

ZAAM verbindt

Jaarstukken 2017

Stichting ZAAM interconfessioneel
voortgezet onderwijs

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

tel: 020 – 705 96 00
email: info@zaam.nl
website: www.zaam.nl
Kenmerk: 2018/000291/CvB-FIN

Inhoudsopgave

VOORWOORD	6
BESTUURSVERSLAG	7
1. ALGEMEEN	8
1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs	8
1.2 Visie, missie en kenmerken	8
1.3 Organisatie	9
1.4 Leerlingen	10
1.5 Personeel	12
2. VERANTWOORDING KOERSPLAN	14
2.1 Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen	14
2.2 Een goede werkgever	18
2.3 ZAAM in verbinding met de omgeving	24
3. HUISVESTING EN BEDRIJFSVOERING	29
3.1 Huisvestingsprojecten 2017	29
3.2 Financiële afhandeling huisvestingsprojecten	30
3.3 Onderhoud & gebouwen	30
3.4 Collectieve inkoop	31
3.5 Bedrijfsvoering	31
4. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	34
4.1 Governance	34
4.2 Visie op toezicht en toezichtkader	34
4.3 Contact met de organisatie	34
4.4 Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie	35
4.5 Inhoudelijk toezicht	37
5. TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT	39

5.1 Context 2018 - 2022.....	39
5.2 Leerlingen & onderwijs.....	40
5.3 Meerjarenbegroting 2018-2022.....	42
5.4 Risicomanagement.....	48
TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT	51
JAAARREKENING	54
1. Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming).....	54
2. Staat van baten en lasten over 2017	55
3. Kasstroomoverzicht over 2017	56
4. Toelichting op de jaarrekening 2017.....	57
5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	63
6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.....	69
7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2017.....	70
8. Verbonden partijen (Model E).....	78
9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	79
10. Beleidsinfo	80
11. Ondertekening van de jaarrekening	81
12. Gegevens rechtspersoon	82
OVERIGE GEGEVENS.....	83
13. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84
14. Hoofd- en nevenvestigingen.....	88
Bijlage 1 Lijst met afkortingen en verklaring begrippen.....	89
Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur.....	90
Bijlage 3 Aantal leerlingen.....	91
Bijlage 4 Opbrengsten 2017	92
Bijlage 5 Huisvestingsprojecten.....	94

VOORWOORD

In het eerste jaarverslag van ZAAM in 2012 schrijven we: "Veel is in de steigers gezet en langzamerhand kan de focus weer geheel op onderwijs komen te liggen". En dat is waar we in de afgelopen vijf jaar hard aan gewerkt hebben. De onderwijsresultaten zijn verbeterd en de financiële positie is gezond. Reden voor een bescheiden feestje ter ere van ons 5-jarig bestaan, ons eerste lustrum. Het feest met als thema 'verbinding' werd gevierd op 5 oktober, de Dag van de Leraar, door ons omgedoopt tot 'Dag van de Leraar én de Leerling'. Op de bewuste dag kwamen de ZAAM-scholen bijeen om met elkaar de strijd aan te gaan wie het beste idee heeft voor zijn of haar leeromgeving. Op interactieve en creatieve manier leerden de ZAAM-scholen elkaar kennen en kwamen leerlingen en leraren met elkaar in contact. Mooi was dat veel teams in hun gepresenteerde ideeën verbinding zochten met de andere ZAAM-scholen. De Vinse School bijvoorbeeld wil pesten voorkomen door met leerlingen een voorstelling te maken over pesten en deze te spelen voor andere klassen en andere scholen. Zelden kwam beter naar voren wat de meerwaarde van ZAAM-zijn kan betekenen.

Die meerwaarde zoeken we elke dag. Een mooi voorbeeld daarvan is de ZAAM academie. De plaats waar kennis gebracht, gehaald en gedeeld wordt. Door gezamenlijke scholing ontstaan verbindingen tussen collega's en scholen. Hierdoor wordt de kwaliteit van ons onderwijs verhoogd en kunnen we ons richten op de doelen uit het Koersplan. Op zoek naar manieren om maatwerk aan leerlingen te kunnen leveren, maken de ZAAM-scholen verbinding met elkaar. Scholen die in dezelfde windstreek liggen werken steeds meer samen en maken afspraken over op-, af-, en doorstroom van leerlingen: elke ZAAM-leerling op de goede plek, één van de ambities uit het Koersplan. Zo werken we aan het bieden van gelijke kansen aan al onze leerlingen.

Om het knelpunt van het aantrekken van voldoende gekwalificeerde collega's het hoofd te bieden werken we samen in opleidingsschool De Dam. We denken mee over de inhoud van de opleiding en tegelijkertijd binden we aankomende docenten aan onze scholen. Vervolgens is er een driejarig begeleidingsprogramma voor startende docenten. Veel van onze scholen zijn met dat doel aangesloten bij het regionale project "Frisse Start".

In dit verslag wordt de mate waarin we de ambities uit het Koersplan gehaald hebben beschreven. De eerste stappen zijn gezet richting onze doelen:

- passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen,
- een goede werkgever;
- ZAAM in verbinding met de omgeving.

We lezen in het verslag dat we de financiële doelstelling niet gehaald hebben. De oorzaak ligt in extra inzet van personeel, maar met name in de gevolgen van de migratie naar een nieuw ict-systeem. Er is veel materiaal vernieuwd en up-to-date gemaakt. Bij de herinrichting is gestreefd naar een betere verbinding tussen de scholen. Daarom is gekozen voor Office 365 waarin documenten in de cloud eenvoudig kunnen worden gedeeld en samenwerken wordt gestimuleerd. Onze insteek is dat ict dienend is aan het onderwijs én moet uitdagen tot innovatie.

Na ruim vijf jaar gaan we met het Koersplan als richtlijn op weg naar het tweede lustrum. Verbinding is het sleutelwoord. Kennisdelen, professionaliseren, innoveren en het bieden van maatwerk voor leerlingen en medewerkers doen we in verbinding met elkaar. Daar zit de meerwaarde van ZAAM. Met alle medewerkers, stakeholders en toezichthouders die zich inzetten voor onze scholen werken we samen aan de ontwikkeling en vorming van onze leerlingen... ZAAM verbindt.

College van Bestuur stichting ZAAM
Interconfessioneel voortgezet onderwijs

Judith Steenvoorden,
voorzitter

Redmer Kuiken,
lid

BESTUURSVERSLAG

1. ALGEMEEN

1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs is het bevoegd gezag van 24 (23 met ingang van 1 augustus 2017) scholen in Amsterdam, Zaandam en Monnickendam. Deze scholen verzorgen voor ruim 11.000 leerlingen het onderwijs, variërend van praktijkonderwijs tot 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 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 ontplooiën.

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 is in het visiedocument de uitgebreide beschrijving van de kenmerken te lezen.

1.3 Organisatie

College van Bestuur

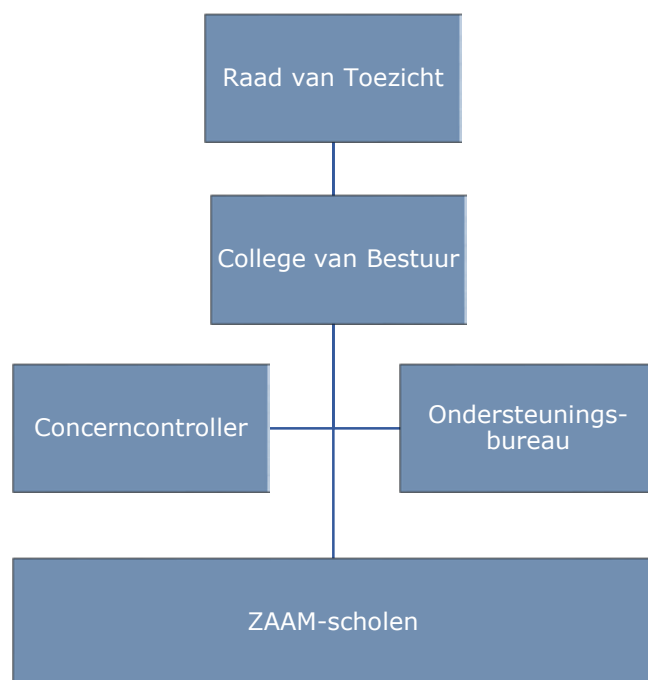
ZAAM wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB), dat bestaat uit een voorzitter en een lid van het CvB.

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

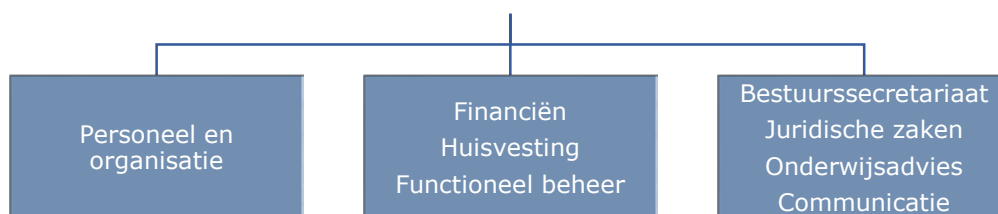
De 24 scholen zijn verdeeld onder de twee leden van het CvB voor directe aansturing. In het bestuursreglement zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur opgenomen (zie www.zaam.nl). De onderlinge samenwerking van de bestuursleden wordt jaarlijks geëvalueerd, mede ter voorbereiding op het beoordelingsgesprek 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. Er zijn geen wijzigingen geweest in 2017 ten aanzien van de verdeling van de scholen. Informatiebeveiliging en privacy heeft extra aandacht gekregen vanwege de Algemene Verordening Gegevensbescherming die met ingang van 25 mei 2018 van kracht is. Met betrekking tot de span of control is afgesproken dat het CvB uit twee personen blijft bestaan en dat de oplossing wordt gezocht in de herinrichting van het ondersteuningsbureau. In 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 directeurs en het CvB worden ondersteund door een ondersteuningsbureau. Het gesprek over de organisatie-structuur van het ondersteuningsbureau dat in 2016 is gestart en dat tot doel heeft 5 jaar na de start van ZAAM een optimaliseringsslag te maken, heeft een vervolg gekregen in 2017. Eind 2017 is een voorstel afgerond dat gedeeld wordt met directeurs en GMR. Deze besprekingen vinden in 2018 plaats.

De huidige organisatie ziet er als volgt uit:



Het ondersteuningsbureau:



1.4 Leerlingen

Het aantal leerlingen is op 1 oktober 2017 ten opzichte van 2016 licht gedaald met 0,2% van 11.780 (op peildatum 1 oktober 2016¹) naar 11.756 (2017). In bijlage 3 is het aantal leerlingen 2012-2017 per school weergegeven.

Scholen die het sterkst zijn gegroeid zijn de nieuw gestarte scholen havo De Hof en de Vinse School en daarnaast Pascal College en Huygens College. De inzet van het Huygens College om de samenwerking met de buurt en de beeldvorming van de school te verbeteren werpt zijn vruchten af. De groei van het Cygnus Gymnasium is gestagneerd, omdat de maximale capaciteit van de school is bereikt. Enkele scholen laten in 2017 een daling van het aantal leerlingen zien. Dit zijn veelal vmbo-basis en -kader scholen, zoals het Bindelmeer College, College De Meer en het Amsterdams Beroepscollege (ABC) Noorderlicht. Het ABC Noorderlicht is medio 2017 ontstaan uit de samenvoeging van Rosa Beroepscollege en Waterlant College IJdoorn. Deze samenvoeging is samengegaan met een verhuizing naar een prachtig nieuw pand. De verwachting is dat komende jaren het aantal leerlingen weer zal groeien. Het Sweelinck College heeft het als categorale school

¹ Na controle op peildatum 31-12-2016 is dit 11.740

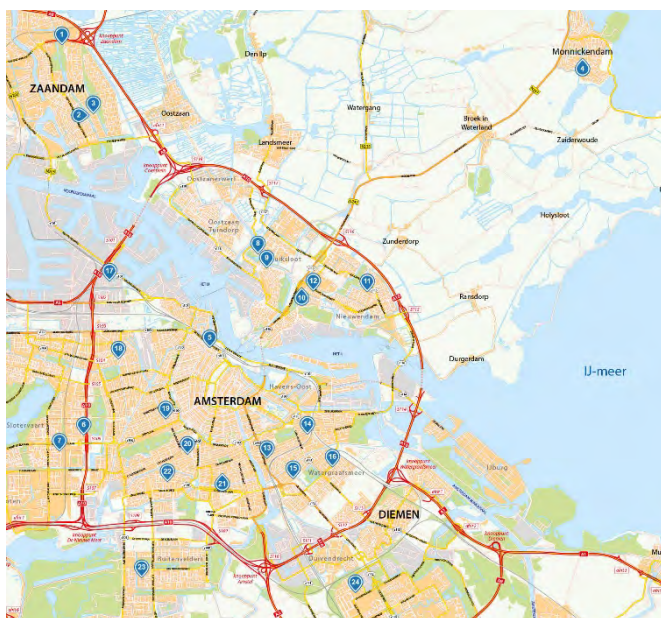
moeilijk. Ouders lijken een voorkeur te hebben voor brede scholen-gemeenschappen (m.u.v. categoriaal gymnasium), nu de eindtoets op de basisschool later is en het basisschooladvies dan nog omhoog kan worden bijgesteld. Het Comenius Lyceum verhuist pas begin 2018 en dat zie je terug in het aantal leerlingen. De mindere uitstraling van het oude gebouw in combinatie met een nieuwe Islamitische school voor VO in Amsterdam hebben geleid tot een daling. De verwachting is dat de daling van het aantal leerlingen na oplevering van de nieuwbouw in de komende jaren 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 2017 waren dit er 59. Na een flinke daling in 2013 is het aantal vavo-leerlingen gestabiliseerd, maar vanaf 2015 is weer sprake van een lichte groei, die zich nog steeds voortzet. De meeste vavo-leerlingen zijn afkomstig van havo/vwo scholen.

Onderwijsaanbod

Op de plattegrond van groot Amsterdam 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).



ZAAM op de kaart

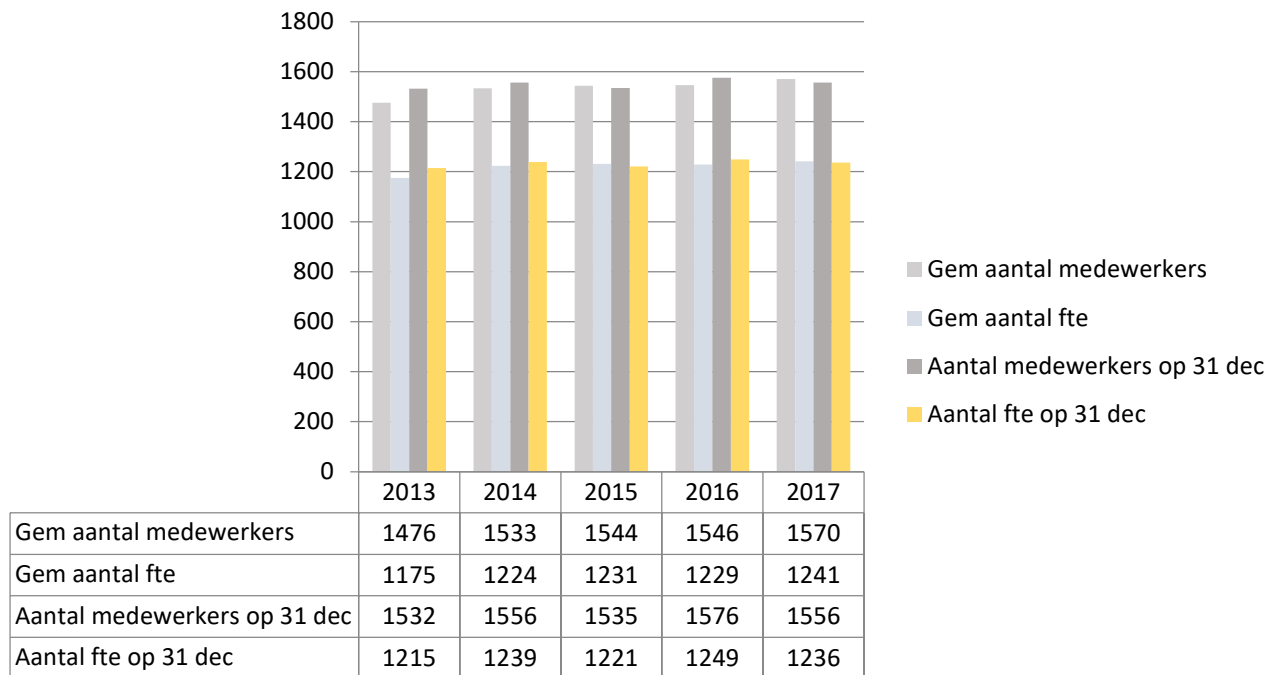
ZAANDAM	AMSTERDAM NIEUW-WEST	AMSTERDAM OOST	AMSTERDAM ZUID
1 Pascal College Pascallaan 4 1503 DA Zaandam (079) 616 73 55 www.pascalcollege.nl 2 Pascal Zuid Middelven 2 1504 BZ Zaandam (079) 616 79 00 www.pascalcollege.nl 3 De Faam Ridderweg 21 1504 AN Zaandam (075) 631 26 76 www.defaam.org	4 Comenius Lyceum Drethendestraat 44 1042 BJ Amsterdam (020) 614 03 05 www.comeniuslyceum.nl 5 Calvin College Pietrus Calandlaan 3 1066 KH Amsterdam (020) 615 34 09 www.calvincollege-amsterdam.nl 6 Rosca Beroepscollege Scheermeistraat 7 1034 XZ Amsterdam (020) 631 67 11 www.dorosa.nl 7 Over-Y College Hoofweg 170 1033 ZS Amsterdam (020) 415 09 59 www.ovey.nl 8 Damstede Rode Kruisstraat 83 1024 KM Amsterdam (020) 635 23 00 www.damstedelyceum.nl 9 Hogeland Dialoelstraat 20 1024 VV Amsterdam (020) 634 47 37 www.hogeland.nl 10 Waterland College (Idon) Rode Kruisstraat 14 1025 KN Amsterdam (020) 636 95 21 www.waterland.nl	11 Cyprius Gymnasium Vrolijkstraat 8 1091 VG Amsterdam (020) 618 88 80 www.cypriusgymnasium.nl 12 Havo De Hof Dapperstraat 316 1093 BS Amsterdam (020) 893 80 00 www.havoand.nl 13 Pieter Nieuwland College Nolweg 6 1097 AR Amsterdam (020) 665 47 30 www.pn.nl 14 College De Meer Lavoisierstraat 2 1097 H Amsterdam (020) 694 52 03 www.demeer.org 15 Iederland College Zeevangstraat 39-40 1104 BT Amsterdam (020) 406 32 09 www.iederlandcollege.nl 16 Het Reineert (vrij Meridiaan) Reineert de Vosstraat 27 1053 CL Amsterdam (020) 607 64 06 www.hetreineert.nl 17 Huggens College 2e Constantijn Huygensstraat 31 1054 NN Amsterdam (020) 788 08 80 www.huggenscollege.nl	18 Sweetnick College Moreelbestraat 19-21 1071 BJ Amsterdam (020) 572 21 59 www.sweetnickcollege.nl 19 Zuidelijke College Eusebiusstraat 43B 1072 HK Amsterdam (020) 662 48 83 www.zuidelijk.nl.org 20 Gerrit van der Veen College Gerrit van der Veenstraat 99 1077 DJ Amsterdam (020) 679 99 05 www.gerritvandeveen.nl 21 De Apollo Dialoel 8 1082 BZ Amsterdam (020) 644 83 57 www.deapollo.nl 22 Bindelmeier College Dubbelink 1 1102 AL Amsterdam (020) 609 92 21 www.bindelmeiercollege.nl

1.5 Personeel

Aantal medewerkers

Het aantal fte's op peildatum 31 december 2017 is 20 fte lager dan het aantal fte's op peildatum 31 december 2016. Het gemiddeld fte in kalenderjaar 2017 is nog wel hoger dan in kalenderjaar 2016. Deze ontwikkeling hangt met name samen met de verminderde instroom in leerjaar 1 in schooljaar 2017-2018 waardoor directeuren de formatie aangepast hebben.

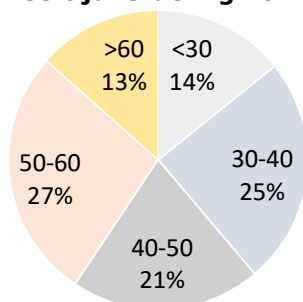
Ontwikkeling gemiddeld aantal medewerkers binnen ZAAM (exclusief betaalde stagiaires)



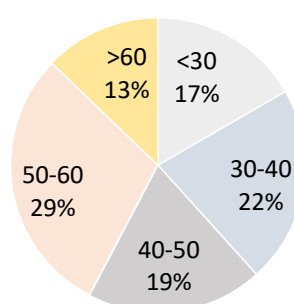
Leeftijdverdeling

ZAAM krijgt de komende jaren te maken met een constante uitstroom door pensionering. De piek verschuift echter naar achteren door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd.

Leeftijdverdeling 2017



Leeftijdverdeling 2013



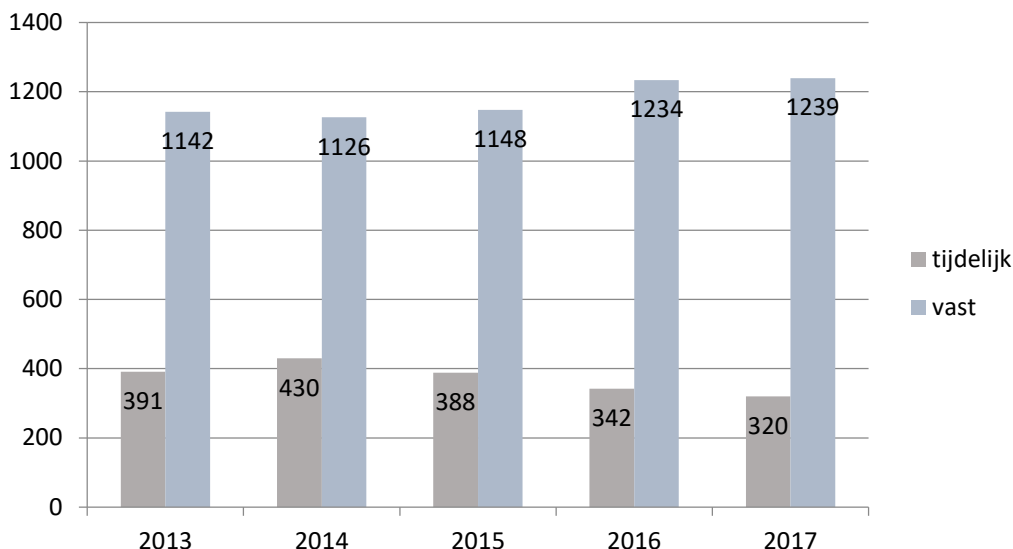
Fulltime en parttime medewerkers

Het percentage medewerkers met een aanstelling van 0,8 fte of meer blijft rond de 65% liggen. In vijf jaar is dit vrijwel niet gewijzigd.

Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

De daling van het aantal medewerkers op 31 december 2017 heeft als eerste invloed op de flexibele schil. Tijdelijke medewerkers zijn bij goed functioneren doorgestroomd naar een vast dienstverband en daarnaast zijn er nieuwe minder medewerkers aangetrokken met een tijdelijk contract. Door deze ontwikkeling is de flexibele schil in 2017 teruggelopen naar 20,5% (was 21,7% in 2016).

Verdeling aantal vaste-tijdelijke medewerkers 31 december 2013-2017



Verdeling van medewerkers naar geslacht

Het percentage vrouwen daalt licht naar 55,5%. Het cijfer blijft echter rond de 56%, zodat niet gesproken kan worden van een trendbreuk.

Medewerkers in leidinggevende functies

5,1% van het totaal aantal medewerkers op 31 december 2017 heeft een leidinggevende functie. Dit percentage ligt vanaf de start van ZAAM rond de 5%. Met leidinggevend bedoelen we directeuren en teamleiders op school, managers van het ondersteuningsbureau en leden van het CvB. De meeste leidinggevendenden op de scholen hebben ook nog onderwijs gerelateerde taken. De verdeling man/vrouw blijft ongewijzigd: 56% is man, 44% is vrouw.

In 2017 is op meerdere scholen een wijziging in de directie geweest. College De Meer heeft per 1 augustus een nieuwe directeur. De vorige is vertrokken om zijn carrière buiten het onderwijs voort te zetten. De directeur van het ABC Noorderlicht is met pensioen gegaan en per 1 augustus is zijn opvolger gestart. Ook de directeur van Bindelmeer College is in 2017 vertrokken. Wij zijn blij dat een interne kandidaat bereid is gevonden voor de duur van minimaal 1 jaar de directietaken op zich te nemen. Voor het Comenius Lyceum, Damstede College en het Sweelinck College heeft het CvB na consultatie van de MR van de betrokken scholen, ervoor gekozen de inzet van een interim-directeur te continueren. Daardoor krijgt de school de tijd om in rustiger vaarwater te komen alvorens een nieuwe directeur te werven.

2. VERANTWOORDING KOERSPLAN

2.1 Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen

Kwalitatief goed onderwijs

Goede en betrouwbare managementinformatie is essentieel voor de kwaliteitszorg. Zoals vastgelegd in het Koersplan is in 2017 een dashboard met managementinformatie ontwikkeld. Dit managementdashboard haalt gegevens uit andere administratiesystemen waardoor de gegevens actueel en betrouwbaar zijn. In het dashboard zijn gegevens over leerlingen, onderwijsresultaten, kwaliteit, tevredenheid, personeel en financiën terug te vinden. Voor directeuren is het een handzaam instrument om inzage te hebben in relevante schoolgegevens. Daarnaast worden de gegevens gebruikt bij de managementgesprekken die het bestuur 2 keer per jaar voert met de directeuren.

Wij geven vorm aan kwaliteitsverbetering door onder andere inzet van collegiale visitatie. In 2017 zijn Damstede en de Vinse School bezocht door een team op basis van een onderzoeksvraag die is geformuleerd door de school: is de leerling in voldoende mate eigenaar van het leerproces? Bij de Vinse School betrof het een algemene visitatie/audit op het onderwijsproces. De visiterende commissie wordt geselecteerd op basis van deskundigheid met betrekking tot de onderzoeksvraag en het schooltype. Het waren inspirerende en zinvolle bezoeken die resulteren in een rapportage met bevindingen en adviezen voor de bezochte school.

De opbrengstenkaarten 2018 van de inspectie met daarin de opbrengsten tot en met schooljaar 2016/2017 zijn in bijlage 4 opgenomen. De meeste scholen scoren boven de norm op de indicatoren van de inspectie. De scholen die op onderdelen onder de norm scoren, stellen een verbeterplan op. Dit is onderwerp van gesprek in het managementgesprek tussen CvB en directeur. Van de 42 afdelingen op onze ZAAM scholen hebben er 40 een basisarrangement, twee een aangepast arrangement zwak (vwo afdeling van het Gerrit van der Veen College en havo afdeling Comenius Lyceum). Deze scholen werken er hard aan om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de opbrengsten te verhogen.

Het Gerrit van der Veen College heeft twee voortgangsgesprekken met de inspectie gehad in 2017. De school heeft een 'grondige en kritische analyse gemaakt van de onderwijskwaliteit en een concreet plan van aanpak gemaakt dat goed bij de analyse aansluit'. Een sterk punt van de analyse noemt de inspectie dat de schoolcultuur onder de loep wordt genomen. De inspectie heeft na de voortgangsgesprekken geconcludeerd dat de school op koers is en aan de verwachtingen heeft voldaan en dat tot aan het herstelonderzoek in het tweede kwartaal van 2018 er geen noodzaak is tot aanvullend toezicht.

Het Comenius Lyceum heeft ook twee voortgangsgesprekken gehad. De inspectie is zeer tevreden en constateert dat het bestuur en de school aan alle afspraken heeft voldaan. 'De school en het bestuur voeren het verbetertraject voortvarend uit. Daarbij is aandacht voor de korte én voor de langere termijn'. De inspectie is positief over alle ingezette veranderingen. In het onderzoek naar kwaliteitsverbetering was de inspectie met name onder de indruk van de vooruitgang van de lessen. Het oordeel over het onderwijsproces van de inspectie is nu: voldoende. Echter, omdat de onderwijsresultaten nog onvoldoende zijn is het arrangement aangepast van zeer zwak naar onvoldoende.

In het eerste halfjaar van 2017 heeft De Apollo bezoek gehad van de inspectie, in het kader van de vierjaarlijkse onderzoeken die op alle scholen plaatsvinden. De inspecteur heeft vooral gekeken naar de volgende indicatoren: leerresultaten, onderwijstijd, schoolklimaat, didactisch handelen, onderwijs en begeleiding en kwaliteitszorg. De Apollo heeft voor de vmbo-t afdeling het basisarrangement gekregen. Omdat de school alleen de eerste drie jaren van havo aanbiedt, krijgt de school geen toezichtarrangement voor havo. De inspecteur schrijft in het rapport dat De Apollo er in slaagt om met leerlingen met een extra onderwijs- en/of ondersteuningsbehoefte goede resultaten te behalen. Verbeterpunten die worden genoemd zijn onder andere: de leraren maken onvoldoende gebruik van de analyses van de prestaties van leerlingen om het onderwijs gedifferentieerd vorm te geven. Verder heeft de school nog moeite met het concreet formuleren van leerdoelen bij het bestrijden van leerachterstanden. De aandacht gaat nu vooral uit naar sociaal-emotionele problematiek.

Omdat havo De Hof en de Vinse School nog geen of weinig onderwijsresultaten hebben, heeft de inspectie een kennismakingsbezoek gebracht aan beide scholen. De inspectie was na deze bezoeken tevreden.

Hogelant heeft een kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie. De kwaliteit van het onderwijs is als voldoende beoordeeld, met de aantekening dat de standaard kwaliteitszorg weliswaar voldoende is beoordeeld, maar dat de systematische evaluatie van de onderwijsresultaten verbetering behoeft.

Uitdagend onderwijs, maatwerk en gepersonaliseerd leren

Belangrijk onderwerp binnen ZAAM is vernieuwing van het onderwijs; het flexibiliseren en differentiëren van het onderwijsaanbod. Op schoolniveau wordt hier op eigen wijze aan gewerkt. Zo is bijvoorbeeld het Zuiderlicht College gestart met maatwerkdiploma's en het Over-Y College heeft het onderwijs gewijzigd, waarbij de nadruk is komen te liggen op persoonlijk leiderschap van de leerlingen en waarin meer in projecten wordt gewerkt. Via de ZAAM academie worden scholen verder gestimuleerd hiermee aan de slag te gaan. In 2017 is een opleidingsmodule 'Veranderen en Innoveren' gestart voor teamleiders en directeurs.

Tijdens de tweedaagse in het voorjaar, met als thema 'Leiderschap in innovatie', hebben de directeurs van de ZAAM-scholen geroken aan nieuwe technieken die kunnen worden ingezet om het onderwijs te vernieuwen. Ze hebben aan de lijve ondervonden hoe een iPad kan worden ingezet om op een andere manier een opdracht uit te voeren. De opdracht was een thema uit het Koersplan te verkennen, te verwerken en te presenteren met één van de beschikbare apps op de iPad. Dit leidde tot inspirerende en soms ook frustrerende (als Wifi niet werkt) momenten. Tevens hebben de directeurs ervaren hoe een drone kan worden ingezet voor het onderwijs en welke applicaties gebruikt kunnen worden om het onderwijs aantrekkelijker te maken.

Veilig leer- en werkklimaat

Sociale veiligheid vinden we belangrijk op onze ZAAM-scholen. En dus is het van belang dat medewerkers goed zijn toegerust om het gesprek te leiden. In 2017 hebben de directeurs kennis gemaakt met een methode die hierbij kan helpen. Het gaat om de methode 'morele oordeelsvorming'. Op het Calvin College wordt deze methode breed binnen de school ingezet. Naar aanleiding van twee casussen die in groepen zijn besproken is besloten deze methodiek vaker in te zetten, om het gesprek over lastige vraagstukken op een gestructureerde wijze te voeren.

Binnen een veilig leer- en werkklimaat hoort een goede informatiebeveiliging en het zorgvuldig omgaan met de privacy, van zowel leerlingen als medewerker. De invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming dwingt ons om dit goed te regelen. Hiervoor is het project Informatiebeveiliging en Privacy opgezet. Er is een externe projectleider aangetrokken en in 2017 is een plan van aanpak opgesteld. Er zijn workshops georganiseerd voor zes pilotscholen om vast te leggen wat we registreren op de scholen, met welk doel, waar het wordt vastgelegd en wie bij de informatie kan. In 2018 gebeurt dit op alle scholen. Er is een beleidsplan privacy opgesteld, dat is voorgelegd aan de GMR. Het plan van aanpak wordt in 2018 verder uitgerold.

Vertrouwenspersonen

Belangrijk voor een veilig leer- en werkklimaat zijn de vier bovenschoolse vertrouwenspersonen. In 2017 hebben de vertrouwenspersonen vijftien meldingen gehad. In 2016 waren dat er elf, in 2015 zeventien. Het aantal meldingen lijkt relatief stabiel tussen de tien en de twintig te liggen. De vijftien cases zijn verdeeld over een achttal scholen. De casussen zijn naar tevredenheid van de cliënten afgerond, waarbij bij elke melding hierover navraag is gedaan.

In 2017 waren er een vijftal meldingen van en door ouders over hun kinderen. Ging in 2016 het merendeel van de meldingen over pesten en intimidatie, in 2017 was dit meer divers. Het is niet eenvoudig om een kwalificatie te geven over het aantal en de aard van de meldingen.

Twee keer per jaar wordt een bijeenkomst georganiseerd door de vertrouwenspersonen voor alle vertrouwensdocenten. Eenmaal staat dan training en kennisoverdracht centraal en de andere keer uitwisseling en intervisie. Op 10 oktober 2017 ging de training over 'seksuele intimidatie'.

Jaarlijks gaan de vertrouwenspersonen twee dagdelen op training. In 2017 was het onderwerp van deze trainingen 'traumaverwerking bij leerlingen'. In 2017 hebben de vertrouwenspersonen vijfmaal vergaderd om ervaringen uit te wisselen en zaken af te stemmen.

Klachten

Klachten worden in de eerste plaats op school gemeld en opgelost. Voor leerlingen en ouders is de juiste persoon in de meeste gevallen een docent en/of mentor en uiteindelijk de schoolleider. Als de klacht niet op de school kan worden opgelost kunnen ouders zich wenden tot de externe klachtencommissie waar ZAAM bij aangesloten is. In dit verslag komen de formele klachten aan bod waarbij het niet gelukt is de klacht op schoolniveau op te lossen. In 2017 betreft dit in totaal zeven klachten: twee formele klachten over de handelwijze van de school, drie bezwaarschriften tegen een weigering toelating, één beroepsschrift in het kader van de eindexamens en één klacht die is ingediend bij het College van de Rechten van de Mens.

De klachten over de handelwijze van de school zijn door de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs behandeld en allebei ongegrond verklaard. De twee bezwaarschriften met betrekking tot weigering toelating zijn door het College van Bestuur getoetst en ongegrond verklaard, de derde is door ouders ingetrokken. Het beroepsschrift onregelmatigheid bij het eindexamen is door de Commissie van Beroep van Examens niet-ontvankelijk verklaard. Met betrekking tot het verzoekschrift bij het College van de Rechten van de Mens is het oordeel dat niet is gebleken dat ZAAM verboden onderscheid heeft gemaakt.

Elke ZAAM leerling op de goede plek

Zoals we in het Koersplan hebben vastgelegd hechten we aan doorlopende leerlijnen voor de leerlingen. Leerlingen worden geholpen in hun keuzeprocess door de inzet van loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB). Omdat LOB vanaf 1 augustus 2017 onderdeel is van het onderzoekskader van de inspectie is, in 2017 de handreiking van ZAAM voor een schoolplan aangepast. Alle scholen beschrijven in een nieuw schoolplan het LOB-beleid: visie, organisatie, facilitering en deskundigheidsbevordering komen aan de orde. De scholen hebben wel een visie op LOB ontwikkeld, maar voor veel scholen van ZAAM is beleid t.a.v. organisatie/facilitering en deskundigheidsbevordering nog een worsteling.

Het vervolgonderwijs kijkt steeds kritischer naar de vaardigheden die hun toekomstige leerlingen beheersen en hun motivatie voor een opleiding. De Apollo heeft samen met vier andere scholen meegedaan met een pilot met TalentScan als onderdeel van het LOB-proces. TalentScan is een evaluatie- en toetsvorm die de ontwikkeling van vaardigheden en brede vorming van de leerling in beeld brengt. Het ondersteunt het realistisch en gemotiveerd kiezen van een leerling voor de vervolgopleiding.

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 zittenblijvers door o.a. gebruik te maken van de subsidie van het ministerie OC en W voor het organiseren van een lente- en/of zomerschool. Voor het schooljaar 2016-2017 hebben 6 scholen gebruik gemaakt van deze subsidie.

Strategische onderwijsportefeuille

Landelijk is de tendens om voor brede scholengemeenschappen te kiezen. Doorstroom binnen dezelfde school wordt daarbij verondersteld gemakkelijker te zijn, mocht de eindtoets basisonderwijs hoger uitkomen dan het eerste basisschooladvies. Dit leidt tot een verschuiving van de leerlingenstromen. Deze tendens willen we analyseren. Doel is om mede op basis van deze analyse te komen tot een strategische onderwijsportefeuille van ZAAM waarin we vastleggen welk onderwijsaanbod we waar aanbieden. Ook wil het bestuur op een aantal strategische punten vastleggen hoe zij tegen nieuwe en het vernieuwen van ZAAM onderwijsvoorzieningen aankijkt. Ondanks de eerste gesprekken over dit onderwerp, heeft dit in 2017 nog niet geleid tot een document. Dit wordt in 2018 opgepakt.

Aantal leerlingen per onderwijssoort op teldatum 1 oktober						
Schoolsoort	okt-12	okt-13	okt-14	okt-15	okt-16	okt-17
Praktijkonderwijs	190	197	201	209	200	185
vmbo-b	1377	1471	1516	1630	1619	1426
vmbo-b/k	865	826	809	768	635	857
vmbo-k	1103	1105	1158	1037	1079	957
vmbo-(g)t	2444	2503	2301	2226	2186	2190
vmbo-t / havo	257	264	307	174	72	106
Havo	1589	1735	1932	2073	2166	2314
havo / vwo	773	852	897	946	866	886
Vwo	2418	2450	2514	2629	2769	2687
vmbo-t / havo / vwo ²					36	40

² Dit zijn de leerlingen in de gemengde brugklassen van de Vinse School

In de tabel is het aantal leerlingen (exclusief OPDC en vavo) weergegeven per onderwijssoort. Hierin zien we dat ten opzichte van 2016 bij de meeste onderwijssoorten sprake is van een daling van het aantal leerlingen. De geconstateerde stijging van het aantal havo leerlingen in 2015 en 2016 is doorgezet in 2017. 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-b en -k leerlingen en de forse stijging van het aantal vmbo-b/k leerlingen. Het aantal vmbo-t/havo leerlingen is na een daling van 3 jaar nu weer gestegen.

2.2 Een goede werkgever

Een professionele leergemeenschap

In het Koersplan is ruim aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie tot een professionele leergemeenschap. De activiteiten van de ZAAM academie hebben tot doel hieraan een bijdrage te leveren. In 2016, het eerste jaar van de academie, volgden 223 medewerkers een training, workshop, netwerkbijeenkomst of leergang. In 2017 is dat aantal gestegen naar 373. Dat is een mooie groei en het is de ambitie van de academie deze de komende jaren exponentieel door te zetten. 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.

De academie bevindt zich nog in de opstartfase en dus is er ook in 2017 projectmatig gewerkt aan de inrichting en professionalisering van de organisatie. Op dit moment kent de ZAAM academie leerlijnen op het gebied van onderwijsvernieuwing, optimaal werken aan veiligheid, identiteit en leiderschapsontwikkeling. Voor deze laatste twee zijn leerlijncommissies actief die trainingen ontwikkelen en ook mede uitvoeren. Ook zijn er verschillende leernetwerken gestart of in oprichting, waaronder een voor onze vertrouwensdocenten.

We hebben onderzoek gedaan naar het effect op de kosten van trainingen en cursussen voor ZAAM medewerkers op het moment dat de ZAAM academie als netwerkorganisatie een mix van eigen trainingen in samenwerking met partners, 'sponsors' en externen aanbiedt. Een eerste steekproef van ontworpen trainingen voor 188 deelnemers geeft een duidelijk beeld, namelijk een positief saldo van ruim € 55k. Naarmate de academie meer deelnemers telt en het extern netwerk wordt vergroot neemt dit bedrag verder toe.

De academie wordt bemenst door een coördinator (0,4 fte) en een projectmedewerker (0,6 fte). De ZAAM academie is op dit moment nog niet in staat om alle kosten die gemaakt worden bij de voorbereiding, de organisatie en de uitvoering van trainingen volledig door te berekenen aan de deelnemers. Dit past bij de ontwikkelfase van de academie. De doelstelling is dat overheadkosten met de verdere groei van de academie in de komende jaren zullen afnemen.

Jaarlijks wordt binnen ZAAM veel gebruik gemaakt van de mogelijkheid een Amsterdamse scholenbeurs of lerarenbeurs aan te vragen. Er zijn 122 Amsterdamse lerarenbeurzen (€ 122.213 aangevraagd en € 112.920 ontvangen) en 7 scholenbeurzen (€ 267.842 aangevraagd en € 192.842 ontvangen in 2017, € 75.000 is doorgeschoven naar 2018) aangevraagd in 2017-2018.

Binnen ZAAM vinden we het belangrijk bevoegde docenten voor de klas te hebben. Als het niet lukt een bevoegde docent te vinden voor een vacature, vooral bij tekortvakken komt dat voor, 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 hij of zij onderneemt om tijdig af te studeren. In december 2017 hadden 110 ZAAM docenten nog

geen (juiste) bevoegdheid. Het overgrote deel daarvan is studierend en benoembaar, een minderheid was (nog) niet gestart met een opleiding.

Leiderschapsontwikkeling

Een projectgroep bestaande uit directeuren, P&O en een extern begeleider heeft in het voorjaar uitwerking gegeven aan de Kadernotitie Leiderschapsontwikkeling. We zijn er van overtuigd dat goed schoolleiderschap een belangrijke factor is voor de kwaliteit van onderwijs en werkgeverschap. Dit jaar is een traject voor startende teamleiders succesvol afgerond. Elf nieuwe teamleiders zijn gedurende het schooljaar 2016-2017 begeleid d.m.v. een aantal bijeenkomsten en begeleide intervisie. Dit traject wordt in 2017-2018 herhaald en wordt een standaard onderdeel in het aanbod van de ZAAM academie.

Ook voor zittende directeuren heeft de projectgroep dit voorjaar een aantal bijeenkomsten georganiseerd, onder de titel 'Leiderschap in innovatie'. Een uitvloeisel hiervan is de start van een intervisiegroep voor directeuren. De animo onder directeuren voor deze activiteiten is groot, het belang van onderling contact wordt breed onderschreven.

De projectgroep heeft daarnaast een oriëntatietraject op schoolleiderschap ontwikkeld voor medewerkers die overwegen door te groeien naar een leidinggevende functie. Dit traject was binnen vijf dagen vol en lijkt zeker te voldoen aan een behoefte. Voor de uitvoering van al deze activiteiten wordt nauw samengewerkt met de ZAAM academie.

Innovatie en ondernemerschap

Medewerkers worden uitgedaagd om innovaties in het onderwijs tot bloei te laten komen. Om onderwijsvernieuwing op scholen te stimuleren hebben we voor 2017 een innovatiebudget beschikbaar gesteld van € 300.000. Er is in totaal voor ruim 4 ton aangevraagd door 8 scholen. Dit is besteed aan o.a. de ontwikkeling van gepersonaliseerd leren op het Cygnus Gymnasium en de ontwikkeling van ondernemend leren in de 4^e klas op het Over-Y College. Voor 2018 is eenzelfde bedrag vrijgemaakt.

Een deel van het innovatiebudget is ingezet voor het jubileum van ZAAM op 5 oktober 2017. Op die dag zijn teams van 23 ZAAM-scholen bijeengekomen om met elkaar de strijd aan te gaan wie het beste idee heeft voor zijn of haar leeromgeving. Deze teams, bestaande uit leerlingen en leraren, zijn in de voorafgaande maanden begeleid bij het bedenken van ideeën en het maken van een effectieve pitch. Op 5 oktober zijn alle ideeën gepresenteerd voor een jury. De winnaars hebben een geldbedrag tot hun beschikking gekregen om het plan werkelijkheid te laten worden:

- De ZAAM prijs: het Zuiderlicht College – Meer beweging & gezondere levensstijl
Graag willen wij een ruimte waar leerlingen overdag kunnen dansen en na schooltijd huiswerk kunnen maken. Daarnaast zouden wij in de kantine, tijdens het ontbijt en de lunch, voor weinig geld een groter (en gezonder) aanbod willen bieden aan de leerlingen.
- De Woltjer Stichting prijs: de Vinse School – Geen gepest
We willen pesten voorkomen door met leerlingen een voorstelling te maken. Deze voorstelling laten we zien aan andere klassen en op andere scholen en daarna gaan we in gesprek met leraren en leerlingen d.m.v. een nagesprek en een workshop.

- De Rabobank prijs: het Sweelinck College – Goed gedrag moet beloond worden
Iedere docent heeft de Sweelinck app op zijn telefoon en geeft op die manier coins aan de leerlingen. Uiteindelijk krijg je een certificaat. Op deze manier wordt goed gedrag beloond. Dit leidt tot een beter schoolklimaat.
- De publieksprijs: Over-Y College – Zaamhorigheid
Meer saamhorigheid creëren met de buurt en andere ZAAM scholen d.m.v. sport en sociale activiteiten.

Het was een mooi evenement, niet alleen om op deze manier innovatie op de scholen te stimuleren, maar ook om meer verbinding tussen de scholen en tussen leerlingen en medewerkers te bewerkstelligen.

Nieuwe medewerkers maken een succesvolle start

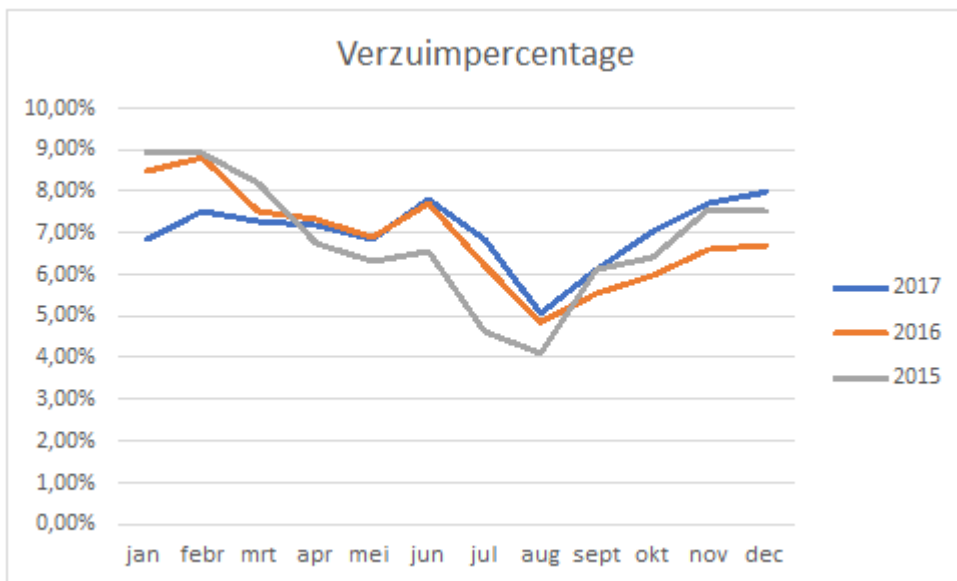
Wij willen voor onze nieuwe medewerkers een succesvolle start faciliteren. De ZAAM-scholen kunnen een beroep doen op begeleiding vanuit de werkgroep 'Frisse Start'. In 2020 moeten alle scholen beschikken over een begeleidingsprogramma voor startende docenten gedurende de eerste drie jaren. In 2017 is de tweede tranche gestart met opnieuw een aantal scholen van ZAAM (Bernard Nieuwentijt College, Calvijn College, havo De Hof en Pieter Nieuwland College). Daarnaast hebben we het mogelijk gemaakt dat vestiging de Klencke van het MBO ROCTOP kon aansluiten bij ons. Er wordt verbinding gezocht tussen het leren van studenten bij de opleidingsschool de DAM, het begeleiden van starters en de volgende stap is het begeleiden van zittende docenten.

Nieuwe directeuren krijgen bij de start van hun dienstverband een collega-directeur als buddy. In de praktijk is het prettig en nuttig gebleken een collega te hebben bij wie je terecht kunt met praktische vragen over hoe zaken binnen ZAAM zijn geregeld. Voor interim-directeuren was dit nog niet opgezet, maar vanuit ervaring van afgelopen jaar is besloten in de toekomst ook voor interim-directeuren (met een opdracht voor een langere periode) een buddy aan te wijzen.

Gezond werkklimaat

In het voorjaar van 2017 is een uitgebreide verzuimanalyse uitgevoerd waarna aanbevelingen zijn geformuleerd. Belangrijkste aanbeveling was de aanpak van verzuimbegeleiding door middel van het eigenregie-model te continueren, waarbij de leidinggevende (i.c. de directeur) casemanager is. Deze en andere aanbevelingen zijn meegenomen bij de selectie van de nieuwe arboarts die op 1 augustus 2017 is gestart. Bij de selectie vormde de visie van de arts op preventie van verzuim een van de belangrijkste criteria. Onderdeel van deze preventieve maatregelen waren in 2017 het voeren van SMT's en breder inzetten van interventies voor psychosociale klachten. Helaas hebben wij in samenspraak met onze arbodienst eind 2017 moeten concluderen dat de nieuwe arts niet aan de verwachtingen voldeed. De samenwerking is beëindigd. In afwachting van een nieuwe arboarts worden de taken tijdelijk waargenomen door onze vorige (inmiddels gepensioneerde) arts.

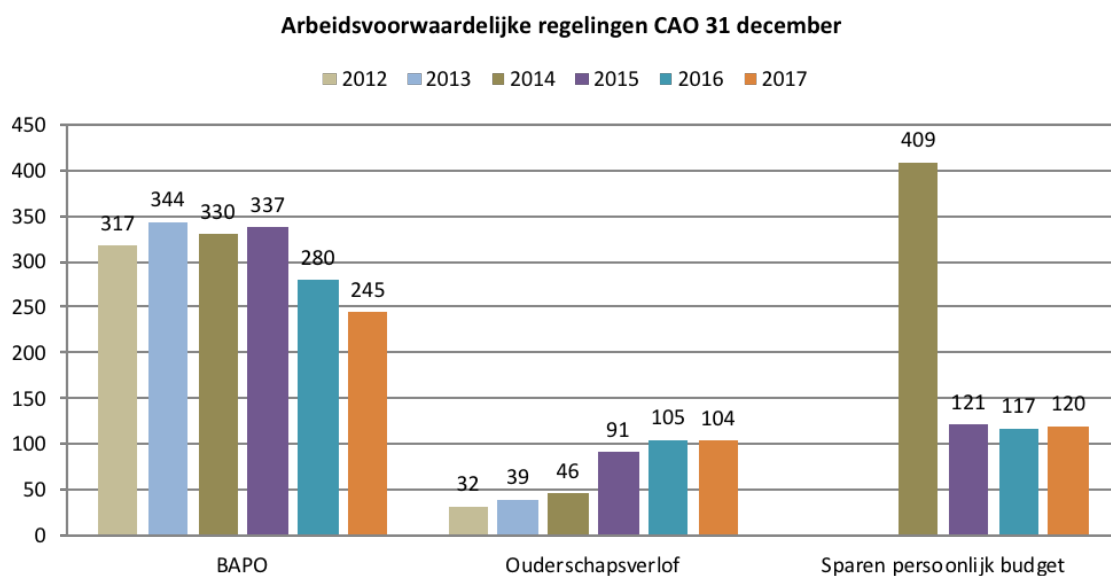
Alle inspanningen in 2017 hebben helaas niet geleid tot een daling van het verzuimpercentage voor dat kalenderjaar. Het totale verzuimpercentage komt in 2017 uit op 7%. We zien dat het verzuimpercentage aan het begin van het kalenderjaar lager was dan de jaren daarvoor, maar hoger eindigde. Wij wijten dit aan de roerige periode met de nieuwe arbo-arts en hopen met het vinden van een goede opvolger de daling te kunnen herpakken. Het kortdurend verzuim en de verzuimfrequentie zijn wel voor het tweede jaar op rij gedaald.



Om te zorgen voor een goede werkdrukbalans en zo de duurzame inzetbaarheid van ons personeel te vergroten, hebben we besloten om de minimum regeling voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, zoals die is vastgelegd in de cao-vo, per 1 augustus 2017 uit te breiden. Alle medewerkers hebben met dit besluit de mogelijkheid om het individueel keuzebudget uit te laten betalen. Hiermee hebben alle medewerker dezelfde keuzevrijheid om te bepalen op welke wijze het budget wordt ingezet. In hoeverre van deze verbreding gebruik wordt gemaakt wordt duidelijk in 2018, als de uitbetaling voor het eerst wordt gedaan.

Voor wat betreft het schooljaar 2016/2017: in 2017 hebben 120 medewerkers hun budget laten uitbetalen. Sinds de invoering van de regeling is dat aantal gelijk gebleven. Het gaat om een bedrag van € 148k.

Het aantal medewerkers dat gebruik maakt van de aanvullend budget regeling (voorheen BAPO) is verder teruggelopen naar 245. Het aantal medewerkers dat het persoonlijk budget spaart of inzet voor ouderschapsverlof lijkt te stabiliseren.



WKR-regeling

De WKR is in 2015 beleidsrijk ingevoerd en maakt onderdeel uit van het arbeidsvoorwaardenbeleid van ZAAM. Elke medewerker mag jaarlijks voor maximaal € 250,- aan kosten in het kader van gezondheidsbevordering fiscaal uitruilen. Denk daarbij aan het lidmaatschap van een sportclub, kosten voor sportmiddelen (schoenen, racket), maar ook de kosten voor culturele activiteiten als museumbezoek vallen hieronder. In 2015 en 2016 werd slechts beperkt gebruik gemaakt van de regeling.

Uit de evaluatie bleek dat veel medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van het bestaan van de regeling en dat er veel onduidelijkheid is over de uitvoering ervan. Als korte termijnoplossing hebben we in 2017 de communicatie over de regeling geïntensiveerd en verbeterd door voorbeelden uit te werken. De WKR deelname is hierdoor flink gegroeid ten opzichte van 2016 (335 om 620). Dat vinden we nog steeds te weinig. Voor de lange termijn zien we mogelijkheden in het verruimen van declaratiemogelijkheden. Onze leverancier van het personeels- en salarissysteem komt daarnaast in 2018 met een Flex-benefits module, die het volledige proces van flexibele arbeidsvoorwaarden vereenvoudigt. Ook de WKR regeling wordt binnen deze module ondergebracht.

Sociale zekerheid

We willen binnen ZAAM niet alleen een goede werkgever zijn voor onze medewerkers. Ook met medewerkers van wie het dienstverband (deels) is beëindigd houden we contact. We bieden ondersteuning bij re-integratie activiteiten. Dat doen we vanuit de overtuiging dat werken een van pijlers is die bedraagt aan het ervaren van een zinvolle deelname in de maatschappij. Medewerkers die niet meer terug kunnen keren in het arbeidsproces willen we vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap zorgvuldig begeleiding. We blijven in verbinding met onze medewerkers. In 2017 zijn in dit kader de volgende keuzes gemaakt:

1. Terugdringen (B)WW lasten

(B) WW = (Bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering

In 2017 is het project 'Grip op (B)WW' gestart. Het doel van het project is om:

- Actief aan de slag te gaan met de wettelijk taak van ZAAM om ex-medewerkers in een (B)WW situatie te begeleiden bij het re-integreren naar werk;
- Om de (B)WW kosten te verlagen;
- zicht te houden op deze groep ex-medewerkers en hun re-integratie-activiteiten.

Uit de groep van ex-medewerkers van ZAAM met een WW uitkering of bovenwettelijke WW uitkering is een groep van 41 ex-medewerkers geselecteerd voor deelname aan het re-integratietraject.

2. Eigen risicodragerschap ZW

Sinds 1 januari 2015 is ZAAM eigen risicodrager voor de ziektewet (ZW). Doel hiervan is om medewerkers die ziek uit dienst gaan een goede re-integratiebegeleiding te bieden. Met de keuze om eigen risicodrager te worden was tevens de verwachting dat ZAAM tot € 100k per jaar zou kunnen besparen. In 2017 is een evaluatie gedaan naar kwalitatieve en financiële resultaten. Algemene conclusie is dat het een goede keuze is geweest om eigen risicodrager te zijn voor de ziektewet. Niet onbelangrijk is dat naast de tevredenheid die er heerst, ook het financiële voordeel wordt gerealiseerd. In 2016 betrof dit voordeel voor ZAAM bijna € 80k.

3. Eigen risicodragerschap WGA

Als medewerkers ziek worden en na twee jaar instromen in de WGA vinden we het belangrijk te blijven werken aan een zorgvuldige begeleiding. In 2017 is besloten per 1 januari 2018 Eigenrisicodrager te worden voor de WGA. Medewerkers die ziek worden, komen zowel qua begeleiding als financieel voor rekening van ZAAM. Voor de uitvoering van de begeleiding van deze medewerkers wordt de samenwerking gezocht met een externe partner.

Aan dit besluit ging een onderzoekstraject vooraf dat al in de zomer van 2016 was gestart. De conclusie was dat eigen risicodragerschap de beste optie is voor ZAAM. Wij kunnen meer regie voeren bij re-integratiebegeleiding en/of herkeuring van (ex-)medewerkers. Daarnaast is ook hier naar verwachting een aanzienlijk financieel voordeel te behalen.

Opleiden in erkende opleidingsscholen

Onze opleidingsschool heeft een nieuwe naam gekregen. Van voorheen ZAAM-ROCTOP naar Opleidingsschool de Dam. Dat heeft te maken met de uitbreiding van het aantal aangesloten besturen. Naast ZAAM en ROCTOP zijn ook het bestuur van Stichting Voortgezet Onderwijs Amsterdam Zuid (SVOAZ) en SG Reigersbos aangesloten. In 2017 waren er 263 studenten ingeschreven. Inmiddels bestaat onze opleidingsschool uit 21 aangesloten scholen vanuit de vier eerder genoemde besturen.

We zijn vrij uniek vanwege onze grootte maar ook omdat er nog maar 1 andere opleidingsschool in Nederland is die bestaat uit een verbinding van zowel VO als MBO. Dit jaar is er een aanbod van zo'n negen verschillende cursussen geweest waaraan 85 docenten deelnamen. Uitgangspunt van onze opleidingsschool is om begeleiding te bieden aan toekomstige docenten. We gebruiken o.a. een monitor om onze kwaliteit te borgen. De uitkomsten van de jaarlijkse monitor worden besproken met studenten, werkplekbegeleiders, school- en instituutsopleiders, schoolleiders en binnen de stuurgroep. De bevindingen worden geprioriteerd via de stuurgroep en in een matrix als doelen voor het komende jaar geformuleerd en gemonitord. We hebben in 2017 een start gemaakt met de ontwikkeling van een eigen website, een brochure en andere promotiematerialen.

Goed bestuur en toezicht

Omdat de Code Goede Bestuur Voortgezet Onderwijs op ons van toepassing is, maar vooral omdat wij veel waarde hechten aan transparantie, leggen we zoveel mogelijk afspraken vast in regelingen, die voor een ieder inzichtelijk zijn.

Op onze website staat beschreven op welke wijze wij invulling geven aan de artikelen uit de Code Goede Bestuur VO. Enige punt van de Code Goed Bestuur VO waar we nog niet aan voldoen, is het publiceren van een professioneel statuut. Hiervoor hebben we gewacht op een handreiking van de VO-Raad die in 2017 is gepubliceerd. Scholen zijn nu aan de slag om samen met de leraren een professioneel statuut op te stellen.

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. Met enige regelmaat 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.

2.3 ZAAM in verbinding met de omgeving

Zichtbaar in netwerkorganisaties

In ons Koersplan hebben we aangegeven de verbinding met andere besturen in Amsterdam meer te willen zoeken. Hiertoe zijn in 2017 mooie stappen gezet. De besturen van het voortgezet onderwijs in Amsterdam zijn in maart drie dagen naar Berlijn gereisd met als belangrijkste doelstelling om tijdens deze drie dagen te komen tot een overkoepelende visie voor het Amsterdamse onderwijs, waarop de OSVO haar missie kan bouwen. Met de input van deze reis is een eerste concept visie geformuleerd die tijdens een vervolgbijeenkomst verder is uitgewerkt en vertaald is in enkele heldere afspraken/doelstellingen in 'De Amsterdamse agenda voor het voortgezet onderwijs'.

De schoolbesturen in Amsterdam werken nauw samen met de gemeente Amsterdam met als doel het lerarentekort in het PO en VO terug te dringen. In verschillende werkgroepen wordt onderzocht welke middelen er kunnen worden ingezet om het werken als leraar in Amsterdam aantrekkelijker te maken en leraren niet alleen aan te trekken, maar ook te binden aan de stad. Voorbeeld hiervan zijn de Amsterdamse Lerarenbeurs, de ontwikkeling van een voorkeursbeleid voor de toewijzing van woningen en een betere verdeling van parkeerplekken.

We participeren vanwege de geografische ligging van de ZAAM-scholen in drie samenwerkingsverbanden (SWV): SWV VO Amsterdam-Diemen, SWV VO Zaanstreek en SWV Waterland. Alle drie de samenwerkingsverbanden werken met het expertisemodel. Alle scholen beschikken over een schoolondersteuningsplan. De in de samenwerkingsverbanden afgesproken basisondersteuning wordt door de scholen geleverd voor de reguliere bekostiging, de extra ondersteuning wordt bekostigd uit projectgelden van de samenwerkingsverbanden. De financiële positie van de samenwerkingsverbanden staat beschreven in de jaarrekening. In de drie samenwerkingsverbanden speelden in 2017 dezelfde thema's: de gouvernancestructuur, de verantwoording van eventuele gelden die "op de plank" blijven liggen en de toekomst van de LWOO gelden. Deze thema's spelen ook landelijk en zijn onderwerp van politiek debat. In Zaanstad en in Amsterdam liggen de gouvernancestructuren voor de komende jaren vast. In Waterland loopt de discussie nog. In Amsterdam is een nieuwe directeur/bestuurder benoemd. Redmer Kuiken is vanuit het bestuur actief bij de samenwerkingsverbanden. In SWV Waterland is hij lid van het algemeen bestuur, in SWV VO Amsterdam-Diemen is hij bestuurslid. Na het zomerreces 2017 heeft Redmer Kuiken de plaats van Bert Schumacher overgenomen in de algemene ledenvergadering (toezichthoudend orgaan van de coöperatieve vereniging) van SWV Zaanstreek. Hier is hij eveneens lid van de auditcommissie.

In 2017 is op basis van een intentieverklaring een onderzoek gestart naar mogelijkheden voor een bestuurlijke overdracht van scholengemeenschap Reigersbos naar ZAAM, dan wel een andere vorm van bestuurlijke samenwerking die deze bestuurlijke eenwording zo dicht mogelijk benadert. Door de samenwerking binnen één bestuur van twee scholen in het stadsdeel Zuidoost zouden we een verbetering van het onderwijsaanbod kunnen realiseren. Het brede vmbo-aanbod van het Bindelmeer College past goed bij het voorgenomen brede AVO-aanbod van SGR. Beide scholen kunnen zich hiermee sterker profileren. ZAAM en SGR zagen met deze bestuurlijke samenwerking mogelijkheden om onze maatschappelijke opdracht om kansen te bieden aan jonge mensen in stadsdeel Zuidoost, te versterken. Daarbinnen valt zeker behoud en versterking van het havo/vwo-onderwijs.

Een stuurgroep en drie werkgroepen hebben vormen van samenwerking onderzocht. Er is gestart met een mogelijk onderzoek naar een personele unie. Omdat SGR een openbare school is en ZAAM een stichting op bijzondere grondslag leidt deze vorm van samenwerking tot organisatorische en rechtspositionele problemen. De voordelen van een personele unie worden door deze complicaties teniet gedaan.

Een volgend onderzoek zou zich richten op een bestuurlijke fusie, waarbij
òf de grondslag van SGR zou worden omgezet van openbaar naar algemeen bijzonder en waarbij ZAAM de statuten zou verruimen met algemeen bijzonder onderwijs;
òf SGR een openbare school wordt en ZAAM haar statutaire grondslag zou verruimen met openbaar onderwijs (samenwerkingsbestuur).

Op basis van de eindrapportage met deze conclusie heeft de RvT van SGR aangegeven zich op basis van deze rapportage te willen heroriënteren. Daarmee is het onderzoeks- en besluitvormingstraject beëindigd en de intentieverklaring vervallen.

Een andere manier van verbinding met de omgeving is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan te bieden. Op 1 mei 2015 is de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten in werking getreden (kort: Participatiewet). ZAAM ziet de Participatiewet als een middel om haar maatschappelijke opdracht in te vullen en probeert kandidaten 'de school' in te krijgen. De afdeling P&O ondersteunt de scholen bij de uitwerking van een profielschets en het plaatsingstraject. Er wordt daarbij samengewerkt met accountmanagers en jobcoaches van de Werkgevers Service Punten in de verschillende regio's waar ZAAM actief is. Toch is het nog niet gelukt om op alle scholen en bij het ondersteuningsbureau een plaatsing te realiseren. ZAAM moet in totaal 34,3 fte aan banen van 25,5 uur per week bieden aan mensen binnen de doelgroep. Per 31 december 2017 was 6,39 fte gerealiseerd. Landelijk is geconstateerd dat het halen van het quotum een moeilijke opgave is. ZAAM herkent zich in die ontwikkeling.

Het blijkt niet mee te vallen passende taakomschrijvingen te maken en daarbij ook een match te vinden met een kandidaat. De meeste van onze functies zijn onderwijs gerelateerd en het aanbod van kandidaten daar is schaars. Dat beperkt de zoektocht veelal tot de ondersteunende functies. Ook dan lukt het niet altijd een passende kandidaat te vinden. Dat ZAAM er alles aan doet, blijkt wel uit het feit dat wij door Verus als best-practice zijn gebruikt bij het informeren van het VO over de aanpak van de participatiewet.

Samenwerken met stakeholders

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.

Medezeggenschap

De dialoog met de belangrijkste stakeholders, de leerlingen, ouders en personeel, vindt plaats in leerlingenraden, ouderaden, ouderklankbordgroepen en werkoverleggen, maar ook in de deelraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De samenstelling van de GMR is in 2017 wat betreft de personeels- en oudergeleding ongewijzigd ten opzichte van 2016. De leerling van het Pascal College heeft de GMR verlaten in juli 2017, nadat hij zijn diploma heeft behaald. Zonder verkiezingen zijn 3 leerlingen vanaf juli 2017 toegetreden tot de GMR.

De samenstelling van de GMR is als volgt:

- 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 De Apollo)
- N. Gazi (leerling Pascal College, tot 1 augustus 2017)
- N. El Bahri (leerling Comenius Lyceum, vanaf 1 juli 2017)
- L. Kluft (leerling Bernard Nieuwentijt College, vanaf 1 juli 2017)
- Q. Hasselbaink (leerling Bernard Nieuwentijt College, vanaf 1 juli 2017)

De GMR heeft in 2017 twee bijeenkomsten georganiseerd met de achterban, de deelraden van de scholen. Er is input opgehaald over o.a. taakbeleid OOP, functiemix en er is gesproken over scholing.

De GMR heeft in 2017 ingestemd met de aangepaste Regeling melding vermoeden van een misstand, het examenreglement, de vakantieregeling 2018/2019 en een positief advies gegeven over het aangepaste Treasurystatuut. Het beleidsplan IBP dat ter instemming is voorgelegd aan de GMR riep nog veel vragen en onzekerheden op bij de GMR. Deze vragen zijn voorgelegd aan het bestuur, instemming is onthouden. Dit krijgt een vervolg in 2018.

Het bestuur hecht aan transparantie binnen de organisatie en deelt om deze reden veel informatie met de GMR, zowel mondeling als schriftelijk. De GMR is o.a. meegenomen in de dossiers over het onderzoek naar bestuurlijke samenwerking met SGR, alle ontwikkelingen ten aanzien van de overgang naar Switch IT, risicomanagement, informatiebeveiliging en privacy. Informatief zijn o.a. de volgende documenten met de GMR gedeeld: Projectopdracht WW en WW+, Regeling afspraken bij niet juiste bevoegdheid, A3 jaarplan 2017 CvB, Verslag van het gesprek van het bestuur met de inspectie, stand van zaken functiemix (op 1 maart en 1 oktober 2017), Jaarverslag en jaarstukken 2016 en halfjaarrapportage 2017, Rapport evaluatie eigen risicodragers Ziektewet, Besturingsfilosofie en Analyse ziekteverzuim en eigen regiemodel. De overgang van Vancis naar Switch IT is niet vlekkeloos verlopen. De GMR is van mening dat het bestuur ze laat heeft geïnformeerd over dit proces. Eén van de ouders is uitgenodigd mee te denken in de klankbordgroep.

Bij de meerjarenbegroting 2017-2021 is door de GMR een uitgebreid advies opgesteld, dat in de vergadering van januari 2017 is besproken. De GMR heeft kanttekeningen geplaatst bij de kosten voor het ondersteuningsbureau van maximaal 5% van de totale baten. Naar aanleiding van de gestelde vragen is door het bestuur inzage gegeven in alle kosten die centraal worden gedragen en de ontwikkeling daarvan de komende jaren. Ook is inzage gegeven in de bezetting van het ondersteuningsbureau vanaf 2013. Afsproken is dat het hier een nulmeting betreft. Alle uitbreidingen van de formatie en wijzigingen van functies worden vanaf nu voorgelegd aan de GMR. Ook blijft de GMR kritisch over de realisatie van de functiemix en de verhouding tussen de stijging van het aantal leerlingen in relatie tot een daling van het aantal docenten op lange termijn.

De GMR heeft advies ingewonnen bij een jurist ten aanzien van 2 dossiers. Het eerste vraagstuk gaat over taakbeleid OOP. De GMR was van mening dat er bij de start van ZAAM een wijziging heeft plaatsgevonden van het taakbeleid OOP, hetgeen ter instemming voorgelegd had moeten worden aan de GMR. Binnen ZAAM hebben we echter geen taakbeleid OOP, er is alleen een verlof- en werktijdenregeling. Dit is door de ingehuurde advocaat, na bestudering van de documenten, bevestigd. Er is afgesproken met de GMR dat gekeken wordt op welke wijze het zinnig is taakbeleid OOP te formuleren binnen ZAAM.

Een tweede dossier dat is voorgelegd aan een advocaat gaat over de functiemix. De aanleiding hiervoor was de Regeling functiemix die ter instemming is voorgelegd. Deze regeling is een aanpassing van de handreiking functiemix van 2012. Er is gekozen voor een regeling, om te komen tot eenduidigheid binnen ZAAM hoe de functiemix wordt vormgegeven en uitgevoerd. Tevens zijn in deze regeling de doelstellingen voor de functiemix aangepast aan de afspraken met de bonden in 2015. De GMR heeft in 2014 de vakbonden gevraagd afspraken te maken met het CvB over de functiemix. De GMR is echter niet akkoord met de afspraken die de bonden en het CvB hebben gemaakt over het traject van 2014 t/m 2020. De GMR is van mening dat de functiemix ZAAM breed niet juist wordt uitgevoerd en heeft om deze reden een advocaat gevraagd hierover te adviseren. De advocaat heeft hierop aangegeven dat het te laat is om nietigheid in te roepen van dit besluit, dat had binnen een periode van zes weken gemoeten. Tevens merkt hij op dat instemming van de GMR nodig is, wil het bestuur de functiemix aanpassen. Het bestuur en de GMR zijn samen om tafel gegaan, op zoek naar een oplossing voor dit dossier, rekening houdend met de financiële situatie van ZAAM. Dit traject wordt in 2018 vervolgd.

Veel overleg is er in 2017 geweest over de aanpassing van het GMR-reglement en het medezeggenschapsstatuut. Het reglement en het statuut is aangepast op basis van nieuwe wetgeving (Wet versterking bestuurskracht), waarna dialoog heeft plaatsgevonden over andere artikelen in het reglement. Hier ging het om de verhouding tussen personeel, ouders en leerlingen van havo/vwo versus vmbo in de GMR. Omdat het aantal leerlingen havo/vwo afgelopen jaren is gestegen, heeft de GMR dit punt ter bespreking op tafel gelegd. Ook heeft de GMR de maximale zittingstermijn, de vacatievergoeding en ziektevervanging ter bespreking voorgelegd. Er is in 2017 geen overeenstemming gekomen op alle punten, dus het reglement en het statuut zijn niet vastgesteld in 2017.

Adviesraden

Onze stakeholders spreken we middels de adviesraden van de scholen. Er zijn vijf adviesraden binnen ZAAM. Tijdens de vergaderingen is het doel zoveel mogelijk kennis 'van buiten naar binnen' te halen aan de hand van een thema dat bepaald wordt door de schoolleiders. Het gaat dus om iets waarmee de scholen op dat moment bezig zijn en dat de directeuren willen bespreken. Na zes vergaderingen geven de directeuren terug òf en zo ja wat ze met de adviezen hebben kunnen doen.

Dat je over een onderwerp anderhalf uur rustig en diepgaand kunt discussiëren en aanhoort vanuit diverse geledingen in de maatschappij hoe zij met dit soort zaken omgaan is waardevol voor zowel de directeuren als de leden van de adviesraden. Vaak heeft het voor de directeuren al een meerwaarde als leden van de adviesraden de vraag stellen waarom directeuren op een bepaalde manier handelen. Dit leidt tot reflectie op het dagelijkse handelen. De discussie en de adviezen stemmen tot nadenken en tot concrete ingrepen.

De havo/vwo-scholen hebben apart een adviesraad. Deze adviesraad bestond al bij onze rechtsvoorganger en is binnen ZAAM gecontinueerd. De vmbo-scholen zijn geclusterd per regio. Vanaf 2017 is de voorzitter van het CvB gestart met 'windstreekgesprekken'. Dit zijn gesprekken met directeurs van de ZAAM-scholen uit dezelfde windstreek (ongeacht niveau) over onderwijs, doorstroom leerlingen, PR, etc.. Begin 2018 is besloten om de adviesraden op dezelfde manier te organiseren. De transitie van de adviesraden krijgt op 1 augustus 2018 zijn beslag.

De thema's die dit jaar zijn besproken:

Adviesraad	scholen	thema's 2017
Adviesraad havo/vwo	Damstede, Comenius Lyceum, Pascal College, Gerrit van der Veen College, Cygnus Gymnasium, Pieter Nieuwland College en havo De Hof	- de invloed van de schoolleiding op de cultuur van de school - moreel leiderschap - samenwerkingsverbanden
Adviesraad Zaanstad	Pascal College, Pascal Zuid en de Faam	- Koersplan ZAAM - bedrijfs-/schoolcultuur - moreel leiderschap - samenwerkingsverbanden - privacy
Adviesraad Noord/Monnickendam	Over-Y College, Bernard Nieuwentijt College, Waterlant College IJdoorn, Rosa Beroepscollege en Hogelant	- kansen(on)gelijkheid - kansen creëren - besturingsfilosofie
Adviesraad West/Centrum/Zuid	Huygens College, Meridiaan College, Iedersland, De Apollo, het Sweelinck College en Calvijn College	- politieke sturing - integratie/segregatie
Adviesraad Oost/Zuidoost	Het Bindelmeer College, het Zuiderlicht College en College De Meer	- de actualiteit - Turkse problematiek - Wet vernieuwing vmbo - passend onderwijs - aansluiting vmbo mbo

3. HUISVESTING EN BEDRIJFSVOERING

3.1 Huisvestingsprojecten 2017

In 2017 zijn er 23 huisvestingsprojecten uitgevoerd. In de bijlage 5 is per school een overzicht van de aard van het huisvestingsproject benoemd, als ook het beschikingsbedrag van de gemeente en de geplande opleverdatum van het project. Hieronder volgende de grootste projecten:

Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht - nieuwbouw juli 2017

De nieuwbouw van het Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht is in juli 2017 opgeleverd en biedt plaats aan 550 tot 600 leerlingen. In de zomervakantie is de school verhuist en ingericht. In 2016 is een SDE+ subsidie aangevraagd en toegekend voor het leveren en plaatsen van zonnepanelen. Deze zonnepanelen worden medio 2018 geplaatst. Hiermee wordt het gebouw volledig energie-neutraal.

Comenius Lyceum - nieuw gebouw juli 2017

Het gebouw aan de Jacob Geelstraat 38 (voormalige "Pius X-lyceum") wordt grootschalig gerenoveerd voor het Comenius Lyceum, waardoor het gebouw voldoet aan de eisen van het Frisse Scholen Programma en het Bouwbesluit 2015. Ook wordt het binnenplein van het gebouw overkapt om dienst te doen als aula en presentatieruimte. De oplevering van het gebouw is vertraagd en is gepland in februari 2018. In 2016 is een SDE+ subsidie aangevraagd en toegekend voor het leveren en plaatsen van zonnepanelen. Deze zonnepanelen worden medio 2018 geplaatst. Hiermee wordt het gebouw vrijwel energieneutraal.

Damstede - tijdelijke locatie voor onderbouw

In de zomer van 2017 is de voormalige locatie van het Rosa Beroepscollege aan de Schoenerstraat geschikt gemaakt voor leerjaar 1 en 2 van het Damstede en vanaf september 2017 is de Schoenerstraat in gebruik genomen.

Damstede - nieuwbouw Elzenhagen-Zuid

In het ontwikkelgebied Elzenhagen-Zuid is een kavel gereserveerd voor de nieuwbouw van het Damstede II Technasium en een sporthal. De nieuwbouw is geschikt voor ca. 600-700 leerlingen. De verwachting is dat de bouw van het nieuwe gebouw medio 2019 start en in september 2020 gereed is.

Damstede - realisatie Technasiumwerkplaats en uitbreiding entree

In het hoofdgebouw aan de Rode Kruisstraat is in de zomervakantie het entreegebied uitgebreid om een betere logistiek in het gebouw mogelijk te maken. Tevens is een nieuwe Technasium-werkplaats gerealiseerd en aan het nieuwe entreegebied gekoppeld.

Sweelinck College - overdracht dependance Gabriel Metsustraat 7

De dependance van het Sweelinck College aan de Gabriel Metsustraat 7 wordt sinds 2009 verhuurd aan Lucia Marthas Instituut For Performing Arts. In afstemming met de gemeente wordt het gebouw begin 2018 notarieel overgedragen aan de gemeente.

De Vinse School - nieuw gebouw augustus 2018

Vanwege leerlingengroei zijn in afstemming met de gemeente de kunstenhuizen in het Westerpark (Polonceaukade) in het voorjaar geschikt gemaakt. Tevens is het schoolgebouw aan de Palmstraat 11 toegewezen aan de Vinse School. Er worden momenteel voorbereidingen getroffen om het gebouw geschikt te maken voor permanent gebruik. Het gebouw ligt op steenworpafstand van de hoofdlocatie aan de Haarlemmerstraat en beschikt over een eigen gymzaal en schoolplein.

3.2 Financiële afhandeling huisvestingsprojecten

In 2017 zijn er veel projecten met oudere beschikkingen administratief afgerond. Alle beschikkingen van vóór 2015 zijn afgerekend met de gemeente, waardoor het risico op niet de declareren kosten bij de gemeente verder is afgenomen. In totaal zijn 40 projecten financieel afgerond. Tevens 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 2017 teruggebracht naar een bedrag van € 55.000 op 31 december 2017.

3.3 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 (klein onderhoud – binnen schilderwerk, hang- en sluitwerk en onderhoud vloeren) en gemeenschappelijk ZAAM (groot onderhoud en onderhoud casco & installaties). De kosten voor klein onderhoud komen ten laste van de scholen en maken onderdeel uit de exploitatiebegroting 2017 van de scholen. De kosten van de verschillende onderdelen binnen het jaarplan 2017 voor groot onderhoud verhouden zich als volgt:

Kostenverdeling meerjarig onderhoudsplan – jaarplan 2017	
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 kosten voor onderhoud worden bij ZAAM hoger. Dit heeft met de volgende aspecten te maken:

- De gemeente Amsterdam hanteert de huisvestingsverordening stringenter, waardoor meer kosten voor rekening van de schoolbesturen komen. Ook interne aanpassingen, behoudens onderwijskundige wijzigingen, zoals de nieuwe VMBO-profielen, komen ten laste van de schoolbesturen.
- Strengere wet- en regelgeving. Zo hebben we momenteel een aantal keuringen ondergebracht binnen de onderhoudscontracten, zoals de keuring van brandblusmiddelen, sportinstallaties, arbeidsmiddelen, grootkeukens, brandscheidingen, etc. De aanpassingskosten hiervan komen daar nog bovenop; deze kosten komen veelal ten laste van de scholen.
- De kosten om nieuwe gebouwen op niveau te houden zijn veel hoger dan het in stand houden van oude gebouwen.

Deze aspecten zijn een zwaarwegend argument om trapsgewijs het budget voor groot onderhoud op te hogen.

3.4 Collectieve inkoop

Vanuit onze rechtsvoorganger is een groot aantal raamovereenkomsten met alle rechten en plichten overgenomen waarvan een deel in 2017 van rechtswege afloopt. Daardoor hebben in 2017 de volgende (Europese) aanbestedingen plaatsgevonden:

Aanbestedingen 2017	Resultaat
Datanetwerk-ondersteuningsdienstverlening	Afgerond Implementatie/migratie uitgevoerd in 2017
Multifunctionals	Afgerond, Nieuwe overeenkomst per 01-12-2017
Leermiddelen	Afgerond, Nieuwe overeenkomst per 01-05-2017
Kantoorartikelen & papier	Opgestart, wordt in 2018 afgerond
Levensmiddelen	Opgestart, wordt in 2018 afgerond
Opleidingen bedrijfshulpverlening	Afgerond
Sanitaire voorzieningen	Afgerond, Nieuwe overeenkomst per 01-09-2017
Inhuur personeel	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-09-2017
Drukwerk	Opgestart, nieuwe overeenkomst voorjaar 2018
Onderhoud E&W-installaties (overige locaties)	Afgerond, Nieuwe overeenkomst per 01-08-2017

3.5 Bedrijfsvoering

Het project "Nieuwe ict omgeving en outsourcingspartner" is in volle gang. Volgens planning zouden alle scholen in 2017 overgaan op de nieuwe ict omgeving met Microsoft 365. Dit is helaas niet gelukt. Dit had twee oorzaken: op enkele scholen kwam aan het licht dat op sommige locaties er ook een achterstand is in de hardware en dat de patchkasten niet op orde waren. Ook is duidelijk geworden dat de toekenning van rechten aan functies niet altijd goed geadministreerd waren. Dit heeft gezorgd voor vertraging en extra kosten die deels in het project zijn opgenomen. Daarnaast waren er enkele scholen met zowel koudwatervrees als zorgen over de voorbereidingen op de locatie. Hierdoor is de planning drie keer verzet om meer zekerheid in te bouwen. Op goed voorbereide scholen ging de overgang uiteindelijk soepel. Door de doorgeschoven planning is het contract met Vancis nogmaals verlengd. Het contract liep tot 1 augustus 2017 en is verlengd tot mei 2018. Dit brengt extra kosten (€ 140.000) met zich mee. Tevens moest voor onze wifi de tijdelijke oplossing ook met een jaar worden verlengd. Het ict project loopt hiermee in totaal € 400.000 uit de begroting. Voor mei 2018 zal de migratie definitief zijn afgerond.

Fondsenwerving en subsidies

In 2017 is de projectgroep fondsenwerving en subsidies gestart met het in kaart brengen van de verschillende routes die er in Nederland zijn om fondsen te werven en welke procedures daarbij gangbaar zijn. Er worden door de projectgroep procedures ontwikkeld zodat de vele subsidies die in de loop van het jaar aangeboden worden gemakkelijker gehanteerd en gecontroleerd kunnen worden. Binnen ZAAM worden geregeld subsidies aangevraagd, die deels weer terugbetaald moesten worden omdat de scholen de verantwoording niet rond krijgen. In 2017 ging dit om zo'n € 60.000. Op dit proces wordt in 2018 extra ingezet. Hierover is een advies gegeven aan het CvB.

Transitie- en beëindigingsvergoeding

Op grond van de wet werk en zekerheid (WWZ) hebben werknemers in principe recht op een transitievergoeding wanneer het dienstverband (twee jaar of langer) op initiatief van de werkgever wordt beëindigd of niet wordt voortgezet. Tot 1 juli 2016 mochten schoolbesturen nog gebruikmaken van een overgangsrecht, omdat er al een bovenwettelijke werkloosheidsregeling van toepassing is in het voortgezet onderwijs. In de begroting 2017 was één geval, waarvan zeker is dat deze zal worden uitgekeerd, in de begroting van de school opgenomen. In totaal (transitie- en beëindigingsvergoeding) is er in 2017 € 956.894 uitgekeerd, dit was veel hoger dan begroot. Daarmee is een groot deel van de in de voorgaande jaren opgebouwde situatie in personeelsmanagement weggewerkt. Het is van belang om dit proces te analyseren en desgewenst te optimaliseren, zodat eerder inzichtelijk is waar het in de komende jaren om gaat, als de wet in deze vorm blijft bestaan.

Investeringen

De investeringsruimte van ZAAM voor 2017 was begroot op € 3.000.000. In totaal is er € 2.969.715 besteed. In het ict project is € 300.000 extra geïnvesteerd in hardware die nodig was voor de infrastructuur. De extra investering voor vervanging van de computers is door de scholen zelf geïnvesteerd. In totaal is er € 1.500.000 in ict geïnvesteerd, € 500.000 in boeken, het overige (€ 970.000) in inventaris en gebouwen.

Treasury

De treasury functie levert een wezenlijke bijdrage aan het realiseren van de financiële doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit van stichting ZAAM. Het treasurybeleid richt zich met name op de volgende activiteiten:

- het zorgdragen over de tijdige beschikbaarheid van de benodigde middelen tegen acceptabele en marktconforme condities;
- het optimaliseren van de inrichting en het minimaliseren van de kosten van het betalingsverkeer, financiële transacties en het verkrijgen van financiële middelen;
- het beheersen van financiële risico's die aan de financiële posities en geldstromen zijn verbonden;
- het nakomen van wettelijke verplichtingen inzake bovenstaande.

Het treasurystatuut van ZAAM bepaalt de spelregels voor de treasuryactiviteiten van ZAAM. In 2018 wordt het treasurystatuut geactualiseerd.

De uitvoering van het treasurybeleid is de verantwoordelijkheid van de manager bedrijfsvoering. De daadwerkelijk uitvoering van de treasuryfunctie is belegd bij de coördinator financiën. De concern controller toetst of het uitgevoerde beleid overeenkomt met het treasurystatuut. De concern controller rapporteert hierover aan het CvB.

Bij het aangaan van nieuwe beleggingen, leningen of derivaten verzoekt ZAAM de financiële instelling zich te laten aanmerken als niet-professionele belegger.

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. Voor alle beleggingen of leningen die een onderwijsinstelling al had vóór 1 juli 2016 blijft de oude regeling geldig. In het kader van treasurybeleid hebben we in het verslagjaar geen gebruik gemaakt van de Regeling belenen en beleggen. Conform het vastgestelde beleid hebben er geen beleggingen plaatsgevonden in risicodragend kapitaal.

Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. De in 2017 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 (bonus)sparrekening gestort. De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid. In 2017 heeft ZAAM geen specifieke leningen afgesloten of lang vreemd vermogen aangetrokken om de vaste activa te financieren. Per 31-12-2017 bedroeg het spaarsaldo op spaarrekeningen bij de Rabobank in totaal € 11.035.000 (ultimo 2016: 11.034.000) en de totale rente € 295 (0,003%).

Per 31-12-2017 heeft ZAAM een langlopende lening van € 5.890.000 (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 -/- 778.672,75 per 31-12-2017 (-/- € 1.162.026,32 per 31-12-2016). 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%).

4. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

4.1 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. Enige punt van de Code Goed Bestuur VO waar we nog niet aan voldoen, is het publiceren van een professioneel statuut. Hiervoor hebben we gewacht op een handreiking van de VO-Raad die in 2017 is gepubliceerd. Scholen zijn nu aan de slag om samen met de leraren een professioneel statuut op te stellen. Op zaam.nl is te lezen hoe de code wordt toegepast binnen de organisatie. Dit document is door het bestuur in samenspraak met de RvT opgesteld, zodat helder is op welke wijze de code wordt toegepast.

4.2 Visie op toezicht en toezichtkader

De RvT houdt integraal toezicht op alle aspecten van stichting ZAAM en in het bijzonder de realisatie van de doelstellingen, zoals genoemd in de statuten 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 dat te vinden is op zaam.nl. Jaarlijks organiseert de RvT een zelfevaluatie. Het streven was eind 2017 een zelfevaluatie te doen onder begeleiding van een extern bureau. Op basis van deze zelfevaluatie wil de RvT het toezichtkader herijken. Hiervoor zijn alle voorbereidingen getroffen, er zijn interviews afgenomen met alle leden van de RvT, het CvB en met de bestuurssecretaris. Door omstandigheden is de zelfevaluatie doorgeschoven naar januari 2018.

4.3 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. Zoals vastgelegd in de Code voert de RvT minimaal tweemaal per jaar overleg met de GMR, waarbij zonder agenda wordt vergaderd zodat er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen. In juni is met de GMR gesproken over taakbeleid OOP en de verhouding OP-OOP. Daarnaast zijn bespreekpunten ingebracht door de RvT: de grote stedenproblematiek en de positionering van ZAAM in de stad. De RvT hecht belang aan het gesprek over deze thema's met de GMR. Het tweede gesprek met de GMR is in december geweest met de remuneratiecommissie, in verband met de beoordeling van de bestuursleden.

Om een goed beeld te hebben van de ZAAM-scholen vinden de vergaderingen van de RvT plaats op de scholen. Voorafgaand aan de vergadering is een themabespreking met de directeur en enkele collega's van de school. Deze thema's hangen samen met het Koersplan en worden door de RvT in overleg met CvB en betreffende school bepaald. In 2017 heeft de RvT de volgende scholen bezocht:

- havo De Hof, met als thema 'vernieuwend onderwijs';
- Pascal College, over 'internationalisering en de business school';
- Vinse School, met als thema 'het onderwijsconcept van de school';
- Sweelinck College, met als thema 'groepsdynamica' (pedagogisch klimaat).

De vijfde vergadering van de RvT heeft plaatsgevonden op het ondersteuningsbureau, waarbij de RvT is meegenomen in de ontwikkelingen van de ZAAM academie.

4.4 Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie

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. Door het vertrek van mevrouw Ntoane per 1 januari 2017 is de RvT een werving en selectieprocedure gestart in januari. Hierbij is bureau van der Laan & Company ingeschakeld. Het CvB en de GMR zijn bij deze procedure betrokken en hebben advies uitgebracht op de profielschets en de kandidaat. Er is gezocht naar een kandidaat met een migratieachtergrond, deskundigheid op het gebied van diversiteit en van grootstedelijk sociaal economische ontwikkelingen, bij voorkeur van de regio Amsterdam. Per 1 september 2017 is mevrouw Spier benoemd.

Naam	Functie	Commissie	Nevenfuncties	Benoeming	Herbenoembaar
E.R.M. Verhoef	voorzitter	voorzitter remuneratie -en onderwijs commissie	zelfstandig (onderwijs) adviseur	20-12-2012 tot 1-1-2021 (2 ^e termijn)	nee
Mr. drs. P.P. Witte	vice-voorzitter	lid remuneratie-commissie	voorzitter bedrijfstak pensioenfonds openbaar vervoer	20-12-2012 tot 1-1-2020/2021 (2 ^e termijn)	nee
Drs. E.M. Spetter RC	lid	voorzitter auditcommissie	zelfstandig financieel adviseur en interim manager	20-12-2012 tot 01-01-2020/2021 (2 ^e 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. Hermesen RA MMO	lid	lid auditcommissie	Tot medio april 2017 lid van de ledenraad, de financiële en vertrouwenscommissie van de Rabobank De Kempen, tot 9 oktober 2017 lid van de Raad van Toezicht van stichting speciaal onderwijs & expertisecentra te Eindhoven en vanaf 6 maart 2017 concern-controller bij stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl	20-12-2012 tot 01-01-2019 (2 ^e termijn)	nee

M. Spier	lid	lid onderwijs- commissie	Zelfstandig ondernemer, oprichter TEDx Amsterdam Women en Raad van Bestuur We Make The City	01-09-2017 tot 01-09- 2021	ja
----------	-----	-----------------------------	---	----------------------------------	----

Leden van de RvT zijn regelmatig aanwezig bij bijeenkomsten van de VTOI om op de hoogte te blijven van landelijke ontwikkelingen. In het kader van permanente educatie zijn door leden diverse cursussen gevolgd zoals de Leergang Privacy- & Gegevensbescherming en de module Complexiteit & Big data bij Comenius.

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 enkele directeuren, naast een schriftelijke reflectie van beide bestuurders. Begin 2017 zijn afspraken gemaakt met het CvB waar de beoordeling 2017 aan is verbonden. Deze afspraken vloeien voort uit het A3 jaarplan van het bestuur.

Inhoudelijk zijn de resultaten op basis van de A3 plannen meegenomen en structureert het toezichtkader mede de vraagstelling vanuit de RvT. Op basis van een zelfevaluatie hebben de gesprekken met de voorzitter en het lid van het 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.

Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur

Voor de bezoldiging van de collegeleden is de cao-bestuurders VO richtinggevend. 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 2017 is gebaseerd op een drietal elementen, te weten de gemiddelde totale baten per kalenderjaar (2013-2015), het gemiddeld aantal leerlingen (2013-2015) 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 € 165.000,- in 2017. De beloning in termen van de WNT betreft alle bruto elementen van de beloning inclusief het werkgeversdeel van de pensioenpremie en mogelijke fiscaal belaste delen van onkostenvergoedingen.

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 volgens een onkostenregeling. De bezoldiging van beide bestuurders valt binnen de WNT-norm.

3.2.4 Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht

Wat betreft het honorarium voor de RvT is in 2017 vastgehouden aan het besluit van december 2015: het honorarium voor de leden van de RvT is € 6.000 voor een lid en € 9.000 voor de voorzitter van de RvT, (inclusief 21% btw). Deze bedragen zijn voor 2017 3,7% respectievelijk 5,6% van de bezoldiging van de voorzitter van het CvB en blijven daarmee binnen de toegestane

ruimte. Hiervoor vraagt de RvT 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 toezichthouders spreken elkaar hierop aan.

4.5 Inhoudelijk toezicht

Vergaderingen van de Raad van Toezicht

De RvT is in 2017 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 over de achterliggende periode. Hier gaat het om genomen besluiten, informatie uit de GMR, informatie van de scholen en ontwikkelingen binnen het ondersteuningsbureau. De RvT heeft in 2017 goedkeuring verleend aan het aangepaste Treasurystatuut, de Regeling vermoeden van een misstand (die is aangepast vanwege de Wet Huis voor Klokkenluiders), de jaarstukken 2016, de besturingsfilosofie en de begroting 2018. Vanwege de invoering van de Algemene Verordening Persoonsgegevens per 25 mei 2018 is de privacy- & gegevensbescherming binnen ZAAM onderwerp van gesprek geweest met het CvB. Bij de bespreking van de jaarstukken 2016 in de RvT heeft de externe accountant een toelichting hierop gegeven.

Er zijn in 2017 twee reglementen ('Criteria nevenfuncties bestuurder' en 'Reglement remuneratiecommissie') opgesteld en vastgesteld door de RvT.

In de vergaderingen is verder onder andere gesproken over het A3 jaarplan 2017, risicomanagement, het nieuwe onderzoekskader van de inspectie, de overgang naar een nieuwe ict omgeving, de besturingsfilosofie, ziekteverzuim en de stappen die door het bestuur zijn gezet in het kader van informatiebeveiliging en privacy. Als klankbord voor het CvB heeft de RvT actief meegedacht in het onderzoek naar de samenwerking met SGR en bij de aanpassing van de besturingsfilosofie.

Commissies

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

De remuneratiecommissie (RC) is in januari 2017 gestart met de werving van een nieuw lid, na het vertrek van mevrouw Ntoane en is hierbij ondersteund door een extern bureau. De RC heeft vier kandidaten gesproken, waarna twee van deze kandidaten zijn voorgedragen aan de RvT, het CvB en de GMR. Na advies van het CvB en de GMR over de voorgedragen kandidaten is mevrouw Spier als lid benoemd door de RvT.

De jaarlijkse beoordelingsgesprekken met beide bestuursleden zijn door de remuneratiecommissie gedaan. Dit jaar is input opgehaald in gesprekken met 2 groepen: drie directeuren en de GMR. Het besluit om het gesprek met de drie directeuren gezamenlijk te voeren (in plaats van individueel) is als positief ervaren door de RC, omdat de directeuren op elkaar reageren en elkaar aanvullen. Het Reglement nevenfuncties bestuurder en Reglement remuneratiecommissie is in 2017 opgesteld en vervolgens door de RvT vastgesteld.

In 2017 is gewerkt aan versterking van de onderwijscommissie (OC). De heer Kallenberg is als voorzitter van deze commissie benoemd en het nieuwe lid, mevrouw Spier, is lid geworden van deze commissie. De voorzitter van de RvT is eveneens lid van deze commissie.

De OC heeft in 2017 drie keer vergaderd. De aansluiting vmbo-t – havo is besproken. Door het bestuur is een uitgebreide toelichting gegeven op landelijke ontwikkelingen. Naar aanleiding hiervan is een goed gesprek ontstaan over het examineren op verschillende niveaus in relatie tot de maatschappelijke betekenis van het diploma voor het beroepenveld en de vervolgstudies. De acties van de twee scholen met verscherpt toezicht van de inspectie (Gerrit van der Veen College en Comenius Lyceum) zijn uitgebreid aan de orde geweest. Er is gesproken over de komst van een islamitische school voor voortgezet onderwijs in Amsterdam en de betekenis daarvan voor ZAAM. Van belang is dat leerlingen zich welkom voelen op onze scholen. Ook is in de OC uitgebreid gesproken over het nieuwe onderzoekskader van de inspectie, de resultaten van de examens en de prognose van de beoordeling onderwijskwaliteit 2018 door inspectie.

De auditcommissie (AC) is vijf keer bijeen geweest. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren:

- De managementletter, waarbij de externe accountant een toelichting heeft gegeven. De auditcommissie heeft vertrouwen in de stappen die gezet worden door ZAAM. De AC heeft het belang van een intern controleplan (en vervolgens de uitvoering daarvan) meerdere malen benadrukt. Dit belang is mede gerelateerd aan de besturingsfilosofie van ZAAM, waarbij de verantwoordelijkheden zo veel mogelijk bij de scholen liggen.
- De jaarrekening 2016 en het accountantsverslag. Deze stukken zijn in aanwezigheid van de externe accountant besproken.
- Het treasurybeleid en het treasurystatuut. Het treasurystatuut is geëvalueerd en het aangepaste treasurystatuut is besproken. De aanpassing is mede het gevolg van de nieuwe Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Afgesproken is dat de concerncontroller de uitvoering van het beleid 2 keer per jaar controleert en hierover rapporteert aan het CvB en de AC.
- Risicomanagement, waarbij de AC met name aandacht heeft gevraagd voor de beheersing van de softcontrols.
- De voortgang van de implementatie van de AVG per 25 mei 2018.
- De aanbesteding van de externe accountant. Het contract met Deloitte is per 1 september 2014 afgesloten voor een periode van twee jaar en daarna twee keer voor 1 jaar verlengd tot 1 september 2018. In het najaar van 2017 is de AC gestart met de voorbereidende werkzaamheden voor de werving van een nieuwe externe accountant.

In 2017 heeft de RvT een melding van een klokkenluider ontvangen van het vermoeden van een drietal misstanden, waarbij mogelijk ook het CvB bij één van deze misstanden zou zijn betrokken. Conform de binnen ZAAM geldende klokkenluidersregeling heeft de RvT deze vermoedens van misstanden onderzocht. Bij een tweetal vermoedens van een misstand is de RvT tot de conclusie gekomen dat er geen sprake was van misstanden in de zin van de klokkenluidersregeling. Bij het derde vermoeden van misstand was de conclusie dat er sprake was van zakelijke belangenverstrengeling bij één van de directeurs. Het CvB heeft vervolgens terstond passende maatregelen genomen om aan deze misstand een einde te maken. De RvT heeft eveneens geconcludeerd, dat het CvB of een lid daarvan, op geen enkele wijze betrokken was bij de geconstateerde misstand. De conclusies van de RvT zijn vertrouwelijk gedeeld met de klokkenluider.

5. 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 onze missie, visie en kernwoorden benoemd. In het najaar van 2016 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 2016 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, zoals getoond bij de viering van het eerste lustrum, geeft echter meer dan voldoende energie om een haalbaar perspectief te schetsen én goed onderwijs te verzorgen. Gezamenlijk staan we daar voor, verbonden binnen ZAAM.

5.1 Context 2018 - 2022

In het Koersplan wordt de context waarbinnen ZAAM actief is weergegeven. 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. Op termijn lijkt dat voor Zaanstad minder verregaande gevolgen te hebben dan voor de gemeente Waterland. De enkele jaren geleden voorspelde groei in Amsterdam is het afgelopen jaar volledig gestagneerd. Belangrijke oorzaak daarvan is de verhitte huizenmarkt. Het primair onderwijs ondervindt dat nadrukkelijk. Het VO zal dat de komende jaren eveneens merken. Wel wordt op termijn weer een lichte groei geprognoseerd. Een aandachtspunt in Amsterdam is de komst 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, maar met name de start van islamitische school in de stad zal nadrukkelijk te voelen zijn bij onze scholen.

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. In 2018 wordt binnen ZAAM nadrukkelijk stilgestaan bij de keuzes rond het aanbod en de profilering van de scholen.

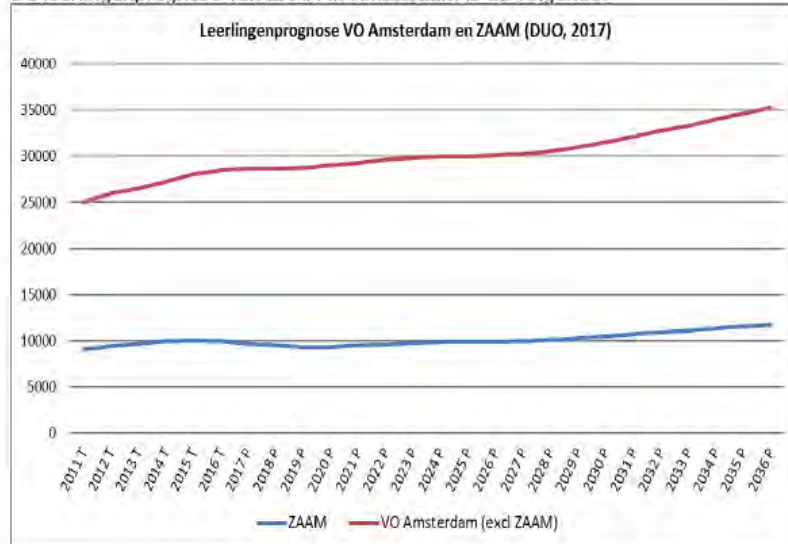
Tenslotte signaleren we een vergrijzing van het personeel en een tekort op de arbeidsmarkt voor steeds meer vakken. Daar moet op geanticipeerd worden.

5.2 Leerlingen & onderwijs

Leerlingenprognose Amsterdam

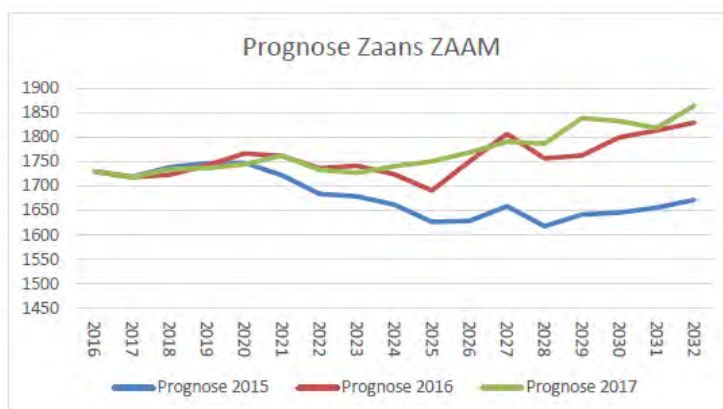
In onderstaande grafiek is de verwachte leerlingengroei en -krimp over de periode 2011 t/m 2036 in beeld gebracht voor ZAAM en Amsterdam. Voor ZAAM daalt het leerlingenaantal tot 9.457 (2018) en stijgt daarna licht tot 9.617 (2022), een gemiddelde stijging van 0,4% per jaar. Voor VO Amsterdam, exclusief ZAAM, verwacht de gemeente een stijging van gemiddeld 0,8%. Het marktaandeel van ZAAM daalt hierdoor.

De leerlingenprognose van ZAAM in Amsterdam is de volgende:



(bron: gemeente Amsterdam).

Leerlingenprognose Zaanstreek (PVG prognose)



De nieuwste PVG prognose van Zaanstad is opnieuw op langere termijn hoger dan alle eerdere prognoses. De daling van het leerlingaantal die tot nu toe geprognosticeerd werd, is zo goed als verdwenen. Alleen voor het volgend schooljaar wordt voor de Zaanstreek nog een daling van 130 leerlingen verwacht. Daarna een stijging oplopend naar 3% ten opzichte van het aantal leerling nu. In 2021 is het aantal leerlingen weer op het niveau van 2015 van ongeveer 9.850 leerlingen. Ook op de lange termijn (2020-2030) blijft het leerlingaantal stabiel tot licht stijgend. Nieuwe toekomstige woningbouwplannen en de stijging van het aandeel havo/vwo zijn de verklaring voor de verbetering van deze prognoses.

Leerlingenprognose Waterland

In de gemeente Waterland wordt voor de komende jaren een daling van leerlingenaantallen verwacht. In het basisonderwijs lopen de leerlingenaantallen terug. Het Bernard Nieuwentijt College heeft beperkt last van deze ontwikkeling omdat de school leerlingen uit de wijde omgeving trekt.

Leerlingenprognose door ZAAM

Door ZAAM is er een prognose van de leerlingenaantallen per school gemaakt. Hierin daalt het aantal leerlingen van 11.756 in 2018 naar 11.334 (3,5)% in 2019 en neemt de krimp geleidelijk af tot 10.996 leerlingen in 2021/2022.

De verwachte leerlingenontwikkeling ziet er als volgt uit:

	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
Kengetallen							
Teldatum	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021
LL-aantal ongewogen	11.802	11.740	11.728	11.334	11.107	10.996	10.996
% stijging LL-aantal t.o.v. t-1		-0,5%	-0,1%	-3,36%	-2,00%	-1,00%	0,00%
N.B. 1-10-2015 en 1-10-2016 betreft de definitieve telling, 1-10-2017 de begrote telling en daarna de verwachte telling.							

Het aantal aanmeldingen is dit jaar lager dan vorig jaar, hierdoor is het marktaandeel van de ZAAM-scholen gedaald.

Ontwikkeling opbouw personele bezetting

	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
Kengetallen							
FTE aantal op 31 december*	1.249	1.236	1.210	1.160	1.140	1.121	1.115
Management / directie	71	73	71	68	67	66	65
Onderwijzend personeel	882	866	849	814	800	787	782
Overige medewerkers	296	297	290	278	273	269	267
*exclusief stagiairs							

In 2019 is er een forse daling in fte's naar 1.160, waarna het aantal fte daalt tot 1.115 in 2022. Dit wordt veroorzaakt door de volgende ontwikkelingen:

- De krimp in leerlingenaantallen
- De herziening van de LWOO

De herziening van de LWOO is vanaf 2020 van invloed op de hoogte van de bekostiging. Sinds 2016 zijn de samenwerkingsverbanden verantwoordelijk voor de toewijzing en bekostiging van LWOO en praktijkonderwijs. De verdeling van deze gelden zal op een andere wijze over de scholen worden verdeeld. ZAAM verwacht dat de scholen de financiële effecten hiervan vanaf 2021 gaan merken. Vanaf 2020 wordt rekening gehouden met een reductie van 7 fte's in 2020 tot 40 fte's in 2022.

- De vereenvoudiging van de bekostiging
ZAAM houdt in de prognose rekening met 1% daling van de rijksbijdragen, die in 2021 voor 2/3^e en in 2022 voor 1/3^e wordt gecompenseerd uit hoofde van de overgangsregeling. Dit zal leiden tot een reductie van de begrote personele lasten van 2020. We verwachten dat de verdeling van deze gelden over de scholen op een andere wijze gaat plaats vinden die financieel nadelig voor ZAAM kan zijn.

Onderzoek en ontwikkeling

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. In 2017 is er voor onderwijsinnovatie een bedrag van € 300.000 beschikbaar gesteld. 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 vernieuwingen die zijn toegepast zijn beschreven bij de paragraaf innovatie en ondernemerschap.

Prestatiebox

Deze subsidie valt onder de 'niet-geormerkte' Rijksbijdragen. Vanuit de regelgeving dient ZAAM aanvullende relevante informatie te verstrekken over de ambities en doelstellingen, resultaten en daarvoor ingezette middelen. In 2017 heeft ZAAM € 3.175.000 ontvangen. De ambities in het Koersplan van ZAAM sluiten nauw aan bij de ambities van het Sectorakkoord (kwalitatief goed onderwijs, uitdagend en gepersonaliseerd onderwijs, en veilig leer- en werkklimaat, elke ZAAM-leerling op de goede plek en strategische onderwijsportefeuille ZAAM). 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 sluit besteding dus 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 deelgebieden is bereikt.

5.3 Meerjarenbegroting 2018-2022

Staat van baten en lasten

		bedragen in € 1000						
bedragen in € 1000		Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
3	Baten							
3.1	Rijksbijdragen OCW	109.202	112.054	112.137	108.661	106.649	104.980	104.298
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.338	2.323	2.530	2.608	2.560	2.520	2.503
3.5	Overige baten	5.561	6.226	4.710	4.534	4.450	4.380	4.352
	Totaal baten	118.101	120.603	119.377	115.803	113.659	111.880	111.153
4	Lasten							
4.1	Personeelslasten	89.628	93.668	92.127	89.079	87.473	86.071	85.554
4.2	Afschrijvingen	2.803	3.037	3.283	3.015	2.985	2.965	2.954
4.3	Huisvestingslasten	10.546	8.650	9.201	9.293	9.501	9.701	9.798
4.4	Overige lasten	13.991	15.108	13.901	13.635	13.004	12.528	12.313
	Totaal lasten	116.968	120.463	118.512	115.023	112.964	111.265	110.618
	Saldo baten en lasten	1.133	140	865	780	695	615	535
5	Financiële baten en lasten	-544	-460	-365	-280	-195	-115	-35
	Totaal resultaat	589	-320	500	500	500	500	500

Toelichting op de verwachte ontwikkeling in de staat van baten en lasten

Resultaat

De exploitatie is gebaseerd op de door de RvT goedgekeurde meerjarenbegroting 2018-2022.

De verwachte leerlingenkrimp van 3,5% heeft tot gevolg dat de scholen hun personele bezetting zullen terugbrengen. Enerzijds kan hiervoor de flexibele schil worden ingezet, anderzijds zal ook een deel van het vaste personeel (OP en OOP) worden teruggebracht. Het terugbrengen van de personele bezetting vergt enige tijd, waardoor de capaciteit op sommige scholen in het najaar hoger is dan nodig. Dit leidt naar verwachting tot hogere personele kosten in de tweede helft van 2018.

De meerjarenbegroting toont over de jaren 2019 t/m 2022 een positieve exploitatie van € 500.000. Dit saldo is nodig om tot en met 2022 aan de jaarlijkse aflossingsverplichting van de lopende lening te kunnen voldoen, zonder dat het saldo van liquide middelen te veel daalt. Daarnaast is het positieve saldo van € 500.000 nodig om voldoende weerstandsvermogen op te bouwen, om de 7,5% OCW vordering in 2020 niet langer te presenteren op de balans (stelselwijziging).

De ontwikkeling van de rijksbijdragen, overige baten, personele en materiële lasten

Rijksbijdragen

Omschrijving (x € 1000)	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
OCW pers vergoeding	68.973	70.555	70.626	68.156	66.877	66.169	66.130
correctie i.v.m. vereenvoudiging bekostiging						-300	-600
compensatie 0,8% van 1% loonstijging			676	656	644	637	637
OCW mat vergoeding	10.925	10.877	10.931	10.410	10.202	10.100	10.100
OCW Werkloosh uitk indiv	-242	-356	-300	-356	-356	-356	-356
OCW overloop normverg loc	144	98	-16	-232	0	0	0
OCW Werkloosh uitk coll	-1.071	-971	-1.034	-1.188	-1.188	-1.188	-1.188
OCW Zij-instromers	31	64	73	73	73	73	73
OCW Lerarenbeurs	334	309	238	261	261	261	261
OCW Zomerschool	133	148	12	0	0	0	0
OCW LerarenOntwikkelfonds	0	50	5				
OCW Korte opl traj VO-leraren		28	25				
OCW Leerplus	4.479	4.383	4.392	4.383	4.383	4.383	4.383
OCW Functiemix	2.122	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104
OCW VSV	197	149	100	100	100	100	100
OCW Lesmateriaal	3.618	3.656	3.652	3.529	3.459	3.424	3.424
OCW Prestatiebox	2.455	3.175	3.302	3.343	3.276	3.243	3.243
OCW Opleidingschool	320	345	337	380	380	380	380
OCW Doorstr prog vmbo-mbo		25	25				
OCW Nieuwkomers		52	0				
SWV Doorbet rijksbijdr LWOO pers	14.698	14.399	14.363	13.868	13.607	13.463	13.455
SWV Doorbet rijksbijdr LWOO mat	629	610	599	589	577	571	571
herziening LWOO/PRO					-335	-670	-1.005
Totaal (excl Zorggelden)	107.745	109.701	109.630	106.075	104.063	102.394	101.712
Zorggelden SWV	1.457	2.353	2.401	2.586	2.586	2.586	2.586
Totaal (incl. Zorggelden)	109.202	112.054	112.031	108.661	106.649	104.980	104.298

De bovengenoemde inschatting van de rijksbijdragen is geactualiseerd op basis van de laatste inzichten van november 2017. Daarbij is vooral gebruik gemaakt van de wekelijkse nieuwsbrief VO-actueel en de verwachte relevante financiële mutaties d.d. 13 november 2017 van de VO-raad.

De begrote rijksbijdragen 2018 zijn ten opzichte van de realisatie 2017 € 32.000 lager. De voornaamste oorzaak hiervan is de daling van de doorbetaalde LWOO-gelden.

Vanaf 2018 is voor de inschatting van de rijksbijdragen gebruik gemaakt van de volgende uitgangspunten:

1. De personele en materiële normvergoeding inclusief LWOO/PRO en de subsidies lesmateriaal en prestatiebox zijn bepaald op basis van de ontwikkeling van de verwachte leerlingaantallen en de prijsontwikkeling volgens de verwachte relevante financiële mutaties VO-raad.
2. Tevens is op een aparte regel de verwachte compensatie in de normvergoeding opgenomen van 0,8% tegenover de ingecalculerde stijging van de loonkosten met 1%. Dit is conform bestendige gedragslijn. De stijging van de hogere ABP premies (0,7%) per 1 januari 2018, die ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet bekend was, valt nog binnen de algemene ingecalculerde begrote stijging van 1%.
3. Op aparte regels zijn de mogelijke negatieve effecten voor de normvergoeding opgenomen van de bezuinigingsdoelstelling OCW, de vereenvoudiging van de bekostiging en de herziening van LWOO/PRO. De bezuinigingsdoelstelling OCW zal worden beïnvloed door het sombere beeld dat in de nieuwsbrief van de VO-raad van 1 juni 2017 werd geschetst. Daarin is sprake van een toename van de taakstelling van OCW uit eerdere jaren met gemiddeld 85%. Hoe hoog deze taakstelling zal uitvallen voor het VO valt nog te bezien. Voorlopig is een bezuinigingsdoelstelling opgenomen van 0,4% van de personele en materiële normvergoeding inclusief LWOO/PRO (opgenomen onder OCW pers. Vergoeding). Ten aanzien van de herziening van de LWOO/PRO en de vereenvoudiging van de bekostiging is uitgegaan van dezelfde bedragen als in de meerjarenbegroting 2017-2021 (1 november 2016), zij het dat deze een jaar zijn opgeschoven naar 2020 respectievelijk 2021.
4. Voor een aantal subsidies ontbreken concrete aanknopingspunten om de prognosebedragen te bepalen en deze zijn dan ook op een vast bedrag geprognosticeerd. Het gaat om de volgende subsidies: werkloosheidsuitkeringen individueel, werkloosheidsuitkeringen collectief, zij-instromers, lerarenbeurs, LerarenOntwikkelfonds, functiemix, VSV, opleidingsschool en zorggelden SWV.

Overheidsbijdragen en -subsidies.

De prognose van de overige overheidsbijdragen en overige baten is gebaseerd op de begroting 2018 en houdt gelijke tred met de rijksbijdragen (grotendeels huisvestingsvergoedingen en subsidies). Hetzelfde geldt voor de overige baten (ouderbijdragen, detacheringen). Deze dalen vanaf 2019 in lijn met de leerlingenkrimp.

Personele lasten

In de meerjarenprognose dalen de personele lasten vanaf 2018 in lijn met de ontwikkeling van rijksbijdragen. Hierbij wordt uitgegaan van een gelijkblijvende verhouding tussen de personele kosten en de rijksbijdragen van 82%. In het loonpeil is rekening gehouden met een loonstijging van 1% in 2018 en 2019, waarna het loonpeil gelijk blijft.

De ongunstige financiële effecten van de herziening van de LWOO (vanaf 2020) en de vereenvoudiging van de bekostiging (vanaf 2021) worden opgevangen door het terugbrengen van het aantal fte's zoals in de paragraaf over de opbouw van de personele bezetting is uiteengezet. Als gevolg hiervan dalen in de komende jaren de personele lasten van € 89.079.000 in 2019 naar € 85.554.000 in 2022.

Met ingang van 1 januari 2018 is ZAAM eigen risicodragers voor de WGA. Door het wegvallen van de premie werkhervattingskas levert dit een voordeel op van € 660.000 op jaarbasis. Hieruit dienen de kosten voor het vormen van een voorziening WGA van € 184.604 te worden gedekt, bestaande uit de ingeschatte instroom WGA en de bijkomende lasten. Aangezien er nog historische gegevens moeten worden opgebouwd over de WGA-instroom, de hoogte en looptijd (uitstroom) van de uitkeringen zijn de verwachte kosten nog onzeker. Om die reden wordt er in 2018 en 2019 een buffer voor de arbeidsongeschiktheid opgebouwd in de vorm van een bestemmingsreserve van € 330.000 per jaar.

Materiële lasten

De afschrijvingslasten zijn begroot op het niveau van rond de € 3.000.000 en blijven de komende jaren op dat niveau.

De huisvestingslasten zijn in 2018 begroot op € 9.201.000 en stijgen in 2020 met € 300.000 en in 2021 met € 200.000. Deze stijging heeft vooral betrekking op het meerjarenonderhoud aan schoolgebouwen. ZAAM verwacht de komende jaren een stijging in de lasten van het groot onderhoud aan de gebouwen. In 2018 is het groot onderhoud begroot op € 2.500.000. In 2020 stijgt de begroting naar € 2.800.000 en in 2021 naar € 3.000.000. Naast deze stijging wordt rekening gehouden met een jaarlijkse lastenstijging van 1%.

De overige materiële lasten, waaronder leermiddelen, ict en andere leerlinggebonden kosten dalen als gevolg van de leerlingenkrimp.

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.

Balans

bedragen in € 1000								
	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	
1 Activa								
1.1 Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	
1.2 Materiële vaste activa	12.174	12.180	12.225	12.062	11.942	11.861	11.815	
1.3 Financiële vaste activa	6.273	6.371	6.374	6.151	0	0	0	
Totaal vaste activa	18.448	18.551	18.600	18.213	11.942	11.861	11.815	
1.4 Voorraden	0	0	0	0	0	0	0	
1.5 Vorderingen	5.148	5.188	4.953	4.953	4.953	4.953	4.953	
1.6 Effecten	0	0	0	0	0	0	0	
1.7 Liquide middelen	17.780	16.186	15.762	15.543	14.730	14.071	13.687	
Totaal vlottende activa	22.928	21.374	20.715	20.496	19.683	19.024	18.640	
Totaal activa	41.376	39.925	39.315	38.709	31.624	30.884	30.454	
2 Passiva								
2.1 Eigen vermogen	14.841	14.522	15.022	15.522	9.682	10.182	10.682	
- Algemene reserve	12.141	12.222	12.392	12.562	9.022	9.522	10.022	
- Bestemmingsres. Groot Onderhoud	0	0	0	0	0	0	0	
- Bestemmingsres. Nieuwe ICT omgeving	400	0	0	0	0	0	0	
- Bestemmingsres. WIA	0	0	330	660	660	660	660	
- Bestemmingsres. Financiële vaste activa	2.300	2.300	2.300	2.300	0	0	0	
2.2 Voorzieningen	3.306	4.231	4.870	5.054	5.054	5.054	5.054	
2.3 Langlopende schulden	5.890	4.650	3.410	2.170	930	0	0	
2.4 Kortlopende schulden	17.339	16.522	16.013	15.963	15.958	15.648	14.718	
Totaal passiva	41.376	39.925	39.315	38.709	31.624	30.884	30.454	

Toelichting op de balans

De meerjarenbalans is een uitvloeisel uit de prognoses van baten en lasten en wordt berekend door middel van een aantal uitgangspunten. Deze worden in onderstaande toelichting per balanspost uiteengezet.

Materiële vaste activa

De investeringen per boekjaar voor ZAAM bedragen gemiddeld € 3.000.000 per jaar. Dit betreft met name vervangingsinvesteringen in ict, boeken en onderwijsapparatuur (€ 2.700.000) en in beperkte mate investeringen in gebouwen (€ 300.000).

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. Deze vordering behoort redelijkerwijs niet tot de middelen die een bestuur kan inzetten voor het onderwijs en is om die reden buiten beschouwing gelaten bij de berekening van de liquiditeit, de solvabiliteit 2 en de financiële buffer. ZAAM streeft naar het niet langer presenteren van deze vordering vanaf het verslagjaar 2020 (stelselwijziging).

Vordering

De vorderingen, waaronder de schooldebiteuren, zullen naar verwachting gelijk blijven.

Liquide middelen

ZAAM lost jaarlijks een bedrag af van € 1.240.000 op de langlopende lening (t/m 2022). Desondanks zijn de afgelopen jaren de liquide middelen toegenomen als gevolg van positieve resultaten, relatief lage investeringen en het sneller afwikkelen van vorderingen op de gemeente. Echter, de verwachting is dat de liquide middelen de komende jaren zullen gaan dalen. Dit wordt grotendeels beïnvloed door een hoger investeringsniveau van € 3.000.000 bij een verwacht resultaat van € 500.000.

Eigen vermogen

De algemene reserve vormt een bufferfunctie en de mutaties worden in de komende jaren voornamelijk veroorzaakt door begrote exploitatieresultaten als mede met onderlinge mutaties tussen de posten algemene en bestemmingsreserves. In 2018 en 2019 wordt een bedrag van € 330.000 vanuit de algemene reserve naar de bestemmingsreserve Arbeidsongeschiktheid WIA/WGA (buffer) gebracht.

Voorzieningen

De mutaties in de voorzieningen worden veroorzaakt door de gelijkmatige opbouw in de voorziening persoonlijk budget. De voorzieningen werkloosheidsuitkeringen, jubilea en spaarverlof blijven naar verwachting stabiel. Zoals bij de personele kosten is aangegeven wordt vanaf 2018 een voorziening voor de WIA gevormd (verplichtingen).

Langlopende schulden

De langlopende lening wordt in de komende jaren conform aflossingsschema afgelost.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden (bij leverancier, bij de belastingdienst inzake loonheffing, bij ABP inzake pensioen, bij personeel inzake vakantiegeld en het kortlopende deel van de lening) dalen vanaf 2019 geleidelijk. Na het jaar van de laatste aflossing (2022) laten de kortlopende schulden een sterkere daling zien.

Financiële kengetallen

	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	Signalerings waarde
Kengetallen								
Kengetallen								
Eigen Vermogen (A)	14.841	14.522	15.022	15.522	9.682	10.182	10.682	
Balans totaal (B)	41.376	39.925	39.315	38.709	31.624	30.884	30.454	
Solvabiliteit 1 in % balanstot. (A / B)	35,9%	36,4%	38,2%	40,1%	30,6%	33,0%	35,1%	> 30%
Solvabiliteit 2 in % balanstot. ((A+Voorz)/B))	43,9%	47,0%	50,6%	53,2%	46,6%	49,3%	51,7%	> 30%
Solvabiliteit exclusief FA (A+Voorz-FA)/(B-FA)	33,8%	36,9%	41,0%	44,3%	46,6%	49,3%	51,7%	> 30%
Rentabiliteit (resultaat/ totale baten)	0,5%	-0,3%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0%-5%
Weerstandsvermogen (A/ totale baten)	12,7%	12,0%	12,6%	13,4%	8,5%	9,1%	9,6%	5,0%
Liquiditeit (vlottende activa / kortl. schulden)	1,32	1,29	1,29	1,28	1,23	1,22	1,27	1,0

Toelichting op de financiële kengetallen

Het financiële toezicht op onderwijs berust bij de inspectie van het onderwijs. Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit de jaarrekening, de continuïteitsparagraaf uit het bestuursverslag of eventueel signalen, bepaalt de inspectie of de positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Bij de analyse gebruikt de inspectie ter detectie van de risico's een set kengetallen. De hoogte van een kengetal wordt tegenover de signaalwaarden van de inspectie geplaatst. Het over- of onderschrijden van de signaalwaarden leidt niet automatisch tot aangepast financieel toezicht en het behalen van de norm leidt omgekeerd niet automatisch tot het opheffen van aangepast financieel toezicht als daar sprake van is. De bepaling van aangepast financieel toezicht vindt plaats in de vorm van een uitvoeriger onderzoek waarbij veel meer aspecten in ogenschouw worden genomen.

Solvabiliteit exclusief FA

Voor de vergelijkbaarheid is de solvabiliteit 2 exclusief de financiële activa (=7,5% OCW vordering) weergegeven. De inspectie hanteert voor de solvabiliteit de signaleringsgrens van 30%. Ultimo 2017 was de solvabiliteit 2 excl. fin. activa 36,9% en zal de komende jaren verder toenemen, waarmee ZAAM ruim boven de signaleringswaarde uitkomt.

Liquiditeit

De liquiditeit (berekend als vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden) was ultimo 2017 1,29 en schommelt de komende jaren tussen de 1,20 en 1,28 en blijft daarmee boven de signaleringgrens van 1,0.

Weerstandsvermogen

Het kengetal weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre ZAAM in staat is eventuele financiële tegenvallers binnen de exploitatie op te vangen. De signaleringsgrens van de inspectie bedraagt sinds dit jaar 5% (was 10%). Door verwachte positieve financiële resultaten is er tot 2019 een stijgende lijn in het weerstandsvermogen te zien. In 2020 daalt het weerstandsvermogen naar 8,3%. Dit heeft te maken met het niet langer presenteren van de 7,5% OCW vordering (financieel actief) op de balans (stelselwijziging).

Rentabiliteit

De rentabiliteit was ultimo 2017 -0,3% en zal naar verwachting de komende jaren uitkomen op 0,4%, waarmee ZAAM boven de signaleringsgrens uitkomt van 0,0%.

5.4 Risicomanagement

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', is voor ZAAM een belangrijk onderdeel van de planning- en controlcyclus. 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.

De risicoanalyse voor ZAAM is gecoördineerd door de concerncontroller. 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 risicokaart 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 en is met de volledige RvT besproken.

Van belang is om het risicomanagement ook in de scholen uit te voeren. In 2017 zijn de pilots op een viertal scholen afgerond waarbij per school een risicokaart is opgesteld. Het proces van het opstellen van een risicokaart is door de pilotscholen als positief ervaren. Deze conclusie heeft geleid tot de afspraak dat alle scholen een risicokaart opstellen gerelateerd aan het A3-jaarplan. Daarmee verdiept het risicomanagement zich in de scholen en kunnen de opbrengsten vanuit de scholen ingebracht worden bij het opstellen van de risicokaart voor heel ZAAM.

De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

Hieronder staan de belangrijkste 15 risico's die begin 2017 werden onderscheiden. Daaronder de vermelding van de beheersmaatregelen en de evaluatie zoals die aan het eind van het jaar heeft plaatsgevonden.

Onderwijs

Risico: een kleiner marktaandeel in Amsterdam door de start van nieuwe scholen buiten ZAAM, waaronder islamitisch onderwijs.

Maatregel	Evaluatie
Analyse en monitoring van huidige marktaandeel. Prognoses en initiatieven in de stad (RPO). Interne 'strategiegroep'. Onderzoek nieuwe initiatieven. Overleg met gemeenten en OSVO over islamitisch onderwijs. PR scholen verbeteren in overleg windstreek en met ondersteuning communicatiemedewerker.	Het negatieve effect van start islamitisch onderwijs is zeer beperkt. ZAAM scholen in West hebben een actief PR-plan opgezet. Er is amper stijging van het leerlingaantal geweest waardoor er terugloop in het marktaandeel is. Een analyse als onderdeel van strategisch huisvestingsplan laat een prognose zien van een iets dalend marktaandeel in de komende jaren. Het risico van een dalend marktaandeel en minder instroom in de ZAAM-scholen blijft aanwezig. Strategisch onderwijs portefeuille staat in 2018 op de agenda.

Personeel

Risico: onvoldoende kwalitatief management te vinden voor de scholen. Bij deze al complexe baan wordt dat mede veroorzaakt door concurrentie van andere onderwijsinstellingen.

Maatregel	Evaluatie
Aanvullende arbeidsvoorwaarden invoeren voor management. Zittend management ondersteunen en behouden, door in- en externe scholing en coaching. Trajecten inrichten t.b.v. interne doorstroom (hogere) managementfuncties (high potentials trajecten).	De interne doorstroom bij management is gestimuleerd. Regeling beloningsdifferentiatie is voorlopig vastgesteld en ligt voor bij de GMR. Trajecten voor leiderschapsontwikkeling zijn aangeboden.

Risico: onvoldoende kwalitatief goede docenten te vinden in regio Amsterdam waar het onderwijs complex is en huizen en parkeerplekken duur zijn.

Maatregel	Evaluatie
Aanvullende (secundaire) arbeidsvoorwaarden uitwerken, eventueel met externe partners zoals gemeente Amsterdam. Aantrekkelijk werkgeverschap agenderen en daarmee taakbeleid opnieuw agenderen. Actief opstellen in projecten zoals Amsterdamse Onderwijs-opgave en Frisse Start.	ZAAM sluit aan bij de initiatieven in Amsterdam en Zaanstad waarbij aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden een stimulans zijn voor de werving (en behoud) van goede docenten. De opleidingsscholen hebben een positief effect op werving startende docenten.

Bedrijfsvoering

Risico: te weinig compensatie in de overheidsbekostiging van stijgende loonkosten door cao-afspraken en hogere pensioenpremies.

Maatregel	Evaluatie
Ontwikkelingen proactief volgen. Invloed uitoefenen bij VO-raad. Eventueel mindere compensatie verwerken in rapportages en prognoses en aansturen op maatregelen bij inzet personeel in de scholen.	In 2017 zijn de stijgende loonkosten (cao en pensioenpremies) voldoende door de rijksoverheid gecompenseerd in de lumpsum-bekostiging.

Risico: met de invoering van een rekening-courantsysteem zullen scholen met een negatief exploitatiesaldo schulden opbouwen.

Maatregel	Evaluatie
De uitwerking van rekening-courantsysteem aangeven bij financiële rapportages naar scholen. Werkwijze van scholen 'onder toezicht' aanscherpen. Rapportages breed delen en 'leren van elkaar' stimuleren.	In de voorjaarsgesprekken en de begrotingsgesprekken, waarin de najaarsprognoses per school zijn besproken, zijn gevolgen van het rekening-courantsysteem ter sprake geweest. De systematiek heeft een duidelijk positief effect op sturing en resultaten van de scholen.

Risico: onvoldoende uitwerking van het informatie- en privacybeleid en daarmee niet voldoen aan wetgeving.

Maatregel	Evaluatie
Apart project Informatiebeveiliging en Privacy (IBP). Ontwikkeling handboek privacy met protocol, meldpunt en noodprocedure datalekken. Verwerkersovereenkomsten met leveranciers. Informatie- en bewustwordings-campagne medewerkers ZAAM.	Het project is in september gestart. Beleidsplan is gereed. De uitkomsten van de workshops met 3 pilotscholen vormen de basis voor een dataregister. Voor de invoering van de Algemene Verordening Gegevensverwerking (mei 2018) laat ZAAM zien dat IBP voldoende is opgepakt. Bekendheid problematiek - en daarmee bewustwording - op de scholen groeit.

Een paar risico's uit 2017 zijn opnieuw opgenomen in de risicokaart voor 2018, te weten:

- Een kleiner marktaandeel in Amsterdam door de start van nieuwe scholen buiten ZAAM.
- Onvoldoende kwalitatief management te vinden voor de scholen.
- Onvoldoende uitwerking van het informatie- en privacybeleid en daarmee niet voldoen aan wetgeving.

TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT

Samenvatting jaarcijfers

Ontwikkeling van het resultaat

Het gerealiseerde resultaat bedraagt € 320.000 negatief en is daarmee € 720.000 lager dan begroot (€ 400.000). Dit lagere resultaat is hieronder uiteengezet.

	Resultaat	Begroting	x € 1000 Verskil
Resultaat	-320	400	-720
Uit: bestemmingsreserve Nieuwe ICT Omgeving	400		400
Genormaliseerd resultaat	80	400	-320

In de bestemmingsreserve ict project is een bedrag van € 400.000 opgenomen voor het langer doorlopen van het oude ict contract en de extra investering voor achterstallig onderhoud. Na aanpassing van het resultaat 2017 voor deze bestemmingsreserve, bedraagt het genormaliseerde jaarresultaat € 80.000. Dit resultaat is beïnvloed door de volgende structurele (s) en incidentele (i) ontwikkelingen:

Het resultaat is gunstig beïnvloed door:			x € 1000
Afschrijvingslasten	Lagere afschrijvingslasten door latere investeringen (i)		148
Huisvestingslasten	Lagere huisvestingskosten door minder huur, tevens lagere huisvestingsvergoedingen (i)		925
	Lagere facilitaire kosten mede als gevolg van lagere energielasten (s)		232
Daling van kosten			1.305
Rijksbijdragen	Hogere rijksbijdragen OCW (Lumpsum) en doorbetaalde rijksbijdragen (s);		2.459
Overige baten	Hogere overige baten uit subsidies (i), detachering (i), schoolwisselaars (i) en verhuur (i).		1.697
Stijging van baten			4.156
Totaal			5.461

Het resultaat is ongunstig beïnvloed door:			x € 1000
Personeelslasten incl. UWV uitkeringen	Hogere lonen en salarissen van 3.282k door 25 meer fte dan begroot (s) en een hoger gerealiseerd loonpeil van 1,2% als gevolg van de ABP en (s) deels gecompenseerd door hogere UWV-vergoedingen 668k (i)		2.014
	Meer beëindigingsvergoedingen (i) 1x begroot en 15x uitbetaald.		600
	Hogere kosten van de inzet van interim directeuren (s)		250
	Hogere inzet van overig extern personeel voor ondersteuning bij onderhoud & aanbestedingen, onderwijs ontwikkeling en docentenbegeleiding 529k en ziektevervanging 448k		977
	Hogere kosten voor scholing 282k en overig 36 (i)		318
	Subtotaal		4.159

Overige lasten	Hogere kosten ict project (migratie switch IT) (i) Totale kosten € 600.000, waarvan € 400.000 is opgenomen in de bestemmingsreserve door langer doorlopen oude contract en hiermee dubbele kosten en extra investeringen door achterstallig onderhoud.	200
	Hogere overige materiële lasten leermiddelen en ict (i) en dotatie aan dubieuze debiteuren	545
	Subtotaal	745
Stijging van kosten		4.904
Ov. overheidsbijdragen	Daling huisvestingsvergoedingen 925k door minder huur (s) en lagere subsidies scholenbeurzen 58k	867
Financiële baten en lasten	Lagere rentevergoeding van de spaarrekening (s)	10
Daling van baten		877
Totaal		5.781

Afwijking van het (genormaliseerde) resultaat	320
--	------------

Toelichting op het resultaat

Tegenover de toename van de baten met € 3.290.000 staat een toename van de lasten (incl. financieel resultaat) van € 4.010.000, hetgeen resulteert in een € 720.000 lager resultaat dan begroot. Het aandeel van de rijksbijdragen in de baten is gedaald van 93,4% naar 92,9%, terwijl het aandeel van de personeelslasten in de lasten steeg van 76,3% naar 77,7%.

Meest opvallend is de stijging van de personeelslasten met € 4.159.000. Deze stijging wordt onder andere veroorzaakt door een hogere inzet van 25 fte's dan begroot. Hiervan worden 12 fte's gecompenseerd door ontvangen UVW-uitkeringen. Per saldo resteert er een hogere inzet van 13 fte's. Daarvan zijn 5 fte's gerelateerd aan de groei van de Vinse School en havo de Hof en kunnen 8 fte's worden toegeschreven aan het hoge ziekteverzuim van 7%, dat heeft geleid tot zowel interne als externe vervanging. Dit verklaart mede de hogere kosten van extern personeel. Daarnaast is sprake van hogere niet voorziene beëindigingsvergoedingen, hogere inzet van interim directeurs, hogere kosten uit hoofde van de voorzieningen jubilea en werkloosheidsuitkeringen en hogere kosten van scholing.

De overschrijding van de overige lasten bestaat uit hogere kosten van de migratie naar een nieuwe ict omgeving en uit hogere kosten van ook digitale leermiddelen. Voor het migratieproject valt € 400.000 vrij uit de gevormde bestemmingsreserve.

Verder zijn de afschrijvingen lager uitgevallen en zijn huisvestingslasten beduidend lager als gevolg van lagere huren en lagere energielasten.

Aan de batenzijde zijn de overheidsbijdragen/-subsidies lager uitgevallen als gevolg van de genoemde lagere huren aan de lastenzijde.

Ondanks de lichte leerlingendaling zijn de rijksbijdragen gestegen. Dit wordt met name verklaard door de ophoging van de GPL (2,63%) in de loop van 2017. Daarnaast zijn er in 2017 vrijval over de gehele linie hogere bedragen beschikbaar gekomen voor zorg en extra ondersteuningsmiddelen vanuit de samenwerkingsverbanden, vooral bij De Apollo, Hogelant en Iedersland.

Verder zijn ook de overige baten hoger uitgekomen. Deze bestaan in veel gevallen uit kleinere subsidies die bij vrijwel alle scholen gedurende het verslagjaar worden toegekend en te voorzichtig werden begroot, waaronder bijvoorbeeld de Amsterdamse leraren- en scholenbeurzen.

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 gerealiseerde resultaat van -/- € 320.000 in 2017 daalt het eigen vermogen van € 14.841.000 naar € 14.522.000. Door vooral de afname in liquide middelen is het balanstotaal gedaald naar € 39.925.000. De solvabiliteit 1 komt ultimo 2017 uit op 36,4% en voldoet hiermee aan de door Rabobank gestelde eis van 25% en de kengetallen van de inspectie.

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015
Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit			
Eigen Vermogen (A)	14.522	14.841	14.252
Balanstotaal (B)	39.925	41.376	38.890
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*100%	36,4%	35,9%	36,6%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Voorz)/B)	47,0%	43,9%	43,2%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vaste activa	36,9%	33,8%	32,6%
Weerstandsvermogen	12,0%	12,6%	12,3%
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,29	1,32	1,37

JAARREKENING

1. Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2017	31-12-2016
1	Activa		
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	12.180	12.174
1.3	Financiële vaste activa	6.372	6.273
	Totaal vaste activa	18.552	18.447
1.5	Vorderingen	5.188	5.149
1.7	Liquide middelen	16.186	17.780
	Totaal vlottende activa	21.374	22.929
	Totaal Activa	39.925	41.376
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	14.522	14.841
2.2	Voorzieningen	4.231	3.306
2.3	Langlopende schulden	4.650	5.890
2.4	Kortlopende schulden	16.522	17.339
	Totaal Passiva	39.925	41.376

2. Staat van baten en lasten over 2017

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	112.054	109.595	109.202
3.2	Overige overheidsbijdragen/-subsidies	2.323	3.190	3.338
3.5	Overige baten	6.226	4.529	5.561
	Totaal baten	120.603	117.314	118.101
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	93.668	89.509	89.628
4.2	Afschrijvingen	3.037	3.185	2.803
4.3	Huisvestingslasten	8.650	9.807	10.546
4.4	Overige lasten	15.108	13.963	13.991
	Totaal lasten	120.463	116.464	116.968
	Saldo baten en lasten	141	850	1.133
5	Financiële baten en lasten	-460	-450	-544
	Totaal resultaat	-320	400	590

3. Kasstroomoverzicht over 2017

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	141	1.133
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	3.037	2.803
Mutaties voorzieningen	925	759
Mutaties financiële vaste activa	-98	-144
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-38	5.914
Mutatie operationele schulden	-817	2.377
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.149	12.842
Ontvangen interest	-7	8
Betaalde interest	-453	-552
Saldo ontvangen en betaalde interest	-460	-544
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.688	12.298
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-3.043	-2.748
Desinvesteringen in materiele vaste activa	0	0
Investerings in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0	0
Investerings in deelnemingen	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.043	-2.748
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing langlopende schulden	-1.240	-1.240
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.240	-1.240
Netto-kasstroom	-355	9.550
Mutatie geldmiddelen	-1.595	8.310
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	17.780	9.469
Stand per 31 december	16.186	17.780
Toename / afname	-1.595	8.310

4. Toelichting op de jaarrekening 2017

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 2017, 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.

ZAAM 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 ineffectieve 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 ¹⁾ ²⁾	10 jaar
Inventaris en apparatuur ³⁾	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 € 1.000.

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 2017.

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.

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 de nieuwe ict omgeving en financieel vaste activa.

ZAAM kent alleen publiek vermogen, alle resultaten kwalificeren we 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 0,74% gebaseerd op gemiddelde rente van een 10-jaars staatslening. Verder is uitgegaan van een gemiddelde loonkostenverhoging van 2,4% per jaar.

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 2017 is 2,4% en de verwachte uitkeringen zijn verdisconteerd tegen 0,74%.

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 afhankelijk van een gemiddelde loonkostenverhoging van 2,4%, een disconteringsvoet van 0,74% en een blijfkans van 96%. De regeling geeft aan dat na 4 jaar het gespaarde bedrag dient te worden gefixeerd. Omdat het verschil tussen de nominale- en de contante waarde niet substantieel is hebben we er voor gekozen om, mede gelet op het voorzichtigheidsbeginsel, uit te gaan van de nominale waarde van de voorziening.

De voorziening wordt opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen van het persoonlijk budget over de periode januari 2018 t/m juli 2022 en wordt afhankelijk van een gemiddelde loonkostenverhoging van 2,4%, een disconteringsvoet van 0,74% 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 VO-instellingen. 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 herintredingskans 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. 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. De overgangspremie VPL wordt vanaf 1 januari 2014 volledig betaald door de werkgever. De werkgever heeft de betaling overgenomen, daar staat tegenover dat de werknemer vanaf die datum verhoudingsgewijs meer pensioenpremie betaalt. ZAAM heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende 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 2017 104,4% en is na balansdatum gestegen naar 105,3 % (28 februari 2018). De Nederlandse Bank (DNB) vraagt pensioenfonds en om een herstelplan te berekenen wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. Een herstelplan is uitsluitend een berekening om te kunnen beslissen of de pensioenen moeten worden verlaagd. De beleidsdekkingsgraad van ABP moet van DNB hoger zijn dan 127,8%. Als de beleidsdekkingsgraad lager is, vraagt DNB een herstelplan op te stellen. Daarin moet de beleidsdekkingsgraad binnen 10 jaar groeien naar minimaal 27,8%.

Langlopende schulden

Dit betreffen schulden met een verwachte resterende looptijd op balansdatum meer dan 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 2017 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2016 opgestelde begroting 2017 en de realisatie uit de jaarrekening 2016 van ZAAM.

Rijksbijdragen en overheidssubsidies

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

Geoordeelde 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. Geoordeelde 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

De baten van deze samenwerkingsverbanden die ZAAM ontvangt worden afzonderlijk onder '3.1.3. ontvangen doorbetaling rijksbijdrage 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

5.1 Materiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

		Aanschafprijs 31-12-2016	Afschrijving cumulatief 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016	Investerings- jan-dec	Desin- vesteringen jan-dec	Afschrijvingen jan-dec	Aanschafprijs 31-12-2017	Afschrijving cumulatief 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2017
1.2	Materiële vaste activa									
1.2.1	Gebouwen en terreinen	10.961	-5.859	5.102	371	0	614	11.332	-6.473	4.859
1.2.2	Inventaris en apparatuur	28.597	-21.525	7.072	2.672	0	2.423	31.269	-23.948	7.321
Totaal materiële vaste activa		39.558	-27.384	12.174	3.043	0	3.037	42.602	-30.421	12.180

Er is in 2017 minder geïnvesteerd dan begroot. De gedane investeringen van € 3.043.000 zijn € 134.000 lager dan de investeringsbegroting van € 3.177.000. De investeringen zijn voornamelijk in de tweede helft van 2017 (start nieuwe schooljaar) gedaan, waarbij het merendeel in vervanging van computerapparatuur geïnvesteerd is.

De investering in gebouwen van € 371.000 betreft voornamelijk de verbouwingen bij De Faam en het Bindelmeer College.

De in inventaris en apparatuur gedane investering van € 2.672.000 betreft de aanschaf van kantoor- en onderwijsmeubilair en onderwijsapparatuur voor € 505.000, computerapparatuur voor € 1.562.000, schoolboeken voor € 515.000 en overige inventaris voor € 90.000. In 2017 is er geen sprake van desinvesteringen.

5.2 Financiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2017	31-12-2016
1.3	Financiële vaste activa		
1.3	Financiële vaste activa	6.372	6.273
Totaal Financiële vaste activa		6.372	6.273

De financiële vaste activa hebben betrekking op de overlopende post van 7,5% van de personele vergoedingen VO die is gevormd op grond van RJ 660.201 (zie ook de grondslag voor financiële vaste activa). Deze post is ten opzichte van vorig jaar 1,6% gestegen door een hogere personele bekostiging.

5.3 Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2017	31-12-2016
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	2.755	2.628
1.5.2	OCW / Samenwerkingsverbanden	0	8
1.5.3	Gemeenten (OJZ)	0	0
1.5.4	Vorderingen personeel	45	12
1.5.5	Overige vorderingen	477	617
1.5.6	Overlopende activa	3.150	2.524
1.5.7	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-1.239	-640
	Totaal vorderingen	5.188	5.149

De vorderingen zijn ten opzichte van 2016 € 39.000 lager. De voornaamste verschillen worden als volgt verklaard:

- De post debiteuren is ten opzichte van 2016 met € 127.000 gestegen doordat er meer ouderbijdragen zijn gefactureerd en meer vorderingen via de debiteurenadministratie verlopen.
- De toename van de vorderingen op personeel met € 33.000 naar € 45.000 in 2017 zit met name in de aan het personeel verstrekte voorschotten.
- De afname van de overige vorderingen wordt verklaard doordat meer vorderingen via de debiteurenadministratie zijn opgenomen.
- Het saldo van de overlopende activa is met € 626.000 gestegen. Deze stijging heeft betrekking op vooruitbetaalde facturen m.b.t. 2018 (onderhoudscontracten en contributies).

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid debiteuren	31-12-2017	31-12-2016
Stand per 1-1	640	741
Onttrekking	-341	-386
Dotatie	941	285
Totaal voorziening oninbaarheid	1.239	640

5.4 Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2017	31-12-2016
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	54	34
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	16.094	17.708
1.7.3	Overig (debitcards)	38	38
Totaal liquide middelen		16.186	17.780

De liquide middelen bestaan uit de kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en direct opeisbare tegoeden op de debitcards. De kasmiddelen zijn dit jaar toegenomen. Bij drie scholen zijn de baten uit de kantineverkoop ultimo december nog niet afgestort en deze verhogen hiermee het saldo.

De tegoeden op bankrekeningen betreffen de maandelijkse bijdragen van het ministerie, subsidies en ouderbijdragen die ter vrije beschikking staan. De tegoeden zijn in 2017 afgenomen met € 1.614.000. Een belangrijke verklaring hiervoor is het resultaat (exclusief financiële mutaties) dat € 1.243.00 lager is dan vorig jaar. De hogere uitgaven voor investeringen van € 295.000 ten opzichte van vorig jaar vormen een tweede verklaring.

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

5.5 Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 31-12-2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2017
2.1	Eigen vermogen				
2.1.1	Algemene reserve	12.141	80	0	12.222
2.1.2	Bestemmingsreserve nieuwe ICT omgeving	400	-400	0	0
2.1.3	Bestemmingsreserve financiële vaste activa	2.300	0	0	2.300
Totaal eigen vermogen		14.841	-320	0	14.522

Het eigen vermogen neemt vooruitlopend op de goedkeuring door de RvT af met een bedrag van € 320.000. De afname valt uiteen in een stijging van de algemene reserve met € 80.000 en een daling van de bestemmingsreserve nieuwe ICT omgeving met € 400.000. De bestemmingsreserve financiële vaste activa blijft gehandhaafd op hetzelfde niveau en heeft als doel om in het verslagjaar 2020 voldoende vermogen beschikbaar te hebben om de OCW-vordering niet langer te presenteren op de balans (stelselwijziging).

Resultaatbestemming

Vooruitlopend op de goedkeuring van de RvT is het resultaat 2017 van -/- € 320.000 onttrokken aan het eigen vermogen. In 2017 heeft de besteding van investeringen in ict middelen bij de scholen plaatsgevonden. Hierdoor valt de bestemmingsreserve nieuwe ict omgeving in het verslagjaar vrij.

De toevoeging en onttrekking aan de reserves zien er dan als volgt uit:

Onttrekking aan de bestemmingsreserve nieuwe ict omgeving	-/-€	400.000
Toevoeging aan de algemene reserve:	+/+ €	80.000

5.6 Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2016	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Stand per 31- 12-2017	Kortlopend deel < 1 jaar
2.2 Voorzieningen						
Jubilea	603	318	-110	0	811	68
Spaarverlof	90	74	0	0	164	0
Werkloosheidsuitkeringen	500	523	-352	0	671	130
Persoonlijk budget	2.113	1.868	-1.395	0	2.585	630
2.2.1 Totaal personele voorzieningen	3.306	2.782	-1.857	0	4.231	828
2.2.2 Overige voorzieningen	0	128	0	-128	0	0
Totaal voorzieningen	3.306	2.910	-1.857	-128	4.231	828

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

De berekening van de voorziening voor jubilea is gebaseerd op een calculatiemodel. Op basis van de beschikbare gegevens over het personeelsverloop is de procentuele kans dat medewerkers een jubileumuitkering ontvangen toegenomen. De dotatie aan de voorziening is in het verslagjaar hoger dan de onttrekking. Hiermee stijgt de voorziening met € 208.000.

De voorziening spaarverlof is in 2017 met € 74.000 toegenomen. In 2017 is het aantal medewerkers met een spaarverlofregeling, na inventarisatie, hoger gebleken dan tot en met 2016 werd aangenomen. Naar aanleiding van deze vaststelling is een correctie ter waarde van € 50.000 verwerkt. De in 2017 opgebouwde spaarverlofrechten bedragen € 24.000.

De voorziening voor de werkloosheidsuitkeringen is dit jaar gestegen tot € 671.000. Dit als gevolg van een lichte toename van het aantal uitkeringsgerechtigden en een toename van de toekomstige uitkeringsrechten van de populatie.

De voorziening van het persoonlijk budget is dit jaar gestegen met € 472.000. De cao 2016/2017 biedt iedere 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 € 1.868.000 is gespaard (dotatie). In totaal is er een bedrag van € 1.395.000 onttrokken voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen van de persoonlijk budget.

5.7 Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 31-12-2016	Aangegane leningen	Aflossingen	mutatie	Stand per 31-12-2017	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.3	Langlopende schulden							
2.3.1	Leningen Rabobank	7.130	0	1.240	0	5.890	4.960	930
	Waarvan kortlopende (< 1 jaar)	-1.240	0	0	0	-1.240		-930
	Totaal langlopende schulden	5.890	0	1240	0	4.650	4.960	0

Per 31 december 2017 bedraagt de lening € 5.890.000. Het kortlopend deel van € 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) 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). ZAAM heeft het recht om 5% van de hoofdsom jaarlijks versneld af te lossen zonder boete en om een hoger percentage versneld af te lossen 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 in 2012. Er hebben zich ten aanzien van de lening(svoorwaarden), 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 -/- € 780.301 per 31-12-2017 (-/- € 1.162.026 per 31-12-2016). 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%).

5.8 Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2017	31-12-2016
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.1	Schulden aan kredietinstellingen	1.240	1.240
2.4.2	Schulden OCW	28	20
2.4.3	Crediteuren	1.605	2.407
2.4.4	Belasting en premies sociale verz.	4.084	4.277
2.4.5	Schulden ter zake van pensioenen	1.122	954
2.4.6	Overige kortlopende schulden	32	215
	Subtotaal kortlopende schulden	8.110	9.113
2.4.7	Vooruitontv. subsidies OCW	394	439
2.4.9	Vooruitontv. termijnen overig	3.047	2.190
2.4.10	Vakantiegeld	2.835	2.828
2.4.11	Vakantiedagen (verlofuren OOP)	608	689
2.4.12	Te betalen interest	0	45
2.4.13	Overig overlopend	1.527	2.036
	Subtotaal overlopende passiva	8.412	8.227
	Totaal kortlopende schulden	16.522	17.339

De kortlopende schulden zijn € 817.000 lager dan voorgaand jaar. De belangrijkste verschillen betreffen:

- Crediteuren: De schuld aan handelscrediteuren is per ultimo 2017 € 802.000 lager dan eind 2016. In 2017 is de gemiddelde doorlooptijd van de inkoopfacturen korter geworden door een verbetering van het proces rondom verwerken, goedkeuren en betalen van inkoopfacturen. Daarnaast is het aantal inkoopfacturen als gevolg van het afgenomen aantal huisvestingsprojecten eveneens minder geworden.
- De post belasting en premies sociale verzekeringen per 31-12-2017 is, gecorrigeerd voor uitzonderlijke posten, 1,3% hoger dan op 31-12-2016. Deze stijging ligt in lijn met de stijging van de bruto loonsom in december 2017 ten opzichte van december 2016. Per ultimo 2016 bestond een BTW schuld aan de belastingdienst ter hoogte van € 247.000. Deze schuld is in januari 2017 betaald.
- De schuld uit hoofde van pensioenverplichtingen stijgt met € 168.000. Dit is het gevolg van de in 2017 gestegen pensioenpremies van 18% naar 21,5% van de pensioengrondslag.
- De overige kortlopende schulden dalen met € 183.000. Dit als gevolg van de geboekte vrijval van de in 2012 ontvangen borgsommen ad € 96.000. Vanwege het lange bestaan van deze borgsommen is het niet aannemelijk dat deze verplichtingen tot terugbetaling zullen leiden. De vrijval van de post 'spaarfonds reizen' ad € 84.000 is het gevolg de beslissing om dit soort reserves niet langer aan te houden. Dit bedrag is met de gefactureerde ouderbijdrage voor het schooljaar 2016/2017 verrekend.
- De vooruit ontvangen termijnen OCW geormerkt van € 394.000 betreft de vooruitontvangen subsidies zij instroom, lerarenbeurs, leraren ontwikkelfonds, VSV en opleidingsscholen.
- De vooruit ontvangen termijnen overig van € 3.047.000 is € 857.000 hoger dan vorig jaar. Hieronder vallen onderhanden huisvestingprojecten waarvan de schulden zijn toegenomen. Het onderhanden werk bestaat voor € 2.600.000 uit schuld en voor € 1.000.000 uit een vordering op de gemeente (ontvangen voorschotten).
- Bij een aantal scholen wordt opname van verlofsaldi gestimuleerd. Dit heeft in 2017 geleid tot een daling van de post verlofuren met € 81.000 in 2017.
- De post "overig overlopend" is ten opzichte van 2016 aanzienlijk gedaald met € 509.000 als gevolg van een lagere raming van ict en energiekosten.

5.9 Model G

G1. Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing	Prestatie afgerond	
	Kenmerk	Datum	ja/nee
Zij-instromers 2015	Diversen	Diversen	ja
Zij-instromers 2016	Diversen	Diversen	nee
Zij-instromers 2017	Diversen	Diversen	nee
Lerarenbeurs 2016-2017	Diversen	Diversen	ja
Lerarenbeurs 2017-2018	Diversen	Diversen	nee
Zomerschool 2017	LENZO17039/ 1185809	9-5-2017	ja
Zomerschool 2017	LENZO17056/1185774	9-5-2017	ja
Zomerschool 2017	LENZO17069/ 1185809	9-5-2017	ja
Zomerschool 2017	LENZO17108/1185809	9-5-2017	ja
Zomerschool 2017	LENZO17175/1185776	9-5-2017	ja
Zomerschool 2017	LENZO 17209/1185774	9-5-2017	ja
Zomerschool 2017	LENZO17229/1185805	9-5-2017	ja
Zomerschool 2017	LENZO17236/1185805	9-5-2017	ja
LerarenOntwikkelfonds 2016	LOF 16-0074	7-11-2016	nee
Subsidie korte opl. traj.vmbo	KOVL17051-1155544	24-3-2017	nee

G2. Subsidies met verrekeningsclausule

Geen

G2-A Subsidie met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar

Bedragen: x €1 01-01-2017 t/m 31-12-2017

Geen

6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	1-1-2017 t/m 31-12-2019	3 jaar	1.364
Schoolboeken	1-3-2017 t/m 1-3-2021	4 jaar	3.281
Schoonmaakdiensten	t/m 2019	3 jaar	2.199
ICT Outsourcing	1-8-2017 tm 1-8-2025	2+2+2+2	595
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	doorlopend		2.625
			10.064

Voor de diverse vormen van dienstverlening heeft ZAAM langlopende overeenkomsten afgesloten. In bovenstaande tabel³ zijn de looptijden en jaarbedragen hiervan weergegeven.

³ Alle contracten met een jaarbedrag van één miljoen of hoger.

7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2017

7.1 Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	95.212	93.264	94.056
3.1.2	Overige subsidies OCW	14.488	14.282	13.690
3.1.3	Doorbetaalde rijksbijdragen SWV	2.353	2.049	1.456
Totaal Rijksbijdragen		112.054	109.595	109.202

Totaal Rijksbijdragen t.o.v. begroting / 2016

Ten opzichte van de begroting zijn de totale Rijksbijdragen € 2.459.000 (2,25%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere Rijksbijdragen OCW van € 1.949.000 (1,78%), hogere Overige subsidies OCW van € 206.000 (0,19%) en Doorbetaalde Rijksbijdragen SWV van € 304.000 (0,28%).

Ten opzichte van 2016 zijn de totale Rijksbijdragen € 2.852.000 (2,61%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere Rijksbijdragen OCW van € 1.157.000 (1,06%), hogere Overige subsidies OCW van € 798.000 (0,73%) en Doorbetaalde Rijksbijdragen SWV van € 897.000 (0,82%).

Tevens kan dit bedrag worden verdeeld in een prijsverschil van € 3.324.000 (+3,04%) en een hoeveelheidsverschil van -€ 472.000 (-0,43%) als gevolg van het dalende leerlingenaantal. Het prijsverschil wordt met name verklaard door de ophoging van de GPL (2,63%) in de loop van 2017. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de GPL OP (schoolsoort 4) weer vanaf 2014:

jaar	GPL OP	toename
2017	80.942	2,69%
2016	78.823	2,17%
2015	77.151	1,45%
2014	76.048	

Rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2016

Ten opzichte van de begroting zijn de Rijksbijdragen OCW € 1.948.000 (2,09%) hoger. Dit bedrag bestaat uit een hogere normvergoeding (1,86%) en per saldo lagere inhoudingen inzake Werkloosheidsuitkeringen (0,23%).

Ten opzichte van 2016 zijn de Rijksbijdragen OCW € 1.156.000 (1,23%) hoger. Dit bedrag bestaat uit een hogere normvergoeding (+1,29%) en per saldo hogere inhoudingen inzake Werkloosheidsuitkeringen (-0,06%).

Overige subsidies OCW t.o.v. begroting / 2016

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
Doorstroom programma vmbo-mbo	25	0	0
Functiemix (randstadmiddelen)	2104	2122	2122
Korte opleidingstraject vmbo	28	0	0
Leerplusarrangement	4.383	4.436	4.479
Lerarenbeurs	310	275	334
Lesmateriaal	3.656	3.609	3.618
Lerarenontwikkelfonds	50	0	0
Nieuwkomers	52	0	
Opleidingsschool	345	320	320
Prestatiebox	3.175	3.212	2.455
VSV	149	145	197
Zij-instromers	64	83	31
Zomerscholen	148	80	133
Totaal ov. subsidies OCW	14.488	14.282	13.690

De overige subsidies zijn € 206.000 hoger dan begroot en € 798.000 hoger dan in 2016. Deze verschillen worden verklaard door de volgende posten:

- Hogere opbrengsten uit hoofde van nieuwe subsidies in 2017 (€ 154.000).
- Lagere opbrengsten t.o.v. 2016 uit hoofde van functiemix, leerplus, lerarenbeurs en VSV (-€ 186.000). Het aantal lerarenbeurzen is licht afgenomen en de vaste VSV viel lager uit.
- Hogere opbrengsten t.o.v. 2016 uit hoofde van lesmateriaal, opleidingsschool, zij-instromers en zomerscholen (€ 110.000). De opleidingsschool heeft m.i.v. het schooljaar 2017/18 een hogere opbrengst van € 380.000 tegenover € 320.000 in 2016/17. In 2017 namen 8 scholen deel aan de zomerschool tegenover 4 in 2016.
- Hogere opbrengsten t.o.v. 2016 uit hoofde van prestatiebox (€ 720.000). Dit betreft de verhoging conform het Sectorakkoord, die in 2018 zal worden doorgetrokken. In de begroting is deze verhoging iets te ruim ingeschat. De vergoeding per leerling steeg van € 208 naar € 270 in 2017. Zie verder ook de passage hieronder.

Doorbetalde rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2016

In 2017 is er € 897.000 meer beschikbaar gekomen voor zorg en extra ondersteuningsmiddelen vanuit de samenwerkingsverbanden dan in 2016. In de begroting is rekening gehouden met een stijging van € 304.000. Op enkele uitzonderingen na is er sprake van een substantiële stijging over de gehele linie. De verhogingen bij De Apollo (€ 296.000), Hogelant (€ 81.000) en Iedersland (€ 58.000) worden verklaard door de hogere baten voor de tussenvoorzieningen, waarvan het SWV Amsterdam besloten heeft om deze beter te bekostigen.

7.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
	Huur- en heffingsvergoedingen	1.764	2.690	2.630
	Amsterdamse scholenbeurs	292	302	313
	Amsterdamse lerarenbeurs	192	198	91
	Vinse school	0	0	30
	Overig	75	0	274
3.2.1	Overige gemeentelijke subsidies	2.323	3.190	3.338
	Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	2.323	3.190	3.338

Onder de overige overheidsbijdragen vallen de huur- en heffingsvergoedingen die ZAAM ontvangt van de gemeente voor huur, onroerende zaakbelastingen en heffingen van schoolgebouwen inclusief gymlokalen. Deze overheidsbijdragen laten in de afgelopen 3 jaar een dalende trend zien. De reden voor deze afname zit in het feit dat ZAAM steeds minder vaak gebruik maakt van noodlokalen en vaker gehuisvest is in panden van de gemeente. ZAAM heeft als gevolg van deze ontwikkeling minder huurlasten en dus ook minder recht op huurvergoedingen.

In 2017 heeft ZAAM Amsterdamse lerarenbeurzen ter waarde van € 210.000 en drie Amsterdamse Scholenbeurzen ter waarde van € 151.000,- toegekend gekregen. Zowel de leraren- alsmede de scholenbeurzen zijn voor meerdere jaren toegekend. Hierom zijn deze baten aan die jaren toegerekend waarop ze betrekking hebben.

In 2017 zijn de baten uit hoofde van de leraren- en scholenbeurzen tezamen zo'n 20% hoger dan in 2016. Dit heeft te maken met de realisatie in 2017 van beurzen die in eerdere jaren zijn toegekend en de gedeeltelijke realisatie van de in 2017 nieuw toegekende beurzen.

7.3 Overige baten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.5	Overige baten			
3.5.1	Opbrengst verhuur	170	197	210
3.5.2	Detachering personeel	341	186	378
3.5.3	Catering	205	200	192
3.5.4	Ouderbijdragen	2.797	2.537	2.779
	Samenwerkingsverbanden	64	70	324
	Woltjer stichting	68	75	192
	Vergoedingen MBO-gelden	378	320	226
	ESF	6	0	34
	Overige kleinere subsidies	2.197	944	1.226
3.5.5	Overige	2.713	1.409	2.002
	Totaal overige baten	6.226	4.529	5.561

De overige baten bestaan uit verhuur, detachering personeel, ouderbijdragen en subsidies en vergoedingen van overige onderwijsinstellingen. De baten uit hoofde van detachering personeel nemen in 2017 af. Dit als gevolg van minder inzet van personeel bij derden. De kantine opbrengsten die onder 3.5.3 catering zijn verantwoord nemen in 2017, conform begroting, voorzichtig toe.

De in 2017 gerealiseerde baten uit hoofde van de ouderbijdragen liggen hoger dan in 2016 en overschrijden ook de begroting 2017. 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 uit hoofde van subsidies van het Samenwerkingsverband zijn in 2017 lager uitgevallen dan in 2016, door het wegvallen van de Stop- en Topvoorzieningen en de Plusmiddelen bij het Bindelmeer College. De vergoedingen vanuit het mbo zijn, ten opzichte van 2016, in 2017 met € 152.000 toegenomen. Deze toename komt geheel ten goede aan het Calvijn College als gevolg van de Vakmanschapsroute.

De overige (kleinere) subsidies van € 2.197.000 betreffen subsidies van subsidiegevers zoals de vergoedingen van overige onderwijsinstellingen waaronder baten voor schoolwisselaars. Deze baten vallen in 2017, ten opzichte van 2016, aanzienlijk hoger uit. Dit komt met name door de volgende baten:

- € 95.000 Malus GOM 2015-2016
- € 75.000 Diverse baten werkloosheidsuitkeringen
- € 137.000 Donatie naar aanleiding van opheffing stichting de Stern
- € 155.000 Facturering achterstallige huur Rustenburgstraat aan Lucia Marthas
- € 96.000 Vrijval borgsommen
- € 84.000 Vrijval Spaarfonds Reizen

Daarnaast is ZAAM beter in staat geweest om meer subsidies binnen te halen, dankzij de projectgroep subsidies.

7.4 Personele lasten OCW

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Brutoloon en salarissen	69.616	67.812	67.929
4.1.2	Sociale lasten	9.154	9.087	8.770
4.1.3	Pensioenpremies	9.889	8.477	8.271
	Lonen en salarissen	88.658	85.376	84.970
4.1.4	Dotatie personele voorzieningen	1.816	1.827	1.711
4.1.6	Personeel niet in loondienst	2.372	1.135	2.311
4.1.7	Scholing en ontwikkeling	1.229	947	928
4.1.8	Overig	464	427	657
	Overige personele lasten	5.881	4.336	5.607
4.1.11	Af: uitkeringen	-871	-203	-950
	Totaal personeelslasten	93.668	89.509	89.628

Personele lasten t.o.v. begroting

De personele lasten van € 93.668.000 overschrijden de begroting met een bedrag van € 4.159.000.

Hiervan heeft € 3.282.000 betrekking op de lonen en salarissen, € 1.545.000 op de overige personele lasten, en - € 668.000 op ontvangen UWV-uitkeringen.

Lonen en salarissen

De overschrijding van lonen en salarissen met € 3.282.000 valt uiteen in een hoeveelheidseffect van € 1.752.000 en een prijseffect van € 1.530.000. Het hoeveelheidseffect van € 1.752.000 wordt verklaard door inzet van 25 fte's meer dan begroot. Hiervan worden 12 fte's gecompenseerd door ontvangen UWV-uitkeringen van € 871.000. Daarnaast worden 5 fte's verklaard door de groei van de Vinse School (1 fte) en van Havo de Hof (4 fte's). De resterende overschrijding van 8 fte's (20+5-12) kan worden toegeschreven aan een hoge ziektevervanging als gevolg van het hoge ziekteverzuim van 7%. Het ziekteverzuimpercentage binnen het VO ligt op 5,1% (bron: DUO Verzuimonderzoek PO en VO 2016). In de begroting van de scholen is rekening gehouden met een ziektevervanging van gemiddeld 3%. In de praktijk blijkt dat het middellange tot langdurige ziekteverzuim leidt tot extra inzet van personeel.

Hoeveelheidseffect personele lasten	Realisatie 2017
5 fte's groei Vinse School/havo de Hof	€ 352.000
20 fte's ziektevervanging	€ 1.400.000
Totaal hoeveelheidseffect	€ 1.752.000
12 fte's UWV-vergoedingen	€ 871.000 -/-
Totaal hoeveelheidseffect ná UWV	€ 881.000

Het prijseffect van € 1.530.000 wordt met name verklaard door 1,2% hogere ABP pensioenpremies van € 1.025.000, die bij het opstellen van de begroting 2017 nog niet bekend waren. Daarnaast heeft het beëindigen van een aantal dienstverbanden in 2018 geleid tot het uitkeren van transitie- en beëindigingsvergoedingen van € 600.000. In het 4^e kwartaal (na de begrotingsronde) is hierop deels geanticipeerd op de krimp in leerlingenaantallen door de personeelscapaciteit terug te brengen. Tot slot is het loonpeil 0,20% (€ 95.000) lager uitgevallen dan begroot. In de begroting 2017 werd al rekening gehouden met de eenmalige cao-uitkering van in totaal € 700.000.

Prijseffect personele lasten	Realisatie 2017	%	Begroting 2017	%
Eenmalige cao-uitkering van € 500	€ 700.000	0,8%	€ 700.000	0,8%
Periodieke verhoging per 1-7-2017	€ 688.000	0,8%	€ 688.000	0,8%
ABP-verhoging per 1-1-2017	€ 1.025.000	1,2%	Niet begroot	
Beëindigingsvergoedingen	€ 600.000	1,2%	Niet begroot	
Lager loonpeil	€ 95.000 -/-	-0,1%	Niet begroot	
Totaal	€ 2.918.000	3.9%	€ 1.388.000	1,6%

Overige personele lasten

De overschrijding van de € 1.545.000 op de overige personele lasten valt als volgt uiteen:

- De kosten van personeel niet in loondienst € 1.237.000 hoger dan begroot. Ten eerste zijn er vier vacatures van schooldirecteuren ingevuld door interim-krachten waardoor de kosten € 250.000 hoger dan de begroting zijn uitgekomen. Daarnaast is er sprake van € 529.000 aan kosten uit hoofde van onder andere ondersteuning bij onderhoud & aanbestedingen, onderwijs ontwikkeling en docentenbegeleiding. Verder is er voor € 458.000 meer aan externe docenten ingezet ten behoeve van ziektevervangings en ten behoeve van de invulling van openstaande vacatures van de scholen die niet intern konden worden ingevuld.
- De kosten van scholing zijn € 282.000 hoger dan begroot. Tegenover deze hogere lasten staan hogere subsidies vanuit de gemeente Amsterdam en DUO.
- Daarnaast zijn de overige personele lasten € 37.000 hoger dan begroot.

Personele lasten t.o.v. 2016

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2016 € 4.040.000 hoger. Hiervan heeft € 3.687.000 betrekking op de stijging van de lonen en salarissen, € 274.000 op de overige personele lasten en € 79.000 op lagere UWV-uitkeringen. De eenmalige cao-uitkering van € 500, de periodieke verhoging per 1-7-2017 en de ABP-verhoging per 1-1-2017 hebben een kostenverhogend effect op de lonen gehad. Verder wordt de overschrijding in lonen en salarissen vooral verklaard door inzet van fte's voor ziektevervangings bij scholen die te kampen hebben met een hoog ziekteverzuim. De overschrijding in de overige lasten van € 274.000 wordt verklaard door hogere dotaties aan de voorzieningen werkloosheidsuitkeringen, de voorziening jubilea en hogere scholingskosten, waartegenover tevens hogere subsidie-inkomsten staan.

Bezetting in fte's:

Op 1 januari 2017 bedroeg het aantal fte's 1.249 (exclusief 13 stagiairs), waarna het aantal afgenomen. Ultimo 2017 is het aantal fte 1.235 (exclusief 14 stagiairs), een daling van 14 fte's. In

2017 bedraagt het gemiddeld aantal fte 1.251 ten opzichte van het gemiddeld aantal van 1.229 in 2016.

7.5 Afschrijvingslasten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.2	Afschrijvingen			
4.2.2	Materiële vaste activa inventaris en appar.	2.423	2.485	2.127
4.2.3	Materiële vaste activa gebouwen	614	700	676
	Totaal afschrijvingen	3.037	3.185	2.803

Afschrijvingslasten t.o.v. begroting

Er is in 2017 minder geïnvesteerd dan begroot. De investeringen hebben met name in het nieuwe schooljaar (vanaf september) plaats gevonden. In de begroting werd er nog van uit gegaan dat de investeringen voornamelijk in het eerste halfjaar plaats zouden vinden.

Afschrijvingslasten t.o.v. 2016

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2016 € 234.000 hoger. In 2016 is meer geïnvesteerd dan begroot. Deze investeringen hebben in het tweede halfjaar van 2016 plaats gevonden.

7.6 Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1	Huur	1.325	2.029	2.431
4.3.2	Verzekering	34	100	134
4.3.3	Onderhoud	2.837	2.706	2.880
4.3.4	Energie en water	1.414	1.993	1.875
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.032	1.855	1.976
4.3.6	Belastingen en heffingen	676	864	644
4.3.7	Overige huisvestingslasten	331	259	606
	Totaal huisvestingslasten	8.650	9.807	10.546

Huisvestingslasten t.o.v. begroting en realisatie 2016

De huisvestingslasten zijn € 1.157.000 lager dan begroot. De huurlasten, onroerend zaak belastingen en heffingen zijn lager dan voorgaand jaar. Deze kosten hebben betrekking op de huur van schoolgebouwen inclusief gymlokalen (rubriek 4.3.1+4.3.6). Deze zijn lager dan begroot en lager dan voorgaand jaar doordat er nu meer scholen in een gebouw van de gemeente gehuisvest zijn (zie ook de verklaring onder de opbrengsten). Van de gemeente wordt een vergoeding

ontvangen voor de huur en heffingen ad € 1.764.000. Daarnaast zijn er servicekosten en overige belastingen die niet worden vergoed door de gemeente. Verder worden er ook ruimtes gehuurd door scholen die niet worden vergoed door de gemeente (dansstudio's, fitness ruimtes). De lagere verzekeringskosten worden verklaard doordat er in 2017 hogere bedragen zijn uitgekeerd voor waterschades dan geraamd (incidenteel). Verder is de verzekering die vereist is bij verbouwingen en nieuwbouw lager als gevolg van minder projecten in 2017. De kosten van energie en water zijn lager dan begroot voornamelijk door de lagere tarieven bij de nieuwe leverancier.

7.7 Overige Materiële lasten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016	
4.4	Overige lasten				
4.4.1	Accountantskosten	175	202	140	
4.4.2	Telefoon- en portokosten	339	349	346	
4.4.3	Advieskosten	768	807	727	
4.4.4	Onderwijs door derden	1.795	1.691	1.818	
4.4.5	Overig adm en beheerslasten	626	1.047	762	
	Administratie en beheerslasten		3.704	4.096	3.794
4.4.6	Inventaris	496	448	433	
4.4.7	Leermiddelen	3.234	2.858	2.885	
4.4.8	ICT	2.809	2.142	2.177	
4.4.9	Examenkosten	171	144	140	
	Inventaris, apparatuur en leermiddelen		6.710	5.592	5.636
4.4.10	PR en marketing	255	279	277	
4.4.11	Contributies en abonnementen	432	404	481	
4.4.12	Catering	259	185	295	
4.4.13	Dotatie voorzieningen dub. Debiteuren	605	316	397	
4.4.14	School & culturele activiteiten	145	138	176	
4.4.15	Reizen, excursies en projecten	1.831	1.776	1.905	
4.4.16	Overige	1.166	1.177	1.032	
	Overige adm en beheerslasten		4.695	4.275	4.562
	Totaal overige lasten		15.108	13.963	13.991

Materiële lasten t.o.v. begroting en realisatie 2016.

De overige materiële lasten zijn € 1.145.000 hoger uitgekomen dan de begroting. Ten opzichte van 2016 zijn de kosten € 1.117.000 hoger.

Ten opzichte van de begroting vallen in 2017 de kosten voor leermiddelen € 376.000 en de ICT kosten € 667.000 aanzienlijk hoger uit. De stijging van de kosten leermiddelen betreft het nadelig effect van de externe boekenfondsen. De overschrijding van de ICT-kosten wordt ten eerste veroorzaakt doordat migratiekosten die hoger zijn uitgevallen dan voorzien. De tweede verklaring is de inzet van meer digitale leermiddelen in het onderwijs.

De kosten van de dotatie voorzieningen dubieuze debiteuren liggen € 208.000 hoger dan in 2016 als gevolg van een toegenomen kans op oninbare betalingen. Ten opzichte van de begroting is dit verschil € 290.000. De overige kosten liggen in lijn met verslagjaar 2016 en de begroting.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Honoraria accountant			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	124	125	112
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	45	70	18
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	6	7	10
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controle diensten	-	-	-
Totaal	175	202	140

De accountantslasten van € 175.000 hebben voor € 75.000 betrekking op de jaarrekening- en bekostigingscontrole van 2016 en hebben voor € 49.000 betrekking op een voorschot voor de jaarrekening- en bekostigingscontrole van 2017. Het honorarium voor andere controleopdrachten van € 45.000 betreft de controle op eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers. Het honorarium fiscale adviezen van € 6.000 heeft betrekking op in 2016 uitgevoerde BTW-scan.

7.8 Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	7	0	8
5.5 Rentelasten	-468	-450	-552
Totaal financiële baten en lasten	-460	-450	-544

De rente op de langlopende lening is gefixeerd door middel van een renteswap en bedraagt € 468.000. De rentevergoeding over de spaarrekening bij de Rabobank bedraagt € 7.000. De rentelasten zijn lager dan vorig jaar als gevolg van aflossing op de langlopende lening.

8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2017	Resultaat 2017	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Vereniging	Amsterdam	4	9.577	1.017	nee	-	nee
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereniging	Zaanstad	4	1.159	499	nee	-	nee
Saenstroom OPDC	Stichting	Zaanstad	4	2.305	-189	nee	-	nee
Samenwerkingverband Waterland	Stichting	Purmerend	4	1.665	317	nee	-	nee
Totaal bestuur				-	-			

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 onderwijsondersteuning in het kader van passend onderwijs.

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

Leidinggevende topfunctionarissen

	J. Steenvoorden	R. Kuiken
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging		
Beloning (bruto)	139.350	132.158
Belastbare onkostenvergoedingen	2.057	1.685
Beloningen betaalbaar op termijn	17.571	17.445
Subtotaal	158.978	151.288
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	158.978	151.288
Individueel WNT-maximum	165.000	165.000
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1
Bezoldiging 2016		
Beloning (bruto)	134.296	130.413
Belastbare onkostenvergoedingen	3.612	1.385
Beloningen betaalbaar op termijn	14.985	14.880
Totaal bezoldiging 2016	152.892	146.678
Individueel WNT-maximum 2016	164.000	164.000

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

Toezichthoudende topfunctionarissen

	E.R.M. Verhoef	P.P. Witte	L.J.M. Hermesen	E.M. Spetter	A.J. Kallenberg	M. Spier	N. Ntoane
Functiegegevens	Voorzitter	Vice Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	
Bezoldiging							
Beloning	7.438	4.959	4.959	6.000	4.959	1.653	
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	
Subtotaal	7.438	4.959	4.959	6.000	4.959	1.653	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	
Totaal bezoldiging	7.438*	4.959*	4.959*	6.000	4.959*	1.653*	
Individueel WNT-maximum	24.750	16.500	16.500	16.500	16.500	5.500	
Gegevens 2016							
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12		1/1 - 31/12
Bezoldiging 2016							
Beloning	7.438	4.959	4.959	6.000	4.132		6.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-		-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-		-
Totaal bezoldiging 2016	7.438	4.959	4.959	6.000	4.132		6.000
Individueel WNT-maximum 2016	24.600	16.400	16.400	16.400	13.667		16.400

*In de tabel is de beloning exclusief btw opgenomen.

In de besloten vergadering van 10 januari 2017 heeft de RvT het honorarium RvT opnieuw vastgesteld voor 2016, 2017 en 2018. De beloning voor de leden van de RvT voor 2017 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-africht aan de belastingdienst.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2017 geen ontslaguitkeringen 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 02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ	3.704	8.776	6.043	190	2.797	-
Totaal bestuur	3.704	8.776	6.043	190	2.797	-

11. Ondertekening van de jaarrekening

Amsterdam, 22 juni 2018

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

Mevrouw M. (Marian) Spier

12. 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

OVERIGE GEGEVENS

13. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Deloitte Accountants B.V.
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9830
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht en van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs te Alkmaar gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2017.
2. De staat van baten en lasten over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853.
Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

2018.047704/CVD/1

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
- Het voorwoord
- 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 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

2018.047704/CVD/2



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

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.

Rotterdam, 29 juni 2018

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. G.J. Straatman RA

2018.047704/CVD/3

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 2017, 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 samenspanning, 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 gereede 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.

14. Hoofd- en nevenvestigingen

02VQ00	Pascal College
02VQ01	Pascal Zuid
14RF	ZAAM-Oost
14RF00	Pieter Nieuwland College
14RF03	College De Meer (en 14RF05)
14RF04	Bindelmeer College
14RF06	Cygnus Gymnasium
14RF08	havo De Hof
17HB	ZAAM West
17HB00	Comenius Lyceum Amsterdam
17HB03	het Reinaert
17HB06	Calvijn College
17HB07	Iedersland College
17VF	ZAAM Noord
17VF00	Damstede (en 21VF08)
17VF01	Noorderlicht College
17VF03	Over-Y College
17VF04	Bernard Nieuwentijt College
17VF06	Hogelant
21ET	ZAAM Zuid
21ET00	Gerrit van der Veen College
21ET02	Sweelinck College
21ET04	Huygens College
21ET07	Zuiderlicht College (en 21ET11)
21ET08	de Apollo
21ET12	de Vinse School
26JZ	de Faam

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).
BHV	Bedrijfs hulpverlening
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
fte	Fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband wordt uitgedrukt.
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
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.
LOB	Loopbaanoriëntatie en -begeleiding
LWOO	Leerweg Ondersteunend Onderwijs
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
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
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie. Dit is een inventarisatie van risico's voor de veiligheid en gezondheid op de werkplek.
rk/pc	Rooms katholiek/Protestants Christelijk
RPO	Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen. Dit is een regionaal plan waarin schoolbesturen met elkaar vastleggen hoe de onderwijsvoorzieningen binnen de sector vorm krijgen.
RvT	Raad van Toezicht
SWV	Samenwerkingsverband
Tussenvoorziening	Een zorglocatie voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
VAVO	Volwassenonderwijs
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.
VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs
VTIO	Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen
WNT	Wet Normering Topinkomens
WOVO	Werkloosheidsregeling Onderwijspersoneel Voortgezet Onderwijs

Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties
J. Steenvoorden	voorzitter	• Bestuurslid stichting Dreamweb • Lid van thematisch netwerk onderwijs VVD • Schaduw raadslid VVD Landsmeer • Lid van de Woltjer Stichting • Lid van het bestuur van OSVO
Drs. R. Kuiken	lid	• Voorzitter College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Kerk Amsterdam en daaraan gerelateerd: Bestuurder stichting Bijstand Restauratiekosten monumenten Protestantse gemeente Amsterdam • Voorzitter Raad van Toezicht De Regenboog Groep Amsterdam en daaraan gerelateerd: Voorzitter Stichting Bouw- en ontwikkelfonds De Regenboog Groep Voorzitter Raad van Toezicht stichting Vrienden van De Regenboog Groep • Voorzitter stichting Steunfonds opleiding Theologie Windesheim • Lid van het bestuur van het Samenwerkingsverband VO Amsterdam – Diemen • Lid van het bestuur van het Samenwerkingsverband Zaanstad en daaraan gerelateerd: Lid van het toezichthoudend orgaan stichting Saenstroom • Lid van het bestuur van het Samenwerkingsverband Waterland • Lid van het bestuur van de coöperatieve vereniging BOA • Penningmeester stichting VO Zorg Amsterdam-Centraal • Penningmeester stichting Familie Belangen Ex-certificaathouders Kuiken Groep B.V. • Voorzitter Bèta Partners

Bijlage 3 Aantal leerlingen

Aantal leerlingen								
School	locatie	Schoolsoort	okt-12	okt-13	okt-14	okt-15	okt-16	okt-17
De Apollo	Amsterdam		233	239	227	238	241	237
de Faam	Zaandam	praktijk-onderwijs	190	198	201	209	201	185
Hogelant	Amsterdam	Tussenvoorziening vmbo	79	83	80	100	129	134
Iedersland College	Amsterdam	vmbo-b, -k	225	246	248	234	215	224
Calvijn College	Amsterdam	vmbo-b, -k	521	508	481	458	469	481
ABC Noorderlicht	Amsterdam	vmbo-b, -k	569	576	559	499	453	411
Bindelmeer College	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	446	486	480	477	505	474
College De Meer	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	432	460	517	548	529	515
Huygens College	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	648	544	494	482	448	474
Pascal Zuid	Zaandam	vmbo-b, -k, - (g)t	658	641	646	605	586	583
Zuiderlicht College	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	383	393	390	402	406	410
Bernard Nieuwentijt College	Monnickendam	vmbo-t	232	274	275	301	323	328
Het Reinaert	Amsterdam	vmbo-t	338	363	304	266	260	264
Over-Y College	Amsterdam	vmbo-t	626	628	615	554	529	526
Sweelinck College	Amsterdam	vmbo-t	502	576	591	592	556	503
Vinse School	Amsterdam	vmbo-t/havo/vwo	-	-	-	73	145	184
Comenius Lyceum	Amsterdam	havo/vwo	670	696	745	734	697	611
Cygnus Gymnasium	Amsterdam	vwo	600	685	734	783	826	830
Damstede	Amsterdam	havo/vwo	987	1049	1085	1130	1133	1108
Gerrit van der Veen College	Amsterdam	havo/vwo	865	843	908	895	873	875
Pascal College	Zaandam	havo/vwo	836	876	908	916	935	979
Pieter Nieuwland College	Amsterdam	havo/vwo	976	956	956	951	930	955
havo de Hof	Amsterdam	havo	-	83	191	245	280	357
vavo			100	43	47	42	56	59
OPDC			54	56	62	70	55	49
Totaal			11.170	11.502	11.744	11.804	11.780	11.756

* 1-10-2016 en 1-10-2017 betreft voorlopige aantallen

Bijlage 4 Opbrengsten 2017⁴

School	School soort	Positie t.o.v. advies PO	OB snelheid	Rendement bovenbouw	Verschiil SE-CE ⁵	Gem. cijfer CE relatief	Oordeel opbrengsten	Arrangement
De Apollo		onder norm	boven norm	boven norm	0,05	boven norm	voldoende	basis
Iedersland College	vmbo-b	boven norm	boven norm	boven norm	-0,45	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			boven norm	0,21	boven norm	voldoende	basis
Calvin College	vmbo-b	boven norm	boven norm	onder norm	0,45	onder norm⁶	onvoldoende	
	vmbo-k			boven norm	-0,07	boven norm	voldoende	basis
Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht	vmbo-b	boven norm	boven norm	boven norm	-0,59	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			boven norm	-0,09	boven norm	voldoende	basis
Bindelmeer College	vmbo-b	boven norm	boven norm	boven norm	-0,29	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			boven norm	0,17	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			boven norm	-0,02	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-b			boven norm	-0,51	boven norm	voldoende	basis
College De Meer	vmbo-k	boven norm	boven norm	boven norm	-0,14	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			boven norm	-0,51	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-b			boven norm	-0,55	boven norm	voldoende	basis
Huygens College	vmbo-k	boven norm	boven norm	boven norm	-0,07	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			boven norm	0,28	boven norm	voldoende	basis
Pascal Zuid	vmbo-b	boven norm	boven norm	boven norm	-0,25	boven norm	voldoende	basis

⁴ Opbrengstenkaart Inspectie 2018

⁵ norm van de Inspectie is <0,5. In 2016 is dit niet meer een criterium in de beoordeling. Echter het mag niet jaren achtereen te hoog zijn.

⁶ gebaseerd op gegevens van 2 schooljaren

	vmbo-k			boven norm	-0,01	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			boven norm	-0,07	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-b			boven norm	-0,55	boven norm	voldoende	basis
Zuiderlicht College	vmbo-k	boven norm	boven norm	boven norm	0,10	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			boven norm	0,64	boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t	boven norm	onder norm	boven norm	0,04	boven norm	voldoende	basis
Bernard Nieuwentijt College	vmbo-t	boven norm	onder norm	boven norm	0,13	boven norm	voldoende	basis
Het Reinaert	vmbo-t	boven norm	boven norm	boven norm	-0,11	boven norm	voldoende	basis
Over-γ College	vmbo-t	boven norm	boven norm	boven norm	-0,80	boven norm	voldoende	basis
Sweelinck College	vmbo-t	boven norm	onder norm	boven norm	0,22	onder norm	onvoldoende	onvoldoende
Comenius Lyceum	havo	boven norm	onder norm	onder norm	0,32	boven norm	onvoldoende	basis
	wvo	boven norm	boven norm	boven norm	0,10	boven norm	voldoende	basis
Cygnus Gymnasium	wvo	boven norm	boven norm	boven norm	0,11	boven norm	voldoende	basis
Damstede	havo	boven norm	boven norm	boven norm	0,28	onder norm	voldoende	basis
	wvo	boven norm	boven norm	boven norm	-0,11	boven norm	voldoende	basis
Gerrit van der Veen College	havo	boven norm	boven norm	boven norm	0,33	boven norm	voldoende	zwak
	wvo	boven norm	boven norm	boven norm	-0,11	boven norm	voldoende	basis
Pascal College	havo	boven norm	boven norm	boven norm	0,04	boven norm	voldoende	basis
	wvo	boven norm	boven norm	boven norm	-0,13	boven norm	voldoende	basis
Pieter Nieuwland College	havo	boven norm	boven norm	boven norm	0,09	boven norm	voldoende	basis
	wvo	boven norm	boven norm	boven norm		boven norm	voldoende	basis

Bijlage 5 Huisvestingsprojecten

In onderstaand overzicht zijn per school de aard van het huisvestingsproject benoemd, het beschikingsbedrag van de gemeente en de geplande opleverdatum van het project. Naast genoemde projecten is de organisatie voortdurend gefocust op nieuwe onderwijsprojecten en initiatieven die door de scholen dan wel door de gemeente geïnitieerd worden.

Locatie	Adres	Project	Beschikking gemeente (incl. btw)	Oplevering
De Apollo	Oudaan 6	Herinrichten terrein	€ 50.000	Januari 2017
De Apollo	Oudaan 6	Uitbreiding vier lokalen	€ 691.790	augustus 2018
De Apollo	Oudaan 6	Inrichting vier lokalen	€ 38.409	augustus 2018
Comenius Lyceum	Jacob Geelstraat 38	Renovatie en aanpassing Jacob Geelstraat	€ 16.581.281	februari 2018
Comenius Lyceum	Jacob Geelstraat 38	Eerste inrichting Jacob Geelstraat	€ 1.296.700	februari 2018
Comenius Lyceum	Jacob Geelstraat 38	Leveren en plaatsen datavoorzieningen Jacob Geelstraat	€ 360.190	februari 2018
Comenius Lyceum	Derkinderenstraat 44	Verhuizen en opleveren oude schoolgebouw	€ 80.500	maart 2018
Comenius Lyceum	Derkinderenstraat 44	Verwijderen tijdelijke noodlokalen en egaliseren terrein	€ 131.562	maart 2018
Damstede	Rode Kruisstraat 83	Nieuwbouw Damstede II	€ 12.432.050	september 2020
Damstede	Rode Kruisstraat 83	Eerste inrichting Nieuwbouw Damstede II	€ 191.244	september 2020
Damstede	J.H. Hisgenpad 13	Verwijderen noodlokalen	€ 128.067	augustus 2017
Damstede	Schoenerstraat 7	Realisatie tijdelijke huisvesting	€ 294.000	augustus 2017
Damstede	Rode Kruisstraat 83	Uitbreiding entreegebied en realisatie Technasium werkplaats	€ 521.043	augustus 2017
Geert van der Veen College	Geert van der Veenstraat 99	Gevelonderhoud ijt Besluit Rijksregeling Instandhouding Monumenten	€ 47.105	2016-2021
Geert van der Veen College	Geert van der Veenstraat 99	Haalbaarheidsonderzoek naar de realisatie van 2 à 3 gymzalen	€ 3.436.825	augustus 2018

Huygens College	2e Constantijn Huygensstr 31	Herindeling gebouw ivm wegvallen Mentrum	€ 450.000	augustus 2017
Iedersland College	Zekeringstraat 38-40	Vooronderzoek nieuwbouw Amstelkwartier	Aanvraag OHP VO	augustus 2021
Over-Y College	Floraweg 170	Vooronderzoek nieuwbouw Over-Y College	Aanvraag OHP VO	augustus 2021
Pascal College	Pascalstraat 4	Uitbreiding fietsenstalling	€ 15.885,45	april 2018
Pascal College	Pascalstraat 4	Vervangen toplaat en gras sportveld	Aanvraag OHP VO	augustus 2018
Pieter Nieuwland College	Nobelweg 6	Vervangen liftinstallatie (restant)	€ 256.100	augustus 2018
Pieter Nieuwland College	Nobelweg 6	Voorbereidingsonderzoek permanente uitbreiding	€ 250.000	augustus 2018
Het Reinaert	Reinaert de Vosstraat 26	Restpunten bij aanpassing gebouw Reinaert de Vosstraat tlv Het Reinaert	€ 1.499.000	augustus 2017
Rosa/IJdoorn	Rode Kruisstraat 14	Nieuwbouw Rosa/IJdoorn	€ 11.261.670	juli 2017
Rosa/IJdoorn	Rode Kruisstraat 14	Eerste inrichting nieuwbouw Rosa/IJdoorn	€ 1.047.980	juli 2017
Rosa/IJdoorn	Rode Kruisstraat 14	Leveren en plaatsen datavoorzieningen nieuwbouw Rosa/IJdoorn	€ 130.505	juli 2017
Rosa	Schoenenstraat 7	Verhuizing en oplevering Schoenersstraat	€ 45.500	augustus 2017
Waterlant College IJdoorn	Rode Kruisstraat 14	Verhuizing en oplevering oudbouw Rode Kruisstraat 14	€ 37.500	augustus 2017
Vinse School	Polonceaukade 26-28	Aanpassing Kunstenhuizen tot praktijklokalen	€ 75.000	mei 2017
Vinse School	Haarlemmerstraat 132-136	Herinrichten BINASK-lokaal ivm ingebruikname praktijklokalen	€ 146.350	december 2017
Vinse School	Palmstraat 11	Ingebruikname Palmstraat 11	Aanvraag OHP VO	augustus 2018