering en vooruitbetalingen wordt niet afgeschreven zolang het project niet in gebruik genomen is.
- 3) ICT-apparatuur wordt in 4 jaar afgeschreven en overige inventaris in 10 jaar.

De aangewende investeringssubsidies worden zichtbaar in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa. De activeringsgrens ligt per factuur op € 1000.

### Onderhoud

Kosten voor periodiek groot onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde

kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. De vordering op OCW is gevormd op grond van RJ 660.201 en artikel 5 van de Regeling 'Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs' en is gemaximeerd op de hoogte van 7,5% van de lumpsumvergoeding personeel en van de overlopende posten vakantiegeld, pensioenpremies en sociale lasten per 31 december 2016.

### Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Hierop worden de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid in mindering gebracht. De voorziening is bepaald na individuele beoordeling van de vorderingen groter dan € 1.000 en berekening op collectieve basis voor de vorderingen kleiner dan € 1.000. De vorderingen kleiner dan € 1.000 worden als volgt voorzien:

- ouder dan 6 maanden 50%
- ouder dan 12 maanden 100%

### Liquide middelen

De liquide middelen omvatten direct opeisbare tegoeden op bank- en girorekeningen en kasmiddelen. Deze worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen betreft een algemene reserve. Er zijn bestemmingsreserves aangemerkt voor groot onderhoud, ICT middelen, Nieuwe ICT omgeving en financieel vaste activa. ZAAM kent geen privaat vermogen, alle resultaten zijn te kwalificeren als publiek resultaat.





## Voorzieningen

Voorzieningen worden getroffen ter zake van verplichtingen waarvan de omvang onzeker is, maar de grootte redelijkerwijs is in te schatten en waarvoor een uitstroom van gelden wordt verwacht. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen nominale waarde. Bij de berekeningen van de voorziening is uitgegaan van een disconteringsvoet van 1,2% gebaseerd op gemiddelde rente van een 10-jaars staatslening. Verder is uitgegaan van een gemiddelde loonkostenverhoging van 2,0% per jaar. De gerealiseerde loonkostenstijging (periodieken, cao-verhogingen en werkgeverslasten) ligt in het kalenderjaar 2016 op het niveau van de in 2015 gehanteerde grondslag van 2,0% en blijft daarmee gehandhaafd in 2016.

### *Voorziening spaarverlof*

De voorziening spaarverlof is gevormd voor personeelsleden die dit in een aaneengesloten periode gaan opnemen conform de cao. De voorziening is gewaardeerd tegen de huidige bruto uurlonen inclusief werkgeverslasten.

### *Voorziening jubilea*

De voorziening uitgestelde beloningen is gevormd op basis van richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden conform de cao. De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht. Het gehanteerde percentage voor de berekende gemiddelde loonkostenstijging in 2016 is 2% en de verwachte uitkeringen zijn verdisconteerd tegen 1,2%

### *Voorziening persoonlijk budget*

De voorziening persoonlijk budget is gevormd voor personeelsleden die vanuit de cao 2016-2017 recht hebben op een individueel keuzebudget (IKB). De voorziening wordt opgenomen tegen de

contante waarde van de toekomstige uitbetalingen van het persoonlijk budget over de periode januari 2016 t/m juli 2056 (conform de cao) en is afhankelijk van een gemiddelde loonkostenverhoging van 2%, een disconteringsvoet van 1,2% en een blijfkans. De blijfkans is op 96% gesteld.

### *Voorziening werkloosheidsuitkeringen*

ZAAM is voor 25% van de werkloosheidsuitkeringen eigen risicodragers. De overige 75% van de werkloosheidsuitkeringen wordt verevend door de schoolbesturen. De totale toekomstige lasten worden voorzien voor de volledige termijn waarop de gerechtigde recht heeft. De berekende verplichting is gebaseerd op de verwachte looptijd gedurende welke ex-werknemers recht hebben op een uitkering, waarbij ervan wordt uitgegaan dat men binnen deze looptijd niet elders een baan heeft gevonden. De voorziening is op individueel niveau bepaald, waarbij de historie van de uitkeringsduur is meegenomen en de herintrede kans van de oudste categorie medewerkers is verlaagd tot 0. De hoogte van de verwachte werkloosheidsuitkeringen is afhankelijk van de leeftijdscategorie per medewerker en de looptijd van de uitkering. Deze verplichting is contant gemaakt.

### *Pensioenen*

ZAAM heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ZAAM. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. ZAAM betaalt hiervoor premies waarvan twee derde deel door de werkgever wordt betaald en een derde deel door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. ZAAM heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvul-

lende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ZAAM heeft de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De dekkingsgraad van het ABP bedroeg ultimo 2016 96,6% en is na balansdatum gestegen naar 99,8 % (31 maart 2017). Gezien de dekkingsgraad is er een herstelplan om de dekkingsgraad te verhogen. Kernpunten hierbij zijn de aanpassing van de indexatie op pensioenen, de indexatie op de bijdragen en de aanpassing van de rekenrente.

### **Langlopende schulden**

Dit betreffen schulden met een verwachte resterende looptijd op balansdatum van tenminste één jaar. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar worden opgenomen onder de kortlopende schulden. Opgenomen rentedragende leningen en schulden worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

### **Kortlopende schulden**

Dit betreffen schulden met een verwachte resterende looptijd op balansdatum van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schulden.

### **Overlopende passiva**

De overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen. De overlopende passiva worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schulden.

## **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum gerealiseerd zijn. Het resultaat van het boekjaar (inclusief rentelasten) wordt, vooruitlopend op goedkeuring door de Raad van Toezicht, toegerekend aan de bestemmingsreserves en algemene reserve. Ter vergelijking van de cijfers van 2016 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2015 opgestelde begroting 2016 en de realisatie uit de jaarrekening 2015 van ZAAM.

### **Rijksbijdragen en overheidssubsidies**

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva. Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten vallen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum. Overige exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten vallen.



### Samenwerkingsverbanden

In november 2013 zijn alle samenwerkingsverbanden (SWV) passend onderwijs opgericht, die vanaf augustus 2014 zijn gaan draaien. De baten van deze samenwerkingsverbanden die ZAAM ontvangt worden afzonderlijk onder '3.1.3. ontvangen doorbetaling rijkbijdrage SWV' in de jaarrekening verantwoord.

### Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

### Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de transactiekosten van de ontvangen leningen.

### Belastingen

ZAAM is vrijgesteld voor het voldoen van vennootschapsbelasting. Er is geen sprake van commerciële activiteiten. ZAAM is niet btw-plichtig waardoor btw als last wordt verantwoord.

## Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Dit betekent dat de kasstromen worden herleid uit de balans en de staat van baten en lasten. De kasstromen worden onderscheiden in:

- operationele activiteiten
- investeringsactiviteiten
- financieringsactiviteiten

Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

## 5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

### Materiële vaste activa

Er is in 2016 meer geïnvesteerd dan begroot. De gerealiseerde investeringen van € 2.748.000 zijn € 156.000 hoger dan de investeringsbegroting van € 2.592.000. De investeringen hebben met name in het tweede halfjaar (start nieuwe schooljaar) plaats gevonden. Het merendeel van de investeringen heeft plaats gevonden in computer apparatuur, waarvoor in 2016 een bestemmingsreserve van € 500.000 is gevormd.

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde	Investeringen	Desinves- teringen	Afschrij- vingen	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde
	31-12-15	31-12-15	31-12-15	jan-dec	jan-dec	jan-dec	31-12-16	31-12-16	31-12-16
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>									
1.2.1 Gebouwen en terreinen	11.305	-5.733	5.573	205	0	676	10.961	-5.859	5.102
1.2.2 Inventaris en apparatuur	26.054	-19.398	6.656	2.543	0	2.127	28.597	-21.525	7.072
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>37.359</b>	<b>-25.130</b>	<b>12.228</b>	<b>2.748</b>	<b>0</b>	<b>2.803</b>	<b>39.558</b>	<b>-27.384</b>	<b>12.174</b>

De investering in gebouwen van € 205.000 betreft onder meer de verbouwing bij De Faam, Bindelmeer College, Huygens College en Over Y-College.

De gerealiseerde investeringen in inventaris en apparatuur van € 2.543.000 betreffen de aanschaf van kantoor- en onderwijsmeubilair en onderwijsapparatuur voor € 606.000, van computerapparatuur voor € 1.081.000, van schoolboeken voor € 742.000 en van overige inventaris voor € 114.000. Er hebben in 2016 geen desinvesteringen plaats gevonden.

### Financiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	31-12-16	31-12-15
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>		
1.3 Financiële vaste activa	6.273	6.129
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>6.273</b>	<b>6.129</b>

De financiële vaste activa betreft de overlopende post van 7,5% van de personele vergoedingen VO die is gevormd op grond van RJ 660.201 (zie ook grondslag financiële vaste activa). Deze post is ten opzichte van vorig jaar 2,3% gestegen door een hogere personele bekostiging.

### Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-16	31-12-15
<b>1.5 Vorderingen</b>		
1.5.1 Debiteuren	2.628	1.564
1.5.2 OCW / Samenwerkingsverbanden	8	8
1.5.3 Gemeenten (OJZ)	0	7.268
1.5.4 Vorderingen personeel	12	0
1.5.5 Overige vorderingen	617	268
1.5.6 Overlopende activa	2.524	2.697
1.5.7 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-640	-741
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>5.148</b>	<b>11.064</b>

De post debiteuren is ten opzichte van 2015 gestegen als gevolg van een nieuwe werkwijze van het eerder registreren van subsidiedebiteuren onder debiteuren waardoor het debiteurensaldo € 1.064.000 gestegen is.

- De post overige overheden (OJZ, Onderwijs Jeugd en Zorg) betreft de vorderingen op de gemeente inzake onderhanden werk. In 2016 zijn voor de nieuwe huisvestingsprojecten een bevoorschotting met de gemeente Amsterdam afgesproken, waardoor er niet langer meer sprake is van vordering, maar juist een schuld aan de gemeente (zie paragraaf kortlopende schulden). Als gevolg hiervan is de liquiditeitspositie sterk verbeterd.

(bedragen x € 1.000)

	31-12-16	31-12-15
Voorziening wegens oninbaarheid debiteuren		
Stand per 1-1	741	787
Onttrekking	-386	-437
Dotatie	285	391
<b>Totaal voorziening oninbaarheid</b>	<b>640</b>	<b>741</b>



In 2015 is in overleg met de directeuren besloten de voorziening niet onnodig op te laten lopen. In 2015 is daarom meer onttrokken dan in de voorgaande jaren en 2016. De voorziening is dynamisch bepaald, echter er is ook gekeken naar individuele posten waarvoor een voorziening nodig wordt geacht.

### Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-16	31-12-15
<b>1.7 Liquide middelen</b>		
1.7.1 Kasmiddelen	34	30
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	17.708	9.409
1.7.3 Overig (debitcards)	38	30
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>17.780</b>	<b>9.469</b>

De liquide middelen bestaan uit de kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en direct opeisbare tegoeden op de debitcards. De kasmiddelen betreffen de kasmiddelen op de scholen en het ondersteuningsbureau. Het gemiddelde bedrag per school is in 2016 afgenomen.

De tegoeden op bankrekeningen betreffen de rekeningen waarop de maandelijkse bijdragen van het ministerie, subsidies en ouderbijdragen worden ontvangen en die ter vrije beschikking staan. Door het

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2015	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2016
<b>2.1 Eigen vermogen</b>				
2.1.1 Algemene reserve	12.552	-411	0	12.141
2.1.2 Bestemmingsreserve groot onderhoud	400	-400	0	0
2.1.3 Bestemmingsreserve ICT-middelen	500	-500	0	0
2.1.4 Bestemmingsreserve nieuwe ICT omgeving	0	400	0	400
2.1.5 Bestemmingsreserve financiële vaste activa	800	1.500	0	2.300
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>14.252</b>	<b>590</b>	<b>0</b>	<b>14.841</b>

afwikkelen van een aantal huisvestingsprojecten over voorgaande jaren en het ontvangen van voorschotten van de gemeente voor nieuwe projecten is het banksaldo met ruim € 8.000.000 in 2016 toegenomen (zie ook de in hoofdstuk 2 beschreven huisvestingsprojecten).

De debitcards zijn in 2015 bij scholen geïntroduceerd om het meenemen van contact geld op schoolreizen tegen te gaan. In 2016 is het gebruik van de kaarten toegenomen. De tegoeden bedragen gemiddeld € 1.600 per kaart per school.

### Eigen Vermogen

Het eigen vermogen neemt vooruitlopend op de goedkeuring door de RvT verder toe met een bedrag van € 590.000. De bestemmingsreserve voor groot onderhoud valt vrij voor een bedrag van € 400.000 in verband met de extra onderhoudswerkzaamheden in 2016. In dit najaar is geïnvesteerd in extra ICT middelen. De hiervoor gevormde bestemmingsreserve ICT middelen valt aan het einde van dit verslagjaar vrij. Het CvB is voornemens om ultimo 2016 een bestemmingsreserve te vormen voor de nieuwe ICT omgeving ten bedrage van € 400.000. De bestemmingsreserve financiële vaste activa wordt verhoogd met als doel in het verslagjaar 2019 voldoende middelen beschikbaar te hebben om de OCW-vordering af te boeken. Als gevolg hiervan neemt de algemene reserve af, wat in lijn is met de opgestelde meerjarenbegroting 2017-2021.

## Voorzienen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2015	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2016	Kortlopend deel < 1 jaar
<b>2.2 Voorzienen</b>						
Jubilea	607	106	-110	0	603	64
Spaarverlof	70	19	0	0	90	0
Werkloosheidsuitkeringen	563	229	-292	0	500	241
Persoonlijk budget	1.178	1.720	-785	0	2.113	47
2.2.1 Totaal personele voorzieningen	2.419	2.073	-1.187	0	3.306	352
2.2.2 Overige voorzieningen	128	0	0	-128	0	0
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>2.547</b>	<b>2.073</b>	<b>-1.187</b>	<b>-128</b>	<b>3.306</b>	<b>352</b>

De stand van de voorzieningen is dit verslagjaar verder toegenomen en wordt verklaard door de volgende ontwikkelingen in de voorzieningen:

De berekening voor de voorziening voor jubilea is gebaseerd op een calculatiemodel. Op basis van de beschikbare gegevens over het personeelsverloop is de procentuele kans (blijfkans) dat medewerkers een jubileumuitkering ontvangen gelijk gebleven. De dotatie aan de voorziening is in het verslagjaar lager dan de onttrekking. Hiermee daalt de voorziening met € 4.000.

De voorziening spaarverlof is € 19.000 toegenomen. Na inventarisatie bleek nog een medewerker hierop recht te hebben. De regeling betreft zeven medewerkers die in 2016 geen uren hebben opgenomen.

De voorziening voor de werkloosheidsuitkeringen is dit jaar afgenomen tot € 500.000. Dit wordt verklaard doordat het aantal opgenomen personen in de voorziening is afgenomen en doordat het gemiddeld voorziene bedrag per persoon is gedaald. Dit is het gevolg van een veranderde samenstelling van de groep WW-gerechtigden.

De voorziening van het persoonlijk budget is dit jaar verder gestegen naar € 2.113.000. De cao 2016/2017 biedt de werknemer de mogelijkheid om de uren langer dan 4 jaar te sparen tot maximaal 40 jaar. Uit de opgave van de scholen blijkt dat er € 1.719.000 is gespaard (dotatie). In totaal is er een bedrag van € 785.000 onttrokken voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen van het persoonlijk budget.

Onder de overige voorziening was de claim van Stichting Compass inzake de vergoeding voor de naheffing van btw opgenomen. Navraag heeft uitgewezen dat de fiscus geen naheffingen heeft verzonden. Deze voorziening valt om die reden vrij.



## Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2015	Aangegane leningen	Aflossingen	mutatie	Stand per 31-12-2016	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
<b>2.3 Langlopende schulden</b>							
2.3.1 Leningen Rabobank	8.370	0	1.240	0	7.130	3.720	3.410
Waarvan kortlopende (< 1 jaar)	-1.240	0	0	0	-1.240		-1.240
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>7.130</b>	<b>0</b>	<b>1240</b>	<b>0</b>	<b>5.890</b>	<b>3.720</b>	<b>2.170</b>

Per 31-12-2016 bedraagt de langlopende lening € 7.130.000. Het kortlopende deel ad € 1.240.000 is opgenomen onder de kortlopende schulden. Onderliggend aan de lening zijn alle huidige en toekomstige vlottende activa met uitzondering van de vorderingen op OCW en bepaalde activa vallende onder het outsourcingcontract met Vancis als zekerheden verpand. De lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost. Op grond van de leningsovereenkomst heeft de bank een eenzijdig recht om bij gewijzigde omstandigheden naar eigen inzicht de renteberekeningswijze, de opslagen en de aflossingstermijnen aan te passen (dus rentecondities en payback te wijzigen). Ook ZAAM heeft het recht om 5% van de hoofdsom jaarlijks versneld af te lossen zonder boete en een hoger percentage tegen betaling van een boete. Tot op heden heeft de bank niet te kennen gegeven van haar recht gebruik te maken. De leningsovereenkomst is opgesteld ten tijde van de defusie. Er hebben zich in de lening(voorwaarden), behoudens de periodieke aflossingen, geen wijzigingen voorgedaan. Indien ZAAM op enig moment niet voldoet of kan voldoen aan een van de criteria gesteld in de overeenkomst, heeft de bank het recht te eisen dat de lening volledig vervroegd wordt afgelost. Zoals uit de huidige financiële positie en de geprognosticeerde toekomstige positie blijkt, is er geen aanleiding om te verwachten dat het voorgaande zich zal voordoen.

### Swap

ZAAM heeft een renteswap (looptijd 31-7-2012 tot 30-09-2022) met een nominale waarde van € 0 en een reële waarde van -/- 1.162.026,32 per 31-12-2016 (-/- € 1.498.360 per 31-12-2015). ZAAM heeft niet de intentie om de lening vervroegd af te lossen, waardoor de swap ineffectief zou kunnen worden. Het verloop van de onderliggende waarde van de swap waarop de variabele en vaste rente wordt verrekend met de Rabobank is gelijk aan het afgesproken verloop van de langlopende lening. De door middel van de swap periodiek te verkrijgen rentevergoeding is (qua bedrag en cashflow) gelijk aan de op de langlopende lening te betalen rente (3-maands Euribor + opslag van 1,42%). De swap kent een vaste rente van 5,19%. De totale rente van de langlopende lening bedraagt 6,61% (de vaste rente van de swap van 5,19% + opslag van 1,42%).

### Rekening-courant

In voorgaande jaren had ZAAM een rekening-courant faciliteit. Aangezien hiervan geen gebruik van werd gemaakt is deze per 1 januari 2016 opgeheven.

## Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2016	31-12-2015
<b>2.4</b>	<b>Kortlopende schulden</b>		
2.4.1	Schulden aan kredietinstellingen	1.240	1.240
2.4.2	Schulden OCW	20	20
2.4.3	Crediteuren	2.407	2.506
2.4.4	Belasting en premies sociale verz.	4.277	3.856
2.4.5	Schulden ter zake van pensioenen	954	947
2.4.6	Overige kortlopende schulden	215	258
	Subtotaal kortlopende schulden	9.113	8.827
2.4.7	Vooruitontv. subsidies OCW geoormerkt	314	254
2.4.8	Vooruitontv. subsidies OCW niet-georm.	125	200
2.4.9	Vooruitontv. termijnen overig	2.189	706
2.4.10	Vakantiegeld	2.828	2.702
2.4.11	Vakantiedagen (verlofuren OOP)	689	428
2.4.12	Te betalen interest	45	50
2.4.13	Overig overlopend	2.036	1.794
	Subtotaal overlopende passiva	8.227	6.135
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>17.339</b>	<b>14.961</b>





- Kredietinstellingen: dit betreft het kortlopende deel van de lopende langlopende lening.
- Crediteuren: dit betreft de uitstaande schuld aan leverancier.
- OCW Schuld: dit betreft het nog te verrekenen bedrag van de zij-instromers.
- De post belasting en premies sociale verzekeringen per 31-12-2016 is 11% hoger ten opzichte van 31-12-2015. Dit wordt enerzijds verklaard door de 3% cao-loonsverhoging in 2016 en een hogere bezetting ultimo verslagjaar. Dezelfde stijging is terug te zien bij de post vakantiegeld. Anderszijds betreft dit de btw-schuld aan de belastingdienst die dit jaar is afgewikkeld. Deze schuld bedroeg ultimo 2015 nog € 445.000 en is in overleg met de belastingdienst teruggebracht naar € 246.758 en in januari 2017 betaald.
- De vooruitontvangen termijnen OCW geoormerkt van € 314.000 betreft de subsidies zij-instroom, lerarenbeurs en lerarenontwikkelfonds. De niet-geoormerkte vooruit ontvangen termijnen van € 125.000 heeft te maken met de vooruitvragen bedragen van de subsidie voor VSV en opleidingsscholen.
- In bovenstaande tabel is een aantal rubrieken waar kosten onder zijn verantwoord in lijn gebracht in overeenstemming met het voorschreven jaarrekeningmodel van OCW. Een bedrag dat vorig jaar was verantwoord bij vooruitontvangen termijnen overig geherrubriceerd naar Overig overlopend (€ 1.180.000). Daarnaast is de post netto lonen en te betalen werkloosheidsuitkeringen van vorig jaarig overgeheveld naar Overig overlopend. Na herrubricering komt de post Vooruitontv. termijnen overig uit op € 2.189.000. Deze post bestaat uit ontvangen bedragen van ouderbijdragen, excursies en voor het eerst in dit verslagjaar vooruit ontvangen voorschotten van de gemeenten. Vorig jaar was er nog sprake van een vordering op de gemeente; in het verslagjaar is er sprake van een vooruit ontvangen bedrag. Dit verklaart grotendeels de stijging van deze post van € 706.000 naar € 2.189.000.
- De post verlofuren van ondersteunend onderwyzend personeel is in het verslagjaar gestegen naar € 689.000. De stijging heeft met name betrekking op drie scholen waar het OOP meer is ingezet dan de aanstellingsomvang.
- De post overig overlopend is ten opzichte van 2015 gestegen als gevolg van hogere raming van nog te ontvangen facturen en een hoger saldo van nog te betalen werkloosheidsuitkeringen.

## Model G

### G1. Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond? ja/nee
Zij-instromers 2013	331227714	18-12-13	ja
Zij-instromers 2014	2014/2/385178	20-11-14	ja
Zij-instromers 2015	Diversen	Diversen	nee
Zij-instromers 2016	Diversen	Diversen	nee
Lerarenbeurs 2015-2016	Diversen	Diversen	ja
Lerarenbeurs 2016-2017	Diversen	Diversen	nee
Zomerschool 2016	LENZO 16150/918529	08-04-16	ja
Zomerschool 2016	LENZO 16194/918529	08-04-16	ja
Zomerschool 2016	LENZO 16124/918529	08-04-16	ja
LerarenOntwikkelfonds 2016	LOF16-0074	7-11-2016	nee
Totaal			

### G2. Subsidies met verrekeningsclausule

#### G2-A Subsidie met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar

Bedragen: x € 1 01-01-2016 t/m 31-12-2016

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten	Te verrekenen
Totaal aflopend			-	-	-	-

#### G2-B Subsidie met verrekeningsclausule doorlopend tot in het volgende verslagjaar

Bedragen: x €1 01-01-2016 t/m 31-12-2016

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Saldo 1-1-2015	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten t/m 31-12-2015	Saldo nog te besteden 31-12-2015
Totaal doorlopend			-	-	-	-	-	-



## 6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	t/m 2017	1 jaar	1.876
Schoolboeken	1-3-2017 t/m 1-3-2021	4 jaar	3.027
Schoonmaakdiensten	t/m 2019	3 jaar	1.924
ICT Outsourcing	1-8-2017 tm 1-8-2024	7 jaar	1.022
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	doorlopend		2.625
Investerings inventaris			3.177
			<b>13.651</b>

Voor de diverse vormen van dienstverlening heeft ZAAM langlopende overeenkomsten afgesloten. In bovenstaande tabel<sup>1</sup> zijn de looptijden en jaarbedragen hiervan weergegeven.

## 7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2016

### Rijksbijdragen OCW

#### Rijksbijdragen t.o.v. begroting

De rijksbijdragen OCW zijn € 204.000 (0,21%) hoger dan begroot. Dit verschil wordt verklaard doordat er in 2016 minder is afgedragen aan het collectieve deel van ww-uitkeringen (vermindering uitkeringskosten) dan begroot. In de begroting 2016 werd al rekening gehouden met een hogere bekostiging (1,55%).

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>3.1 Rijksbijdragen OCW</b>			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	94.056	93.852	92.488
3.1.2 Overige subsidies OCW	13.690	13.587	13.821
3.1.3 Doorbetaalde rijksbijdragen SWV	1.456	1.552	1.283
<b>Rijksbijdragen</b>	<b>109.202</b>	<b>108.991</b>	<b>107.592</b>

1 Alle contracten met een jaarbedrag van één miljoen of hoger.

**Rijksbijdragen t.o.v. 2015**

De totale rijksbijdragen zijn € 1.568.000 (1,70%) hoger dan 2015. Dit bedrag is samengesteld uit een prijsverschil van 1.284.000 (1,4%) en een hoeveelheidsverschil van € 458.000 (+0,3%). Het prijsverschil wordt verklaard door de op ophoging van de GPL (1,44%). Genoemde stijging van de GPL omvatte tevens 1% extra loonruimte naar aanleiding van het in juli gesloten Loonakkoord.

**Overige subsidies t.o.v. begroting / 2015**

De overige subsidies zijn € 131.000 lager dan in 2015. Dit verschil wordt met name verklaard door de volgende posten:

- Lagere opbrengsten Leerplus (€ 199.000) door een lagere vergoeding per leerling (€ 720 per leerling) dan voorgaand jaar (€ 750 per leerling) en begroot;
- Hogere opbrengsten Lerarenbeurs (€ 97.000) vanwege een hoger aantal aangevraagde lerarenbeurzen dan voorgaand jaar en begroot;

- Hogere opbrengsten Prestatiebox (€ 284.000) als gevolg van een hogere vergoeding per leerling (€ 208) dan voorgaand jaar (€ 185);
- Hogere subsidies voor Zomerscholen. In 2016 hebben 4 scholen (Over-Y, Calvijn, Damstede en Comenius) gebruik gemaakt van de subsidie Zomerschool. Deze subsidies waren niet begroot.

**Doorbetaalde rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2015**

In 2016 is er € 173.000 meer beschikbaar gekomen voor zorg en extra ondersteuningsmiddelen vanuit de samenwerkingsverbanden dan het jaar daarvoor. In de begroting werd nog rekening gehouden met een bedrag van € 96.000 voor tussenvoorzieningen wat in het verslagjaar niet is gerealiseerd.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>3.1.2.1 Overige subsidies OCW</b>			
Functiemix (randstadmiddelen)	2122	2134	2134
innovatie-impuls-E-klas	0	0	5
Leerplusarrangement	4.479	4.684	4.678
Lerarenbeurs	334	173	237
Lesmateriaal	3.618	3.598	3.618
Maatschappelijke stages	0	0	355
Opleidingsschool	320	320	297
Prestatiebox	2.455	2.516	2.171
VSV	197	145	195
Zij-instromers	31	17	60
Zomerscholen	133	0	71
<b>Totaal ov. subsidies OCW</b>	<b>13.690</b>	<b>13.587</b>	<b>13.821</b>



### Prestatiebox

Deze bekostiging van Prestatiebox is onderdeel van de reguliere lumpsum en valt onder de 'niet-geoordeelde' bijdrage. Vanuit de regelgeving dient ZAAM aanvullende relevante informatie te verstrekken over de ambities en doelstellingen, resultaten en ook daarvoor ingezette middelen.

In 2016 heeft ZAAM € 2.455.000 ontvangen. De ambities in het Koersplan van ZAAM sluiten nauw aan bij de ambities van het sectorakkoord. Gelden worden volgens de allocatiesystematiek toegekend aan de scholen die hun keuzes maken in de besteding ervan. Hierbij blijven scholen binnen de kaders van ZAAM en dus sluit het aan bij de realisering van de doelstellingen van het sectorakkoord. In het bestuursverslag is te lezen welke ambities ZAAM heeft geformuleerd en wat op de verschillende ambities is bereikt.

door de gemeente vergoed. De huur- en heffingsvergoedingen zijn lager dan de realisatie 2015, omdat er kosten uit schooljaar 2013-2014 in 2015 zijn afgerekend. Hiernaast is de realisatie 2016 hoger uitgevallen door een hoger aantal aanvragen Amsterdamse Scholenbeurs en Lerarenbeurs. In 2016 zijn er door ZAAM 70 Amsterdamse Lerarenbeurzen en 8 Amsterdamse Scholenbeurzen toegekend, beiden zijn voor meerdere jaren toegekend. In overleg met de scholen is alleen het gerealiseerde deel in 2016 geboekt en de rest in 2017. De gerealiseerde baten Lerarenbeurs zijn lager dan begroot, omdat er een deel van de beurzen niet zijn benut. De Vinse School is in augustus 2015 gestart als zelfstandige school binnen ZAAM. In het kader van onderwijsvernieuwing heeft de gemeente Amsterdam een eenmalige subsidie verstrekt van € 60.000 aan de Vinse School. Deze gelden zijn verdeeld over 2015 en 2016.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen vallen de huur- en heffingsvergoedingen die ZAAM krijgt van de gemeente voor huur, onroerende zaakbelastingen en heffingen van schoolgebouwen inclusief gymlokalen. Deze vergoedingen vallen hoger uit dan begroot door nieuwe huisvesting van Damstede 2 en de Vinse School. De hiermee verband houdende hogere huur- en heffingslasten worden

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
Huur- en heffingsvergoedingen	2.625	2.450	3.129
Amsterdamse scholenbeurs	313	168	41
Amsterdamse lerarenbeurs	91	133	42
De Vinse School	30	30	30
Overig	279	95	390
3.2.1 Overige gemeentelijke subsidies	3.338	2.876	3.632
<b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>3.338</b>	<b>2.876</b>	<b>3.632</b>

## Overige baten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>3.5 Overige baten</b>			
3.5.1 Opbrengst verhuur	210	183	202
3.5.2 Detachering personeel	378	257	403
3.5.3 Catering	192	191	170
3.5.4 Ouderbijdragen	2.779	2.747	2.715
Samenwerkingsverbanden	324	284	539
Woltjer stichting	192	115	134
Vergoedingen MBO-gelden	226	35	44
ESF	34	40	45
Overige kleinere subsidies	1.226	526	990
3.5.5 Overige	2.002	1.000	1.752
<b>Totaal overige baten</b>	<b>5.561</b>	<b>4.377</b>	<b>5.243</b>

De overige baten bestaan uit verhuur, detachering personeel, ouderbijdragen en subsidies van subsidiegevers en vergoedingen van overige onderwijsinstellingen. De baten uit hoofde van detachering personeel nemen in 2016 af. Vanaf 1 augustus 2015 zijn bijna alle medewerkers die waren gedetacheerd bij het OSVO overgenomen door het Samenwerkingsverband Amsterdam, waardoor de post detacheringen personeel afneemt. Daarentegen zijn er meer medewerkers gedetacheerd bij andere instellingen. De gerealiseerde ouderbijdragen zijn in 2016 hoger dan zowel de begroting als de realisatie. Dit wordt veroorzaakt door een hoger aandeel havo en vwo leerlingen in de totale populatie. Voor deze leerlingen is de ouderbijdrage relatief hoger. De baten Samenwerkingsverbanden zijn lager uitgevallen dan in 2015, door het wegvallen van de de Stop- en Topvoorzieningen en de Plusmiddelen bij het Bindelmeer College.

Hiernaast heeft Hogelant de Topvoorziening overgenomen en zijn er aanvullende baten ontvangen voor de zorgcoördinatoren. Hierdoor is de realisatie hoger uitgevallen dan begroot. De vergoedingen vanuit het mbo zijn in 2016 gestegen met € 182.000. Het Calvijn College en het ROC van Amsterdam bieden samen opleidingen aan onder de naam Vakmanschapsroute. De stijging in baten wordt veroorzaakt door een wijziging in de overeenkomst tussen de twee partijen. De overige kleinere subsidies van € 1.274.000 betreffen kleinere subsidies van subsidiegevers en vergoedingen van overige onderwijsinstellingen waaronder baten voor schoolwisselaars. Deze subsidies waren ten tijde van het opmaken van de begroting niet bekend.



## Personele lasten OCW

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
4.1.1 Brutoloon en salarissen	67.929	65.551	65.456
4.1.2 Sociale lasten	8.770	8.235	8.181
4.1.3 Pensioenpremies	8.269	8.564	8.373
Lonen en salarissen	84.968	82.350	82.009
4.1.4 Dotatie personele voorzieningen	2.073	1.380	877
4.1.6 Personeel niet in loondienst	2.311	1.458	1.957
4.1.7 Scholing en ontwikkeling	928	1.022	906
4.1.8 Overig	298	846	1.051
Overige personele lasten	5.610	4.706	4.792
4.1.11 Af: uitkeringen	-950	-102	-658
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>89.628</b>	<b>86.953</b>	<b>86.143</b>

### Personele lasten t.o.v. begroting

De personele lasten van € 89.628.000 overschrijden de begroting met een bedrag van € 2.675.000. Hiervan heeft € 2.618.000 betrekking op de lonen en salarissen, € 904.000 op de overige personele lasten, en - € 848.000 op ontvangen UWV-uitkeringen.

De lonen en salarissen overschrijden de begroting met € 2.618.000. Dit valt uiteen in een hoeveelheidseffect van € 1.618.000 en een prijseffect van € 1.000.000.

- Het hoeveelheidseffect van € 1.618.000 wordt verklaard door inzet van 28 fte meer dan begroot, hiervan wordt 13 fte vergoed vanuit de ontvangen UWV-uitkeringen van € 848.000. De resterende overschrijding van 15 fte wordt verklaard door de groei van de Vinse School (5 fte) en havo de Hof (1 fte), ook zijn er eind 2016 co-docenten aangetrokken (3,6 fte). De overige

groei 5,4 fte wordt veroorzaakt doordat het terugbrengen van de personeelscapaciteit bij scholen met krimp minder snel verloopt dan voorzien. Hierdoor zijn de kosten € 770.000 hoger uitgekomen dan begroot.

- Het prijseffect van € 1.000.000 wordt verklaard door een hoger gerealiseerd loonpeil. In juli 2016 zijn de loonkosten met 3% verhoogd als gevolg van de nieuwe cao. De werkgeverspremies zijn in 2016 gestegen. In het eerste kwartaal van 2016 was nog sprake van premiedaling, waarna in april 2016 de pensioenpremies weer zijn gestegen. Daarnaast zijn ook de lasten uit hoofde van de Zorgverzekeringswet gestegen. Als gevolg van deze ontwikkelingen is het loonpeil in 2016 € 1.000.000 (1,2%) hoger uitgekomen dan begroot. In de begroting was wel rekening gehouden met de loonsverhoging van 3% (uitgekeerd in juli 2016).

De overschrijding van de € 904.000 op de overige personele lasten wordt voor € 853.000 veroorzaakt door de inhuur van externen. Ten eerste zijn er twee vacatures van schooldirecteuren ingevuld door interim krachten waardoor de kosten van € 153.000 hoger ten opzichte van de begroting zijn uitgekomen. Daarnaast wordt er € 700.000 meer externe docenten ingezet voor ziektevervangings en voor de invulling van openstaande vacatures scholen die niet intern kunnen worden ingevuld. De extra kosten worden gedekt vanuit de begrote post onvoorziene lasten € 300.000 en de niet toegekende gelden voor innovatie van € 300.000 en voor de resterende € 253.000 door lagere BAPO kosten dan begroot.

#### **Personele lasten t.o.v. 2015**

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2015 met € 3.485.000 gestegen. Hiervan heeft € 2.959.000 betrekking op de stijging van de lonen en salarissen, € 818.000 op de overige personele lasten en € 292.000 op de vergoeding uit UWV-uitkeringen. De 3% cao-loonsverhoging heeft een kostenverhogend effect gehad op de lonen. Daarnaast zijn de werkgeverspremies in 2016 gestegen. Verder wordt de overschrijding in lonen en salarissen verklaard door een hogere bezetting bij scholen die te maken hebben met krimp. De overschrijding in de overige lasten van € 818.000 wordt verklaard door een hogere dotatie aan de voorziening persoonsgebonden budget als gevolg van meer deelname en door hogere lasten van externen voor de invulling van vacatures en ziektevervangings.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>4.2 Afschrijvingen</b>			
4.2.2 Materiële vaste activa inventaris en appar.	2.127	2.447	2.682
4.2.3 Materiële vaste activa gebouwen	676	662	658
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>2.803</b>	<b>3.108</b>	<b>3.340</b>

#### **Bezetting in fte's**

Op 1 januari 2015 bedroeg het aantal fte 1.221 (exclusief 7 stagiairs), waarna het aantal toegenomen is zoals hierboven verklaard. Op ultimo balansdatum is het aantal fte 1.249 (exclusief 13 stagiairs), een stijging van 28 fte's. Het gemiddeld aantal fte bedroeg in 2016 1.229 ten opzichte van een gemiddeld aantal van 1.231 in 2015.

#### **Afschrijvingslasten**

##### **Afschrijvingslasten t.o.v. begroting**

Er is in 2016 meer geïnvesteerd dan begroot (€ 42.000 meer op een begroot bedrag van € 2.592.000), echter de investeringen hebben met name in het nieuwe schooljaar (september) plaats gevonden. In de begroting werd er vanuit gegaan dat de investeringen voornamelijk in het eerste halfjaar plaats zouden vinden. Hierdoor zijn de afschrijvingen lager dan was opgenomen in de begroting.

##### **Afschrijvingslasten t.o.v. 2015**

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2015 € 537.000 lager. In 2015 is een aantal activa (overige inventaris) van de rechtsvoorganger versneld afgeschreven. Dit veroorzaakte in 2015 een extra afschrijvingslast van € 117.000. Tevens is in 2015 voor het laatst afgeschreven op de van rechtsvoorganger overgenomen ICT – inventaris.





## Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
4.3.1 Huur	2.431	1.830	2.549
4.3.2 Verzekering	134	176	78
4.3.3 Onderhoud	2.880	2.372	2.554
4.3.4 Energie en water	1.875	2.111	1.704
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.976	2.101	2.076
4.3.6 Heffingen	644	892	697
4.3.7 Overige huisvestingslasten	606	555	571
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>10.546</b>	<b>10.038</b>	<b>10.228</b>

### Huisvestingslasten t.o.v. begroting

De huisvestingslasten zijn € 508.000 hoger uitgevallen dan begroot. Dit heeft te maken met hogere huur- en heffingslasten van € 353.000 die ZAAM betaalt voor huur, onroerend zaakbelasting en heffingen van schoolgebouwen inclusief gymlokalen (rubriek 4.3.1+4.3.6). Deze vallen hoger uit door de nieuwe huisvesting van Damstede 2 en de Vinse School. De totale huur- en heffingslasten bedroegen € 2.858.000 (onderdeel van rubriek 4.3.1+4.3.6), waarvan € 2.774.000 door de gemeente is vergoed in de vorm van hogere huur- en heffingsvergoedingen (zie ook overige overheidsbijdragen- en subsidies). Het verschil van € 84.000 wordt niet vergoed door de gemeente. Dit betreft de huur- en heffingslasten van conciërgewoningen die geen onderwijsbestemming hebben en de servicekosten & overige belastingen (waterschapsbelasting) van schoolgebouwen. De kosten van energie en water zijn lager dan begroot door een relatief 'zachte' winter. De overige huisvestingskosten zijn hoger door het inwinnen van juridisch advies bij de exploitatie en verbouwing van schoolgebouwen en gemaakte kosten voor de toetsing van contracten.

### Huisvestingslasten t.o.v. realisatie 2015

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2015 € 318.000 hoger en worden veroorzaakt door de genoemde hogere huur- en heffingslasten, onderhoudslasten en advieskosten tegenover lagere kosten van energie & water en schoonmaak. Daarnaast zijn de kosten voor onderhoud in 2015 lager dan in 2014.

## Overige Materiële lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>4.4 Overige lasten</b>			
4.4.1 Accountantskosten	140	100	177
4.4.2 Telefoon- en portokosten	346	358	405
4.4.3 Advieskosten	727	1.595	251
4.4.4 Onderwijs door derden	1.818	1.674	1.594
4.4.5 Overig adm en beheerslasten	762	952	918
Administratie en beheerslasten	3.794	4.679	3.345
4.4.6 Inventaris	433	394	405
4.4.7 Leermiddelen	2.885	2.880	3.031
4.4.8 ICT	2.177	2.109	2.290
4.4.9 Examenkosten	140	200	129
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	5.636	5.583	5.856
4.4.10 PR en marketing	277	213	292
4.4.11 Contributies en abonnementen	481	532	388
4.4.12 Catering	295	285	260
4.4.13 Dotatie voorzieningen dub. Debiteuren	397	200	391
4.4.14 School & culturele activiteiten	176	200	186
4.4.15 Reizen, excursies en projecten	1.905	1.710	1.594
4.4.16 Overige	1.032	1.618	1.097
Overige adm en beheerlasten	4.562	4.758	4.209
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>13.991</b>	<b>15.020</b>	<b>13.409</b>

### Materiële lasten t.o.v. begroting en realisatie 2015.

De overige materiële lasten zijn € 1.029.000 lager uitgekomen dan begroot en € 582.000 hoger dan vorig jaar. In de begroting 2016 werd rekening gehouden met advieskosten voor de nieuwe ICT omgeving en outsourcingspartner (begroot € 825.000). De kosten hiervan zijn in dit verslagjaar € 500.000 lager uitgekomen, een deel van de implementatiekosten zal ten laste van komend verslagjaar

komen. Daarnaast zijn de advieskosten lager door minder inzet van externe adviseurs.

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn € 53.000 hoger dan begroot. Het gebruik van ICT en investeringen in kleine inventaris (onderwijsapparatuur, iPads e.d.) zijn hoger dan begroot, maar liggen onder het niveau van vorig jaar. De kos-



ten van leermiddelen veroorzaken eveneens een lagere lasten ten opzichte van vorig jaar.

De kosten van overige administratie en beheer zijn € 196.000 lager dan begroot en € 582.000 hoger dan vorig jaar.

De accountantslasten van € 112.000 hebben voor € 76.000 betrekking op de jaarrekening- en bekostigingscontrole van 2015 en betreft voor € 36.000 een voorschot voor de jaarrekening- en

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>Honoraria accountant</b>			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	112	75	144
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	18	25	26
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	10		7
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controle diensten	-	-	
<b>Totaal</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>177</b>

bekostigingscontrole van 2016. Het honorarium voor andere controleopdrachten van € 18.000 betreft de controle op eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers. Het honorarium fiscale adviezen van € 10.000 heeft betrekking op in 2016 uitgevoerde BTW-scan.

### Financiële baten en lasten

De rente op de langlopende lening is gefixeerd door middel van een renteswap en bedraagt € 552.000. De rentevergoeding over de spaarrekening bij de Rabobank bedraagt € 8.000.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>5 Financiële baten en lasten</b>			
5.1 Rentebaten	8	0	30
5.5 Rentelasten	552	612	614
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>544</b>	<b>612</b>	<b>584</b>

De financiële lasten zijn lager door lagere rentelasten dan begroot, als gevolg van niet gebruikte kredietruimte in 2016.

## 8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2016	Resultaat 2016	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Stichting	Amsterdam	4	8.550	2.944	nee	-	nee
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereniging	Zaanstad	4	660	175	nee	-	nee
Saenstroom OPDC	Stichting	Zaanstad	4	2.494	262	nee	-	nee
Samenwerkingverband Waterland	Stichting	Purmerend	4	1.348	144	nee	-	nee
<b>Totaal bestuur</b>				<b>13.052</b>	<b>3.525</b>			

Code activiteiten: 1. contractonderwijs 2. contractonderzoek 3. onroerende zaken 4. overige

Verbonden partijen zijn partijen waarbij ZAAM (bestuurs-) invloed heeft of financieel mee verbonden is. ZAAM is verbonden aan Saenstroom OPDC en de Samenwerkingsverbanden Amsterdam/Diemen, Zaanstreek en Waterland. Zaam is vertegenwoordigd in de besturen van Amsterdam/Diemen, Saenstroom OPDC en Waterland. Met SWV Zaanstreek (coöperatie) heeft ZAAM een samenwerkings- en deelnemersovereenkomst. Van de Samenwerkingsverbanden ontvangt ZAAM structureel gelden voor onderwijs-ondersteuning in het kader van passend onderwijs.



## 9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

### Leidinggevende topfunctionarissen

	J. Steenvoorden	R. Kuiken
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter CvB</b>	<b>Lid CvB</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
Fictieve dienstbetrekking?	nee	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning (bruto)	134.296	130.413
Belastbare onkostenvergoedingen	3.612	1.385
Beloningen betaalbaar op termijn	14.985	14.880
Subtotaal	152.892	146.678
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>152.892</b>	<b>146.678</b>
Individueel WNT-maximum	164.000	164.000
<b>Gegevens 2015</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1	1
<b>Bezoldiging 2015</b>		
Beloning (bruto)	126.044	122.153
Belastbare onkostenvergoedingen	4.239	2.987
Beloningen betaalbaar op termijn	15.437	15.320
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>145.720</b>	<b>140.460</b>
Individueel WNT-maximum 2015	178.000	178.000

De belastbare onkostenvergoedingen hebben betrekking op vergoedingen opgenomen in de eindheffing en de brutering van bovenmatige reiskosten.

**Toezichthoudende topfunctionarissen**

	<b>E.R.M. Verhoef</b>	<b>P.P. Witte</b>	<b>D.B. Adema</b>	<b>N. Ntoane</b>	<b>L.J.M. Hermsen</b>	<b>E.M. Spetter</b>	<b>A.J. Kallenberg</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Vice Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functie- vervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	-	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>							
Beloning	7.438	4.959	-	6.000	4.959	6.000	4.132
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	7.438	4.959	-	6.000	4.959	6.000	4.132
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>7.438*</b>	<b>4.959*</b>	-	<b>6.000</b>	<b>4.959*</b>	<b>6.000</b>	<b>4.132*</b>
Individueel WNT-maximum	24.600	16.400	-	16.400	16.400	16.400	13.667
<b>Gegevens 2015</b>							
Aanvang en einde functie- vervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/06	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	-
<b>Bezoldiging 2015</b>							
Beloning	5.909	3.926	2.375	2.375	4.750	4.750	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>5.909</b>	<b>3.926</b>	<b>2.375</b>	<b>2.375</b>	<b>4.750</b>	<b>4.750</b>	-
Individueel WNT-maximum 2015	26.700	17.800	8.900	17.800	17.800	17.800	-

\*In de tabel is de beloning exclusief btw opgenomen.



In de besloten vergadering van 11 december 2015 heeft de RvT het honorarium RvT opnieuw vastgesteld voor 2015, 2016 en 2017. De beloning voor de leden van de RvT voor 2016 is vastgesteld op € 6.000, inclusief 21% btw. Voor de voorzitter van de RvT is dit bedrag € 9.000.

Indien de 'Kleineondernemersregeling' van toepassing is, worden de hiervoor genoemde bedragen zonder btw gedeclareerd (factuurbedrag blijft gelijk € 6.000). De individuele leden van de RvT zijn zelf verantwoordelijk voor de btw-afdracht aan de belastingdienst.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontsluitkeringen betaald aan topfunctionarissen of aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

## 10. Beleidsinfo

(bedragen x € 1.000)

jan-dec 2016		Lasten administratie	Lasten huisvesting	Lasten leermiddelen	Lasten meubilair	Baten ouder-bijdragen	Baten schoonmaken
BRIN	o2VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ	3.794	10.546	5.062	97	2.779	-
<b>Totaal bestuur</b>		<b>3.794</b>	<b>10.546</b>	<b>5.062</b>	<b>97</b>	<b>2.779</b>	<b>-</b>

## 11. Bestemming resultaat

Vooruitlopend op de goedkeuring van de Raad van Toezicht is het resultaat 2016 € 590.000 toegevoegd aan het eigen vermogen. De toevoegingen-en onttrekkingen aan de reserves zien er dan als volgt uit:

Onttrekking aan de bestemmingsreserve groot onderhoud	-/-	€	400.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve ICT middelen	-/-	€	500.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve nieuwe ICT omgeving	+/+	€	400.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve financieel vaste activa	+/+	€	1.500.000
Onttrekking aan de algemene reserve	-/-	€	411.000

## 12. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum, dan wel van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.





## 13. Ondertekening van de jaarrekening

Amsterdam, 23 juni 2017

### **College van Bestuur**

Mevrouw J. Steenvoorden

De heer drs. R. Kuiken

### **Raad van Toezicht**

Mevrouw E.R.M. (Els) Verhoef (voorzitter)

De heer mr. drs. P.P. (Peter-Paul) Witte (vice voorzitter)

Mevrouw L.J.M. (Louise) Hermesen RA MMO

Mevrouw drs. E.M. (Esther) Spetter RC

De heer dr. A.J. (Ton) Kallenberg



# OVERIGE GEGEVENS







# Deloitte

## VERKLARING OVER DE IN

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens
- Bijlagen

Op grond van onderstaande werkzaamheden:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

## BESCHRIJVING VAN DE JAARREKENING

### Verantwoordelijkheden

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarrekening op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

In dit kader is het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de jaarrekening op basis van de continuïteitsveronderstelling mogelijk te maken.

Bij het opmaken van de jaarrekening heeft de onderwijsinstelling de mogelijkheid om de activiteiten in continuïteit op te maken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

## VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens
- Bijlagen

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

## BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

**Deloitte.**

**Onze verantwoordelijkheden v**

Onze verantwoordelijkheid is het z  
voldoende en geschikte controle-i

Onze controle is uitgevoerd met e  
mogelijk is dat wij tijdens onze o

Afwijkingen kunnen ontstaan als  
worden verwacht dat deze, afzoi  
singen die gebruikers op basis v  
omvang van onze controlewerkz  
ons oordeel.

Een meer gedetailleerde besch  
controleverklaring.

Utrecht, 23 juni 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. G.J. Stra

**Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 23 juni 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. G.J. Straatman RA



# Deloitte

## Bijlage bij de cc

Wij hebben deze accou  
nele oordeelsvorming to  
Onderwijsaccountantsp  
controle bestond onder

- Het identificeren e  
als gevolg van fou  
mede de balansm  
en het verkrijgen  
fraude is het risic  
fraude kan sprak  
te leggen, het op
- Het verkrijgen v  
controlewerkzaa  
hebben niet als  
de onderwijsins
- Het evalueren v  
gebruikte finan  
het bestuur en
- Het vaststeller  
Tevens het op  
digheden zijn  
continuïteit ka  
zijn wij verpli  
lichtingen in  
sen. Onze co  
controleverk  
instelling ha
- Het evaluer  
toelichtinge
- Het evaluer  
nissen en c  
materieel t

Wij communic  
controle en ov  
eventuele sigr

Wij bevestig  
hebben nage  
redelijkerwijs  
maatregelen

### Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens

het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

## 15. Gegevens rechtspersoon

Naam en adres van de instelling: ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs  
Postbus 12426  
1100 AK Amsterdam  
Dubbelink 2  
1102 AL Amsterdam

BRIN-Nummers: 02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ

Telefoonnummer: 020- 7059600

Faxnummer: 020 -6958614

E-mailadres: info@zaam.nl

Internetsite: www.zaam.nl

Bevoegd-gezagnummer: 42621

KvK-nummer 55752330

Statutaire naam: Stichting ZAAM, Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs

Rechtsvorm: Stichting

Statutaire zetel: Amsterdam







# BIJLAGEN



## Bijlage 1 Lijst met afkortingen en verklaring begrippen

Andersbevoegden	Leraren met een bevoegdheid voor een vak, die (deels) lesgeven in een ander vak (nb over de exacte definitie vinden landelijk gesprekken plaats).	RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie. Dit is een inventarisatie van risico's voor de veiligheid en gezondheid op de werkplek.
BHV	Bedrijfs hulpverlening	rk/pc	Rooms katholiek/Protestants Christelijk
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie	RPO	Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen. Dit is een regionaal plan waarin schoolbesturen met elkaar vastleggen hoe de onderwijsvoorzieningen binnen de sector vorm krijgen.
fte	Fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband wordt uitgedrukt.	RvT	Raad van Toezicht
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	SWV	Samenwerkingsverband
IKB	Individueel Keuze Budget: Dit is een keuzebudget vanuit de cao-vo in de vorm van extra verlofuren. Het keuzebudget kan worden aangewend om minder te gaan werken, of om verlof te sparen. Ook kan het onder voorwaarden worden gekapitaliseerd.	Tussenvoorziening	Een zorglocatie voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
LOB	Loopbaanoriëntatie en -begeleiding	VAVO	Volwassenonderwijs
LWOO	Leerweg Ondersteunend Onderwijs	VO-Raad	Sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs die de belangen behartigt van het voortgezet onderwijs bij de overheid, de politie, andere onderwijssectoren en maatschappelijke organisaties.
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs
OCW	Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen	WNT	Wet Normering Topinkomens
Onderbevoegden	Leraren met een tweede-graadsbevoegdheid, die lesgeven in de bovenbouw van havo of vwo. (nb over de exacte definitie vinden landelijk gesprekken plaats).		
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel		
OP	Onderwijzend Personeel		
P&O	Personeel en Organisatie		
PDCA	Plan-Do-Check-Act		
PGMR	Personeelsgeleding van de GMR		
PSA	Personeel- en Salarisadministratie		



## Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties
J. Steenvoorden	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurslid stichting Dreamweb</li><li>• Lid van de commissie onderwijs en wetenschap VVD</li><li>• Lid van de Woltjer Stichting</li><li>• Lid van het bestuur van OSVO</li></ul>
Drs. R. Kuiken	Lid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Kerk, Amsterdam</li><li>• Lid Raad van Toezicht IRIS Onderwijsgroep</li><li>• Voorzitter Raad van Toezicht Regenbooggroep, Amsterdam</li><li>• Voorzitter Stichting Steunfonds Theologie Windesheim</li><li>• Penningmeester van het bestuur van het Samenwerkingsverband Amsterdam - Diemen</li><li>• Lid van het bestuur van het Samenwerkingsverband Waterland</li></ul>

## Bijlage 3 Aantal leerlingen

Aantal leerlingen							
School	locatie	School soort	okt-12	okt-13	okt-14	okt-15	okt-16
De Apollo	Amsterdam		233	239	227	238	241
De Faam	Zaandam	praktijk-onderwijs	190	198	201	209	201
Hogelant	Amsterdam	tussenvoorziening vmbo	79	83	80	100	129
Iedersland College	Amsterdam	vmbo-b vmbo-k	225	246	248	234	215
Calvijn College	Amsterdam	vmbo-b vmbo-k	521	508	481	458	469
Rosa Beroepscollege	Amsterdam	vmbo-b vmbo-k	235	250	244	212	190
Waterlant College IJdoorn	Amsterdam	vmbo-b vmbo-k	334	326	315	287	263
Bindelmeer College	Amsterdam	vmbo-b vmbo-t	446	486	480	477	505
College De Meer	Amsterdam	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	432	460	517	548	529
Huygens College	Amsterdam	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	648	544	494	482	448
Pascal Zuid	Zaandam	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	658	641	646	605	586
Zuiderlicht College	Amsterdam	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	383	393	390	402	406
Bernard Nieuwentijt College	Monnickendam	vmbo-t	232	274	275	301	323
Meridiaan College	Amsterdam	vmbo-t	338	363	304	266	260
Over-Y College	Amsterdam	vmbo-t	626	628	615	554	529
Sweelinck College	Amsterdam	vmbo-t/ havo	502	576	591	592	556
De Vinse School	Amsterdam	vmbo-t/ havo/vwo	-	-	-	73	145
Comenius Lyceum	Amsterdam	havo vwo	670	696	745	734	697
Cygnus Gymnasium	Amsterdam	vwo	600	685	734	783	826
Damstede	Amsterdam	havo vwo	987	1049	1085	1130	1133
Gerrit van der Veen College	Amsterdam	havo vwo	865	843	908	895	873
Pascal College	Zaandam	havo vwo	836	876	908	916	935
Pieter Nieuwland College	Amsterdam	havo vwo	976	956	956	951	930
Havo de Hof	Amsterdam	havo	-	83	191	245	280
vavo			100	43	47	42	56
OPDC			54	56	62	70	55
Totaal			11170	11502	11744	11804	11780



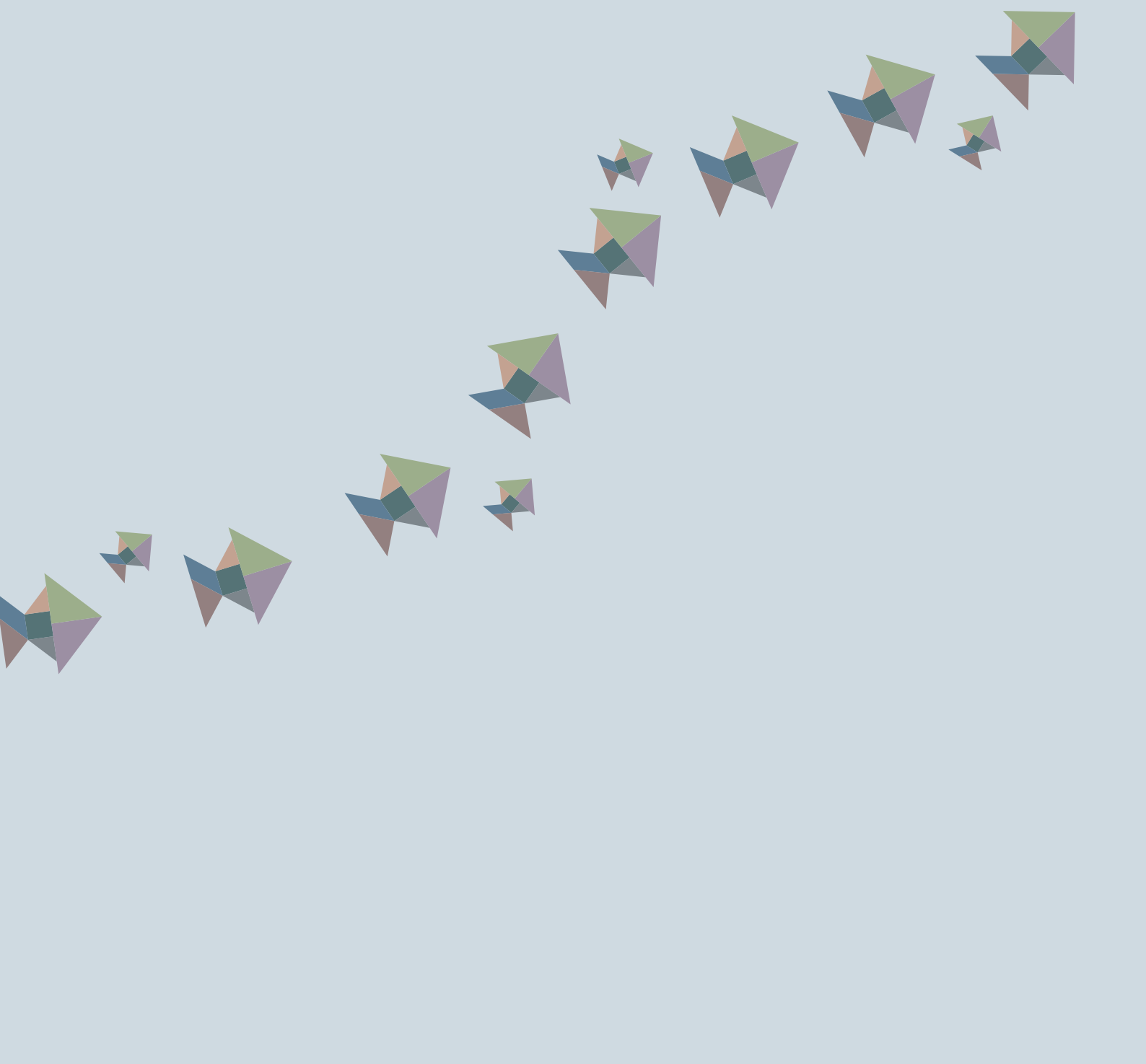
## Bijlage 4 Opbrengstenkaart

opbrengstenkaart inspectie								
School	School soort	Positie tov advies PO	OB snelheid	Rendement bovenbouw	Verskil SE-CE[1]	Gem. cijfer CE relatief	Oordeel opbrengsten	Arrangement Inspectie
De Apollo		Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,05	Boven norm	voldoende	basis
De Faam	praktijk onderwijs							basis
Hogelant	vmbo-b							basis
ledersland College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,62	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,16	Boven norm	voldoende	basis
Calvijn College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	Geen oordeel		voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,2	Onder norm	voldoende	basis
Rosa Beroepscollege	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,03	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,53	Boven norm	voldoende	basis
Waterlant College IJdoorn	vmbo-b	Boven norm	Onder norm	Boven norm	0,24	Boven norm	Voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,08	Boven norm	voldoende	basis
Bindelmeer College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,13	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Onder norm	0,37	Onder norm	onvoldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,63	Onder norm	voldoende	basis
College De Meer	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,56	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,13	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,04	Boven norm	voldoende	basis
Huygens College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,43	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,01	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,33	Boven norm	voldoende	basis
Pascal Zuid	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,23	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,04	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,06	Boven norm	voldoende	basis
Zuiderlicht College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,36	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,16	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,84	Boven norm	voldoende	basis
Bernard Nieuwentijt College	vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0	Boven norm	voldoende	basis
Meridiaan College	vmbo-t	Boven norm	Onder norm	Boven norm	0,53	Boven norm	voldoende	basis
Over-Y College	vmbo-t	Onder norm	Boven norm	Boven norm	0,03	Boven norm	voldoende	basis
Sweelinck College	vmbo-t	Onder norm	Boven norm	Boven norm	0,18	Boven norm	voldoende	basis
De Vinse School	vmbo-t/ havo/vwo							
Comenius Lyceum	havo	Boven norm	Boven norm	Onder norm	0,33	Onder norm	onvoldoende	zeer zwak
	vwo			Boven norm	0,29	Boven norm	voldoende	basis
Cygnus Gymnasium	vwo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,07	Boven norm	voldoende	basis
Damstede	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,19	Boven norm	voldoende	basis
Gerrit van der Veen College	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,12	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,27	Boven norm	voldoende	zwak
Pascal College	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,06	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,19	Boven norm	voldoende	basis
Pieter Nieuwland College	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,07	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,17	Boven norm	voldoende	basis
Havo de Hof	havo							









## Colofon

Vormgeving en productie: Ronda + Bierman Printmanagement

Fotografie: Bo Fotografie



interconfessioneel  
voortgezet onderwijs

Postbus 12426  
1100 AK Amsterdam ZO

Dubbelink 2  
1102 AL Amsterdam ZO

T: 020 - 705 96 00  
[www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)

