

ZAAM werkend



JAARSTUKKEN 2015



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: 2016/000405/CvB-FIN

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4	TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT	68
ALGEMENE INFORMATIE	6	JAARREKENING	74
1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs	7	1. Balans per 31 december 2015 (na resultaatbestemming)	75
1.2 Missie en visie	8	2. Staat van baten en lasten over het 2015	76
1.3 Kenmerken	8	3. Kasstroomoverzicht over 2015	77
1.4 Organisatie	9	4. Toelichting op de jaarrekening 2015	78
VERSLAG BESTUUR	10	5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	82
2.1 College van Bestuur	11	6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	91
2.2 Code Goed Bestuur	11	7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2015	91
2.3 Leerlingen	12	8. Verbonden partijen (Model E)	101
2.4 Kwaliteit onderwijs	16	9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	102
2.5 Personeel	22	10. Beleidsinfo	104
2.6 Medezeggenschap	32	11. Ondertekening van de jaarrekening	105
2.7 Horizontale dialoog	36	OVERIGE GEGEVENS	106
2.8 Klachten en integriteit	37	12. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	107
2.9 Huisvesting	38	13. Bestemming saldo baten en lasten	113
2.10 Bedrijfsvoering	40	14. Gebeurtenissen na balansdatum	113
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	44	15. Gegevens rechtspersoon	113
3.1 Governance	45	BIJLAGEN	114
3.2 Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie	46	Opbrengstenoordeel	115
3.3 Inhoudelijk toezicht	49	Nevenfuncties College van Bestuur	117
TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT	52	Lijst met afkortingen en verklaring begrippen	118
4.1 Algemeen	53		
4.2 Meerjarenbalans 2015-2020	58		
4.3 Meerjarenbegroting 2015-2020	60		
4.4 Kengetallen	61		
4.5 Ontwikkeling van het risicomanagement	62		

VOORWOORD

Leren doen we elke dag, een leven lang. Daar zijn we ons niet altijd van bewust. Maar in de jaren op school wordt de aandacht specifiek op het leerproces gericht. Dat is zowel een recht als een plicht. Het begint met de aanmelding en eindigt met het behalen van een diploma. Een jarenlang proces, af en toe onderbroken door het verschijnen van een rapport. Het rapport meldt de stand van zaken, geeft een tussenstand weer in een meestal ononderbroken route. Soms met aanwijzingen en een blik op de toekomst.

Op vaste momenten in dat onderwijsproces doen wij ook verslag van alle zaken die de voortgang van het onderwijs mogelijk maken. Alle onderdelen die in elkaar grijpen en er samen voor zorgen dat er een goed geolied apparaat is om leren mogelijk te maken en te stimuleren komen aan de orde. Voor u ligt ons rapport, de Jaarstukken van 2015. Een verslag over waar we binnen ZAAM aan gewerkt hebben, hoe dat financieel onderbouwd is en wat we ervan geleerd hebben: ZAAM werkend aan de toekomst.

De kwaliteit van het onderwijs is in 2015 leidend geweest. In de afgelopen jaren heeft de Inspectie alle scholen van ZAAM bezocht en kunnen we constateren dat de stijgende lijn in de kwaliteit, soms gestimuleerd door verbeterplannen, nog steeds aanwezig is. We koersen op een voldoende beoordeling van alle scholen. Daarbij is ook ons eigen leren van groot belang. Leraren- en scholenbeurzen zijn ruimhartig aangevraagd op basis van het aanbod van de gemeente Amsterdam. Bij de collectieve scholingsbijeenkomsten in de grote zaal van het ondersteuningsbureau streven we bij voortduring naar een hoog niveau, aansluitend op de wensen van de scholen. Dat werkt goed en daarom gaan we er een naam aan geven: De ZAAM-academie. Het uitwisselingsplatform voor collega's die wat willen delen en collega's die willen leren. Een vliegwiel voor kennisdeling. We houden daarbij een open oog voor de toekomst.



De Opleidingsschool, waar we deel van uit maken, is in het afgelopen jaar geaccrediteerd en met het aansluiten van een aantal nieuwe scholen bieden we een uitdagende kans voor nieuwe docenten.

In een steeds stabielere financiële situatie is ruim aandacht besteed aan de huisvesting van de scholen. Praktijkschool de Faam en het Calvin College konden een geheel nieuw gebouw betrekken. Voor de twee nieuwste loten aan de ZAAM-stam Havo De Hof en de Vinse School is eveneens passende huisvesting gevonden. ZAAM werkend aan goed onderwijs betekent voortdurend werken aan een goede leef- en werkomgeving. We prijzen ons daarbij gelukkig met de gemeentelijke diensten in Amsterdam, Zaandam en Monnickendam, die alle drie een goed oor en oog hebben voor de noden en wensen van het onderwijsveld.

Na een aantal jaren ZAAM hebben we opnieuw de missie en visie geformuleerd. Daar hebben we onze kenmerken Leerzaam, Duurzaam, Groeizaam en Werkzaam aan gekoppeld. In het afgelopen jaar zijn we op basis van die begrippen gaan werken aan een Koers-



plan 'Op weg naar 2020'. We kunnen, met onze stakeholders, vaststellen dat de onderdelen van ZAAM, hoe eigen ook, gezamenlijk een meerwaarde hebben. De raderen sluiten op elkaar aan, maken verbindingen, kunnen geschakeld worden en elkaar ondersteunen. Vanzelfsprekend komt dat door mensen. De talloze leerlingen, ouders, collega's, adviesraden en de Raad van Toezicht leveren daar hun bijdrage aan. Een woord van dank mag op het rapport van 2015 dan ook niet ontbreken.

We gaan 2016 in met de uitdaging om er met elkaar nog meer van te maken. En op de basis die gelegd is, hebben we daar alle vertrouwen in: ZAAM werkend!

College van Bestuur Stichting ZAAM
Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs

Judith Steenvoorden,
Voorzitter

Redmer Kuiken
lid

A photograph of a classroom with several students sitting at desks, working on papers. The image is overlaid with a semi-transparent purple filter and several white gear icons of different sizes. The text 'ALGEMENE INFORMATIE' is written in large, bold, white capital letters in the lower-left corner.

ALGEMENE INFORMATIE

1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs is het bevoegd gezag van ruim 20 scholen. Deze scholen verzorgen voor meer dan 11.800 leerlingen een breed onderwijsaanbod, variërend van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. De scholen staan in de regio Amsterdam, Zaandam en Monnickendam.

Per 1 augustus 2015 is onder het bevoegd gezag van ZAAM een nieuwe school gestart, de Vinse School. Hierover leest u meer in het hoofdstuk over onderwijs (zie 2.4). Ook is de tijdelijke nevenvestiging van het Pieter Nieuwland College met ingang van 1 augustus 2015 als zelfstandige vestiging Havo De Hof gestart.

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

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, Zaan-dam en omstreken.'

ZAAM bestaat uit herkenbare scholen met een eigen gezicht en met een sterke binding met de regio. 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 gezicht te ontwikkelen.

1.2 Missie en visie

Vanuit de kenmerken van de ZAAM-scholen, die in 2014 in gesprek met velen binnen de organisatie zijn opgesteld, zijn in 2015 de nieuwe missie en visie van ZAAM vastgesteld:

Kwalitatief goed onderwijs in een snel veranderende wereld, dat 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.

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.

1.3 Kenmerken

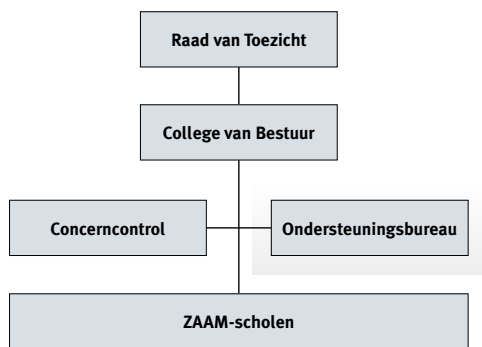
Waarden, voortvloeiend uit onze christelijke traditie en interconfessionele identiteit, vormen ons moreel kompas en helpen ons de beoogde bijdrage te leveren aan de toekomst van onze wereld. Deze tradities dragen bij aan onze wens om mensen te waarderen en ons vermogen om ons te verbinden. Onderstaande 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

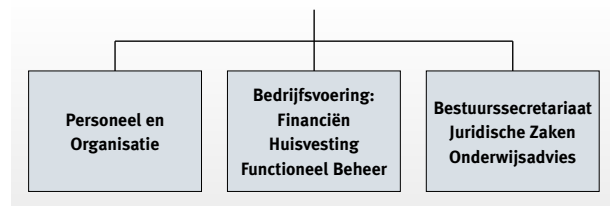
Deze kenmerken hebben betrekking op onze leerlingen en onze organisatie. Ze beschrijven hoe we willen opereren of hoe we willen zijn en worden gebruikt voor het Koersplan 2016-2020 dat in 2015/2016 wordt opgesteld. Op de website www.zaam.nl is in het visiedocument de uitgebreide beschrijving van de kenmerken te lezen.

1.4 Organisatie

Het College van Bestuur (CvB) vormt het bestuur van de stichting. Een Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het functioneren van het bestuur. Het besturingsmodel gaat uit van autonomie voor de directeur van de school, binnen de bestuurlijke kaders die door het CvB worden aangegeven. Iedere school heeft een directeur (of rector) die integraal verantwoordelijk is voor alle zaken die de school betreffen. De directeuren en het CvB worden ondersteund door een ondersteuningsbureau. In het organogram is weergegeven hoe de organisatie is ingericht.



Het ondersteuningsbureau ziet er als volgt uit:





VERSLAG BESTUUR

2.1 College van Bestuur

ZAAM wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) dat bestaat uit twee personen:

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

Beide leden van het CvB hebben onderwijs in hun portefeuille. Leerlingenzaken worden door het lid van het CvB in behandeling genomen, alle medewerkerszaken door de voorzitter. Ten behoeve van de directe aansturing van de scholen zijn deze verdeeld onder de twee leden van het CvB. In het bestuursreglement zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur opgenomen (zie www.zaam.nl). Op de website van ZAAM en in de bijlage bij dit verslag zijn de nevenfuncties van het CvB opgenomen.

Het CvB vergadert wekelijks. Afstemming met de managers van het ondersteuningsbureau vindt plaats in het tweewekelijkse staf-overleg. Met de directeuren is maandelijks een overleg in het Directeuren Overleg ZAAM (DOZ). Daarnaast heeft het CvB regelmatig informeel overleg buiten het kantoor om zaken te bespreken van strategische aard. De onderlinge samenwerking van de bestuursleden wordt jaarlijks geëvalueerd, mede ter voorbereiding op het beoordelingsgesprek van de Collegeleden met de RvT. 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.

In de evaluatie is tevens geconstateerd dat met het toenemen van het aantal scholen en verantwoordelijkheden binnen en buiten de organisatie de ‘span of control’ van het CvB af en toe onder druk staat. In 2016 wordt bekeken hoe dat ondervangen gaat worden.

De uiteindelijke organisatie van het ondersteuningsbureau speelt daarbij een grote rol. De eerste stap daarvoor is het aanstellen van een PR-functionaris, ter ondersteuning van het CvB en de scholen op het gebied van PR en marketing. Tevens is in 2015 besloten een handboek crisiscommunicatie te laten ontwikkelen. Voor meer complexe zaken en incidenten is contact gezocht met een bureau dat op afroep beschikbaar is.

2.2 Code Goed Bestuur

Voor ZAAM is de Code Goed Bestuur Voortgezet Onderwijs (de Code) van toepassing. In het kader van transparantie hechten het bestuur en de RvT eraan om niet alleen vast te stellen dat we binnen ZAAM voldoen aan de Code, maar ook om dat voor een ieder inzichtelijk te maken. Daarom is de Code Goed Bestuur uitgebreid besproken met de RvT en is per artikel besproken of eraan wordt voldaan en waar dat is vastgelegd. Daar waar de werkwijze wel aansluit bij de Code, maar dit nog niet expliciet in reglementen is vastgelegd, gebeurt dat in 2016. Op de website van ZAAM (www.zaam.nl) is deze informatie per artikel te lezen bij informatie over ZAAM.

De wijze van werken van het bestuur en de RvT sluit nauw aan bij hetgeen in de Code is opgenomen. Dit heeft te maken met het korte bestaan van ZAAM en de bewuste keuzes die zijn gemaakt bij het samenstellen en de werkwijze van het CvB en de RvT. Alle vereiste openbare documenten zijn op internet te vinden, met uitzondering van het professioneel statuut. Dit document is vanwege andere prioriteiten nog niet opgesteld. Dit zal in 2016 worden opgepakt en gepubliceerd.

In de nieuwe versie van de Code (2015) is vastgelegd dat een bestuurder niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder kan vervullen bij een onderwijsorganisatie binnen de sector VO. Met toestemming van de RvT is de heer Kuiken lid geworden van



de RvT van IRIS onderwijsgroep, juist vanwege zijn kennis van het VO. Er is met beide Raden van Toezicht afgesproken dat de heer Kuiken na afloop van zijn zittingsperiode zal aftreden.

2.3 Leerlingen

Het aantal leerlingen is op 1 oktober 2015 ten opzichte van 2014 gegroeid met 0,5% naar 11.804. In tabel 1 is het aantal leerlingen op teldatum 1 oktober 2012-2015 weergegeven. De grootste groei is bij Cygnus Gymnasium, Damstede, College De Meer en Bernard Nieuwentijt College. Cygnus is een nog jonge school, die verder groeit. Damstede is in 2015 gestart met Damstede II, waardoor de groei wordt verklaard. Bernard Nieuwentijt College heeft geprofiteerd van de sluiting van de Passie in 2014 en de nieuwe systematiek van loting en plaatsing vanuit het basisonderwijs in Amsterdam. De groei van College De Meer is te verklaren door de hoge resultaten en het goede contact met de wijk.

De grootste daling van het aantal leerlingen is op de scholen met de beroepsgerichte leerwegen. De verwachting is dat met de nieuwbouw van het Calvijn College (opgeleverd in 2015) en van de fusieschool Rosa/Waterlant deze dalende tendens vanaf 2016 zal worden omgezet in lichte groei.

Tabel 1 Aantal leerlingen op teldatum 1 oktober 2012 – 2015 (bron: Magister)

School	okt 2012	okt 2013	okt 2014	okt 2015
De Apollo	233	239	227	238
De Faam	190	198	201	209
Hogelant	79	83	80	100
Iedersland College	225	246	248	234
Calvijn College	521	508	481	458
Rosa Beroepscollege	235	250	244	212
Waterlant College IJdoorn	334	326	315	287
Bindelmeer College	446	486	480	477
College De Meer	432	460	517	548
Huygens College	648	544	494	482
Pascal Zuid	658	641	646	605
Zuiderlicht College	383	393	390	402
Bernard Nieuwentijt College	232	274	275	301
Meridiaan College	338	363	304	266
Over-Y College	626	628	615	554
Sweelinck College	502	576	591	592
Vinse School	-	-	-	73
Comenius Lyceum Amsterdam	670	696	745	734
Cygnus Gymnasium	600	685	734	783
Damstede	987	1049	1085	1130
Gerrit van der Veen College	865	843	908	895
Pascal College	836	876	908	916
Pieter Nieuwland College	976	956	956	951
Havo De Hof		83	191	245
Vavo	100	43	47	42
OPDC Saenstroom	54	56	62	70
Totaal	11170	11502	11744	11804



Leerlingen van OPDC Saenstroom worden bij Pascal Zuid – de zogenaamde kassierschool - ingeschreven. De lumpsumvergoeding voor deze leerlingen gaat via ZAAM naar het OPDC.

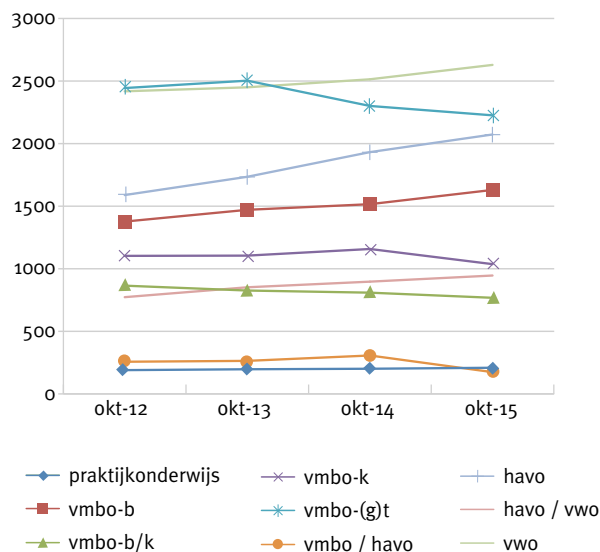
ZAAM werkt in het kader van het Besluit samenwerking vo-bve samen met het ROC van Amsterdam, vestiging de Joke Smit, het Nova College en het Regio College. De zogenaamde vavo-leerlingen blijven ingeschreven bij een school van ZAAM, maar het onderwijs wordt uitbesteed aan een ROC om een vmbo-tl, havo, of vwo-diploma te behalen. Na een flinke daling in 2013 is het aantal vavo-leerlingen in de jaren erna gestabiliseerd. De meeste vavo-leerlingen zijn afkomstig van de havo/vwo scholen (Comenius Lyceum, Damstede, Gerrit van der Veen College, Pascal College en Pieter Nieuwland College).

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

In de volgende tabel is het aantal leerlingen op teldatum 1 oktober (exclusief OPDC en vavo) weergegeven per onderwijssoort. Ten opzichte van 2012 is het aantal leerlingen in 2015 het meest gegroeid bij havo (30,5%) en havo/vwo (22,4%). Opvallend is dat het aantal vmbo/havo-leerlingen (havo-kansklas) na een flinke stijging in 2014 dit jaar is gedaald (-32,3% ten opzichte van 2012). Het aantal vmbo-t leerlingen is afgenomen.

Tabel 2 Aantal leerlingen op teldatum 1 oktober 2012-2015

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



Vinse School

Een geheel nieuwe school opstarten was voor ZAAM qua onderneming en bedrijfsvoering een nieuwe gebeurtenis. Om dit proces te begeleiden is er begin 2015 een kwartiermaker aangesteld, die samen met een stuurgroep van het ondersteuningsbureau en de school de verschillende fases en de daarbij horende obstakels heeft weten te doorlopen en een goed resultaat heeft neergezet. In augustus is de Vinse School geopend en zijn ze gestart met 73 leerlingen. In hoofdstuk 2.4 onder vernieuwend onderwijs is meer te lezen over de Vinse School.

2.4 Kwaliteit onderwijs

Binnen ZAAM willen we goed onderwijs bieden, dat zowel gericht is op kwalificatie als op persoonlijke vorming van de leerling. De volgende doelstellingen zijn voor 2015 vastgelegd:

Doel	Realisatie
Alle afdelingen hebben een basisarrangement van de Inspectie	Van de 41 afdelingen binnen ZAAM hebben er in 2015 37 een basisarrangement. In 2014 waren er nog 6 afdelingen met een aangepast arrangement, in 2015 zijn dit de volgende 4 afdelingen: Meridiaan College (vmbo-t), Bindelmeer College (vmbo-t), Calvijn College (vmbo-k), Pieter Nieuwland College (vwo)
Alle afdelingen voldoen minimaal aan de normen van de Inspectie wat betreft onderwijsopbrengsten	Van de 38 afdelingen die een opbrengstenoordeel krijgen van de Inspectie, zijn er basis van de gegevens tot en met 2015 36 voldoende en 2 onvoldoende: havo van Comenius Lyceum en vmbo-kader van Bindelmeer (zie bijlage)
Nulmeting zittenblijvers	6,8% in 2014/2015 voor ZAAM

Op alle scholen is kwaliteit tot h t speerpunt benoemd. Dit heeft –over het algemeen- in 2015 weer tot een verbetering geleid ten opzichte van 2014. De examenresultaten van 2015 waren over de hele linie beter dan in 2014. Een uitzondering daarop was het examen in de havo-afdeling van het Comenius Lyceum. Het management-

informatiesysteem wordt op de scholen en het ondersteuningsbureau steeds meer in gebruik genomen. Hierdoor is het mogelijk om gegevens van de onderwijsresultaten beter te analyseren en om eerder in te grijpen. In de managementgesprekken tussen het CvB en de directeurs wordt in het najaar onder andere gesproken

over de onderwijsresultaten van voorgaand schooljaar. Indien nodig kan tijdig een verbeterplan worden ingezet. De combinatie van verbeterplan op school en de ondersteuning van het bureau werkt.

De gekozen besturingsfilosofie waarbij de verantwoordelijkheden zoveel mogelijk op het niveau van de scholen liggen in combinatie met de kwaliteitscyclus van ZAAM begint vruchten af te werpen. Het werkt.

Twee scholen (Pascal Zuid en Meridiaan College) hebben voorafgaand aan het inspectiebezoek een collegiale visitatie gehad. Zowel voor het visiterende team als voor de bezochte school is dit een intensief en leerzaam onderzoek ('leren van en met elkaar') dat resulteert in een rapport met adviezen ter verbetering. In 2016 is het voornemen het instrument van collegiale visitatie breder in te zetten.

Arrangement Inspectie

Vanaf de start in 2012 is ZAAM met meer dan gewone belangstelling gevolgd door de Inspectie. Dit heeft erin geresulteerd dat tot ultimo 2015 alle scholen van ZAAM een bezoek van de Inspectie hebben gekregen. De verbeterde opbrengsten en de positieve tussentijdse rapporten van de Inspectie van het Meridiaan College (vmbo-t), het Calvijn College (vmbp-k) en het Bindelmeer College (vmbo-t) zijn hoopgevend. Het Pieter Nieuwland College heeft in december 2015 een kwaliteitsonderzoek gehad en de Inspectie heeft laten weten weer het basisarrangement toe te kennen. De kwaliteit van het onderwijs is voldoende en ook de opbrengsten van 2015 zijn weer voldoende (opbrengstenkaart 2016).



ZAAM WERKEND



Het allerbelangrijkste in mijn werk is contact maken met jonge mensen en verbinding met ze maken. Juist vanwege al hun onzekerheden en gevoeligheden is het cruciaal om open te staan en oog te hebben voor wat ze bezig houdt. Ik ben er van overtuigd dat het alleen in verbinding lukt om ze te stimuleren en te helpen het beste uit zichzelf te halen. Pas dan kunnen we samen aan het werk. Ik vind dat mensen elkaar open en eerlijk

moeten benaderen. Waar mogelijk gebruik ik ook humor om mijn boodschap duidelijk te maken. Dat betekent overigens niet dat alles kan. Ik ben graag duidelijk en stel heldere grenzen.

Mijn doel is tolerante, nieuwsgierige jonge mensen af te leveren. Mensen die stevig in hun schoenen staan en trots zijn op wat ze kunnen en doen. Vakinhoudelijk probeer ik



Na het behalen van mijn vmbo-diploma ben ik opgestroomd naar de havo op het Pascal College. Ik wilde heel graag de havo doen en er waren in Zaandam verschillende scholen waar dat kon. Zodra ik echter deze school binnenliep was het gevoel goed. Ik merkte dat er echte aandacht is voor opstromers. Je wordt niet zo maar aan je lot overgelaten bij deze stap. Als je wordt aangenomen, moet je bijvoorbeeld eerst naar zomerschool om bepaalde vakken, zoals wiskunde, bij te spijkeren. Dan ben je in ieder geval goed voorbereid op de havo.



Het klinkt misschien een beetje vreemd, maar de school is van de leerlingen. Het is natuurlijk zaak om dat niet te ver door te voeren, maar het is erg belangrijk om naar de leerwensen van de leerlingen te luisteren en betrokken te zijn. Op die manier helpen we ze om, met nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen, ieder op zijn eigen niveau, een plaats te vinden in de samenleving.

Daarom bieden we elke leerling de ruimte voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Dat doen we onder andere door altijd een veilige context te bieden. Voor iedereen, ook als iemand een ander geloof of een andere mening heeft. Vanzelfsprekend moet daarbij ruimte zijn voor dialoog; met elkaar in gesprek zijn en vooral naar elkaar luisteren. Onze school heeft een protestants-christe-

steeds weer iets extra's te doen. Zo hebben we recent Cambridge Engels geïntroduceerd, waardoor leerlingen weer net iets beter voorbereid zijn op een leven dat steeds internationaler wordt. Naast het geven van Engels heb ik in mijn lessen altijd oog voor wat er in een klas speelt. Tijdens een dagopening bied ik daar zoveel mogelijk ruimte voor. Soms gaat dat om iets dat in de klas speelt, maar er gebeuren ook in de wereld om ons heen

mooie of heftige dingen. En daarover ga ik graag met open vizier het gesprek aan.

Ik vind het heel bijzonder dat ik een steentje mag bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. Het is geweldig om kinderen gedurende hun schooltijd te zien groeien. Als mentor van een eindexamenklas moet ik wel bekennen dat het elk jaar weer lastig is om een groep te zien vertrekken. Het is

wel bijzonder dat ik werk op de school waar ik zelf ooit leerling was. Ik vind het fijn om te merken dat lesgeven niet als werk voelt. De leerlingen en het team maken dat deze school een soort thuis is, waar ik me heel goed op mijn gemak voel. Ik wil dat leerlingen dat ook zo ervaren.

*Ellen Hardeman,
lerares Engels Pascal College*

Het was wel spannend om een nieuwe start te maken. Tijdens de Ardennenreis bij de start van het schooljaar heb ik mijn klasgenoten goed leren kennen. De verschillen met mijn vorige school ervaar ik als heel positief. Zo is hier duidelijk aandacht voor ons. Er is veel ruimte voor discussie over allerlei maatschappelijke onderwerpen die ons bezig houden. Verder is de begeleiding goed, ook als er niets aan de hand is. Een voorbeeld zijn de studiehulpuren. Elke donderdagochtend zijn de leraren het eerste uur beschikbaar voor vragen of extra uitleg. En als je dat niet nodig hebt, kun je gewoon in bed blijven liggen.

Op mijn vorige school was ik actief in de leerlingenraad en zat ik in de MR. Dat was heel leerzaam. Ik volgde een cursus bij het LAKS en kon mee vergaderen met de volwassenen. Op het Pascal College word ik actief in de leerlingenvereniging en ga ik volgend jaar in de GMR. Op die manier kan ik zelf helpen om de school leuker te maken. Juist door dit soort dingen, ben ik heel tevreden met mijn keuze voor het Pascal College.

Nurullah Gazi, havo 4 Pascal College

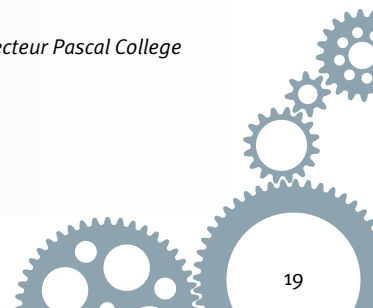
lijke traditie. Maar er is ruimte voor andere religieuze en culturele achtergronden en overtuigingen. Er is niet één waarheid en het is waardevol om het perspectief van een ander te kunnen ontdekken. Daar bieden we als school de ruimte voor.

Onze christelijke traditie geven we op verschillende manieren vorm. Bijvoorbeeld

met de dagopening waarin leerlingen kunnen delen wat ze bezig houdt. Een ander voorbeeld is het vak levensbeschouwing. In deze tijd komen uiteenlopende onderwerpen zoals religie en geaardheid, maar ook conflicten en de vluchtelingenproblematiek, aan bod. Door hier over te praten en leerlingen te laten ervaren dat diversiteit een meerwaarde heeft, geven

we ze de kans om hun eigen mening te vormen. Door steeds goed naar ze te luisteren, kunnen we zelf ook blijven leren.

Roel de Mink, directeur Pascal College



Zittenblijvers

Het percentage zittenblijvers terugbrengen is een doelstelling die is geformuleerd in het Sectorakkoord VO. Het landelijk percentage zittenblijvers is 5,8% en de ambitie is dat dit percentage in 2020 is gereduceerd tot 3,8%. Hiervoor zijn onder andere de pilots voor zomerscholen uitgerold. In 2015 is het percentage zittenblijvers binnen ZAAM in kaart gebracht. Binnen ZAAM is het gemiddelde percentage zittenblijvers in 2014/2015 6,8%. Er is vanaf 2012/2013 sprake van een lichte daling (7,1% in 2012/2013 en 6,9% in 2013/2014). De verwachting is dat dit percentage verder naar beneden gaat met de inzet van de lente- en zomerscholen. Leerlingen krijgen extra onderwijs aangeboden met als doel leerlingen alsnog te laten overgaan naar een volgend leerjaar.

Binnen ZAAM hebben de volgende scholen in 2015 subsidie ontvangen voor een zomerschool:

- Calvijn College, 15 leerlingen meegedaan, allen bevorderd.
- Over-Y College, 20 leerlingen meegedaan, 19 leerlingen bevorderd.
- Havo-vwo groep (Pieter Nieuwland College, Damstede, Comenius Lyceum), 51 leerlingen meegedaan, 46 leerlingen bevorderd.
- Bernard Nieuwentijt College, 11 leerlingen meegedaan, allen bevorderd.

In het algemeen zijn de zomerscholen geslaagd. In totaal werd subsidie aangevraagd voor 159 leerlingen, er zijn 97 leerlingen daadwerkelijk gestart op een zomerschool en er zijn uiteindelijk 91 leerlingen alsnog bevorderd na de zomerschool (= 94% van de leerlingen die daadwerkelijk zijn gestart). De onderwijsresultaten van deze groep leerlingen zullen in 2015/2016 worden gevolgd.

Het is nog te vroeg om er vergaande conclusies aan te verbinden, maar de zomerscholen lijken te werken. Hoewel zittenblijven ook binnen de zomerscholen niet als dé oplossing gezien wordt voor de ontwikkeling van de competenties van de leerling, wordt niet

gestreefd naar een 'te behalen percentage'. Het belang van de leerling moet ook hierbij voorop staan.

Samenwerking mbo

De besturen van ZAAM en ROC van Amsterdam gingen in 2015 een samenwerking aan om vanaf schooljaar 2016-2017 een zogenaamde Vakmanschapsroute (diploma mbo-2) aan te bieden aan bovenbouw leerlingen van de bb-afdeling van het Calvijn College. De route start in het 3e jaar (start bovenbouw) en wordt in dat jaar en in het 4e jaar VO-bekostigd. In het 5e jaar gaat de bekostiging naar het mbo. Inhoudelijk is dit vergelijkbaar met VM2, echter een deel van de vmbo-vakken wordt weer geëxamineerd wat mogelijk is tot in het laatste jaar van de route (3e jaar VMR oftewel het 5e schooljaar).

ZAAM investeert in het project Aanval op Uitval van de samenwerkende VO-besturen in Amsterdam in verband met het voorkomen van voortijdig schoolverlaten (VSV) richting het mbo. Ook in Zaansstad werkt ze samen met Zaanse VO-besturen en het Regio College. In beide verbanden wordt er samengewerkt met gemeenten (i.v.m. Leerplicht/RMC) en ROC-instellingen aan de verbetering van de aansluiting vo-mbo. Concreet wordt o.a. de overstapperiode van een leerling tussen vmbo en mbo gemonitord met een online loket. VO, mbo en Leerplicht kunnen meekijken en op basis van afspraken ingrijpen als het niet goed gaat.

Er ontstaan steeds meer contacten tussen directeuren van ZAAM en opleidingsmanagers in het mbo om de mogelijkheid van samenwerking op de onderwijsinhoud en begeleiding (LOB) te onderzoeken en vorm te geven. Onze LOB-programma's sluiten zo steeds beter aan op het vervolgonderwijs. Ook is er op schoolniveau samenwerking, zoals de samenwerking tussen Rosa Beroepscollege en ROC-TOP voor een verkorte niveau 2 opleiding.

Informatieve bijeenkomsten

In 2015 zijn inspirerende en informatieve bijeenkomsten georganiseerd met als thema o.a. schoolveiligheid, werkwijze A3 en doorstroomanalyse (naar vervolgonderwijs). De inhoud wordt afgestemd op de doelgroep (directeur, lid van managementteam, docent) en is een lezing en/of een workshop en/of een gesprek. Medewerkers van partner-organisaties worden uitgenodigd om ook deel te nemen aan deze middagen. De persoonlijke contacten die ontstaan voor het netwerk zijn belangrijke opbrengsten van de bijeenkomsten. Twee succesvolle bijeenkomsten van 2015 zijn het vermelden waard: een lezing van Iliass El Hadioui en een lezing van Steven Pont op een studiemiddag over passend onderwijs.

Iliass El Hadioui, socioloog docent en onderzoeker aan de Erasmus Universiteit, heeft een lezing verzorgd over de mis-match tussen straatcultuur en school-/thuiscultuur. Iliass is schrijver van het boek 'Hoe de straat de school binnendringt'. Hierin laat hij zien hoe de code van de straat 'waar jongeren vaak materialistisch zijn en vrouwen worden gezien als lustobject', pijnlijk botst met het leven op de school 'waar het juist gaat om vrouwelijke waarden, om zelfreflectie, expressie en ontplooiing'. De gevolgen: overlast in de klas en een grote kans op voortijdig schoolverlaten. Wat zegt dat over de wijze waarop we ons onderwijs aanbieden en welke rol spelen de ouders/verzorgers? Na de presentie zijn de aanwezigen onder begeleiding van Iliass in gesprek gegaan over cases uit de praktijk.

Tijdens een studiemiddag over passend onderwijs heeft Steven Pont (ontwikkelingspsycholoog, systeemtherapeut en columnist van Het Parool) een lezing verzorgd met als thema: 'Gehechtheidsrelatie tussen de leerkracht en het kind/de klas, het zelfbeeld van kinderen en waarom op een school de pedagogiek altijd aan de didactiek vooraf gaat.'

Vernieuwend onderwijs

Binnen ZAAM willen we uitdagend en een vorm van gepersonaliseerd onderwijs voor alle leerlingen, dat uitdagend en toekomstbestendig is. Dit is een van de ambities uit het sectorakkoord VO waar de scholen de middelen van de prestatiebox voor hebben ingezet. Elke school geeft hier op haar eigen wijze invulling aan, passend bij de leerlingen.

Sinds augustus 2015 is ZAAM en dus Amsterdam een school voor voortgezet onderwijs rijker: de Vinse School, een school voor mavo, havo, vwo. Het plan voor de school is ontwikkeld door een groep ouders, docenten en andere personen met speciale betrokkenheid bij het onderwijs. De Stichting Werkplaats Amsterdam (SWA) is een aantal jaren geleden opgericht om dit plan te realiseren. Het CvB heeft dit burgerinitiatief omarmd en de oprichting ondersteund. Met hulp van de gemeente (onderwijs wethouder Simone Kukenheim) is de Vinse School per 1 augustus 2015 van start gegaan onder het bevoegd gezag van ZAAM. Op de Vinse School wordt - naar het voorbeeld van het Finse onderwijs - uitgegaan van vertrouwen in de leerkracht. De ervaring heeft geleerd dat voor goed onderwijs de deskundigheid, inzet en betrokkenheid van de medewerkers bij de ontwikkeling van het onderwijs essentieel is. Op de Vinse School staat de professionele ruimte van de medewerkers dan ook hoog in het vaandel.

Leerlingen gaan, onder begeleiding, zelfstandig aan de slag om zich te ontwikkelen op een manier die het beste bij hen past. De Vinse School gaat uit van de aanname dat het leren positief wordt beïnvloed door de mogelijkheid voor leerlingen om zelfstandig een keuze te maken. Flexibele trajecten zijn dan ook een vanzelfsprekende keuze voor de Vinse School. Het jaarsysteem wordt vervangen door per vak te bepalen opdrachten, van start tot examen. Het moment en het niveau waarop een vak wordt afgesloten, kan voor elke leerling anders zijn. Er wordt geleerd door te werken aan kunstzinnige en/of technische producties. Mensen uit de praktijk zoals ambachtslieden, vormgevers, innovators, architecten, bouw-

kundigen en wetenschappers worden betrokken bij het onderwijs van de Vinse School. Er is veel belangstelling van leerlingen en ouders, dus de school lijkt te voorzien in een behoefte. Dit is een prachtig voorbeeld van uitdagend en gepersonaliseerd onderwijs voor alle leerlingen.

Een ander voorbeeld van toekomstbestendig onderwijs binnen ZAAM is het Comenius Lyceum met het Econasium. Het Comenius Lyceum is de enige school in Nederland met een Econasium, gericht op duurzaamheid. De school ontwikkelt dit programma zelf en onderhoudt contacten met universiteiten, hogescholen, allerlei organisaties en bedrijven. Het Econasium is een programma in de bovenbouw. Leerlingen doen dit naast havo of vwo. Het programma draait om 'duurzaam leren, duurzaam leven'. De leerlingen werken aan vraagstukken over duurzaamheid. Bijvoorbeeld met vragen over de natuur, de maatschappij en over mensen. Bij hun onderzoek leren ze vaardigheden die nodig zijn voor een vervolgopleiding. Ook leren leerlingen op het Econasium meer over zichzelf: een leerling krijgt beter inzicht in waar hij/zij goed in is en waar nog aan gewerkt moet worden.

Damstede biedt het vak Onderzoek en Ontwerpen (O&O), waarbij leerlingen oplossingen zoeken voor betekenisvolle en reële vraagstukken uit het bedrijfsleven of van één van de hogescholen. Veel vragen hebben een technologische achtergrond. De leerlingen combineren kennis uit de bètawetenschappen met een flinke dosis creativiteit om, in groepjes, tot een oplossing te komen. Het vak O&O is het kernvak van het Technasium. Damstede hoopt zich na de pilot in schooljaar 2015/2016 nog in 2016 officieel Technasium te mogen noemen.

Studiereis Canada

In november 2015 is een groep van ZAAM van 11 personen (voorzitter CvB, directeuren en collega's van het ondersteuningsbureau) afgereisd naar Toronto, Canada, voor een studiereis. Ontario (de provincie waar Toronto in ligt) is een internationaal voorbeeld voor

onderwijsverbetering, gericht op geletterdheid en rekenen, welzijn van de leerlingen en het ontwikkelen van leiderschap op alle niveaus van het onderwijssysteem. Ook wordt er gericht gebruik gemaakt van data voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Er zijn ideeën opgedaan voor het verbeteren van het onderwijs zoals co-teaching, investeren in leiderschap, de waarde van het investeren in samenwerken (op alle niveaus), het betrekken van leerlingen bij het vormgeven van onderwijs. Ideeën die de komende jaren binnen de scholen en binnen ZAAM verder uitgewerkt worden. Ook is een bezoek gebracht aan het jaarlijkse congres 'the Quest' waar met name een inspirerende spreker (Will Richardson) de ogen heeft geopend voor de noodzaak tot het veranderen van het onderwijs. Vernieuwend onderwijs is hiermee hoger op de agenda gekomen. Dit thema is opgenomen in het nieuwe jaarplan en zal zeker een vervolg krijgen in 2016.

Samenwerkingsverbanden

ZAAM verzorgt onderwijs in de regio's Amsterdam, Zaanland en Monnickendam en werkt in drie samenwerkingsverbanden samen met andere scholen om alle leerlingen een passende plek te geven:

- het samenwerkingsverband VO Amsterdam – Diemen
- het samenwerkingsverband VO in de Zaanstreek
- het samenwerkingsverband VO in Waterland

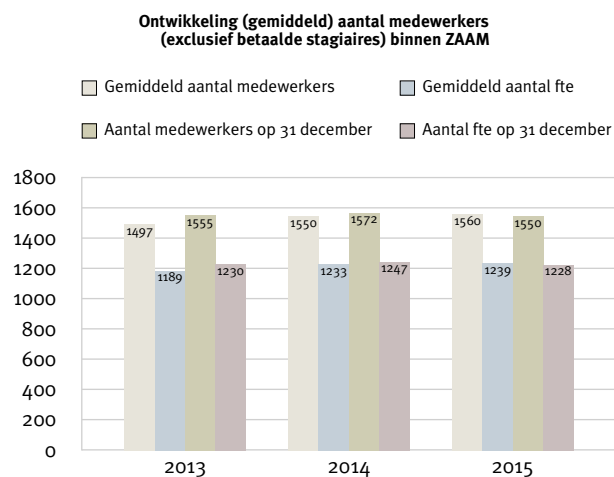
2.5 Personeel

2.5.1 Kerncijfers

In deze paragraaf is op beknopte wijze een aantal kerncijfers op het gebied van personeel weergegeven (bron MMP).

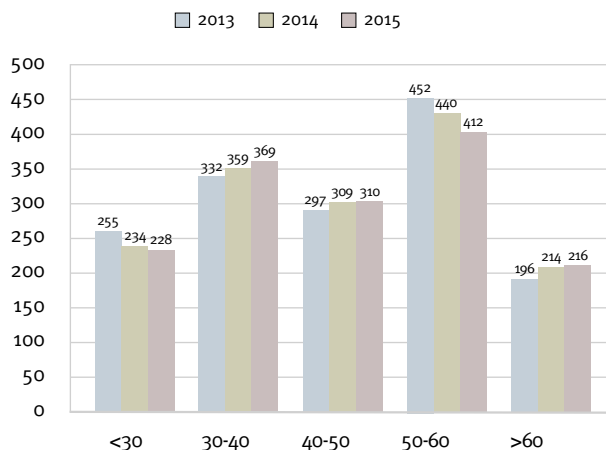
Gemiddeld aantal medewerkers

Hieronder is te zien dat er sprake is van een lichte groei van het gemiddeld aantal fte's, 0,5% ten opzichte van het gemiddelde in 2014. De groei is te verklaren uit de stijging van het aantal leerlingen met 0,5% in dezelfde periode. Het aantal fte's op 31 december is echter in 2015 licht gedaald met 1,5% ten opzichte van 2014. Deze daling heeft zowel plaatsgevonden bij het aantal fte's OP als het aantal fte OOP op 31 december.

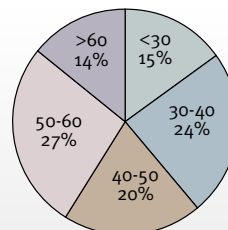


Leeftijd verdeling

Uit de volgende figuren blijkt dat een grote groep (40,9%) ouder is dan 50 jaar. Er is sprake van een licht dalende tendens (42,3% in 2013 en 42,0% in 2014).



Verdeling leeftijden ZAAM 2015



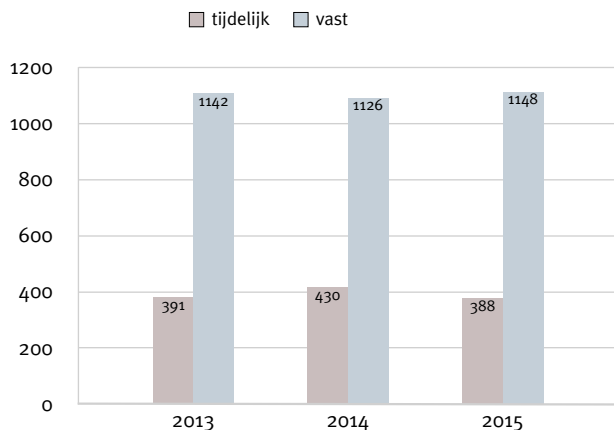
Fulltime en parttime medewerkers

Het percentage medewerkers (65%) met een fulltime aanstelling, een aanstelling >0,8 fte, is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2013, toen 64,6% een fulltime aanstelling had.

Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

De flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk contract is na een lichte stijging in 2013 en 2014 in 2015 voor het eerst licht gedaald. Het percentage met een vast contract is licht gestegen van 72,4 in 2014 naar 74,7% in 2015.

Verdeling vaste-tijdelijke medewerkers 31 december 2013-2015



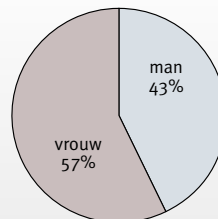
Verdeling van medewerkers naar geslacht

Het aantal vrouwen is in 2015 gelijk gebleven ten opzichte van 2014, het aantal mannen is iets teruggelopen. In percentages blijft de verhouding de afgelopen jaren stabiel.

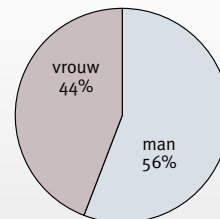
Medewerkers in leidinggevende functies

Circa 4,9% van het totaal aantal medewerkers op 31 december 2015 heeft een leidinggevende functie. De meeste leidinggeven-den hebben ook nog enkele onderwijsgevende taken. Met leiding-gevende bedoelen we de directeurs van de scholen, de leden van de managementteams op de scholen (met de functie teamleider), de managers van het ondersteuningsbureau en de leden van het CvB. Hiervan is 56% man en 44% vrouw. Het percentage vrouwen in leidinggevende functies is de afgelopen jaren licht gestegen (van 40,1% in 2013 naar 44% in 2015). In 2015 zijn enkele muta-ties geweest onder de directeurs: de directeur van het Meridiaan College is naar Havo De Hof gegaan en er is een nieuwe mannelijke directeur gestart op het Meridiaan College. De rector van het Pieter Nieuwland College is met pensioen gegaan en wordt tijdelijk waar-genomen door een rector ad interim. Voor de nieuwe school, de Vinse School, is een vrouwelijke directeur a.i. benoemd.

Verdeling man-vrouw
31 december 2015



Verdeling man-vrouw in leiding-
gevende functies
31 december 2015



Arbeidsvoorwaardelijke regelingen

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is in de cao opgenomen in de vorm van een individueel keuzebudget dat jaarlijks kan worden ingezet of voor vier jaar worden gespaard. Ook kan er door een groep (t/m schaal 8) voor worden gekozen om het te laten uitbetalen ten behoeve van kinderopvang, pensioen of uitbetaling via het loon. In 2015 zijn er 119 medewerkers geweest die van deze mogelijkheid gebruik hebben gemaakt, in totaal gaat het om een bedrag van € 109.286,52. Het aantal medewerkers dat BAPO opneemt, is in 2015 afgenomen naar 338 (in 2014 waren dit nog

387 medewerkers). Deze afname is te verklaren omdat werknemers die voor 1 augustus 56 jaar zijn geen BAPO meer krijgen, maar onder een overgangsregeling vallen. Het aantal medewerkers dat ouderschapsverlof opneemt is de afgelopen jaren toegenomen van 60 in 2013 naar 77 in 2014 en 91 in 2015.

2.5.2 Ontwikkelingen

Doel	Realisatie
Professionalisering	Er zijn 3 kadernotities opgesteld: professionalisering, leiderschapsontwikkeling en een ZAAM-academie Accreditatie opleidingsschool ZAAM-ROCTOP
Herziening taakbeleid	Een werkgroep onder leiding van 2 directeuren heeft een kadernotitie taakbeleid opgesteld. De GMR heeft inmiddels laten weten niet te willen instemmen met deze nieuwe kadernotitie.
Realisering doelstelling functiemix	Doelstelling 2014 is op ZAAM-niveau gerealiseerd. Jaarlijks wordt een rapportage opgesteld.
Percentage bevoegd personeel in kaart brengen	Op 1 november 2015 waren 118 (10,6%) onbevoegde leraren aan het werk, 11 (1,0%) leraren met een pabo-opleiding en 12 (1,1%) anders bevoegde leraren. Geïnvesteed wordt in het verhogen van het percentage bevoegd personeel via de opleidingsschool, inductieprogramma's en lerarenbeurzen.
Ziekteverzuimpercentage ≤ 6%	Het percentage blijft hoog, maar is wel gedaald van 7,4% in 2014 naar 6,9% in 2015. Het eigen regie model is geëvalueerd en er is een training verzuimmanagement geweest voor de directeuren. In 2016 worden de gegevens verder geanalyseerd.

ZAAM WERKEND



Het is mijn passie om leerlingen verder te helpen. Het is prachtig om te zien hoe brugpiepers na vier jaar met een diploma op zak afscheid nemen. In hun bagage hebben ze dan meer dan kennis. Ik wil dat ze dan de vaardigheden hebben om goed te functioneren in de omgeving waarin ze terecht komen.

Mijn basisprincipe is dat school leerzaam en leuk moet zijn. Dat betekent dat ik leer-

lingen uitdaag om in beweging te komen. Niet door de methode strak te volgen, maar door goed aan te sluiten bij hun eigen belevingswereld. Mijn vakken zijn daar heel geschikt voor. Het is mijn doel om ze inzicht te laten ontwikkelen in de wereld waarin ze dagelijks rondlopen. Die wereld is heel complex en verandert constant. Met praktische opdrachten kunnen ze vaardigheden zoals plannen, samen-



De leraren op school zijn okay en ik werk veel samen met andere leerlingen.

Zo leren we veel van elkaar. Als ik iets niet begrijp, kan ik het dus altijd aan iemand anders vragen. Meestal snap ik het dan wel. Soms doen we ook een quiz om elkaar te overhoren. Samen leren is namelijk veel leuker. In de lessen doen we veel projecten, bijvoorbeeld over zwerfvuil. Iemand kwam vertellen hoeveel verschillende lagen een drinkpakje heeft en hoe lang het duurt voor dat het buiten helemaal vergaan is.



Goed onderwijs is veel meer dan het overbrengen van kennis. In mijn ogen moeten we leerlingen prikkelen om zelf kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Daarom is onderwijs altijd maatwerk dat uit gaat van de competenties van het kind.

Het is mijn taak om de omstandigheden te creëren die dat mogelijk maken. Veiligheid en vertrouwen zijn daarbij onmisbaar. Daarom investeer ik continu in de relatie met leerlingen en leraren en tussen leraar en leerling. Het doel is een omgeving te creëren waarbinnen leraren hun leerlingen op maat prikkelen en

werken, presenteren en feedback geven, ontwikkelen.

Bij teamopdrachten speel ik bewust een coachende rol. In een groep leren ze dat iedereen eigen kwaliteiten heeft, die belangrijk voor het team zijn. Ik geef ze vertrouwen en de vrijheid om dat te ervaren en zich te ontwikkelen. En dan sta ik er elke keer weer van versteld hoe ze boven zichzelf uitstijgen.

Ook buiten het lesprogramma is veel te leren. Veel van onze leerlingen sporten niet in verenigingsverband, terwijl dat juiste een hele waardevolle ervaring is. Met schoolvoetbal laat ik ze zelf voelen wat het betekent om in een team te zitten. Dat betekent bijvoorbeeld dat je op tijd moet verzamelen en samen wint en verliest. Het draait voor mij dus zeker niet alleen om kennis overbrengen. Ik wil kinderen helpen

vaardigheden te ontwikkelen waarmee ze zich kunnen verrijken. Zodat ze uiteindelijk makkelijker in de maatschappij kunnen mee draaien.

Said El Kabir, leerjaar coördinator en leraar aardrijkskunde en maatschappijleer Meridiaan College

Daarna gingen we de wijk in om afval op te ruimen. Omdat ik nu weet dat zwerfafval gevaarlijk is voor de dieren, let ik veel beter op.

Op school hebben we ook een meidenvoetbalteam. Daarin speel ik met meiden uit alle klassen. De sfeer in het team is heel goed en we hebben zelfs de finale van Amsterdam gehaald. Het Meridiaan College was niet mijn eerste keuze, maar ik wil nu echt niet meer naar een andere school.

Youssra, 1e klas vmbo-tl Meridiaan College

motiveren. Om dat waar te maken, moet je kinderen vertrouwen en keuzeopties geven. Op die manier groeit hun motivatie en kan de ontwikkeling starten. Binnen het Meridiaan College doen we dat met prikkelende opdrachten, toegang tot de juiste bronnen en positieve sturing.

We werken binnen ZAAM-verband. Toch ben ik baas in eigen huis. Maar op het moment dat ik een vraag heb of een idee wil toetsen, heb ik toegang tot de brede kennis en ervaring die binnen ZAAM aanwezig is. Ik kan altijd hulp op maat inschakelen en geven. Op die manier profiteren alle scholen van de

kleinschaligheid en regionale diversiteit binnen ZAAM. En kunnen wij ons volledig richten op onze leerlingen, want dat zijn onze beste en meest kritische ambassadeurs.

Pim van den Berg, directeur Meridiaan College

Professionalisering

Op het gebied van professionalisering kan zeker gesteld worden dat er hard wordt gewerkt binnen ZAAM. Professionalisering van medewerkers is een belangrijk en actueel thema binnen de ZAAM-scholen. De kwaliteit van onderwijs staat of valt immers met de kwaliteit van medewerkers. Er is een kadernotitie professionalisering 2015-2020 opgesteld, waarin de visie, doelstellingen en kaders van het professionaliseringsbeleid van ZAAM zijn beschreven. Dit plan sluit aan bij landelijke afspraken die zijn gemaakt in het Actieplan Leraar 2020, het sectorakkoord en de cao VO 2014-2015. Deze kaders worden op schoolniveau vervolgens in overleg met de deelraden nader inhoudelijk uitgewerkt.

Onderdeel van de plannen is de ontwikkeling van een ZAAM-academie. In de ZAAM-academie worden activiteiten gebundeld, om professionalisering van al onze medewerkers een impuls te geven. De academie stimuleert kennisdeling en –ontwikkeling binnen de organisatie met activiteiten voor en door collega's. In een kadernotitie is vastgelegd dat de ZAAM-academie tot doel heeft ZAAM te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap. Een organisatie waar onderwijsprofessionals in een school duurzaam leren (individueel en samen) om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen voortdurend te verbeteren.

Ook is in 2015 een kadernotitie leiderschapontwikkeling opgesteld. In deze kadernotitie wordt de visie op leiderschapontwik-



keling beschreven, alsmede de doelstellingen en kaders voor het uitvoeren van ontwikkeltrajecten voor (potentiële) leidinggevers binnen ZAAM. Het beleid is gebaseerd op de huidige opvattingen over de rol van leidinggevers om tot succesvol onderwijs te komen. Er zijn verschillende doelgroepen benoemd, waarvoor richtlijnen voor uitvoering zijn vastgelegd: leraren met de ambitie om teamleider te worden, potentiële, nieuwe en meer ervaren teamleiders, potentiële, nieuwe en meer ervaren directeurs.

Amsterdamse lerarenbeurs en scholenbeurs

De gemeente Amsterdam zet in op de professionalisering van leraren via de Amsterdamse Lerarenagenda en Scholenbeurs. Hierin stelt de gemeente zich ten doel om binnen 4 jaar 50% van de

leraren in Amsterdam te bedienen. Goed onderwijs begint immers met goede leraren. Met deze nieuwe financiering krijgen scholen, leraren (teams) en schoolleiders in Amsterdam de mogelijkheid om zich verder te professionaliseren. Uitgangspunt is dat de meeste leeropbrengst te halen valt bij het collectief leren in een professionele leergemeenschap, zodat een sterkere professionele cultuur ontstaat waarin scholen in staat zijn om zichzelf te blijven ontwikkelen. Er zijn twee beurzen: de Amsterdamse lerarenbeurs, die deel uitmaakt van de lerarenagenda en de Scholenbeurs voor schoolontwikkeling. Bij de Amsterdamse lerarenbeurs staat de vraag van de leraar of een groep leraren centraal. Bij de scholenbeurs voor schoolontwikkeling gaat het om de ontwikkeling van de school in zijn geheel. Zowel de docenten als de scholen van ZAAM hebben breed ingezet op deze beurzen. ZAAM heeft in 2015 15 lerarenbeurzen en 7 scholenbeurzen ontvangen. Scholenbeurzen zijn ingezet voor bijvoorbeeld:

- samenhangend hedendaags onderwijs ontwikkelen: 21e eeuwse vaardigheden bij leerling en docent, ICT en gepersonaliseerd leren
- rijke leeromgeving ontwikkelen
- pedagogisch handelen afstemmen en versterken
- ondersteuning op maat optimaliseren
- leerling participatie vergroten
- rust en veiligheid in de school

Accreditatie opleidingsschool ZAAM-ROCTOP

Het jaar 2015 stond in het teken van de beoordeling van onze opleidingsschool ZAAM-ROCTOP. Dit beoordelingstraject was gekoppeld aan de accreditatie van hogeschool Inholland. Hobéon was onze visiterende en beoordelende instantie die een advies uitbrengt aan de NVAO (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie). De NVAO geeft een oordeel over de kwaliteit van onze opleidingsschool. Op 20 november 2015 vond de visitatie plaats en na afloop volgde alvast een mondelinge terugkoppeling. Onze opleidingsschool ZAAM-ROCTOP was 'met vlag en wimpel' geslaagd. De formele positieve beoordeling van de NVAO zal rond de zomer van



2016 plaatsvinden. Daarmee is onze opleidingsschool verzekerd van subsidie voor de komende zes jaren. Belangrijker nog is dat de kwaliteit van begeleiden van studenten van de 2e graads opleidingen van hogeschool Inholland en de hogeschool van Amsterdam hoog was. Dat bleek ook uit de diverse monitors die waren uitgezet.

Daarnaast heeft de opleidingsschool een succesvol scholingstraject georganiseerd waar ruim 80 docenten (werkplekbegeleiders) hun certificaat uitgereikt hebben gekregen op een feestelijke bijeenkomst. Het betrof de basiscursus, gevorderden-cursus en assessorentraining voor werkplekbegeleiders. Noemenswaard is ook het feit dat acht schoolopleiders in 2015 hun VELON registratie hebben behaald en daarmee hebben aangetoond landelijk gekwalificeerd te zijn als schoolopleider.

Elk jaar blijkt weer dat de opleidingsschool een katalyserende werking heeft binnen de scholen wat betreft de kwaliteit van begeleiden en opleiden. Daardoor worden de scholen steeds meer een lerende organisatie. Dit jaar waren 190 studenten ingeschreven bij onze opleidingsschool. Er hebben ook toetredingsgesprekken plaatsgevonden met scholen van andere besturen en met scholen binnen ZAAM. Naar verwachting zullen drie scholen van SVOAZ, Scholengemeenschap Reigersbos en de VU (als partner) per augustus 2016 toetreden tot onze opleidingsschool. Hiermee gaan we ook de richting op van het eerste-graads gebied. Daarnaast verwachten we nog interne toetreding van twee ZAAM en twee ROC-TOP locaties. Het totaal aantal scholen zal hiermee van elf scholen worden uitgebreid naar 19 scholen. De opleidingsschool is een groot succes, het werkt.

Taakbeleid OP

Binnen ZAAM is het oude ISA-taakbeleid OP van 2003 nog het vigerende beleid. Vanuit scholen is de roep gekomen om meer ruimte te creëren in dit taakbeleid, dat recht doet aan de veranderende samenstellingen van het personeelsbestand en de veranderende taken van een leraar. Een werkgroep heeft hiertoe een concept

kadernotitie taakbeleid opgesteld. Binnen dit nieuwe kader is ruimte voor het huidige taakbeleid, maar op schoolniveau kan, met instemming van 2/3 van de leraren, ook gekozen worden voor een andere variant. Om de directeuren, de deelraden en de GMR goed te informeren over de inhoud van de kadernotitie zijn meerdere informatieve bijeenkomsten georganiseerd in de regio's. De GMR heeft ervoor gekozen om de achterban te raadplegen alvorens een uitspraak te doen over de kadernotitie. Deze achterbanraadpleging heeft in december plaatsgevonden. Op basis van hun observaties heeft de GMR besloten niet in te stemmen met de kadernotitie.

Functiemix

ZAAM heeft in december 2014 afspraken gemaakt met de vakbonden over de uitvoering van de functiemix vo tot 2020. In het akkoord met de bonden is afgesproken om in 2020 een functiemix te behalen van 16% LB, 58% LC en 26% LD (voor heel ZAAM). De scholen hebben de opdracht om de functiemix binnen hun scholen in de periode tot 2020 geleidelijk te verhogen tot de percentages die behoren bij hun onderwijssoort. Hiervoor worden in overleg met de deelraad (of medezeggenschapsraad) plannen opgesteld.

Er is een voortgangsrapportage gemaakt van de functiemix, op peildatum 1 oktober gemeten op 1 augustus 2015. De totale functiemix komt uit op 26,3% LB, 49,3% LC en 24,4% LD en een functiemixwaarde van 98,0. Dit is exact de functiemixwaarde die is afgesproken met de bonden. Per functiecategorie zijn er verschillen met de afgesproken doelstelling van 25% LB – 52% LC en 23% LD. Het surplus aan LD-functies compenseert het tekort aan LC-functies. Hoewel het totaal voldoet aan de afgesproken norm is dit niet het geval bij alle scholen. Deze scholen hebben de opdracht gekregen om voor 1 oktober 2015 benoemingen te laten plaatsvinden (met terugwerkende kracht naar 1 oktober 2014) om ook als school te voldoen aan de normen.

De afgesproken streefcijfers voor 2020 leiden ertoe dat binnen ZAAM de functie Leraar LC de kernfunctie wordt. Hiervoor is de

functiebeschrijving van de functies Leraar LB, LC beperkt aangepast. De beschrijving voor LD is ongewijzigd. Tegelijkertijd wordt hiermee duidelijk dat aan de functie LC inhoudelijk meer eisen gesteld kunnen worden dan aan de functie LB. Ook wat betreft opleidingsniveau wordt een indicatie gegeven die aansluit bij het streven meer leraren met een masteropleiding te hebben. Leraar LC worden is dus niet puur een salarismaatregel, er zit nog steeds een kwalitatief aspect aan.

Percentage onbevoegd personeel

Het percentage onbevoegd personeel ligt in 2015 op 10,6%. Dit percentage is licht gedaald ten opzichte van 2014, maar blijft rond de 10% schommelen.

	Nov 2015	Nov 2014	Nov 2013
Aantal onbevoegde leraren (percentage)	118 (10,6%)	124 (11,1%)	121 (11,0%)
Aantal onbevoegde leraren met PABO (percentage)	11 (1,0%)		
Aantal anders bevoegde leraren (percentage)	12 (1,1%)		

Het grootste aantal onbevoegde leraren is studierend voor wiskunde, Engels en economie (respectievelijk 23,16 en 15 leraren). Met de meeste on- en anders-bevoegde leraren zijn in een studieplan afspraken gemaakt over het behalen van de bevoegdheid. De actie is nu vooral gericht op de leraren (voornamelijk pabo-ers) die nog niet in een traject zitten.

Naar aanleiding van het wetsvoorstel Lerarenregister 2017 hebben de lerarenopleidingen uit Amsterdam in september 2015 het initiatief genomen om een werkgroep te vormen met vertegenwoordigers uit de grootste Amsterdamse besturen. Omdat ZAAM hecht aan kwalitatief goed en gekwalificeerd personeel, is ZAAM hierbij aangesloten. Het Ministerie is geïnteresseerd geraakt in de werkwijze van de werkgroep en heeft zich vanaf november 2015 bij de werkgroep aangesloten. Het ligt in de bedoeling een bijeenkomst te organiseren waarbij onbevoegde docenten in de gelegenheid

worden gesteld om vanuit hun dossier (curriculum vitae en eerder verworven competenties) via een passend en verkort opleidings-traject de bevoegdheid te behalen.

Ziekteverzuim

In april 2013 heeft ZAAM het gezondheidsbeleid vastgesteld. Onderdeel van het gezondheidsbeleid van ZAAM is het eigen regie model waarbij de leidinggevende de regie pakt in het verzuimdossier en daarbij de nodige adviseurs (bedrijfsarts, P&O adviseur, juriste of adviseur directies) betreft. Doel van het eigen regie-model is om verzuim bespreekbaar te maken, om gedrag te beïnvloeden en bovenal betrokken te blijven bij de medewerkers.

Met drie afgeronde cursusjaren kan de balans op worden gemaakt over hoe ZAAM er voor staat als het gaat om de verzuimcijfers. VOI-ON laat in de verzuimbenchmark-VO over 2014 een verzuimcijfer

zien van 4,9% ziekteverzuim voor OP en 5,1% voor OOP. Bij ZAAM was het verzuimpercentage in 2014 7,44%. Met een verzuimpercentage van 6,91% over 2015 is er een daling te onderscheiden maar dan nog ligt het verzuimpercentage binnen ZAAM hoger dan het landelijke percentage. In tabel 3 is onderscheid gemaakt naar de verschillende soorten verzuim (kort, middel, lang) van schooljaar 2012/2013 tot en met 2014/2015.

In 2016 vindt een analyse plaats naar de verzuimcijfers en achterliggende oorzaken van de hoge ziekteverzuimpercentages. Het streven is om het ziekteverzuim verder naar beneden te brengen. Uit de eerste analyse blijkt dat er binnen ZAAM grote verschillen zijn; er zijn al diverse scholen die wel onder de norm van 6% blijven.

Beleid voorkomen van uitkeringen voortvloeiend uit ontslag

Er is binnen ZAAM een overzicht van betreffende medewerkers. Bij het ontstaan van een nieuwe vacature wordt er gekeken of iemand met een WW-uitkering herplaatst kan worden. In 2015 is één medewerker herplaatst. Daarnaast is een pilot gestart met enkele medewerkers om ze te begeleiden van werk naar werk. Een van deze medewerkers is momenteel bezig met een omscholingstraject.

2.6 Medezeggenschap

Het bestuur van ZAAM hecht aan sterke medezeggenschap. Daarom heeft dit jaar de jaarlijkse heidag van het bestuur met de GMR in het teken gestaan van versterking van de medezeggenschap binnen ZAAM. Uit een zelfevaluatie is naar voren gekomen dat de GMR zichzelf ziet als een sparring partner van het bestuur en zich wil ontwikkelen naar een countervailing partner (kritisch meedenkende partner die tegenwicht biedt). Om daar te komen zijn tips besproken zoals het ontwikkelen van een eigen visie (wat voor GMR wil je zijn, wat wil je bereiken, wat vind je belangrijk, waar ga je voor), eerdere betrokkenheid bij beleidsontwikkeling waardoor de invloed van de GMR wordt vergroot, tijd voor reflectie en evaluatie binnen de GMR, meer eigen inbreng/proactieve houding van de GMR. Het bestuur heeft de GMR gevraagd zitting te nemen in de projectgroep ZAAM-academie, de GMR is betrokken bij de aanbesteding van de arboarts en de GMR is gevraagd mee te werken aan de kadernotitie Taakbeleid. De GMR heeft van het laatste afgezien, omdat de GMR bij dat belangrijke dossier de vrijheid wil houden om te reageren op een document dat wordt voorgelegd. Wanneer je een bijdrage levert aan het opstellen van een document, is het moeilijk daarna niet in te stemmen.

Ook is tijdens de heidag lang gesproken over het betrekken van de achterban (personeel, en ook ouders en leerlingen). Doordat gekozen is voor een GMR waarin niet alle scholen zijn vertegenwoordigd, is dit een aandachtspunt dat vaker op de agenda van de GMR zal staan.

Tabel 3 Verzuimduurklassen uitgesplitst per schooljaar

Schooljaar	% Kort (1 t/m 7)	% Middel (8 - t/m 42)	% Lang (43 t/m 365)	% Langer dan 1 jaar (366 t/m 730)	% Langer dan 2 jaar (>730)	Verzuim percentage
12/13	1,83%	1,28%	3,21%	0,57%	0,49%	7,37%
13/14	1,61%	1,40%	3,24%	0,91%	0,29%	7,46%
14/15	1,74%	1,14%	2,86%	0,77%	0,55%	7,07%



De GMR heeft in 2015 ingestemd met:

- de start van de Vinse School
- gewijzigde Faciliteitenregeling BHV
- nieuwe functiebeschrijving leraar
- vakantieregeling 2015/2016
- kadernotitie professionalisering
- examenreglement
- integriteitscode
- treasurystatuut
- wijziging onderhoudsprocedure functieboek
- kadernotitie Leiderschapontwikkeling
- kadernotitie medewerkersonderzoek
- doelgroepenbeleid

Er zijn 2 documenten voorgelegd aan de GMR, waarbij de GMR heeft aangegeven (nog) niet te willen instemmen:

- Kadernotitie ZAAM-academie: De GMR heeft laten weten niet in te stemmen met de oprichting van de ZAAM-academie zolang niet duidelijk is wat de financiële gevolgen ervan zijn. Vanuit het bestuur is aangegeven, dat in deze fase de financiën nog niet aan de orde zijn. Er is een projectgroep die de kaders gaat uitwerken en met een plan van aanpak komt. De financiële effecten zullen hierna helder zijn.
- Kadernotitie Taakbeleid: De GMR geeft aangegeven pas een uitspraak te willen doen na een achterbanraadpleging.

Eind 2014 heeft het CvB een akkoord bereikt met de vakbonden over de te realiseren doelstellingen voor de functiemix. Het formulier dat hiervoor ter bevestiging naar het Ministerie is gestuurd, is niet getekend door de GMR. De GMR heeft laten weten de afspraken te mager te vinden.

ZAAM WERKEND



Ik ben per toeval op het Zuiderlicht College terecht gekomen. Toen ik hier kwam, voelde het wel direct als een warm nest. En dat wil ik de kinderen ook bieden. Ze moeten zich veilig voelen en de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en te blijven groeien. Volgens mij is dat een basisvoorwaarde om zelfverzekerd de toekomst tegemoet te treden en steeds bewuste keuzes te maken.

Ook zelf blijf ik in ontwikkeling. Zo begeleid ik de implementatie van Positive Behaviour Support (PBS) op school en in het team. Dit principe past goed bij ons. PBS legt de nadruk op het positieve en belonen. Ik heb hiervoor een opleiding gevolgd en we passen het nu steeds meer toe. Dat betekent wel dat we moeten veranderen en uit onze comfortzone komen. Als je echter ziet wat het oplevert in het contact met de kinderen, is het meer dan de moeite waard.



Eigenlijk wilde ik de weekendklas bij Lucia Marthas gaan doen, maar na de auditie werd ik gevraagd voor deze opleiding. Ik combineer de dansopleiding nu met vmbo-tl. Dit is pittig. We maken lange dagen en ik heb veel reistijd omdat ik in Almere woon. Dat vraagt heel veel discipline, want ik moet natuurlijk ook nog huiswerk maken. We reizen wel met een groepje en dat is heel gezellig.

Leraren plannen toetsen gelukkig ver vooruit zodat ik er rekening mee kan houden en alvast extra kan leren. Aan



Mijn doel is steeds om individuele leerlingen het juiste aanbod te doen en ze op maat te ondersteunen. Om dat waar te maken, ben ik constant in gesprek met leerlingen en leraren. Het is fijn dat we een kleine school zijn, omdat ik dan ook echt iedereen ken. Bovendien verdeel ik mijn tijd tussen de twee locaties, om zowel de leerlingen als het personeel goed te leren kennen. Ik wil dat leerlingen mij kennen en niet alleen bij mij komen voor moeilijke gesprekken. Ik ben het onderwijs ingegaan voor de leerlingen, daar

heb ik de grootste affiniteit mee. Waar ik ook ben, ik ben altijd aanspreekbaar. Mijn deur staat letterlijk altijd open.

Door de combinatie met de dansopleiding van Lucia Marthas is er veel actie op school. We hebben veel talenten die successen vieren en daar moeten we in het onderwijs veel meer gebruik van maken. We moeten uitgaan van wat ze wel kunnen en niet van wat ze niet kunnen! Dat zijn waardevolle ervaringen. Daarom ga ik ook meestal kijken als er een activiteit of voor-

In mijn vak biologie wil ik dat kinderen zich verwonderen en verbanden leggen tussen de stof en hun eigen leven. Daarvoor gebruik ik bij het thema milieu bijvoorbeeld de eco-footprint van leerlingen. Ik laat ze dingen zelf ontdekken, kennismaken met verschillende standpunten en stimuleer ze een eigen mening te vormen. Dat doe ik ook in mijn rol als mentor. Als er in de klas iets niet gaat zoals sommigen willen, kunnen ze een vergadering beleggen. Op

die manier leren ze ook lastige onderwerpen samen oplossen. Dat betekent wel dat je goed naar elkaar moet luisteren in een open discussie. Kinderen nemen zelf de verantwoordelijkheid voor een goede sfeer in de klas.

Ik vind het heerlijk om te zien dat ze dat nu volledig zelfstandig kunnen.

Ik ben mentor van een dansklas en zie ontzettend veel passie, creativiteit en door-

zettingsvermogen bij de kinderen. Ze doen aan topsport en combineren dat met een vmbo-opleiding. Dat maakt me enorm trots!

*Rena Kerkhoven, lerares biologie en rekenen, mentor en lerarencoach
Zuiderlicht College*

de andere kant zit ik niet graag stil en dat hoeft op school gelukkig niet. We hebben steeds een paar uur dans en dan weer 'gewoon' les.

We hebben op school duidelijke regels over hoe we me elkaar omgaan. Dat vind ik wel goed omdat het anders snel een rommeltje wordt. Mijn klas is heel hecht en we hebben een fijne mentor. Als er een keer iets is, organiseren we een vergadering waarin we problemen samen bespreken.

Ik weet nog niet precies wat ik later wil gaan doen, maar het zal zeker iets met dans worden. Misschien wel een mbo-dansopleiding. Dan

is dit een goede voorbereiding. Ik heb gemerkt dat deze school echt perfect bij me past.

*Romy Groen, 2e jaars dansopleiding
Zuiderlicht College in samenwerking met Lucia Marthas,
Institute for performing arts*

stelling is. Ik wil graag zien hoe de leerlingen zich ontwikkelen en wat ze met hard werken presteren. Maar bovenal wil ik ze zien genieten en laten merken dat we ze waarderen.

Door het schooltype en de locatie heeft het Zuiderlicht een heel divers leerlingenbestand. Dan is het soms wel een uitdaging om iedereen een goede en leuke schooltijd te bieden. Toch gaan we daar met ons team voor. Daarom monitoren we de leerlingen steeds en als we iets signaleren, ondernemen

we zo snel mogelijk actie. Dat vraagt ook veel tijd en energie, maar als het goed gaat met de leerling dan gaat het met ons ook goed.

Hoewel we binnen ZAAM zeer autonoom zijn, is dat geen eenzame positie. We zijn namelijk onderdeel van een grotere groep en profiteren daarvan. Zo kunnen we op elk gebied ondersteuning krijgen. Bij de oprichting van ZAAM hebben we gewerkt met expertgroepen, nu projectgroepen. In elk projectgroep participeren ook directeuren.

Dit betekent dat we kunnen meedenken met de organisatie.

Verder hebben de directeuren regelmatig een gesprek met een lid van het College van Bestuur. En elke keer weer besef ik, dat ik op de leukste school van Amsterdam, in de leukste wijk, met het leukste team en de leukste leerlingen werk.

Milja Lefrandt, directeur Zuiderlicht College

2.7 Horizontale dialoog

Binnen ZAAM hechten we aan goede contacten met de omgeving. We willen in gesprek blijven met en ons verantwoorden aan onze belanghebbenden. In lijn met de ‘Code Goed Onderwijsbestuur’ onderscheidt ZAAM drie typen stakeholders voor de horizontale dialoog:

- Prioritaire stakeholders: dit zijn leerlingen en ouders. Zij hebben primair belang bij de dienstverlening van het onderwijs. De dialoog met deze groep gaat middels klassenvertegenwoordigers, leerlingenraden, ouderraden, ouderklankbordgroepen, maar ook in de deelraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.
- Interne stakeholders; leraren en ondersteunend personeel. De dialoog met de interne stakeholder gaat middels werkoverleggen, maar ook in de deelraden van de scholen en het ondersteuningsbureau en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.
- Externe stakeholders: alle overige groepen of personen in de omgeving, al dan niet geïnstitutionaliseerd of georganiseerd, die een belang hebben bij (aspecten van) de dienstverlening en doelbereiking van de onderwijsorganisaties. De dialoog met deze groep externe stakeholders wil ZAAM structureel voeren in de adviesraden van de scholen.

Adviesraden

In 2015 waren vijf adviesraden actief binnen ZAAM. Gepoogd wordt zoveel mogelijk kennis ‘van buiten naar binnen’ te krijgen. Alle vergaderingen hebben geleid tot inhoudelijke discussies, resulterend in diverse nuttige tips en adviezen aan de scholen. Met de instelling van de adviesraden werken we binnen ZAAM structureel aan de horizontale dialoog.

Naast de reguliere vergaderingen is er op 4 juni 2015 een gezamenlijke bijeenkomst geweest van alle adviesraden, de directeuren, het CvB en de Raad van Toezicht onder leiding van Prof. Dr. Edith Hooge over het thema governance, adviesraden en ZAAM. Naast een inhoudelijke lezing over governance is vooral ruimte gemaakt voor kennismaking en afstemming van de werkwijzen van de verschillende adviesraden. De bijeenkomst was druk bezocht en inspirerend en wordt in 2016 vervolgd.

Adviesraad	Scholen	Thema's
Adviesraad havo/vwo	Damstede, Comenius Lyceum, Pascal College, Gerrit van der Veen College, Cygnus Gymnasium, Pieter Nieuwland College en vanaf 1 augustus 2015 Havo De Hof	– Curriculum 2032 Innovatiestrategieën – De invloed van subsidie besproken – Werkwijze en nieuwe Reglement Adviesraden
Adviesraad Zaanstad	Pascal College, Pascal Zuid en de Faam	– Persoonlijkheidsdimensies – Het curriculum – Samenwerking Pascal Zuid en de Faam – Kansen – Kwaliteit
Adviesraad Noord/Monnickendam/Waterlant	Over-Y College, Bernard Nieuwetijt College, Waterlant Beroepsopleidingen, Rosa Beroepsopleidingen en Hogelant	– De grenzen van de verantwoordelijkheid van de school – Motivatie – Bespreking van twee casussen c.q. dilemma's van de directeuren besproken – Werkwijze en nieuwe Reglement Adviesraden
Adviesraad West/Centrum/Zuid	Huygens College, Meridiaan, Iedersland, De Apollo, het Sweelinck College en Calvin College	– Kindermishandeling en seksueel misbruik: melding en interview – Terugkoppeling scholen over adviezen eerste vier vergaderingen – Werkwijze en nieuwe Reglement Adviesraden
Adviesraad Oost/Zuid-Oost	Bindelmeer College, College De Meer en Zuiderlicht College vanaf augustus 2015	– Jaarverslag ZAAM – Ouderparticipatie

2.8 Klachten en integriteit

Er is een integriteitscode vastgesteld voor het personeel van ZAAM. Deze code is te vinden op de website www.zaam.nl. Binnen ZAAM hechten we er aan om afspraken over gedrag vast te leggen in een code. Niet alleen kan dit verhelderend werken voor wat we bedoelen met integer handelen, ook kan dit document een impuls geven aan het gesprek op scholen over dit onderwerp. Op basis van de bespreking van de integriteitscode met de directeuren en het advies van de vertrouwenspersonen over dit document is het concept van de integriteitscode aangepast, ter instemming voorgelegd aan de GMR en besproken met de Raad van Toezicht.

Vertrouwenspersonen

Om de certificering van de vertrouwenspersonen door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen te behouden, hebben zij in schooljaar 2015-2016 twee dagdelen nascholing gevolgd. Kwamen er in 2014 zowel leerlingen- als leraren-casussen bij de vertrouwenspersonen, in 2015 hebben zich voornamelijk leraren tot hen gewend. Dit gebeurde direct, maar ook op aangeven van de arboarts van ZAAM met wie nauw wordt samengewerkt. Alle casussen zijn naar tevredenheid van de cliënten afgerond. De functie van vertrouwenspersonen heeft hiermee een toegevoegde waarde voor het veilige sociale klimaat binnen ZAAM. Het aantal casussen is vergelijkbaar met het schooljaar ervoor. De zeventien casussen

zijn verspreid over elf scholen, waarvan bij acht scholen één casus, bij één school twee en bij twee scholen drie casussen.

In schooljaar 2015 waren er vier bijeenkomsten van de vertrouwenspersonen en de coördinator om ervaringen uit te wisselen en zaken af te stemmen. Tijdens deze bijeenkomsten werd ook steeds een deel van de tijd besteed aan intervisie. De vertrouwenspersonen hebben inmiddels hun plek in de organisatie gevonden en worden herkend en geconsulteerd.

Klachten

In het kalenderjaar 2015 zijn door leerlingen en/of ouders/verzorgers van ZAAM vier klachten ingediend bij de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs. Drie klachten zijn ongegrond verklaard door de Commissie. Ten aanzien van de klacht, die gegrond is verklaard, zijn ouders gehoord en heeft het bevoegd gezag het advies en aanbevelingen van de Commissie overgenomen. Twee beroepschriften zijn ingediend bij de Commissie van Beroep tegen examenbeslissingen, alle twee zijn ontvankelijk verklaard, dienaangaande gehoord en de beroepschriften zijn naar tevredenheid van beide partijen afgehandeld.

2.9 Huisvesting

Er is in 2015 veel gebeurd bij ZAAM op het gebied van huisvesting. ZAAM werkt voortdurend aan de verbetering van de huisvesting.

Onderhoud en duurzaamheid

Het afgelopen jaar is vanuit het meerjarenonderhoudsplan groot onderhoud aan de E&W-installaties gepleegd om de installaties op alle scholen op het gewenste kwaliteitsniveau te houden. In januari is het onderhoud aan de E&W-installaties van het merendeel van de ZAAM-scholen aanbesteed via de Europese aanbestedingsprocedure. De diverse percelen binnen deze aanbesteding zijn gegund aan een drietal installateurs. De eerste helft van het

jaar is gebruikt door de installateurs voor de implementatie van de nieuwe onderhoudsovereenkomst. In de zomer en het najaar zijn de onderhoudswerkzaamheden voortvloeiend uit het nieuwe onderhoudsovereenkomst uitgevoerd.

Er is geïnvesteerd in energiebesparende voorzieningen, zoals energiebesparende- en daglichtafhankelijke verlichting, aanwezigheidsdetectie, spouwmuurisolatie en het vervangen of aanpassen van de cv-installaties. Met het energiemonitoringssysteem van ZAAM kunnen de effecten daarvan zichtbaar worden gemaakt.

Projecten

- Een nieuwe school in het centrum van Amsterdam, de Vinse School
Het gebouw aan de Haarlemmerstraat is in de zomer geschikt gemaakt voor de Vinse School. Begin augustus is het gebouw in gebruik genomen en op vrijdag 28 augustus heeft de officiële opening plaatsgevonden door de Wethouder mevr. Kukenheim.
- Een nieuwe school voor De Faam
De nieuwbouw is in oktober opgeleverd. De verhuizing van De Faam van de Slachthuisstraat naar de nieuwbouw aan het Blooksven heeft plaatsgevonden in de herfstvakantie. Het gebouw aan de Slachthuisstraat is kort daarna opgeleverd aan de gemeente Zaanstad.
- Een nieuwe school voor het Calvijn College
Eind september is de nieuwbouw van het Calvijn College aan de Pieter Calandlaan 3 opgeleverd en in de herfstvakantie is het Calvijn College verhuisd. In de week van maandag 23 november is het nieuwe gebouw officieel geopend. Het oude gebouw aan de Schipluidenlaan is begin december opgeleverd aan de gemeente Amsterdam.



Impressie: patio/aula Jacob Geelstraat (DMV architecten, Kerkrade).

– Nieuwe huisvesting voor Havo De Hof

De levering van het gebouw aan de Dapperstraat van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kusten aan de gemeente Amsterdam heeft op maandag 14 september 2015 plaatsgevonden. De levering van de gemeente aan ZAAM wordt nu voorbereid.

Het ontwerpteam is vanaf het voorjaar voortvarend aan de gang. Afgelopen zomer heeft een meervoudig onderhandse aanbesteding van de architect plaatsgevonden. Architectenbureau VDVDP heeft deze aanbesteding gegund gekregen.

Eind oktober is de aanbesteding van de aannemer opgestart middels de Nationale Openbare Aanbestedingsprocedure. Aannemer Horsman Lisse heeft de aanbesteding gegund gekregen en zal in januari 2016 starten met de bouwwerkzaamheden.

– Nieuwe huisvesting voor Comenius Lyceum in volle gang

Met de gemeente Amsterdam is overeengekomen om het plan voor de renovatie van het schoolgebouw aan de Jacob Geelstraat op te waarderen naar oa. bouwbesluit 2015 en Frisse Scholen categorie B. Daarnaast heeft de gemeente de overkapping van de binnenplaats tot een patio/aula goedgekeurd. Het nieuwe gebouw wordt in de zomer 2017 opgeleverd.

Kleinere huisvestingsprojecten hebben plaatsgevonden op onder andere de volgende scholen:

- In het voorjaar en de zomer van 2015 zijn een bewegingszaal en fitnessruimte gerealiseerd voor de Apollo.
- In de zomer van 2015 is de laagbouw van het Waterlant IJdoorn College gesloopt. De hoogbouw was reeds aangepast en ingericht als tijdelijke huisvesting voor het IJdoorn College. Op de plek van de laagbouw zal de nieuwbouw worden gerealiseerd. De bouwwerkzaamheden zijn in december 2015 gestart en de oplevering staat gepland in december 2016.
- Afgelopen zomer is voor het Cygnus Gymnasium het dakproject gerealiseerd. Er zijn ten behoeve van een sterrenkijker en een meetinstrument voor kosmische achtergrondstraling voorzieningen op het dak getroffen. Het meetinstrument is inmiddels geplaatst en de sterrenkijker wordt deze maand geplaatst.
- Met de gemeente Amsterdam is de pilot ‘Gezonde Schoolgebouwen Voortgezet Onderwijs’ opgestart. Het gebouw van het Pieter Nieuwland College voldeed aan alle randvoorwaarden voor de pilot (gelegen naast drukke weg, omvang gebouw, etc.). Hiertoe zijn er voor de zomervakantie metingen gedaan naar het binnenklimaat en is een enquête onder het personeel uitgezet. De resultaten lieten zien dat de aanpassingen in het gebouw voornamelijk zullen bestaan aan het bijplaatsen van

ventilatioeroosters in de lokalen, het opnieuw inregelen van de luchtbehandelingsinstallatie en dat met name de gymzaal zal worden voorzien van aanvullende ventilatie alsook een betere verlichting.

- Het Over-Y College is aangewezen als tweede pilot-school voor het gemeentelijke project ‘Gezonde Schoolgebouwen Voortgezet Onderwijs’.

2.10 Bedrijfsvoering

Doel	Realisatie
Planning en control integreren in de beleidscyclus	Er is een handboek AO/IC, dit is begin 2016 opgeleverd. Voor P&O zijn de procesbeschrijvingen gereed en geïmplementeerd. De overige administratieve processen zijn beschreven en worden (indien er sprake is van aanpassingen) in 2016 verder uitgerold. Er is een systeem voor risicomanagement ontwikkeld, dat past binnen de A3 systematiek. In het hoofdstuk Toekomst en Continuïteit wordt dit verder uitgewerkt.
Invoering Werkkostenregeling (WKR)	De WKR is ingevoerd en geëvalueerd. De regeling wordt in 2016 gecontinueerd. De beschikbare ruimte is niet volledig benut.

Planning & Control

De planning & control cyclus krijgt binnen ZAAM een structureel karakter. Hierdoor was er in 2015 meer ruimte voor de tijdigheid van de processen. Het nieuwe handboek AO/IC heeft hieraan bijgedragen. De 6 w's (wie (functionaris), wat (welke gegevens), waarom, wanneer, waarmee (met welke hulpmiddelen) bewerken en waarheen gaan die gegevens) staan hierin beschreven. In 2016 wordt er verder gewerkt aan bewustwording bij de scholen en implementatie van de processen.

Project verbetering bedrijfsvoering schoolbesturen VO

ZAAM heeft in 2015 deelgenomen aan het project ‘Verbetering Bedrijfsvoering schoolbesturen VO’ van de VO-raad. Daarbij is ZAAM doorgelicht op de volgende domeinen van de bedrijfsvoering:

- financiële analyse
- management en organisatie
- systemen en informatieprocessen
- processen en procedures
- kennis en kunde

Een tweetal adviseurs (een zelfstandige en een concern controller van bestuursorganisatie VO buiten de regio) hebben namens de VO-raad het onderzoek uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van een groot aantal documenten en input uit diverse gesprekssessies.

Het rapport geeft een duidelijk overzicht over waar ZAAM op dit moment staat. De geconstateerde noodzakelijk/wenselijke verbetering van de financiële kengetallen is een logische: in drie jaar is de organisatie financieel gezonder geworden, maar dit is nog rond de signaalgrenzen. De kritische beoordeling op de informatievoorziening is ook herkenbaar. De kwaliteit en doorlooptijd van financiële rapportages kan verbeterd worden; de ontwikkeling van kengetallen, met interne en externe benchmarking, dient verder opgepakt te worden in 2016.

Het is goed om te constateren dat de onderzoekers positief zijn over de governance, de organisatiestrategie, het besturingsmodel en de organisatiestructuur. We zien daarin een stimulans om het werken met de A3-systematiek verder door te zetten. Ook bij het onderdeel 'Processen en Procedures' wordt het werken met de A3-systematiek positief herkend. De constatering dat er op de onderdelen risicomanagement en AO/IC de ontwikkeling verder doorgezet kan worden is een juiste.

De aanbevelingen in de rapportage zijn voor een deel door ons zelf aangegeven en/of komen overeen met de aanbevelingen van de accountant en worden inmiddels opgepakt.

ICT

Tijdens de zomermaanden is het laatste stukje uit onze oude NAW-omgeving naar de nieuwe Educloud gemigreerd. Hiermee is ook de laatste technische verweving met de vier andere entiteiten verleden tijd. Intern is het contract met onze huidige ICT-outsourcingspartner Vancis geëvalueerd. Op basis hiervan is het contract per september 2016 opgezegd en wordt een nieuwe aanbesteding opgestart. Een complex traject waarbij we alle scho-

len zoveel mogelijk willen betrekken, 24 scholen met verschillende wensen en eisen en daarnaast in verschillende fases van hun digitale ontwikkeling.

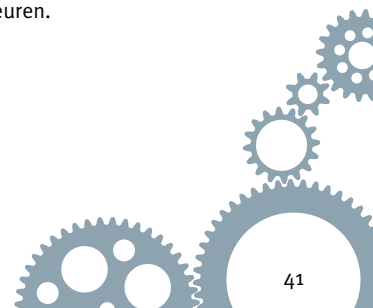
Daarom zijn we in 2015 gestart met een ICT volwassenheidsanalyse van de verschillende onderdelen van ZAAM en het schrijven van een ICT Koersplan 2020, zodat de nieuwe dienstverlener daar beter op in kan spelen. De aanbesteding zelf is hierdoor iets vertraagd en wordt pas in de loop van 2016 gepubliceerd. Hierbij is de afweging gemaakt dat kwaliteit belangrijker is dan snelheid.

Verscherpt toezicht

Vanaf het ontstaan van ZAAM stond ZAAM onder verscherpt financieel toezicht van de Inspectie Rekenschap van het Ministerie van Onderwijs. Het toezicht richt zich met name op financiële continuïteit van de organisatie. Na de evaluatie in juni 2015 hebben we bericht ontvangen dat ZAAM niet meer onder verscherpt financieel toezicht staat.

Ondersteuningsbureau

Bij het begin van ZAAM is bewust gekozen voor een beperkt ondersteuningsbureau. We ervaren dit nog steeds als een goede keuze, maar soms zijn de verwachtingen van de scholen toch anders dan dat het ondersteuningsbureau kan waarmaken. Dit is op het directeurenoverleg ZAAM in discussiegroepen aan de orde geweest. Hieruit kwam naar voren dat er in de onderlinge afstemming en de wederzijdse verwachtingen (nog) onduidelijkheden zaten. De focus van het ondersteuningsbureau zal de komende tijd verschuiven van uitvoerend de processen draaiende houden naar een meer adviserende rol, waarbij de nadruk ligt op het verstrekken van management informatie aan de schooldirecteuren.



Treasury

Het Treasury-statuuat bepaalt de spelregels voor de treasury-activiteiten van ZAAM. Het Treasury-statuuat heeft de volgende doelstellingen:

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

Het Treasury-statuuat wordt tweejaarlijks vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de RvT. Dit is ook gebeurd in 2015.

Het treasury-beleid is gericht op het realiseren van een duurzame financiering tegen minimale kosten en een aanvaardbaar risico. Hierbij ligt de nadruk op de beheersing van de bijbehorende risico's. Dit gebeurt in het kader van het renterisico onder meer door normen te hanteren voor het rentevervalschema. Om het renterisico op de voornoemde kredietfaciliteit af te dekken is er een swap overeenkomst afgesloten met een volledige effectieve hedge. Daarnaast is er een rekening courant om in pieken van betalingen aan korte termijn financieringsbehoeften te kunnen voorzien. Naast de langlopende lening had ZAAM per 1 januari 2015 ook een rekening-courant faciliteit. In 2015 is daar geen gebruik van gemaakt. Per 1 januari 2016 is deze faciliteit komen te vervallen. In de jaarrekening wordt verder ingegaan op de kredietfaciliteiten.



Evenals in voorgaande jaren zijn de voorwaarden uit het beheerplan met de Rabobank in 2015 nageleefd. In het beheerplan zijn afspraken opgenomen over het tussentijds verstrekken van rapportages over de financiële positie van ZAAM.

Beleggen en belenen

ZAAM hanteert de Regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010'. Het treasury-beleid van ZAAM is gericht op de besturing en beheersing, de verantwoording en het toezicht op de financiële vermogenswaarden en geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. In dit kader heeft ZAAM maandelijks de monitoring uitgevoerd op de financiële baten en lasten, de liquiditeitspositie en de debiteuren-positie. In de toelichting van de langlopende schulden van de jaarrekening is een overzicht opgenomen van de lopende financieringen (inclusief de rentevaste periodes). ZAAM heeft in 2015 geen beleningen, noch beleggingen uitgezet.



BTW-scan

In het najaar hebben we een btw-scan laten uitvoeren door de belastingadviseurs van Deloitte. Op basis van dit advies zien we kansen en mogelijkheden. We gaan verder met het onderzoek en er volgt overleg met de betrokken instanties.

Collectieve inkoop

In het afgelopen jaar is een groot aantal aanbestedingen gestart en afgerond. De volgende Europese aanbestedingen zijn afgerond:

- onderhoud E&W-installaties
- ICT Hardware & Audiovisuele Middelen
- meubilair
- sportinstallaties
- nieuwbouw Waterlant IJdoorn College/Rosa Beroepscollege
- renovatie Dapperstraat tbv Havo de Hof

De Europese aanbesteding voor leermiddelen en dataopslag-dienstverlening zijn opgestart.

Evaluatie Contracttoetsing

Met regelmaat zien we dat leveranciers facturen en (uur-)tarieven niet geheel conform contractafspraken met ZAAM hanteren. Dit heeft ertoe geleid dat wij tijdelijk een externe kracht hebben ingehuurd om te controleren of de gehanteerde bedragen overeenkomen met de contractafspraken met ZAAM (uurtarieven, kortingen, etc.). Een eerste conclusie is dat leveranciers zich regelmatig niet houden aan contractafspraken en dat intern door een verbeterde inrichting van de werkstromen winst te behalen valt.



VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

3.1 Governance

Het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) sluiten aan bij de per 1 augustus 2015 in werking getreden Code Goede Onderwijs bestuur van het Voortgezet Onderwijs. Aan de zes lidmaatschapseisen voor aansluiting bij de VO-raad wordt voor het grootste deel voldaan en dat geldt ook voor de overige richtlijnen. Voor de gedetailleerde uitwerking is een werkplan opgesteld dat moet zorgen dat eind 2016 aan alle eisen wordt voldaan.

3.1.1 Visie op toezicht en toezichtkader

De RvT houdt integraal toezicht op alle aspecten van de stichting ZAAM en in het bijzonder de realisatie van de doelstellingen, zoals genoemd in de statuten van de stichting en het hiervan afgeleide strategische beleid zoals weergegeven in de A3 jaarplannen. De RvT vervult de werkgeversfunctie van het CvB en functioneert tevens als klankbord voor het CvB, door mee te denken, vragen te stellen en feedback te geven, met het oog op optimalisatie van het bestuur van de instelling. De RvT maakt bij de uitoefening van het integraal toezicht gebruik van een daartoe opgesteld toezichtkader. In dit toezichtkader stelt de RvT onder meer vast dat zij de kwaliteit van het onderwijs centraal wenst te stellen en daarbij de volgende uitgangspunten zal hanteren:

1. De RvT neemt als vertrekpunt van haar toezichthoudende taak de missie, visie en identiteit van ZAAM, uitgewerkt in een strategisch beleidsplan. Daarbij acht zij het van belang of dat er een **visie op de kwaliteit van het onderwijs** (met in achtneming van de extern gestelde eisen) is geformuleerd, welke breed wordt gedragen in de instelling, en op het ontwikkelen van een daarbij passende kwaliteitscultuur.
Concreet: het CvB draagt zorg voor een visie, strategie en identiteit van ZAAM, uitgewerkt naar onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur
2. De RvT ziet er vervolgens op toe of deze visie in **adequaat beleid** (concreet, uitvoerbaar etc.) wordt uitgewerkt. Dat wil

zeggen in beleid op het gebied van (passend) onderwijs, kwaliteitszorg, personeel, voorzieningen en financiën, waarmee de gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden.

Concreet: uitwerking van de visie in A3-jaarplannen, integraal personeelsbeleid, beleid voor passend onderwijs, etc.

3. De RvT hecht er aan dat het bestuur zicht heeft op de mate waarin ZAAM haar visie op de kwaliteit van het onderwijs (en de door de Inspectie gestelde eisen) **realiseert en meet**. Daarbij is regelmatige evaluatie van de kwaliteit van de scholen en opleidingen bij leerlingen, ouders, medewerkers, alumni en maatschappelijke vertegenwoordigers relevant. De uitkomsten van het externe toezicht (Inspectie) mag in principe geen verassing zijn.
Concreet: er is een kwaliteitscyclus en resultaten worden gemeten. De kwaliteitscyclus wordt breed in de organisatie systematisch uitgevoerd. Scholen voldoen aan de (extern en intern) gestelde eisen.
4. In het verlengde daarvan zal de RvT toezien of er sprake is van een **regelmatige en systematische kwaliteitsverbetering** van haar scholen en opleidingen daar waar dat nodig is gebleken.
Concreet: de risico's zijn voldoende in beeld. Er worden adequate verbeterplannen gemaakt en uitgevoerd.
5. Tot slot zal de RvT toezien of ZAAM over een **effectieve organisatie- en beslissingsstructuur** met betrekking tot de kwaliteit van haar onderwijs, scholen en opleidingen beschikt, waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend en waarvan de inspraak van leerlingen/ouders en medewerkers deel uitmaakt.
Concreet: er bestaat voldoende professionele ruimte voor docenten om hun verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit waar te maken. Er is voldoende gelegenheid om innovaties in het onderwijs tot bloei te laten komen. Er bestaat een beeld welk type leiderschap in de scholen daarbij het beste aansluit.

De RvT hecht er zeer aan dat de voorgenomen doelen gerealiseerd worden. In de beoordeling van het strategisch beleid en bij incidentele gebeurtenissen zal steeds de kwaliteit van het onderwijs van de scholen van ZAAM centraal staan in de afwegingen die gemaakt worden.

Het CvB heeft in het strategisch beleid (A3 plannen) en aansluitend hierop in de kwaliteitscyclus vastgelegd op welke wijze binnen ZAAM wordt gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs. Met het interne toezichtkader sluit de RvT daar zoveel mogelijk bij aan. *(Het Toezichtkader is door de RvT op 31-10-2014 vastgesteld; voor een volledige versie van het Toezichtkader wordt verwezen naar www.zaam.nl, bij organisatie, RvT.)*

3.1.2 Contact met de organisatie

De RvT laat zich informeren door het CvB in de diverse commissies, tijdens de vergaderingen en in de diverse bilaterale contacten. Daarnaast vindt de RvT het van groot belang om ook informatie via andere geledingen binnen (en buiten) de organisatie in te winnen.

Daartoe voert de RvT minimaal eenmaal per jaar overleg met de GMR, waarbij zonder agenda wordt vergaderd, zodat er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen. In 2015 is onder meer het taakbeleid aan de orde geweest.

Om een goed beeld te hebben van de ZAAM-scholen worden per jaar ongeveer 5 scholen bezocht en spreekt de RvT uitgebreid met de directeur (en medewerkers) over door de raad van tevoren bepaalde thema's, die voortvloeien uit het strategisch beleid van ZAAM. In 2015 heeft de Raad van Toezicht de volgende scholen bezocht:

- Gerrit van der Veen College over de verbetering van de onderwijsresultaten.
- Calvijn met Junior College (nu: Calvijn College) over de vakmanschapsroute.
- Bernard Nieuwentijt College over verbetering onderwijskwaliteit.

- Iedersland College over één van de kenmerken van ZAAM: 'LEERZAAM'.
- College De Meer over één van de kenmerken van ZAAM: 'WERKZAAM'.

Op 4 juni 2015 vond er een geslaagd overleg over governance plaats tussen het bestuur, de directeuren, en de externe Adviesraden en de Raad van Toezicht van ZAAM. Besloten is om dergelijke bijeenkomsten jaarlijks te organiseren.

3.2 Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie

3.2.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit zes volledig onafhankelijke leden die elkaar aanvullen op het terrein van onderwijs, human resources, financiën, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring. In 2015 vonden er enkele wisselingen plaats. De heer Adema heeft in de zomer van 2015 wegens andere werkzaamheden de RvT verlaten. In zijn plaats heeft de heer Witte het vicevoorzitterschap op zich genomen en is mevrouw Spetter nu voorzitter van de Auditcommissie.

Er is een vacature voor de leeggekomen plaats binnen de raad. Voor deze vacature is een profiel opgesteld, waarover het CvB en de GMR hebben geadviseerd. De GMR heeft, afgezien van de bepalingen in de statuten om één kandidaat te mogen voordragen en heeft daarvoor in de plaats een advies mogen uitbrengen op de twee door de selectiecommissie geselecteerde kandidaten, zoals ook enkele jaren geleden op de gehele nieuwe RvT. Ook het CvB heeft een advies uitgebracht over de twee kandidaten, waarna de Raad van Toezicht een keuze heeft gemaakt. Het nieuwe lid zal per 1 april 2016 toetreden tot de Raad van Toezicht en zal tevens voorzitter worden van de onderwijscommissie.

Naam	Functie	Commissie	(Neven)functies	1 ^e termijn	Herbenoembaar
E.R.M. Verhoef	Voorzitter	voorzitter remuneratie -en onderwijscommissie	zelfstandig onderwijsadviseur en interim bestuurder in het hoger onderwijs	20-12-2012 tot 1-1-2017	ja
Mr. D.B. Adema	Vice-voorzitter	voorzitter auditcommissie	directeur van Hogeschool Windesheim Flevoland	20-12-2012 tot 1-7-2015	nee
Mr. drs. P.P. Witte	per 1-7-2015 vice voorzitter	lid remuneratiecommissie	voorzitter bedrijfstak pensioenfonds openbaar vervoer	0-12-2012 tot 1-1-2017	ja
L.J.M. Hermesen RA MMO	Lid	lid auditcommissie	lid van de ledenraad, de financiële en vertrouwens commissie van de Rabobank De Kempen	20-12-2012 tot 1-1-2017	ja
N. Ntoane	Lid	lid onderwijscommissie	senior regisseur vakontwikkeling bij de Nederlandse Spoorwegen	20-12-2012 tot 1-1-2017	ja
Drs. E.M. Spetter RC	Lid	per 1-7-2015 voorzitter auditcommissie	zelfstandig financieel adviseur en interim manager	20-12-2012 tot 1-1-2017	ja

Op basis van de statuten van ZAAM zijn alle leden van de RvT benoemd voor een periode van vier jaar (dus tot 20-12-2016) en daarna eenmaal herbenoembaar. Om de continuïteit van het toezicht te borgen, heeft de RvT ervoor gekozen om in beginsel één lid per jaar de raad te laten verlaten. Vanaf 2016 zullen ingeval van herbenoeming de termijnen voor de leden op respectievelijk 1 jaar, 2 jaar, 3 jaar en 4 jaar gezet worden, zodat de gewenste spreiding gerealiseerd wordt.

3.2.2 Werkwijze Raad van Toezicht

De RvT kent drie actieve commissies, namelijk de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de onderwijscommissie. Alle RvT-leden maken deel uit van een commissie. De gemiddelde investering is zo'n 100 uur per jaar voor de leden en 150 uur per jaar voor de voorzitter.

Vijf maal per jaar vindt een reguliere vergadering plaats met het CvB op één van de ZAAM-scholen en deze worden voorafgegaan door een besloten vergadering van de RvT.

Jaarlijks organiseert de RvT een zelfevaluatie; in 2015 heeft de raad zich daarbij laten ondersteunen door een externe begeleider. Onderdeel van de evaluatie was onder meer een voorgesprek van alle leden met de externe begeleider, een bilaterale evaluatie van de leden onderling en een gesprek met het CvB.

Het is nuttig gebleken om voldoende evaluatie- en reflectiementen in te bouwen. De RvT is zich ervan bewust dat zij voortdurend open dient te staan voor de juiste informatie en signalen uit de organisatie en zal -in overleg met het CvB- daar nieuwe wegen voor zoeken en gebruiken. Voor het profiel van het nieuw te werven lid is afgesproken dat we naast een collega met expliciete kennis en ervaring in het onderwijs, we ook een voorkeur hebben voor een kritische denker binnen de raad.

Naast de meer procedurele verbeteringen acht de RvT het van belang intensiever te spreken over de meerjarenstrategie van ZAAM en het daarbij behorende risicomanagement.



3.2.3 Samenstelling en functioneren van het College van Bestuur

Het CvB bestaat uit Judith Steenvoorden, sinds augustus 2012 werkzaam als voorzitter en Redmer Kuiken, sinds november 2012 werkzaam als lid.

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 en een schriftelijke reflectie van beide bestuurders. In 2015 is besloten voor het eerst gebruik te maken van een 360* feedback-instrument om interne en externe feedback met betrekking tot beide bestuurders mee te nemen in de beoordeling van hun functioneren.

Inhoudelijk worden de resultaten op basis van de A3 plannen meegenomen en structureert het toezichtkader mede de vraagstelling vanuit de RvT. In 2015 is door het bestuur samen met de organisatie werk gemaakt van de nieuwe koers van ZAAM. De Raad van Toezicht is daarbij in diverse stadia betrokken en verwacht dat in 2016 het Koersplan zijn beslag zal krijgen.

3.2.4 Remuneratie beleid voor het College van Bestuur

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

Beide leden zijn in vaste dienst en de beloning bestaat uitsluitend uit een vast deel conform de bepalingen in de wet normering topinkomens (WNT). In hoofdstuk 9 van de jaarrekening is het feitelijke salaris opgenomen. Beide collegeleden ontvangen naast hun salaris een maandelijks vaste onkostenvergoeding en declareren hun reiskosten. In 2016 wordt hiervoor een onkostenregeling opgesteld. Hierin wordt eveneens opgenomen op welke wijze de Raad van Toezicht toeziet op alle uitgaven voor en door het CvB.

3.2.5 Remuneratie beleid voor de Raad van Toezicht

De RvT heeft gedurende haar eerste zittingsjaar afgezien van bezoldiging. In het jaar 2014 is een overgangsvergoeding toegekend, die ruimschoots binnen de normen van de VTOI viel. Het afgelopen jaar heeft de RvT zich gebogen over de bezoldiging en heeft zij geconcludeerd dat er behoefte is aan een adequate regeling, die:

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

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

Het honorarium voor de leden van de RvT voor 2015 is vastgesteld op € 3.925,62 voor een lid en € 5.888,43 voor de voorzitter van de RvT (beide bedragen zijn exclusief btw). *Deze bedragen zijn ongeveer 2,5% respectievelijk 4% van de bezoldiging van de voorzitter van het CvB. De leden, die op grond van de 'Kleineondernemersregeling' geen btw hoeven te betalen, ontvangen 21% over het hiervoor vermelde honorarium extra.*

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

houders spreken elkaar hierop aan. Voor 2016 en 2017 is het honorarium voor de RvT vastgesteld op 5% (RvT-lid) en 7,5% (voorzitter RvT) van de bezoldiging van de voorzitter van het CvB.

3.3 Inhoudelijk toezicht

3.3.1 Vergaderingen van de Raad van Toezicht

De RvT is in 2015 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De agenda wordt in een vooroverleg tussen de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het CvB opgesteld. De vergadering start met een besloten deel. De RvT ontvangt iedere vergadering een managementbrief met daarin de belangrijkste informatie van de achterliggende periode. Hier gaat het om genomen besluiten van het CvB, informatie uit de GMR, informatie van de scholen en ontwikkelingen in het ondersteuningsbureau.

De RvT heeft in 2015 goedkeuring verleend aan het jaarverslag 2014 en de begroting 2016. Ook heeft de RvT haar goedkeuring verleend voor de start van de Vinse School met ingang van 1 augustus 2015, waarbij de RvT het CvB heeft geadviseerd na 1 en na 2 jaar te evalueren. Ook is geadviseerd tijdig afspraken te maken met de Inspectie van het Onderwijs over het meten van de opbrengsttendementen van de Vinse School. Vóór de start van de Vinse School heeft het CvB een eerste overleg met de Inspectie hierover gehad.

Het visiedocument, als resultaat van alle besprekingen in 2014 is in 2015 door de RvT goedgekeurd. Daarmee is de nieuwe visie en missie van ZAAM vastgesteld. Hierna is het CvB gestart met het koersplan 2016-2020, waarover het CvB met de RvT regelmatig heeft geklankbord. In 2015 heeft de RvT het aangepaste Treasury-statuuat goedgekeurd. Afsproken is om de evaluatie hiervan op te nemen in het jaarverslag (zie hoofdstuk 2.10).

Er is uitgebreid gesproken over de nieuwe Code Goed Onderwijsbestuur VO. Het bestuur en de RvT hechten in deze aan transparan-



tie. Daarom is ervoor gekozen om de gehele code op de website van stichting ZAAM (www.zaam.nl) te publiceren en per artikel van de code te verwijzen naar het document waaruit blijkt dat hieraan binnen ZAAM wordt voldaan.

Tenslotte is de integriteitscode door de RvT goedgekeurd.

In de vergaderingen is verder onder andere gesproken over:

- het A3 jaarplan 2015
- het nieuwe systeem van matching en plaatsing in Amsterdam
- onderwijsresultaten en de wijze waarop het College van Bestuur hier op stuurt
- inspectiebezoeken op de scholen
- managementgesprekken
- systeem van risico-analyse en –beheersing
- taakbeleid en personele aangelegenheden
- managementletter van de externe accountant

3.3.2 Commissies

De RvT kent meerdere commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de onderwijscommissie, die elk bestaat uit twee leden van de RvT

De *remuneratiecommissie* heeft in december 2015 de beoordelingsgesprekken van het CvB voorbereid.

De *onderwijscommissie* heeft in 2015 twee keer vergaderd. Er is gesproken over onderwijsvernieuwingen, onderwijskwaliteit en over de professionalisering van de leraren. Het vernieuwde inspectiekader is toegelicht en de consequenties hiervan voor de ZAAM-scholen zijn besproken evenals de kadernotitie ZAAM-academie. De onderwijscommissie benadrukt het belang van het betrekken van de leraren bij het bepalen van het beleid.

De *auditcommissie* is in 2015 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De belangrijkste onderwerpen op de agenda van de auditcommissie waren:

- De werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.
In 2015 is gestart met de beschrijving van de belangrijkste processen van stichting ZAAM in een handboek AO/IC. Verder is het nader uitgewerkte model voor risicomanagement besproken in de auditcommissie.
- De begroting 2016, het jaarverslag 2014, inclusief de jaarrekening 2014 en de meerjarenbegroting 2015 t/m 2018 van stichting ZAAM. De financiële informatieverstrekking door stichting ZAAM, waaronder tussentijdse financiële rapportages, halfjaarcijfers, bekostigingsregels en de beoordeling van effecten van nieuwe regels alsmede de toepassing ervan.
- De managementletter 2015 van de externe accountant en de reactie hierop van het CvB. De voortgang van de naleving van de aanbevelingen van de externe accountant in de managementletter.
- Het werkplan van de concerncontroller. Daar de functie van de concerncontroller een nieuwe is binnen ZAAM, is het werkplan en zijn positie binnen stichting ZAAM met de auditcommissie besproken.

De externe accountants van Deloitte waren aanwezig in de vergadering van de auditcommissie bij de bespreking van het concept-jaarverslag 2014 van ZAAM en de managementletter 2015 van Deloitte. De auditcommissie heeft haar waardering uitgesproken over de vooruitgang in de kwaliteit van de bedrijfsvoering van ZAAM en in haar financiële positie.

In 2014 was voor instellingen met een rijksbijdrage van OCW/EZ van meer dan € 100 miljoen een uitgebreide controleverklaring voorgeschreven. Dit betekent dat de rapportage over de Key Audit Matters onderdeel is van de controleverklaring en als dusdanig wordt opgenomen in de jaarstukken. In 2015 is deze eis komen te

vervallen. In overleg met het CvB, de auditcommissie en de RvT is besloten om ze voor ZAAM in 2015 te handhaven. De RvT heeft in overleg met de auditcommissie een besluit genomen over de gehanteerde materialiteitsgrens: geconstateerde afwijkingen (zowel op getrouwheid als op de rechtmatigheid) boven de 5% van de materialiteit van getrouwheid (€ 95.000) worden door de accountant gerapporteerd. Kleinere afwijkingen, die naar de mening van de accountant om kwalitatieve redenen relevant zijn, worden ook gerapporteerd.



TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

Bij de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting voor 2016 is de meerjarenbegroting 2016 – 2019 opgenomen. Deze was gebaseerd op de op dat moment bekende leerlingenprognoses en lopende cao-vo. Op basis van de nieuwste gegevens en de laatste informatie is de meerjarenbegroting vanaf 2017 aangepast en de nieuwste versie is op 17 juni 2016 door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

4.1 Algemeen

ZAAM hanteert een scenariomodel met betrekking tot haar meerjarenbegroting 2016-2020. Dit scenariomodel schept op een dynamische wijze inzicht in de meerjarenontwikkeling van de exploitatie (rentabiliteit), meerjarenbalans en haar kengetallen. De mogelijkheid om snel en tijdig te anticiperen op externe en interne ontwikkelingen komt hierdoor binnen handbereik. Hieronder wordt het (realistisch) scenario van de meerjarenbegroting verder uitgewerkt voor de leerlingenprognose, de personele bezetting, de ontwikkeling van de inventaris & apparatuur, de meerjarenbegroting en –balans en tot slot de kengetallen. Daarnaast wordt ook ingegaan op het effect van de LWOO-verevening en de vereenvoudiging van de bekostiging.

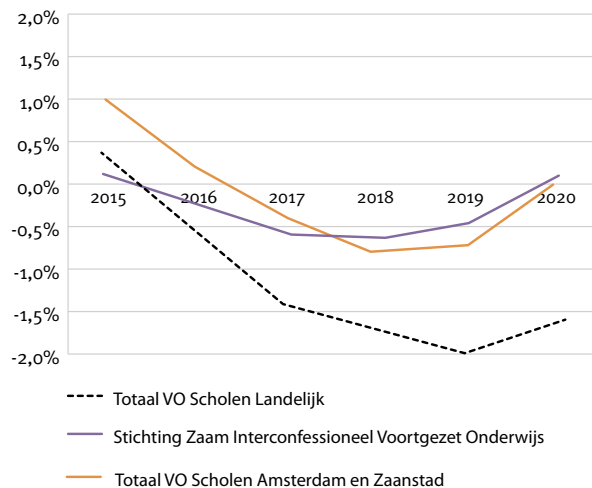
4.1.1 Leerlingen & Onderwijs

Leerlingenprognose DUO

In de volgende grafiek is de verwachte leerlingengroei -krimp over de periode 2016 t/m 2020 in beeld gebracht voor ZAAM, voor de regio Amsterdam/Zaanstad en voor alle regio's. Op landelijk niveau wordt er krimp in de leerlingenaantallen van 1,7% in 2019

verwacht, die in mindere mate ook geldt voor de regio Amsterdam/Zaanstad. Voor de regio Amsterdam/Zaanstad verwacht DUO een krimp van 0,7% in 2018. Voor ZAAM verwacht DUO een krimp van 0,6% in 2018, waarna de krimp kleiner wordt. Vanaf periode 2020 is er sprake van een stabilisatie van het aantal leerlingen voor ZAAM.

Grafiek: Leerlingenprognose DUO 2016-2020



Leerlingenprognose Amsterdam

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

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

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

Leerlingenprognose Zaanstreek

Prognoses voor het voortgezet onderwijs in Zaanstad laten tot 2028 een daling zien van ongeveer 1150 leerlingen (12%). In de periode 2016 – 2020 zal deze daling ongeveer 2% zijn. De geprognosticeerde daling voor de drie ZAAM scholen tot 2020 zal het grootst zijn op het praktijkonderwijs (15%). Voor het havo/vwo wordt een stijging van het aantal leerlingen van 5% tot 2020 voorspeld. Het totale effect voor de ZAAM-scholen tot 2020 is een stabiel aantal leerlingen tussen 2016 en 2020 (PVG-prognose).

Leerlingenprognose Waterland

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

Consequenties voor ZAAM

De groeiverwachtingen voor de gemeente Amsterdam en de gemeente Zaanstad laten een positiever beeld zien dan de DUO-prognose. De gemeente Amsterdam verwacht de komende jaren een groei van 1%, voor de scholen in Zaanstad wordt een klein daling voorspeld. Voor de eigen organisatie zijn de verwachtingen op basis van deze input bekeken en doorgerekend. (zie tabel volgende pagina) Daarbij is tevens rekening gehouden met de grootte van het schoolgebouw, mogelijke nieuwbouw (Waterland Beroepscollege IJdoorn/Rosa Beroepscollege, Damstede, renovatie (Comenius Lyceum, Meridiaan College, Havo de Hof, Vinse School) en het onderwijstype. Er is niet vooruitgelopen op mogelijke nieuwe vestigingen.

Het leidt tot de volgende prognose:

	2015	2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
Kengetallen						
Teldatum	1-10-2014	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019
LL-aantal ongewogen	11.744	11.804	11.825	11.837	11.849	11.861
% stijging LL-aantal t.o.v. t-1	0,5%	0,5%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%

Begrotingsjaar (1 oktober t-1)	2016	Prognose 2017		Prognose
School	1-10-2015	1-10-2016	Ontwikkeling komende jaren	2020
De Apollo	238	238	Constant	240
De Faam	209	200	Lichte daling	180
Hogelant	100	110	Lichte stijging	120
Iedersland College	234	220	Lichte stijging	230
Calvijn College	458	456	Afgelopen jaren constant, stijging vanaf eind 2015 nieuwbouw capaciteit 700 leerlingen	500
Rosa Beroepscollege	212	195	Afgelopen jaren constant, stijging vanaf 2016 De nieuwbouw van het Rosa en het IJdoorn College aan de Rode Kruisstraat 14 wordt in december 2016 opgeleverd. Het nieuwbouw gebouw biedt gezamenlijk ruimte aan ca. 600 leerlingen van het Rosa en IJdoorn College.	520
Waterlant College IJdoorn	287	280	Bij Rosa Beroepscollege	
Bindelmeer College	477	478	Constant	480
College De Meer	548	550	Constant	550
Huygens College	482	455	Constant	450
Pascal Zuid	605	580	Lichte krimp	560
Zuiderlicht College	402	400	Lichte stijging	420
Bernard Nieuwentijt College	301	312	Lichte stijging	325
Meridiaan College	266	260	Lichte groei, nieuw pand noodzakelijk	300
Over-Y College	554	550	Lichte groei, aan max. capaciteit gebouw. Momenteel wordt onderzocht of het huidige gebouw van het Rosa Beroepscollege aan de Schoenerstraat geschikt gemaakt kan worden als overloop-locatie voor het Over-Y College.	555
Sweelinck College	592	586	Lichte groei, aan max. gebouw	592
Comenius Lyceum Amsterdam	734	730	Groei Het gebouw aan de Jacob Geelstraat 38 (voormalige Pius X) wordt volledig gerenoveerd voor het Comenius Lyceum. De oplevering staat gepland in augustus 2017.	800
Cygnus Gymnasium	783	783	Constant	780
Damstede	1130	1158	Het Damstede heeft vanaf januari 2015 beschikking over een tijdelijk schoolgebouw aan het HJ Hisgenpad met een capaciteit van ca. 250 leerlingen. De nieuwbouw van het Damstede 2 wordt momenteel voorbereid en zal geschikt zijn voor ca. 600-700 leerlingen. In het hoofdgebouw aan de Rode Kruisstraat 83 worden voorbereidingen getroffen om het gebouw meer praktisch in te delen.	1200
Gerrit van der Veen College	895	893	Verwachte stijging, pand te klein Vanaf augustus 2014 worden vier lokalen aan de Albrecht Durerstraat gehuurd van de gemeente tbv het ruimtetekort in het hoofdgebouw aan de Gerrit van der Veenstraat. Momenteel wordt onderzoek gedaan naar een permanente oplossing.	890
Pascal College	916	935	Lichte stijging	940
Pieter Nieuwland College	951	961	Verwachte stijging, max. 1000 leerlingen	950
Havo De Hof	245	260	Stijging Het gebouw aan de Dapperstraat 315 is tbv Havo De Hof aangekocht door de gemeente en wordt in de eerst helft van 2016 aangepast tbv Havo De Hof. De oplevering staat gepland in augustus 2016 en het gebouw biedt ruimte aan ca. 550 leerlingen.	380
Vinse School	73	115	Stijging, max. 220 leerlingen	170
Vavo	42	50		30
OPDC Saenstroom	70	70		
Totaal	11804	11825		12162

4.1.2 Ontwikkeling opbouw personele bezetting

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

	31-12-2015	Prognose 31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020
Kengetallen						
FTE aantal op 31 december	1.228	1.219	1.214	1.205	1.199	1.192
Management / directie	73	76	76	76	76	76
Onderwijzend personeel	963	951	946	937	930	923
Overige medewerkers	192	192	192	192	193	193

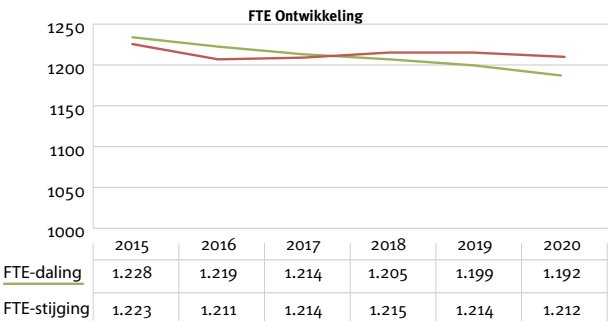
Management/directie en overige medewerkers

Het aantal leidinggevende functies intern kwam eind 2015 uit op 73 fte. Twee leidinggevende functies werden in 2015 nog ingevuld door externe medewerkers. In het komende jaar worden de externe medewerkers omgezet naar intern personeel en daarmee komt het totaal aan leidinggevende medewerkers op 75 fte. Daarnaast zal naar verwachting het teammanagement met 1 fte worden uitgebreid door de toename van het aantal leerlingen bij de groeischolen binnen ZAAM.

Onderwijzend personeel

In het boekjaar 2015 heeft er een terugloop plaats gevonden van het aantal medewerkers (via natuurlijk verloop of anderszijds) waarbij niet alle vacatures opnieuw ingevuld zijn. In 2016 wordt rekening gehouden met een lichte daling in fte's. Dit speelt vooral bij de scholen die onder verscherpt toezicht staan van het CvB vanwege een negatief exploitatiesaldo en waarvan een bezuiniging in fte's noodzakelijk is met name vanwege een daling in het leerlingenaantal en de afsluiting van een aantal langdurig ziek-trajecten. Vanaf 2016 zal opnieuw beoordeeld worden of verdere aanpassing noodzakelijk is. Vanaf 2017 beweegt het aantal fte's enerzijds mee met de ontwikkeling in leerlingaantallen. Anderzijds wordt rekening gehouden met minder inzet van fte's als gevolg van de verandering in

de LWOO bekostiging. De verschuiving van de financiering van de LWOO-aanvragen van het Rijk naar de Samenwerkingsverbanden brengt een landelijke verevening met zich mee. Daarbij past een meerjarige overgangsregeling en in het Samenwerkingsverband wordt een buffer opgebouwd om een zachte landing mogelijk te maken. In 2018 en 2019 wordt in het scenario rekening gehouden met minder inzet van docenten voor LWOO (een reductie van 10 fte's in 2018 tot 20 fte's in 2020), met als uitgangspunt dat de kwaliteit van de ondersteuning op peil kan blijven. Het aantal fte's onderwijzend personeel daalt in dit scenario naar 923 fte. Het totaal fte's daalt dan naar 1192 fte, zoals in de grafiek is weergegeven.



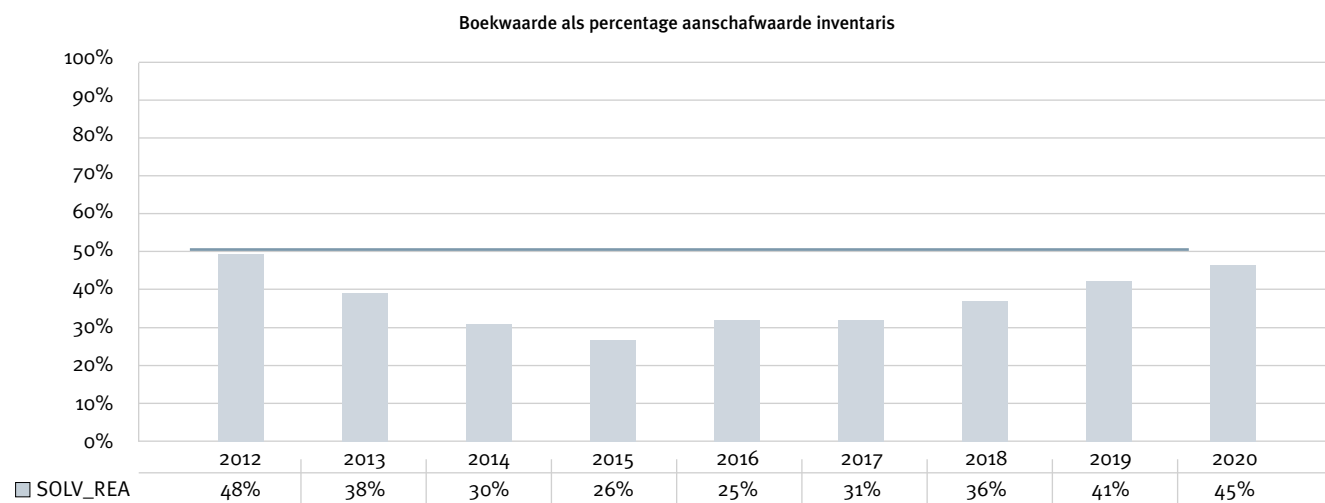
In het geval dat de bijdrage voor LWOO-ers ongewijzigd blijft, zal het aantal docenten licht stijgen als gevolg van groei. De totale populatie stijgt dan naar 1.212 FTE (zie grafiek). Als de LWOO minder wordt bekostigd zal dit een negatieve impact hebben op het exploitatiesaldo van € 750.000 in 2018, oplopend naar € 1.500.000 in 2020.

Bij de overige medewerkers verwachten we op de meeste scholen dezelfde dalende trend als bij het onderwijzend personeel. Door de start van nieuwe scholen zal op ZAAM-niveau het aantal overige medewerkers stabiliseren.

Een andere ontwikkeling die vanaf 2019 een ongunstig effect zal hebben op de baten is de vereenvoudiging van de bekostiging. ZAAM houdt in het scenario rekening met een daling van 1% van de rijksbijdragen, die in 2019 voor 2/3 en in 2020 voor 1/3 wordt gecompenseerd uit hoofde van de overgangsregeling. Dit leidt tot een reductie van de begrote personele lasten van 2019 en 2020 (3 fte's).

4.1.3 Ontwikkeling Inventaris en apparatuur

In de afgelopen jaren zijn de scholen van ZAAM terughoudend geweest in het aangaan van investeringen in inventaris. Bekeken is hoe de waarde van inventaris en apparatuur zich in de periode 2012 t/m 2020 ontwikkelt. In de situatie van een ideaalcomplex ligt deze verhouding ergens in de buurt van de 50%. Bovenstaande grafiek laat zien dat de boekwaarde in de afgelopen vier jaren is gedaald door minder investeringen in inventaris. In 2016 ligt het investeringsniveau nog op € 2.600.000. Vanaf 2017 stijgt het investeringsniveau naar € 3.000.000, waardoor het percentage stijgt richting de streefwaarde van 50%.



4.2 Meerjarenbalans 2015-2020

(bedragen in € 1.000)

	31-12-2015	Prognose 31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020
1 Activa						
1.1 Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
1.2 Materiële vaste activa	12.228	12.230	12.389	12.406	12.310	12.123
1.3 Financiële vaste activa	6.129	6.190	6.252	6.315	0	0
Totaal vaste activa	18.357	18.420	18.641	18.721	12.310	12.123
1.4 Voorraden	0	0	0	0	0	0
1.5 Vorderingen	11.064	10.064	9.264	9.164	9.114	9.064
1.6 Effecten	0	0	0	0	0	0
1.7 Liquide middelen	9.469	12.172	13.163	13.532	13.326	12.535
Totaal vlottende activa	20.533	22.236	22.427	22.696	22.440	21.599
Totaal Activa	38.890	40.656	41.069	41.417	34.750	33.722
2 Passiva						
2.1 Eigen vermogen	14.252	14.765	15.668	17.006	11.629	11.891
– Algemene reserve	12.552	11.815	11.868	11.706	11.629	11.891
– Bestemmingsres. Groot Onderhoud	400	400	0	0	0	0
– Bestemmingsres. ICT middelen	500	250	0	0	0	0
– Bestemmingsres. Financiële vaste activa	800	2.300	3.800	5.300	0	0
2.2 Voorzieningen	2.547	3.200	3.750	4.100	4.100	4.100
2.3 Langlopende schulden	7.130	5.890	4.650	3.410	2.170	930
2.4 Kortlopende schulden	14.961	16.801	17.001	16.901	16.851	16.801
Totaal Passiva	38.890	40.656	41.069	41.417	34.750	33.722

Uitgangspunten Meerjarenbalans

- Materiële vaste activa: de boekwaarde in materiële vaste activa beweegt zich de komende jaren rond de € 12.200.000. Binnen deze activa is een trend te zien van een dalende boekwaarde van de verbouwingen, doordat een groot deel van de verbouwingen het einde van hun afschrijvingstermijn bereiken. Daartegenover staat een toename van de boekwaarde in inventaris en apparatuur als gevolg van de eerder beschreven stijging in investeringen van € 2.600.000 naar € 3.000.000.
- Financiële vaste activa: dit betreft de vordering op OCW van 7,5% op de personele vergoedingen (incl. de LWOO-bekostiging). Deze vordering is bij de rechtsvoorganger ontstaan bij de overgang van de lumpsumbekostiging op schooljaarbasis naar bekostiging op kalenderjaarbasis. Volgens de regelgeving hoort deze vordering eigenlijk niet thuis op de balans, omdat deze pas wordt geïnd bij liquidatie van de instelling. Wel is het noodzakelijk de vordering te vermelden in de rubriek 'niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten'. Bovendien verstoort deze post de kengetallen, waaronder het solvabiliteitspercentage. De Inspectie corrigeert in dit geval het solvabiliteitspercentage voor deze OCW-vordering. Om in de toekomst aan de verslaggevingseisen te kunnen blijven voldoen, streeft ZAAM naar het afboeken van deze vordering in het verslagjaar 2019.
- Eigen vermogen: het eigen vermogen ontwikkelt zich in de jaren 2016 t/m 2018 positief door het positief exploitatiesaldo in de jaren 2016 t/m 2018. De bestemmingsreserve Groot Onderhoud wordt in 2016 afgebouwd. Verder wordt, vooruitlopend op het besluit van de RvT, in 2015 een bestemmingsreserve voor ICT middelen (deze wordt bij de jaarrekening toegelicht) en voor de Financiële vaste activa gevormd. De bestemmingsreserve Financiële vaste activa heeft als doel om in verslagjaar 2019 voldoende middelen beschikbaar te hebben om de OCW-vordering in 2019 af te kunnen boeken. Om dit te bereiken neemt gedurende periode 2016 t/m 2018 deze reserve met € 1.500.000 toe tot € 5.300.000. Het negatief resultaat van

€ 5.377.000 dat in verslagjaar 2019 door afboeking ontstaat, wordt gecompenseerd door de vrijval van de bestemmingsreserve van € 5.300.000. De bufferfunctie van de algemene reserve blijft hierdoor op het niveau van rond de € 11.800.000.

- De vorderingen nemen in de komende jaren af door het eerder afrekenen van huisvestingsprojecten. Dit komt tot uiting in hogere liquide middelen in 2017. De liquide middelen bewegen zich daarna rond de € 12.000.000.
- Langlopende schuld: de langlopende lening wordt in de komende jaren conform aflossingsschema afgelost.
- Kortlopende schuld: de kortlopende schulden (bij leveranciers, bij de belastingdienst inzake pensioen en sociale lasten en bij personeel inzake vakantiegeld) blijven op het niveau van rond de € 16.800.000.

4.3 Meerjarenbegroting 2015-2020

(bedragen in € 1.000)

	2015	Prognose 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020
3 Baten						
3.1 Rijksbijdragen OCW	107.592	108.992	110.830	111.624	105.433	111.458
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.632	2.876	2.851	2.851	2.851	2.851
3.5 Overige baten	5.243	4.377	4.721	4.768	4.816	4.864
Totaal baten	116.466	116.245	118.402	119.243	113.100	119.172
4 Lasten						
4.1 Personeelslasten	86.143	86.954	88.361	88.593	88.970	89.345
4.2 Afschrijvingen	3.340	3.108	3.400	3.400	3.400	3.400
4.3 Huisvestingslasten	10.228	10.038	10.138	10.240	10.342	10.446
4.4 Overige lasten	13.409	15.020	15.170	15.322	15.415	15.449
Totaal lasten	113.120	115.120	117.069	117.555	118.127	118.640
Saldo baten en lasten	3.346	1.125	1.333	1.688	-5.027	532
5 Financiële baten en lasten	-584	-612	-430	-350	-350	-270
Totaal resultaat	2.762	513	903	1.338	-5.377	262

Uitgangspunten Meerjarenbegroting

- De rijksbijdragen zijn voorzichtig ingeschat. Als basis hiervoor is het ‘overzicht financiële mutaties’ van de VO-raad gehanteerd rekening houdend met de eerder beschreven leerlingenaantallen. Vanaf 2019 wordt rekening gehouden met een ongunstig effect van 1% op de rijksbijdragen als gevolg van de vereenvoudiging van de systematiek van de bekostiging.
- De raming van de overige overheidsbijdragen en overige baten is gebaseerd op de begroting 2016, waarbij de overige overheidsbijdragen gelijk worden verondersteld (grotendeels huisvestingsvergoedingen). De overige baten groeien gemiddeld 1% per jaar.

– Personeelslasten:

- In het loonpeil is een loonstijging per jaar van 1,0% vanaf 2017 meegenomen.
- Voor de jaren 2017-2020 is de scholing begroot op € 600 per fte.
- Voor ziektevervangings is 2,1 % opgenomen en dit blijft gehandhaafd op 2,1%.
- Ontwikkeling in de LWOO bekostiging: de verwachting is dat ZAAM vanaf 2018 de gevolgen van de verevening van de LWOO bekostiging zal gaan merken in de bekostiging. In het realistische scenario wordt het effect hiervan opvangen door het terugbrengen van het aantal fte's, zoals beschreven bij de personele ontwikkelingen.
- Een reductie van 3 fte in 2019 en 2020 als gevolg van de vereenvoudiging van de systematiek van de bekostiging.

- De afschrijvingslasten stijgen als gevolg van de toename in investeringen vanaf 2017.
- De huisvestingslasten en overige lasten stijgen naar verwachting gemiddeld 1%.
- In 2016 bedraagt het exploitatieresultaat € 513.000 conform de begroting 2016, wat wordt toegevoegd aan de algemene reserve. De bufferfunctie van het eigen vermogen wordt hiermee hoger. Over 2017 en 2018 wordt deze buffer verder opgebouwd met respectievelijk € 903.000 en € 1.338.000.

4.4 Kengetallen

Financiële kengetallen

Het financiële toezicht van de Inspectie is hoofdzakelijk gericht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen en op de doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitgaven die deze instellingen doen. Uit de jaarrekeningstukken worden kengetallen afgeleid voor liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit. Als die kengetallen lager zijn dan de zogenaamde OCW-signaleringswaarden dan is er mogelijk een financieel risico. Het weerstandsvermogen geeft inzicht in zowel de financiële continuïteit als de doelmatigheid.

Solvabiliteit

De Inspectie hanteert een signaleringsgrens van 30%. Voor zowel solvabiliteit 1 als solvabiliteit 2 komen de percentages boven de 30% uit in de meerjarenbegroting. Het solvabiliteit 2-percentage ontwikkelt zich in de periode t/m 2018 positief tot het niveau van 51,0% en daalt daarna in 2019 naar 45,4% als gevolg van het (verwachte) afboeken van de 7,5 % OCW-vordering en het verlies dat er in dat jaar daardoor ontstaat.

Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft de mate van winstgevendheid van de organisatie aan en in hoeverre de baten en lasten elkaar in evenwicht houden. De signaleringsgrens dient hiervoor drie jaar achtereenvolgend tussen de 0% en 5% te liggen. Door het hierboven genoemde verlies dat in 2019 zal ontstaan, zal ZAAM in dat verslagjaar naar verwachting niet aan deze signaleringsgrens voldoen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft inzicht in de mate waarin een organisatie tegenvallers in de exploitatie op kan vangen. OCW hanteert hiervoor de signaleringsgrenzen tussen 10% (financieel zwak) en 40% (financieel sterk). Het weerstandsvermogen ontwikkelt zich

	31-12-2015	Prognose 31-12-2016	Prognose 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Streef waarde
Kengetallen							
Eigen Vermogen (A)	14.252	14.765	15.668	17.006	11.629	11.891	
Balanstotaal (B)	38.890	40.656	41.069	41.417	34.750	33.722	
Solvabiliteit 1 in % balanstot. (A / B)	36,6%	36,3%	38,1%	41,1%	33,5%	35,3%	> 30%
Solvabiliteit 2 in % balanstot. ((A+Voorz)/B))	43,2%	44,2%	47,3%	51,0%	45,3%	47,4%	> 30%
Solvabiliteit exclusief FA (A+Voorz-FA)/(B-FA)	32,6%	34,2%	37,8%	42,1%	45,3%	47,4%	> 30%
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	2,4%	0,4%	0,8%	1,1%	- 4,8%	0,2%	0% - 5%
Weerstandsvermogen (A/totale baten)	12,2%	12,7%	13,2%	14,3%	10,3%	10,0%	10% - 40%
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,37	1,32	1,32	1,34	1,33	1,29	1,0

de komende jaren positief tot 14,3% in 2018, waarna het weerstandsvermogen daalt tot 10,0% als gevolg van het eerder genoemde (verwachte) afboeken van de 7,5% OCW-vordering. Dit is binnen de gestelde signaleringsgrens van 10%.

Liquiditeit

De liquiditeit beweegt zich de komende jaren tussen de 1,29 en 1,35 en is daarmee hoger dan de minimale norm van 1,0. Dit geeft aan dat de liquiditeit goed is en geeft aan dat ZAAM aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen.

4.5 Ontwikkeling van het risicomanagement

In 2015 heeft ZAAM het risicomanagement, als ‘het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico’s, met als doel de gevolgen ervan te verminderen en de kans erop te verkleinen’, verder opgezet. 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 control-cyclus.

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 risico-kaart vergelijkbaar met het A3-jaarplan. Daarin zijn de 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.

4.5.1 de belangrijkste risico’s en beheersmaatregelen

Op de volgende pagina’s staan de belangrijkste risico’s die begin 2015 werden onderscheiden, met vermelding van de beheersmaatregelen. Daarbij is ook de evaluatie zoals die aan het eind van het jaar heeft plaatsgevonden. Vervolgens wordt aangegeven of dit risico ook in 2016 wordt onderkend.

Onderwijs

De kwaliteitsnorm van ZAAM is dat alle scholen voldoen aan de inspectienormen en als voldoende worden beoordeeld. Het niet voldoen aan deze norm is een risico voor de school en voor ZAAM als geheel.

Maatregel	Evaluatie
Het voldoen aan de inspectienormen bij de onderwijskwaliteit van de scholen is een belangrijk onderdeel in de planning- en controlcyclus. Beleidsadviseurs onderwijs monitoren de gegevens en geven daarbij ook risico's voor de toekomst aan. In de managementgesprekken tussen CvB en directeuren worden de resultaten en (daar waar nodig) verbeterplannen besproken.	Het aantal zwakke afdelingen is gedaald (zie ook hoofdstuk 2.4). Het nieuwe toetsingskader houdt meer rekening met scholen in achterstandsgebieden. Daarmee verbeteren de scores van een aantal scholen. Het werken met verbeterplannen heeft duidelijk effect. De (bewaking van de) kwaliteit van het onderwijs is essentieel. 2016: Het beheersen van het risico van een slecht oordeel van de Inspectie, waardoor imago schade wordt geleden, blijft een speerpunt.

Een incident op school met imago-schade door negatieve media-aandacht vormt een belangrijk risico voor een school en voor ZAAM als geheel.

Maatregel	Evaluatie
Er zijn directe en korte lijnen tussen CvB en directeuren, zodat in geval van een incident snel wordt overlegd over de communicatie in- en extern. Tevens is er extern een deskundige die kan adviseren en ondersteunen.	Er hebben zich geen grote incidenten voorgedaan. Een crisiscommunicatieplan is in ontwikkeling. Leidinggevenden hebben een communicatietraining gevolgd. 2016: Vanwege de hoge impact blijft een groot incident op een school een risico.

Daling van het aantal leerlingen en/of van het marktaandeel in Amsterdam door o.a. het nieuwe matchingsproces bij de overgang van PO naar VO.

Maatregel	Evaluatie
Scholen worden ondersteund in de PR. Bestuurlijke betrokkenheid bij het matchingsproces. Bestuurlijke betrokkenheid bij het RPO	Een aantal scholen heeft een mindere instroom gehad. Door het ook starten van nieuwe scholen is er in totaal een lichte stijging van het leerlingaantal. Het matchingsstelsel is voor 2016 iets aangepast. De PR-functie is ingesteld. 2016: Het beperken van het risico van verlies van het marktaandeel in Amsterdam (door start van scholen buiten ZAAM) vraagt in de komende jaren aandacht. Er wordt een werkgroep 'strategie' vanuit de onderwijsportefeuille gestart.

Personeel

Een hoog ziekteverzuim

Maatregel	Evaluatie
Ondersteuning vanuit P&O van het management bij analyse en terugdringen ziekteverzuim. Trainingen voor leidinggevend. Verbeteracties vanuit de evaluatie van het 'Eigen Regie Model'.	P&O adviseurs adviseren leidinggevend actief bij het terugdringen van ziekteverzuim. Cijfermatige analyse is beschikbaar. Er is een voorzichtig dalende tendens in het hoge ziekteverzuim. 2016: Het verder terugdringen van het ziekteverzuim tot minimaal een gemiddeld percentage in het voortgezet onderwijs blijft de doelstelling.

De uitwerking van veranderingen in de sociale regelgeving waaronder de invoering van de transitievergoedingen.

Maatregel	Evaluatie
Betere monitoring en ondersteuning van externe organisatie bij personeelsleden die ziek uit dienst gaan. Juridische zaken bewaakt veranderingen in de sociale wetgeving en adviseert over te nemen maatregelen.	Ondersteuning externe organisatie is gestart. Aantal transitievergoedingen in 2015 is beperkt gebleven. 2016: Beheersing van dit risico in de toekomst is sterk afhankelijk van externe factoren waaronder aanpassingen in cao en (aanpassing van) wetgeving.

Bedrijfsvoering

Minder bekostiging door de gevolgen van de vereenvoudiging van de systematiek van de bekostiging en de verandering LWOO van de LWOO-bekostiging.

Maatregel	Evaluatie
Actief monitoren van de gevolgen van de verandering in financiering. Mogelijke gevolgen worden ingeschat en worden verwerkt in de meerjarenprognose en meerjarenformatieplanning. Bestuurlijke invloed op keuzes binnen de Samenwerkingsverbanden.	De eerste indicatie van de vereenvoudiging van de bekostiging laat een licht (0.8%) negatief resultaat zien. Exactere uitwerking en invoeringsdatum is nog niet beschikbaar. De gevolgen van de verandering van de LWOO-bekostiging en mogelijke vereenvoudiging is nog onduidelijk. In de meerjarenprognoses wordt rekening gehouden met verschillende scenario's. 2016: Actief bijhouden van ontwikkelingen, analyse en –wat betreft de LWOO– invloed uitoefenen op samenwerkingsverbanden blijft een aandachtspunt. Er is een werkgroep gestart om de aanpak van ZAAM vast te stellen.

Kennis en kwaliteit om de ICT-processen te beheersen.

Maatregel	Evaluatie
Herstructurering en kwaliteitsverbetering van de ICT in samenhang met de aanbesteding van nieuwe outsourcingpartner. Budget vrijmaken voor project nieuwe outsourcingpartner.	Herstructurering wordt meegenomen bij projectgroep voor nieuwe outsourcingpartner. 2016: Het verbeteren van kennis en kwaliteit bij ICT zal, in samenhang met het vinden van een nieuwe outsourcingpartner, veel aandacht vragen. In de risicoanalyse voor 2016 wordt het risico van een niet succesvol project (budget, kwaliteit en tijd) apart benoemd.

Financiële afwikkeling van (oudere) huisvestingsprojecten.

Maatregel	Evaluatie
Prioriteit bij afwikkeling oudere beschikkingen. Periodieke rapportage van de afwikkeling van huisvestingsprojecten.	Periodieke rapportage beschikbaar. Achterstand voor een groot deel (succesvol) ingehaald. 2016: Financiële afwikkeling van de huisvestingsprojecten kan in de toekomst als going-concern worden gezien.

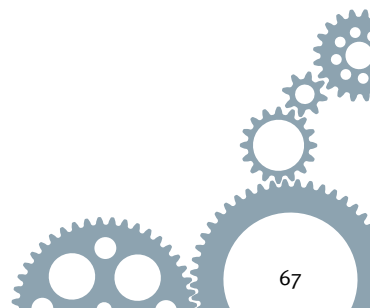
Naleving van aanbestedings- en inkoopprocedures.

Maatregel	Evaluatie
De interne procuratie die wordt afgedwongen door de digitale factuurstroom is het mechanisme waarmee (achteraf) de afspraken op het gebied van inkoop worden bewaakt. Periodiek vindt er een spendanalyse plaats waardoor controle plaats vindt op kostensoortniveau. Mede op basis hiervan wordt de aanbestedingskalender vastgesteld. De accountant toetst dit jaarlijks.	Mede door de opzet van het handboek AO is verbetering zichtbaar. Toetsing bij interim control door accountant was positief. Verplichtingenadministratie voor grote inkoopcontracten en huisvestingsprojecten ingevoerd. 2016: De verdere uitwerking van het handboek AO, en de interne communicatie hierbij, zal een belangrijk instrument zijn voor verdere beheersing op dit risico in de toekomst. Onvoldoende urgentiebesef en draagvlak in de scholen voor de AO-procedures wordt als apart risico benoemd voor 2016

2016

In het overzicht hierboven is aangegeven welke risico's – al of niet met een ander accent of aanscherping - ook in 2016 onderkend worden. In de risicoanalyse voor 2016 zijn daarnaast vier nieuwe risico's benoemd:

- Te weinig bekostiging voor de zorglocaties/tussenvoorzieningen
Beheersmaatregel:
Strategische meerjarenbegroting van de drie zorglocaties. Optimalisering van de externe bekostiging (Samenwerkingsverband). Keuzes maken binnen allocatie middelen ZAAM.
- De span of control van de organisatie door het decentrale besturingsmodel
Beheersmaatregel:
Scherper beschrijven van het huidige besturingsmodel inclusief de kaders. Evaluatie van het besturingsmodel.
- Onvoldoende ontwikkeling van het fraude-risicomanagement
Beheersmaatregel:
Opzet frauderisico-analyse vanuit beheersmatrixen AO-handboek. Verdere uitrol van risicomanagement in de scholen.
- Het onvoldoende kunnen verantwoorden van de middelen vanuit het sectorakkoord.
Beheersmaatregel:
Intern in beeld brengen van de prestaties op de onderdelen van de Prestatiebox aan de hand van indicatoren van het Ministerie.





TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT

Samenvatting jaarcijfers

Ontwikkeling van het resultaat

Het gerealiseerde jaarresultaat bedraagt € 2762.000 positief en is daarmee € 1.762.000 hoger dan begroot (€ 1.000.000). Dit hogere resultaat is hieronder uiteengezet.

Resultaat x 1000	Realisatie	Begroting	Vershil
Resultaat	2.762	1.000	1.762

Het jaarresultaat van € 2.762.000 wordt gunstig en ongunstig beïnvloed door de volgende structurele (s) en incidentele (i) ontwikkelingen:

Het resultaat is gunstig beïnvloed door :		x € 1000
Personeelslasten	Lagere personele lasten door lagere pensioenpremies 1154K door (s) minder inzet OOP van het ondersteuningsbureau 530K, lager loonpeil 670K en periodieke loonsverhoging 110K en toename ouderschapsverlof 184K.	2.648
	Lagere kosten voor persoonlijk budget duurzame inzetbaarheid (i)	700
Afschrijvingslasten	Lagere afschrijvingslasten door minder investeringen (s)	76
Huisvestingslasten	Lagere energiekosten (i)	344
Overige lasten	Lagere rentelasten door geen gebruik kredietfaciliteit (s)	66
Daling van kosten:		3.834
Rijksbijdragen	Hogere Rijksbijdragen (s)	1.459
Overige overheidsbijdragen	Hogere huur- en heffingsvergoeding (tevens lasten) (i)	1.389
Overige overheidsbijdragen	Hogere overige overheidssubsidies (i)	332
Overige baten	Hogere overige baten uit kleinere subsidies (i)	620
Stijging van opbrengsten		3.800
Totaal		7.634

Het resultaat is ongunstig beïnvloed door :		x € 1000
Personeelslasten	Hogere personele lasten door hogere inzet van personeel door ziektevervanging en vervanging medewerkers in verband met het persoonlijk budget en inzet in projecten (s)	1.700
Personeelslasten	Hogere personele lasten door loonsverhoging (loonakkoord) 1500K en hogere sociale lasten 107K (s)	1.607
Personeelslasten	Hogere kosten voor extern personeel (ziektevervanging, projecten) 599K en andere personele lasten 155K (i)	754
Huisvestingslasten	Hogere huur- en heffingslasten (tevens vergoedingen) (i)	1.389
Overige lasten	Hogere kosten juridisch advies verbouwingen en toetsing contracten (i)	245
Overige lasten	Hogere overige instellingslasten (i)	177
Stijging van kosten :		5.872
Afwijking v/h resultaat		1.762

Toelichting op het resultaat

De baten en lasten van de begroting 2015 zijn terughoudend en met voorzichtigheid geraamd. Dit geldt in het bijzonder voor de begrote rijksbijdragen. Gedurende het jaar bleken de rijksbijdragen € 1.459.000 hoger uit te komen dan begroot. Deze baten waren ten tijde van het opstellen van de begroting niet definitief bekend en zijn deels ingeschat (meer lerarenbeurzen, meer zij-instromers en een nieuwe subsidie zomerscholen). Een tweede voorbeeld hiervan is de aangekondigde loonsverhoging door de VO-raad. De vergoeding hiervan door de rijksoverheid werd pas in het najaar bekend en bleek € 360.000 hoger te zijn dan geprognosticeerd.

Dezelfde voorzichtigheid is betracht bij het opstellen van de begroting van de overig baten. Dit betreft vaak kleinere subsidies die vrijwel bij alle scholen gedurende het verslagjaar worden toegekend en tot baten leiden. Het gemiddelde bedrag van deze subsidies bedraagt zo'n € 20.000. Bij elkaar is dit een bedrag van € 500.000 voor alle scholen.

Resultaatbestemming

Vooruitlopend op de goedkeuring van de Raad van Toezicht is het resultaat 2015 van € 2.762.000 toegevoegd aan het eigen vermogen, als volgt:

Toevoeging aan de algemene reserve:	€ 1.962.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Groot onderhoud	-/- € 200.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Functiemix	-/- € 300.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve ICT middelen	+/+ € 500.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve Financieel vaste activa	+/+ € 800.000

De toevoeging aan de algemene reserve van € 1.962.000 is € 462.000 hoger dan de begrote toevoeging van € 1.500.000 uit de meerjarenbegroting (jaarverslag 2014). Dit wordt met name veroorzaakt door hogere rijksbijdragen en de hogere overige baten.

De algemene reserve van ZAAM groeit in 2015. Hiermee ontstaat er een buffer om de afspraken uit het sectorakkoord en aanvullende eisen uit wet- en regelgeving na te kunnen komen. Enkele ontwikkelingen die op ons afkomen en waarvoor we extra midde-

len nodig hebben zijn bijvoorbeeld de impuls aan jonge docenten en het ontwikkelen van eigentijdse leermiddelen. Tevens is er bijvoorbeeld ook een nieuwe participatiewet goedgekeurd. Om dit in gang te zetten zijn er landelijk met sociale partners baanafspraken gemaakt over extra banen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Voor een tweetal concrete ontwikkelingen is het wenselijk om een bestemmingsreserve te vormen.

Ontwikkelingen	x € 1000
ICT middelen	500
De komende jaren is er extra budget nodig om een impuls te geven aan de ICT hardware op de scholen.	
Financieel vaste activa	800
De meerjarenbegroting houdt rekening met de afbouw van de 7,5% OCW-vordering hetgeen in 2019 zal leiden tot een negatief begroot resultaat van € 5.377.000. Hiervoor dient voldoende buffer te worden opgebouwd om aan de door OCW gestelde solvabiliteitseisen te blijven voldoen. De komende jaren gaat ZAAM hier een buffer voor opbouwen	
Het resultaat van 2015 geeft hiervoor ruimte.	

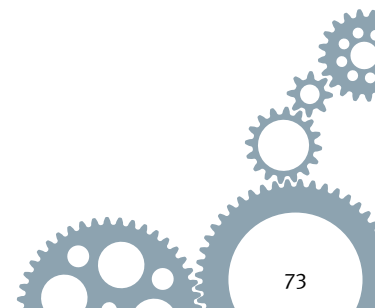
In de hoofdstukken 5 en 7 van de jaarrekening wordt verder ingegaan op de onderscheiden posten van de balans en de staat van baten en lasten.

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013
Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit			
Eigen Vermogen (A)	14.252	11.490	11.394
Balanstotaal (B)	38.890	38.493	38.688
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*100%	36,6%	29,9%	29,5%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Voorz)/B)*100%	43,2%	34,6%	32,8%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vaste activa	32,6%	22,9%	21,3%
Weerstandsvermogen	12,2%	10,2%	10,4%
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,37	1,16	1,20

Toelichting op de financiële positie

Het jaarresultaat verhoogt het eigen vermogen met € 2.762.000 naar € 14.252.000. Bij een balanstotaal van € 38.890.000 bedraagt de solvabiliteit dan 36,6%. Hierdoor ontwikkelt de solvabiliteit zich ruim boven de door de Rabobank gestelde solvabiliteitseis over 2015 van 22%. In de overeenkomst met de Rabobank is bepaald, dat het bankkrediet wordt toegekend en gecontinueerd onder de voorwaarde dat een jaarlijks oplopende solvabiliteit wordt gerealiseerd. De overeenkomst geeft aan dat in 2016 en verder een solvabiliteit van 25% behaald moet zijn.





JAARREKENING

1. Balans per 31 december 2015 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2014
1 Activa		
Vaste Activa		
1.2 Materiële vaste activa	12.228	13.076
1.3 Financiële vaste activa	6.129	5.863
Totaal vaste activa	18.358	18.938
1.5 Vorderingen	11.064	12.428
1.7 Liquide middelen	9.469	7.126
Totaal vlottende activa	20.533	19.555
Totaal Activa	38.890	38.493
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	14.252	11.490
2.2 Voorzieningen	2.547	1.832
2.3 Langlopende schulden	7.130	8.370
2.4 Kortlopende schulden	14.961	16.800
Totaal Passiva	38.890	38.493

2. Staat van baten en lasten over 2015

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	107.592	106.133	102.514
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.632	1.909	2.079
3.5 Overige baten	5.243	4.623	6.274
Totaal baten	116.466	112.666	110.867
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	86.143	85.429	83.754
4.2 Afschrijvingen	3.340	3.416	3.748
4.3 Huisvestingslasten	10.228	8.938	9.013
4.4 Overige lasten	13.409	13.233	13.584
Totaal lasten	113.121	111.016	110.100
Saldo baten en lasten	3.346	1.649	767
5 Financiële baten en lasten	-584	-650	-671
Totaal resultaat	2.762	1.000	96

3. Kasstroomoverzicht over 2015

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	3.346	767
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	3.368	3.748
Mutaties voorzieningen	714	540
Mutaties financiële vaste activa	-267	-196
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	1.365	1.070
Mutatie operationele schulden	-1.838	409
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	6.688	6.338
Ontvangen interest	30	25
Betaalde interest	-614	-696
Saldo ontvangen en betaalde interest	-584	-671
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.104	5.667
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-2.604	-4.136
Desinvesterings in materiele vaste activa	83	618
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.521	-3.518
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-1.240	-1.240
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.240	-1.240
Netto-kasstroom	3.583	2.149
Mutatie geldmiddelen	2.343	909
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	7.126	6.217
Stand per 31 december	9.469	7.126
Toename / afname	2.343	909

4. Toelichting op de jaarrekening 2015

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Toegepaste standaarden

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2015, is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling 'Jaarverslaggeving Onderwijs' en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 voor de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

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

Rapporteringsvaluta

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

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Schattingswijziging

Bij Calvijn College is de inventaris van € 26.000 versneld afgeschreven in verband met nieuwbouw. Bij het ondersteuningsbureau is ook oude inventaris die niet meer aanwezig was versneld afgeschreven voor € 117.000.

- 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.

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 2015.

Vorderingen en overlopende activa

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

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen betreft een algemene reserve. Er zijn bestemmingsreserves aangemerkt voor Exploitatie Scholen, Groot onderhoud en Functiemix. ZAAM kent geen privaat vermogen, alle resultaten kwalificeren als publiek resultaat.

Voorzieningen

Voorzieningen worden getroffen ter zake van verplichtingen waarvan de omvang onzeker is, maar de grootte redelijkerwijs is in te schatten en waarvoor een uitstroom van gelden wordt verwacht. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen nominale waarde. Bij de berekeningen van de voorziening is uitgegaan van een disconteringsvoet van 1,2%. Deze is gebaseerd op de werkelijke gemiddelde rente van een 10-jaars staatslening in 2015 van 1,24%. Verder is uitgegaan van een gemiddelde loonkostenverhoging van 2,0% per jaar. De gerealiseerde loonkostenstijging (periodieken, cao-verhogingen en werkgeverslasten) ligt in het kalenderjaar 2015 op het niveau van de in 2014 gehanteerde grondslag van 2,0% en blijft daarmee gehandhaafd in 2015.

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.

Voorziening persoonlijk budget

De voorziening Persoonlijk budget is gevormd voor personeelsleden die vanuit de cao 2014-2015 recht hebben op een individueel keuzebudget (IKB). De voorziening wordt opgenomen tegen de contante waarde van het gespaarde aantal uren x het uurtarief inclusief een toeslag van 51% voor de werkgeverslasten, vakantiegeld- en eindejaarsuitkeringen en overige toeslagen (w.o. bindingstoelage) over de periode januari 2016 t/m juli 2019 (conform de cao) en is afhankelijk van de blijfkans, de gemiddelde salarisstijging en de disconteringsvoet. De blijfkans is op 96% gesteld.

Voorziening werkloosheidsuitkeringen

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

Pensioenen

ZAAM heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ZAAM. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. ZAAM betaalt hiervoor premies waarvan twee derde deel door de

werkgever wordt betaald en een derde deel door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. ZAAM heeft geen verplichting tot het voldoen van 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 2015 97,2%.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

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 2015 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2014 opgestelde begroting 2015 en de realisatie uit de jaarrekening 2014 van ZAAM.

Rijksbijdragen en overheidssubsidies

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

Geoomerkte 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. Geoomerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten vallen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum. Overige exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten vallen.

Samenwerkingsverbanden

In november 2013 zijn alle samenwerkingsverbanden (SWV) passend onderwijs opgericht, die vanaf augustus 2014 zijn gaan draaien. De baten van deze samenwerkingsverbanden die ZAAM ontvangt worden afzonderlijk onder '3.1.4. ontvangen doorbetaling rijkbijdrage SWV' in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen

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

Rentebaten en rentelasten

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

Belastingen

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

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

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

- operationele activiteiten
- investeringsactiviteiten
- financieringsactiviteiten

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

5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

5.1 Materiële vaste activa

De investering in gebouwen van € 183.000 betreft de verbouwing bij Pascal Zuid. Er is in 2015 minder geïnvesteerd dan begroot. De gerealiseerde investeringen van € 2.603.000 zijn € 528.000 lager dan de investeringsbegroting van € 3.131.000. De scholen hebben in het eerste half jaar minder geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. In het tweede half jaar is dit voor een deel rechtgetrokken.

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde	Investerings- cumulatief	Desinves- teringen	Afschrijvin- gen	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde
	31-12-2014	31-12-2014	31-12-2014	jan-dec	jan-dec	jan-dec	31-12-2015	31-12-2015	31-12-2015
1.2 Materiele vaste activa									
1.2.1 Gebouwen en terreinen*	12.177	-6.129	6.048	183	0	658	10.251	-4.678	5.573
1.2.2 Inventaris en apparatuur	23.785	-16.757	7.028	2.421	-83	2.710	26.054	-19.398	6.656
Totaal materiële vaste activa	35.962	-22.886	13.076	2.603	-83	3.368	36.305	-24.076	12.228

*volledig afgeschreven activa zijn zowel op de aanschafwaarde als in de afschrijving cumulatief ultimo boekjaar in mindering gebracht.

Dit betreft de gebouwen voor een bedrag van € 1.054.000.

De gerealiseerde investeringen in inventaris en apparatuur van € 2.421.000 betreffen de aanschaf van kantoor- en onderwijsmeubilair en onderwijsapparatuur voor € 855.000, van computerapparatuur voor € 668.000, van schoolboeken voor € 719.000 en van overige inventaris voor € 179.000. De desinvestering van € 83.000 heeft onder andere betrekking op de ICT-apparatuur voor de nieuwe huisvesting van Iedersland College. Deze zijn na aankoop geactiveerd, maar in een later stadium opgenomen in het project vergoeding eerste inrichting.

5.2 Financiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2014
1.3 Financiële vaste activa		
1.3 Financiële vaste activa	6.129	5.863
Totaal Financiële vaste activa	6.129	5.863

De financiële vaste activa betreffen de overlopende post van 7,5% van de personele vergoedingen VO die is gevormd op grond van RJ 660.201 (zie ook grondslagen financiële vaste activa). Deze post is ten opzichte van voorgaand jaar 4,5% gestegen door een hogere personele bekostiging (leerlingengroei en hogere GPL).

5.3 Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2014
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	1.564	1.618
1.5.2 OCW / Samenwerkingsverbanden	8	480
1.5.4 Te verrekenen ROCTOP	0	31
1.5.5 Overige overheden (OJZ)	7.268	8.206
1.5.6 Vorderingen personeel	0	14
1.5.7 Overige vorderingen	269	412
1.5.8 Overlopende activa	2.697	2.453
1.5.9 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-741	-787
Totaal vorderingen	11.064	12.428

- De debiteuren zijn in 2015 met € 54.000 licht gedaald tot € 1.564.000 door afboekingen van oude debiteurenvorderingen.
- De post Overige overheden (OJZ, Onderwijs Jeugd en Zorg voorheen DMO) bestaat uit een vordering op de gemeente Amsterdam inzake onderhanden werk van € 6.898.000 (ultimo 2014: € 7.814.000). In 2015 heeft er een verdere inhaalslag plaats gevonden in het afrekenen van huisvestingsprojecten waardoor de vordering is afgenomen. Verder bestaat deze post uit een vordering op de gemeenten Amsterdam en Zaanstad van projecten (370k) die zijn afgerond, maar nog moeten worden verrekend. Dit betreft onder andere de verbouwing van het Pascal College te Zaanandam.
- De post overige vorderingen is met name gedaald door een afboeking van een oninbare vordering van € 42.000 vanuit de openingsbalans ZAAM inzake dividendbelasting. Daarnaast is er een restant bedrag van € 88.000 ontvangen in verband met de verkoop van het boekenfonds bij een van de scholen (Damstede).

- De overlopende activa betreft vooruitbetaalde kosten van licenties, abonnementen en servicecontracten. Deze zijn ten opzichte van vorig jaar € 244.000 hoger. Dit wordt onder andere verklaard door een toename in gebruik van digitale leer middelen en andere ICT-applicaties, waarvan de licenties vooraf betaald worden.
- De voorziening oninbaarheid is € 46.000 gedaald tot € 741.000 en wordt verklaard doordat bij een aantal scholen de ontvangsten achterblijven. Verder is er een dispuut met een van de huurders van het Zuiderlicht inzake een vordering van € 225.000 die nog moet worden afgewikkeld.

(bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid	31-12-2015
Stand per 1-1	787
Onttrekking	-437
Dotatie	391
Totaal voorziening oninbaarheid	741

Veel schooldirecteuren zijn terughoudend in het afboeken van de vorderingen wegens oninbaarheid. In 2015 zijn we met alle directeuren in overleg gegaan om deze voorziening niet onnodig op te laten lopen. Daarom is er in 2015 meer onttrokken dan de voorgaande jaren.

5.4 Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2014
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kasmiddelen	60	36
1.7.2 Banken	9.409	7.090
Totaal liquide middelen	9.469	7.126

De banktegoeden en kasmiddelen betreffen de rekeningen waarop de maandelijkse bijdragen van het ministerie, subsidies en ouderbijdragen worden ontvangen en die ter vrije beschikking staan. De kasmiddelen zijn met € 24.000 toegenomen wat wordt verklaard door de introductie van debet cards bij scholen om het meenemen van contant geld op schoolreizen tegen te gaan. De tegoeden van gemiddeld € 1.000 per kaart per school zijn verantwoord onder de kasmiddelen. Het banksaldo van € 9.409.000 is € 2.319.000 hoger dan vorig jaar (ultimo juni 2014: € 7.090.000). De toename van het banksaldo wordt veroorzaakt door het positieve saldo baten en lasten 2015 en ontvangen voorschotten van de gemeente Zaanstad voor nieuwbouw van de Faam.

5.5 Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2014	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2015
2.1 Eigen vermogen				
2.1.1 Algemene reserve	10.590	1.962	0	12.552
2.1.2 Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	600	-200	0	400
2.1.3 Bestemmingsreserve Functiemix	300	-300	0	0
2.1.4 Bestemmingsreserve ICT-middelen	0	500	0	500
2.1.5 Bestemmingsreserve Financiële vaste activa	0	800	0	800
Totaal eigen vermogen	11.490	2.762	0	14.252

Vooruitlopend op de goedkeuring door de Raad van Toezicht wordt het resultaat over 2015 toegevoegd aan de algemene reserve. Het eigen vermogen stijgt in totaal tot € 14.252.000. De algemene reserve stijgt tot € 12.552.000. De bestemmingsreserve voor Groot Onderhoud is met € 200.000 afgenomen, dit is besteed aan extra onderhoud aan schoolgebouwen.

Zoals in de toelichting op de jaarcijfers is vermeld vormt ZAAM in 2015 twee nieuwe reserves. Dit betreft de reserve voor ICT-middelen van € 500.000 en de reserve Financiële vaste activa voor het op termijn kunnen aflossen van de 7,5 % OCW-vordering onder de Financiële vaste activa.

5.6 Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2014	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2015	Kortlopend deel < 1 jaar
2.2 Voorzieningen						
2.2.1 Jubilea	603	105	-101	0	607	72
2.2.2 Spaarverlof	55	16	0	0	70	0
2.2.3 Werkloosheidsuitkeringen	420	408	-264	0	563	208
2.2.4 Persoonlijk budget	628	785	-235	0	1.178	336
2.2.5 Overigen	128	-	0	0	128	128
Totaal voorzieningen	1.832	1.314	-600	0	2.547	743

De voorzieningen voor jubilea is ten opzichte van vorig jaar gelijk gebleven. De voorziening spaarverlof is € 15.000 toegenomen. Uit een inventarisatie bleek nog een medewerker hierop recht te hebben. De regeling betreft zes medewerkers die in 2015 geen uren hebben opgenomen. Beide voorzieningen worden eenmaal per jaar aangepast.

De voorziening voor de werkloosheidsuitkeringen is ultimo balansdatum opnieuw beoordeeld. De totale last van € 408.000 valt hoger uit dan begroot (€ 340.000). Dit wordt verklaard doordat de uitstroom van WW'ers in 2015 lager is dan was begroot. De onttrekkingen aan deze voorzieningen liggen op het niveau van voorgaand jaar. De schattingswijziging van de in de grondslagen vermelde aanpassing van de herintrede-kans heeft een ongunstig effect op het resultaat van € 214.000.

De voorziening van het persoonlijk budget is gebaseerd op de cao met daarin de beschikbare gegevens over de werktijdfactor, datum en dienst en leeftijd. In de begroting werd nog uitgegaan dat 2/3 van de 50 uur persoonlijk budget zou worden gespaard. Uit de opgave van de scholen blijkt dat er 1/3 is gespaard, wat leidt tot een dotatie (€ 785.000) voor het opnemen van een voorziening voor

persoonlijk budget (zie ook paragraaf personele lasten). In totaal is er een bedrag van € 235.000 aan de voorziening onttrokken voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen van het persoonlijk budget.

De overige voorziening betreft de claim van Stichting Compas VMBO inzake de vergoeding voor de naheffing btw en is nog steeds actueel. Dit is eerder aangekondigd in een brief d.d. 30 oktober 2014, op grond waarvan ZAAM in 2014 een voorziening heeft getroffen van € 127.500. De verjaring hiervan is niet zeker. Derhalve blijft de voorziening ongewijzigd.

De voorzieningen Jubilea, Werkloosheidsuitkeringen en Persoonlijk budget zijn gewaardeerd tegen contante waarde en bevatten in totaal een bedrag van € 67.000 als gevolg van oprenting en veranderingen van de disconteringsvoet.

5.7 Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2014	Aangegane leningen	Aflossingen	mutatie	Stand per 31-12-2015	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.3 Langlopende schulden							
2.3.1 Leningen Rabobank	9.610	0	1.240	0	8.370	4.960	3.410
Waarvan kortlopende (< 1 jaar)	-1.240	0	0	0	-1.240	0	-1.240
Totaal langlopende schulden	8.370	0	1.240	0	7.130	4.960	2.170

Het kortlopend deel van de schuld ter hoogte van € 1.240.000 (op 31-12-2015) is opgenomen onder de kortlopende schulden. In 2015 is € 1.240.000 afgelost op de langlopende lening.

Langlopende lening en onderliggende waarde

Het kortlopend deel van de schuld ter hoogte van € 1.240.000 (op 31-12-2015) is opgenomen onder de kortlopende schulden. Onderliggend aan de lening zijn alle huidige en toekomstige vlottende activa met uitzondering van de vorderingen op OCW en bepaalde activa vallende onder het outsourcingscontract met Vancis verpand. De lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost. Op grond van de leningovereenkomst heeft de bank een eenzijdig recht om bij gewijzigde omstandigheden naar eigen inzicht de renteberekeningswijze, de opslagen en de aflossingstermijnen aan te passen (dus rentecondities en payback te wijzigen). Ook ZAAM heeft het recht om 5% van de hoofdsom jaarlijks versneld af te lossen zonder boete en een hoger percentage tegen betaling van een boete. Tot heden heeft de bank niet te kennen gegeven van haar recht gebruik te maken. De leningovereenkomst is opgesteld ten tijde van de defusie. Er hebben zich tot heden in de lening (voorwaarden), behoudens de periodieke aflossingen, geen wijzigingen voorgedaan. Indien ZAAM op enig moment niet voldoet of kan voldoen aan een van de criteria gesteld in de overeenkomst, heeft de bank het recht te eisen dat de lening volledig vervroegd wordt afgelost. Zoals uit de huidige financiële positie en de geprognosticeerde toekomstige positie

blijkt, is er geen aanleiding om te verwachten dat het voorgaande zich zal voordoen.

Swap

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

Rekening courant

Naast de langlopende lening had ZAAM per 1 januari 2015 ook een rekening courant faciliteit ter grootte van € 3.144.250. In 2015 is daar geen gebruik van gemaakt. Per 1 januari 2016 is deze faciliteit komen te vervallen.

5.8 Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2015	31-12-2014
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	1.240	1.240
2.4.3 Crediteuren	2.506	3.211
2.4.4 OCW Schuld	20	38
2.4.7 Belasting en premies sociale verz.	3.856	3.592
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	947	1.109
2.4.9.1 Te betalen nettolonen	24	24
2.4.9.3 Te betalen EJU	0	0
2.4.9.5 Vakantiegeld	2.702	2.704
2.4.9.6 Verlofuren OOP	428	307
2.4.9.7 Bindingstoelage	202	220
Overig		
2.4.9 Overige kortlopende schulden	3.357	3.256
2.4.6 Te bet. Werkloosheidsuitkeringen	48	233
2.4.10.2 Vooruitontvangen termijnen OCW geoormerkt	254	686
2.4.10.3 Vooruitontvangen termijnen OCW niet-geoom.	200	0
2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen Overig	1.886	1.662
2.4.10.8 Borgsommen (kluisjes)	111	108
2.4.9.8 Overig (facturen onderweg)	536	1.664
2.4.10 Overlopende passiva	3.036	4.353
Totaal kortlopende schulden	14.961	16.800

- Kredietinstellingen: Onder de kortlopende schulden aan kredietinstellingen is het kortlopende deel van de langlopende lening van € 1.240.000 opgenomen.
- De post Crediteuren is € 705.000 afgenomen door de afname van schulden aan leveranciers. Dit wordt verklaard door een sneller goedkeuringsproces van facturen door scholen, waardoor leveranciers sneller betaald kregen.
- De post belastingen en premies is per 31-12-2015 hoger ten opzichte van 31-12-2014. Dit heeft te maken met de hogere werknemerspremies in december 2015 als gevolg van de eenmalige uitkering van € 500 per medewerker uit het loonakkoord. De post schulden ter zake van pensioenen is lager door de lagere pensioenpremie in 2015.
- De te betalen werkloosheidsuitkeringen betreffen de nog te verrekenen bedragen met DUO. In 2014 was DUO al gestart met een inhaalslag van te verrekenen bedragen. In 2015 heeft dit verder geresulteerd in een lager saldo.
- De vooruit-ontvangen termijnen OCW geoormerkt van € 254.000 betreft de subsidies zij-instroom, lerarenbeurs en zomerschool. De niet-geoormerkte vooruitontvangen termijnen van € 200.000 betreffen de subsidies VSV, na- en bijscholing en opleidingsschool.
- De Vooruit ontvangen termijnen 'Overig' betreffen de vooruit ontvangen bedragen van ouderbijdragen, excursies en subsidies. Tevens zijn hier de vooruit ontvangen bedragen van de Samenwerkingsverbanden opgenomen.
- Onder de post Overig is een bedrag opgenomen voor nog te betalen facturen van € 536.000 van facturen die nog onderweg zijn. Door een verbeterd goedkeuringsproces was het aantal facturen onderweg ultimo 2015 aanmerkelijk lager dan vorig jaar. Daarnaast valt onder deze post de van de rechtsvoorganger overgenomen btw-schuld aan de belastingdienst van € 445.000.

5.9 Model G

G1A Subsidie zonder verrekeningsclausule, beknopt gespecificeerd

01-01-2015 t/m 31-12-2015

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond?
Zij-instromers 2011	02VQ 115221525	1-6-2011	ja
Zij-instromers 2013	Diversen	Diversen	ja
Zij-instromers 2013	331227714	18-12-2013	nee
Zij-instromers 2014	2014/2/385178	20-11-2014	nee
Zij-instromers 2015	Diversen	Diversen	nee
Lerarenbeurs 2014-2015	Diversen	Diversen	ja
Lerarenbeurs 2015-2016	Diversen	Diversen	nee
Zomerschool 2015	MUO/2015/9610	24-4-2015	ja

G2A Subsidie met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar

Bedragen: x €1 01-01-2015 t/m 31-12-2015

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslag- jaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Te verrekenen ultimo verslagjaar
niet van toepassing									

G2B Subsidie met verrekeningsclausule doorlopend tot in volgend verslagjaar

Bedragen: x €1 01-01-2015 t/m 31-12-2015

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslag- jaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
niet van toepassing										

6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	t/m 2017	2	1.723
Schoolboeken	1-8-2011 tm 1-8-2015	-	1.925
Schoonmaakdiensten	tm 2019	4	1.963
ICT Outsourcing	1-8-2012 tm 1-8-2016	1	1.081
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	doorlopend		3.246
Investerings inventaris			3.071
			13.009

Voor de diverse vormen van dienstverlening heeft ZAAM langlopende overeenkomsten afgesloten. In bovenstaande tabel¹ zijn de looptijden en jaarbedragen hiervan weergegeven.

7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2015

7.1 Rijksbijdragen OCW

Rijksbijdragen t.o.v. begroting

De totale rijksbijdragen zijn € 1.459.000 (1,4%) hoger dan begroot. Dit kan voor het grootste deel worden verklaard door de hierna toegelichte verhoging van de GPL en de vergoeding voor exploitatiekosten in het najaar.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.1 Overheidsbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	92.488	91.393	88.093
3.1.2 Overige subsidies OCW	13.821	13.271	13.910
3.1.4 Doorbetaalde Rijksbijdragen SWV	1.283	1.470	510
Rijksbijdragen	107.592	106.133	102.514

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

De Rijksbijdragen OCW zijn € 1.095.000 (1,2%) hoger dan begroot. Dit bedrag is samengesteld uit een prijsverschil van € 1.799.000 (1,97%) en een hoeveelheidsverschil van - € 704.000 (-0,77%). Het prijsverschil is voor het grootste deel (1,65%) een gevolg van de ophoging in het najaar van de GPL (1,44%) en van de vergoeding voor exploitatiekosten. Genoemde stijging van de GPL omvatte tevens 1% extra loonruimte naar aanleiding van het in juli gesloten Loonakkoord. Het hoeveelheidsverschil is een gevolg van het hoger begrote aantal leerlingen van 11.821 tegenover gerealiseerd 11.744.

De overige subsidies OCW (zie ook de tabel 3.1.2.1) zijn € 550.000 (4,1%) hoger dan begroot. Dit komt met name door de volgende posten:

- Niet-begrote opbrengsten (€ 136.000) inzake Innovatie-Impuls, Zij-instromers en zomerscholen. Deze posten waren bij het maken van de begroting nog ongewis.
- Hogere opbrengsten Lerarenbeurs (€ 156.000) omdat uit voorzichtigheid alleen de lopende toekenningen over 2014/2015 werden begroot.
- Hogere opbrengsten Leerplus (€ 140.000) omdat werd begroot op het niveau van de realisatie 2014. Zie ook onder Rijksbijdragen t.o.v. 2014.
- Hogere opbrengsten VSV (€ 50.000) omdat uit voorzichtigheid alleen het vaste deel werd begroot.
- Hogere opbrengsten Prestatiebox (€ 60.000) vanwege een lager begroot tarief en baten van kleinere subsidies baten (€ 8.000).

De doorbetaalde Rijksbijdragen m.b.t. zorg zijn € 187.000 (13%) lager uitgevallen, omdat afspraken met de aangrenzende Samenwerkingsverbanden (SWV's) nog niet zijn vastgelegd.

Rijksbijdragen t.o.v. 2014

De totale overheidsbijdragen zijn € 5.078.000 (5,0%) hoger dan in 2014.

De Rijksbijdragen OCW zijn € 4.395.000 (5,0%) hoger dan in 2014. Dit bedrag is samengesteld uit een prijsverschil van 2.637.000 (3,0%) en een hoeveelheidsverschil van 1.758.000 (2,0%).

De overige subsidies OCW zijn € 89.000 (0,6%) lager dan in 2014. Dit verschil wordt met name verklaard door de volgende posten:

- Hogere opbrengsten Lerarenbeurs (€ 156.000) i.v.m. een hoger aantal aangevraagde lerarenbeurzen alsmede de overgang in 2014 van de verantwoording op kalenderjaar naar verantwoording op schooljaar. Hierdoor werden extra opbrengsten doorgeschoven naar 2015.
- Hogere opbrengsten Leerplus (€ 140.000) vanwege 186 leerlingen meer die kwalificeren voor deze regeling (tarief € 750).
- Hogere opbrengsten Lesmateriaal (€ 185.000) vanwege 232 leerlingen meer en een hoger tarief van € 308,41 tegenover € 298,56.
- Hogere opbrengsten Prestatiebox (€ 366.000) vanwege 235 leerlingen meer en een hoger tarief van € 185 tegenover € 146; de aparte vergoeding voor leerlingen in de bovenbouw werd in 2015 afgeschaft.
- Lagere opbrengsten inzake Maatschappelijke stages (€ 243.000) in verband met de beëindiging van deze regeling per 01-08-2015.
- Geen en dus lagere opbrengsten Leerling Gebonden Financiering (LGF) (€ 667.000) in verband met de beëindiging van deze regeling per 01-08-14. Van deze datum worden de zorggelden verstrekt door de SWV's.
- Lagere baten van kleinere subsidies baten (€ 26.000).

De doorbetaalde Rijksbijdragen 2015 m.b.t. zorg zijn € 773.000 hoger dan in 2014. Dit wordt met name veroorzaakt door de beëin-

diging van de LGF per 1-8-14, waardoor in 2014 maar voor 5 maanden sprake is van doorbetaalde Rijksbijdragen. Eigenlijk moet deze post worden vergeleken met de som van deze gelden over augustus t/m december 2014 (€ 510.000) plus de gerealiseerde LGF-gelden over de periode januari t/m juli 2014 (€ 667.000). In totaal zijn de doorbetaalde Rijksbijdragen 2015 dan € 106.000 hoger.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
Zij-instromers	60	0	121
Innovatie-impuls-E-klas	5	0	11
Functiemix (randstadmiddelen)	2.134	2.136	2.136
Lerarenbeurs	237	81	81
Leerplusarrangement	4.678	4.538	4.538
LGF	0	0	667
Lesmateriaal	3.618	3.636	3.433
Maatschappelijke stages	355	345	598
Prestatiebox	2.171	2.111	1.805
VSV	195	145	191
Zomerscholen	71	0	0
Opleidingsschool	297	280	330
Totaal ov. subsidies OCW	13.821	13.271	13.910

De beschikkingen van de zij-instromers zijn pas begin 2015 ontvangen en zijn daarom niet opgenomen in de begroting.

In 2015 is ZAAM gestart met drie zomerscholen. De opbrengst hiervan was geslaagd. Bijna alle leerlingen die mee hebben gedaan zijn alsnog overgegaan naar het volgende schooljaar. Een nieuw initiatief dat in 2016 zeker een gevolg gaat krijgen.

7.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
KVA verbeterplan	265	102	373
Huur- en heffingsvergoedingen	3.129	1.740	1.656
Amsterdamse Scholenbeurs	41	0	0
Amsterdamse lerarenbeurs	42	0	0
Overig	155	67	50
3.2.1 Overige overheidsbijdragen	3.632	1.909	2.079
Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	3.632	1.909	2.079

Onder de overige overheidsbijdragen vallen o.a. de huur- en heffingsvergoedingen die ZAAM krijgt vanuit de gemeente voor huur, onroerende zaakbelasting en heffingen van schoolgebouwen inclusief gymlokalen. Deze vallen hoger uit door nieuwe huisvesting van het ledersland College (schoolgebouw en gymzaal) en de huur van gymzalen voor Comenius Lyceum (zowel in de baten als in de lasten niet begroot). De hiermee verband houdende hogere huur- en heffingslasten van € 1.389.000 worden door de gemeente vergoed. Hiernaast is de realisatie 2015 hoger uitgevallen als gevolg van de nieuwe subsidie met betrekking tot de Amsterdamse scholenbeurs en de Amsterdamse lerarenbeurs. In 2015 zijn er door ZAAM 15 Amsterdamse lerarenbeurzen en 7 Amsterdamse scholenbeurzen ontvangen, beide zijn voor meerdere jaren toegekend. In overleg met de scholen is alleen het gerealiseerde deel in 2015 geboekt en de rest in 2016. In totaal is er € 564.000 aan Amsterdamse scholenbeurzen en lerarenbeurzen toegekend aan ZAAM.

7.3 Overige baten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
3.5 Overige baten			
3.5.1 Verhuur	202	163	415
3.5.2 Detachering personeel	403	401	539
3.5.3 Kantine	170	179	161
3.5.4 Kluisverhuur	8	0	14
3.5.5 Ouderbijdragen	2.715	2.650	2.906
Samenwerkingsverbanden	539	450	458
Woltjer stichting	134	100	146
Vergoedingen ROC-TOP	44	75	3
ESF	45	84	220
Eerste inrichting Pieter Nieuwland	0	0	247
Overige kleinere subsidies	983	521	1.164
3.5.6 Overige baten	1.744	1.230	2.238
Totaal overige baten	5.243	4.623	6.274

De overige baten bestaan uit verhuur, detachering personeel, ouderbijdragen en subsidies van subsidiegevers en vergoedingen van overige onderwijsinstellingen. De baten uit hoofde van Detachering personeel ten bedrage van € 403.000 hebben betrekking op de detacheringen van medewerkers bij OSVO en andere instellingen. De hogere baten worden grotendeels verklaard door overige kleinere subsidies die ten tijde van het opmaken van de begroting niet bekend waren.

7.4 Personele lasten OCW

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.1 Personeelslasten			
4.1.1.1 Brutoloon en salarissen	65.490	63.137	63.041
4.1.1.2 Sociale lasten	8.181	8.074	7.966
4.1.1.3 Pensioenpremies	8.373	9.527	9.503
4.1.1.5 Loonkostensubsidies	-34	0	-18
4.1.1 Lonen en salarissen	82.009	80.737	80.493
4.1.1.4 Dotatie Voorz. Werkloosheidsuitk.	327	372	128
4.1.2.1 Dotatie ov. Personele voorzieningen	550	1.250	685
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.957	1.358	1.556
4.1.2.3 Scholing en ontwikkeling	906	943	701
4.1.2.4 Werving personeel	33	69	32
4.1.2.5 Reis- en verblijfkosten	73	81	79
4.1.2.6 Overig	944	664	660
4.1.2 Overige personele lasten	4.792	4.737	3.841
4.1.3 Af: uitkeringen	-658	-45	-580
Totaal personeelslasten	86.143	85.429	83.754

Personele lasten t.o.v. begroting

De personele lasten zijn ten opzichte van de begroting met € 714.000 toegenomen. Deze vallen uiteen in hogere lonen en salarissen (incl. de post uitkeringen) van € 659.000 en hogere overige personele lasten van € 55.000.

De loonkosten zijn € 659.000 hoger dan begroot:

- De loonkosten worden negatief beïnvloed door hogere inzet van personeel bij scholen (€ 1.700.000) en de loonsverhoging t.g.v. het loonakkoord (€ 1.500.000). De hogere inzet van fte's wordt verklaard door ziektevervanging, vervanging van medewerkers uit hoofde het persoonlijk budget en extra inzet van

fte voor projecten. Daarnaast zijn de sociale lasten gestegen (€ 107.000)

- Deze stijgende loonkosten (€ 2.648.000) worden positief beïnvloed door: lagere pensioenpremie (€ 1.154.000), lagere inzet personeel bij het ondersteuningsbureau (€ 530.000), lager loonpeil t.o.v. begroting (€ 670.000), toename ouderschapsverlof (€ 110.000) en lagere periodieke loonsverhoging dan begroot (€ 184.000).

De overige personele lasten van € 4.792.000 liggen vrijwel op het niveau van de begroting. Er zijn in dit verslagjaar € 599.000 hogere lasten gemaakt door inzet van extern personeel (ziektevervanging,

projecten) gecompenseerd door € 700.000 aan lagere kosten voor het persoonlijk budget duurzame inzetbaarheid dan begroot. In de begroting werd er nog van uitgegaan dat 2/3 van de 50 uur persoonlijk budget zou worden gespaard. Uit de opgave van de scholen is gebleken dat er 1/3 is gespaard, wat heeft geleid tot lagere kosten voor de vorming van een voorziening voor het persoonlijk budget.

Personele lasten t.o.v. 2014

De personeelslasten zijn ten opzichte van 2014 met € 2.389.000 toegenomen. Hiervan heeft € 1.516.000 te maken met de stijging van de lonen en salarissen (incl. uitkeringen) en voor € 951.000 in de overige personele lasten. De 2% loonsverhoging en eenmalige uitkering van € 500 uit het loonakkoord hebben een kostenverhogend effect gehad op de lonen. Daarnaast zijn de loonkosten hoger als gevolg van de hogere inschaling van medewerkers uit hoofde van de functiemix en door de periodieke loonsverhoging per 1 augustus. Daartegenover heeft de ontwikkeling van de pensioenpremies in 2015 een kostenverlagend effect gehad op de loonkosten.

De totale personele lasten uitgedrukt in een percentage van de Rijksbijdragen bedraagt in 2015 80,0% en is 1,7% lager dan vorig jaar (81,7%). Hiermee zijn personele lasten uitgekomen op de door ZAAM gestelde streefwaarde van 80%.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.2 Afschrijvingen			
4.2.2 Materiele vaste activa inventaris en appar.	2.682	2.747	3.056
4.2.3 Materiele vaste activa gebouwen	658	669	692
Totaal afschrijvingen	3.340	3.416	3.748

Bezetting in FTE's:

Op 1 januari 2015 bedroeg het aantal fte 1.247 (inclusief 8 stagiairs), waarna het aantal fte's is afgenomen als gevolg van het terugbrengen van de personeelscapaciteit bij een aantal scholen. Ultimo balansdatum is het aantal fte 1.228 (inclusief 7 stagiairs).

7.5 Afschrijvingslasten

Afschrijvingslasten t.o.v. begroting

In 2015 is er door de scholen minder geïnvesteerd dan begroot. De gerealiseerde investeringen zijn € 2.421.000 ten opzichte van € 3.131.000 begroot. De scholen hebben gekozen om minder te investeren in de gebouwen, kantoor inventaris en ICT. Echter, ze hebben wel meer geïnvesteerd in boeken en onderwijs inventaris. De afschrijvingslasten zijn hierdoor in totaal € 76.000 lager dan begroot.

Afschrijvingslasten t.o.v. 2014

In 2015 is voor de laatste keer afgeschreven op de van de rechtsvoorganger overgenomen ICT-inventaris. Medio 2015 zijn deze afschrijvingen beëindigd en dit veroorzaakt een verdere daling in de afschrijvingslasten ten opzichte van 2014. Daarnaast werd er ook nog afgeschreven op overige inventaris van de rechtsvoorganger. Na inventarisatie waaruit bleek dat deze inventaris niet meer bij ZAAM in gebruik was, is deze versneld afgeschreven in november 2015. Het gaat om een bedrag van € 117.000.

7.6 Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	2.549	1.438	1.073
4.3.2 Verzekering	78	188	113
4.3.3 Onderhoud	2.554	2.536	2.747
4.3.4 Energie en water	1.704	2.048	2.010
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.076	2.158	2.063
4.3.6 Heffingen	697	447	704
4.3.7 Overige huisvestingslasten	571	122	303
Totaal huisvestingslasten	10.228	8.938	9.013

Huisvestingslasten t.o.v. begroting

De huisvestingslasten zijn € 1.290.000 hoger uitgevallen dan begroot. Dit heeft te maken met hogere huur- en heffingslasten van € 1.469.000 (hoger dan begroot) die ZAAM betaalt voor huur, onroerend zaakbelasting en heffingen van schoolgebouwen inclusief gymlokalen (rubriek 4.3.1 en 4.3.6). Deze vallen hoger uit door nieuwe huisvesting van het Iedersland College (schoolgebouw en gymzaal) en de huur van gymzalen voor Comenius Lyceum (zowel in de baten als in de lasten niet begroot). De totale huur- en heffingslasten bedroegen € 3.246.000 (rubriek 4.3.1 en 4.3.6), waarvan € 3.129.000 door de gemeente is vergoed in de vorm van hogere huur- en heffingsvergoedingen (zie ook overige overheidsbijdragen- en subsidies). Het verschil van € 117.000 wordt niet vergoed door de gemeente. Dit betreft de huur- en heffingslasten van conciërgewoningen die geen onderwijsbestemming hebben en de servicekosten en overige belastingen (waterschapsbelasting) van schoolgebouwen.

De kosten van energie en water zijn lager dan begroot door een relatief 'zachte' winter. De overige huisvestingskosten zijn hoger door het inwinnen van juridisch advies bij de exploitatie en verbouwing van schoolgebouwen en gemaakte kosten voor de toetsing van contracten.

Huisvestingslasten t.o.v. realisatie 2014

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2014 € 1.215.000 hoger en worden veroorzaakt door de hierboven genoemde hogere huur- en heffingslasten en advieskosten tegenover lagere kosten van energie en water. Daarnaast zijn de kosten voor onderhoud in 2015 lager dan in 2014.

7.7 Overige Materiële lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
4.4 Overige lasten			
4.4.1.1 Accountantskosten	177	100	135
4.4.1.2 Telefoon- en portokosten	405	352	387
4.4.1.3 Advieskosten	251	499	654
4.4.1.4 Onderwijs door derden	1.594	1.562	1.357
4.4.1.6 Overig adm en beheerslasten	918	1.177	899
4.4.1 Administratie en beheerslasten	3.345	3.690	3.431
4.4.2.1 Inventaris	405	125	329
4.4.2.2 Leermiddelen	3.031	2.730	2.832
4.4.2.3 ICT	2.290	2.076	2.017
4.4.2.4 Examenkosten	129	200	136
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	5.856	5.131	5.314
4.4.4.1 PR en marketing	292	254	215
4.4.4.2 Contributies en abonnementen	388	512	343
4.4.4.3 Zorgkosten	260	298	258
4.4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	391	200	368
4.4.4.5 School & culturele activiteiten	186	200	209
4.4.4.6 Reizen, excursies en projecten	1.594	1.857	1.938
4.4.4.7 Overige	1.098	1.091	1.510
4.4.4 Overige adm en beheerslasten	4.209	4.412	4.840
Totaal overige lasten	13.409	13.233	13.584

Materiële lasten t.o.v. begroting en realisatie 2014

De Administratie en beheerslasten zijn € 345.000 lager dan begroot als gevolg van minder inzet van externe adviseurs.

Onderwijs door derden, dit zijn de lasten die betrekking hebben op het onderwijs gegeven ivm OPDC en de vavo leerlingen.

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn € 725.000 hoger dan begroot, hetgeen met name wordt veroorzaakt door hogere kosten van leermiddelen en gebruik van ICT en investeringen in kleine inventaris (onderwijsapparatuur, iPads e.d.). De overige kosten voor administratie en beheer zijn € 203.000 lager dan begroot, bestaande uit enerzijds nog niet gemaakte kosten voor excursies en nog niet bestede gelden voor interne projecten

(voordelig) en anderzijds een hogere dotatie aan de voorziening voor dubieuze debiteuren (nadelig).

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
Honoraria accountant			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	144	75	103
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	26	25	30
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	7		
4.4.1.3 Honorarium andere niet-controle diensten		-	2
Totaal	177	100	135

De accountantslasten over 2015 hebben voor € 144.000 betrekking op de jaarrekening- en bekostigingscontrole van 2014 (€ 78.000) en 2015 (€ 66.000). Het hogere honorarium onderzoek jaarrekening 2014 betreffen tekortkomingen in de interne beheersing en betreft de extra werkzaamheden vanwege de verplichte toepassing van de uitgebreide controleverklaring.

De kosten van de controle op de eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers bedragen € 26.000. Het honorarium fiscale adviezen van € 7.000 heeft betrekking op de uitgevoerde btw-scan.

Het contract loopt per 1 september 2014 met een looptijd van twee jaar met optie tot verlegging van twee keer met één jaar.

7.8 Financiële baten en lasten

De rente op de langlopende lening is gefixeerd door middel van een renteswap en bedraagt € 614.000. De rentevergoeding over de spaarrekening bij de Rabobank bedraagt € 30.000.

De financiële lasten zijn lager door lagere rentelasten dan begroot, als gevolg van niet gebruikte kredietruimte in 2015.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	30	25	25
5.5 Rentelasten	614	675	696
Totaal financiële baten en lasten	584	650	671

8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2015	Resultaat 2015	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Vereniging	Amsterdam	4	5606	5.383	nee	-	nee
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereniging	Zaanstad	4	484	39	nee	-	nee
Saenstroom OPDC*	Stichting	Zaanstad	4	2231	7	nee	-	nee
Samenwerkingverband Waterland *	Stichting	Purmerend	4	1.199	758	nee	-	nee
Totaal bestuur				9.520	6.187			

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

*) betreft resultaat verlengd boekjaar augustus 2014 t/m december 2015

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

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

Leidinggevende topfunctionarissen

	J. Steenvoorden	R. Kuiken
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echt	echt
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging		
Beloning (bruto)	126.044	122.153
Belastbare onkostenvergoedingen	4.239	2.987
Beloningen betaalbaar op termijn	15.437	15.320
Subtotaal	145.720	140.460
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	145.720	140.460
Individueel WNT-maximum	178.000	178.000
Gegevens 2014		
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1	1
Bezoldiging 2014		
Beloning (bruto)	123.834	117.789
Belastbare onkostenvergoedingen	3.345	2.493
Beloningen betaalbaar op termijn	26.406	23.395
Totaal bezoldiging 2014	153.585	143.677
Individueel WNT-maximum 2014	184.448	184.448

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

Toeziethoudende topfunctionarissen

	E.R.M. Verhoef	P.P. Witte	D.B. Adema	N. Ntoane	L.J.M. Hermsen	E.M. Spetter
Functie(s)	Voorzitter	Vice Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Benoemingsduur	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/06	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging						
Beloning	5.909	3.926	2.375	2.375	4.750	4.750
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	5.909	3.926	2.375	2.375	4.750	4.750
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	5.909*	3.926*	2.375	2.375	4.750	4.750
Individueel WNT-maximum	26.700	17.800	8.900	17.800	17.800	17.800
Gegevens 2014						
Benoemingsduur in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2014						
Beloning	4.339	2.893	2.893	2.893	2.893	2.893
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2014	4.339	2.893	2.893	2.893	2.893	2.893
Individueel WNT-maximum 2014	27.667	18.445	18.445	18.445	18.445	18.445

In de besloten vergadering van 11 december 2015 heeft de Raad van Toezicht het honorarium RvT opnieuw vastgesteld voor 2015, 2016 en 2017. De beloning voor de leden van de Raad van Toezicht voor 2015 is vastgesteld op € 4.750, inclusief 21% btw. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is dit bedrag € 7.125.

*In de tabel is de beloning exclusief btw opgenomen. Leden die gebruik maken van de 'Kleineondernemersregeling' declareren de hiervoor genoemde bedragen zonder btw (factuurbedrag blijft gelijk: € 4.750). De individuele leden van de Raad van Toezicht zijn

zelf verantwoordelijk voor de btw-afracht aan de belastingdienst.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2015 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2015 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 2014		Lasten administratie	Lasten huisvesting	Lasten leermiddelen	Lasten meubilair	Baten ouderbij- dragen	Baten schoonmaken
BRIN	02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ	3.345	10.228	5.321	103	2.715	-
Totaal bestuur		3.345	10.228	5.321	103	2.715	-

11. Ondertekening van de jaarrekening

Amsterdam, 17 juni 2016

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) Hermen RA MMO

Mevrouw N. (Ndo) Ntoane

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

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



OVERIGE GEGEVENS

12. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de (in de Jaarstukken 2015 opgenomen) jaarrekening 2015 van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs per 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijs-accountantsprotocol OCW/EZ 2015.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2015.
2. De staat van baten en lasten over 2015.
3. Het kasstroomoverzicht over 2015 en
4. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 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.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten 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.

In het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is aangegeven dat voor OCW een materialiteit voor de getrouwheid van 2% van de baten en 5% van het balanstotaal aanvaardbaar is. Toepassing van deze kaders leidt tot een materialiteitsbedrag voor de getrouwheid van de balansposten van € 2.000.000 en voor de staat van baten en lasten van € 2.300.000. Wij hanteren voor de getrouwheid in onze controle de laagste van deze twee bedragen.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid als geheel is bepaald op € 3.300.000. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. In deze para-

graaf van dit protocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij rapporteren aan de raad van toezicht de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 100.000 alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken. Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De naleving door ZAAM van de voorwaarden uit het financieringsconvenant met de kredietverstrekker in de context van de continuïteit van de activiteiten van ZAAM

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs heeft vanuit de ontvlechting van de Amarantis Onderwijsgroep een financieringsarrangement (lening en rekeningcourant faciliteit) over gekregen. In dit financieringsarrangement zijn eisen vastgelegd aangaande een in de eerste jaren van het bestaan van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs oplopende solvabiliteit. De solvabiliteitseis is een harde voorwaarde voor de voortzetting van het financieringsarrangement dat door de betreffende bank is verstrekt. Dit levert druk op, op het presenteren van een eigen vermogen en een resultaat waarmee aan de minimale solvabiliteitseis kan worden voldaan.

In onze controle hebben wij specifiek aandacht besteed aan de schattingsposten in de jaarrekening met een effect op resultaat en de vermogensverhouding.

Tevens hebben wij in het kader van onze controle de verwachte ontwikkeling van de solvabiliteit beoordeeld aan de hand van de uitgangspunten en veronderstellingen onder de meerjarenraming 2016-2019 en de daaruit voortvloeiende ontwikkeling van de balansen per ultimo 2016, 2017, 2018 en 2019 en de daarop gebaseerde solvabiliteit.

De waardering van de vordering inzake Onderwijs, Jeugd en Zorg (OJZ) op gemeente Amsterdam en de vorderingen inzake onderhanden (huisvestings)projecten

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs verkrijgt subsidiebijdragen in het kader van activiteiten die zij ontplooit in het kader van Onderwijs en in het kader van (huisvestings)projecten. Voor lopende projecten wordt onder de post Vorderingen (2015: € 7.268.000) de nog te ontvangen subsidie geactiveerd (saldo van de reeds gemaakte subsidiabele kosten onder aftrek van de reeds verkregen voorschotten).

Als onderdeel van onze controle stellen wij vast of er subsidiebeschikkingen ten grondslag liggen aan de nog te vorderen subsidiegelden. Tevens stellen wij in onze controle vast of de gemaakte kosten die ten grondslag liggen aan deze vordering passen binnen de gestelde subsidievoorwaarden en of de verkregen voorschotten juist en volledig in mindering zijn gebracht. Tenslotte beoordelen wij de inschatting die Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs heeft gemaakt inzake overschrijdingen op activiteiten en projecten die niet subsidiabel zijn.

De waardering en presentatie van de personele voorzieningen

De belangrijkste voorzieningen in de jaarrekening van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs zijn de voorziening Jubilea (2015: € 607.000), Werkloosheidsuitkeringen (2015: € 563.000) en Persoonlijk budget (2015: € 1.178.000).

De voorziening Jubilea is bepaald aan de hand van het totale personeelsbestand van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs waarbij op basis van een calculatiemodel waarmee per leeftijdscategorie rekening wordt gehouden met de procentuele kans dat medewerkers een jubileumuitkering gaan ontvangen. De verwachte uitkeringen zijn contant gemaakt.

De voorziening voor Werkloosheidsuitkeringen is gebaseerd op de huidige populatie ex-medewerkers van Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs die op dit moment gebruik maken van het recht op een WW- en/of bovenwettelijke WW-uitkering. Bij de berekening van de verplichting is per leeftijdscategorie rekening gehouden met de kans dat geen gebruik gemaakt wordt van het volledige recht.

De voorziening Persoonlijk budget is gevormd voor personeelsleden die vanuit de cao 2014-2015 recht hebben op een individueel keuzebudget (IKB). Jaarlijks hebben zij recht op een basisbudget van 50 klokuren bij 1 fte. Voor oudere personeelsleden is daarnaast in het IKB de mogelijkheid opgenomen om 120 klokuren en vervolgens nog 170 klokuren aanvullend verlofbudget op te nemen. Hiermee kunnen keuzes worden gemaakt die passen binnen de levensfase en de persoonlijke situatie van de medewerker die de duurzame inzetbaarheid vergroten. Voor werknemers die op 1 augustus 2014 de leeftijd van 52 jaar of ouder hebben bereikt (de BAPO-leeftijd) is een overgangsregeling van toepassing.

In onze controle hebben wij specifiek aandacht besteed aan interne beheersing rondom het vormen van en het gebruikmaken van de voorzieningen. Tevens hebben wij aandacht besteed aan de methodes en veronderstellingen die zijn gehanteerd bij het bepalen van de voorzieningen. Ook hebben wij aandacht besteed aan de mate waarin Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs rekening heeft gehouden met de effecten van schattingsonzekerheden.

Wij hebben de schattingsonzekerheid geëvalueerd door onder meer de redelijkheid van de gehanteerde methodieken en veronderstellingen te beoordelen en door te bezien wat de effecten zouden zijn van alternatieve veronderstellingen en methodieken voor het bepalen van de voorzieningen.

De juistheid van de onttrekkingen hebben wij vastgesteld aan de hand van brondocumenten. De actualiteit van de onderbouwingen en schattingen van de eindstand van de voorzieningen hebben wij kritisch beoordeeld op aanvaardbaarheid, consistentie en evenwichtigheid in relatie tot ervaringsgegevens uit voorgaande jaren en het boekjaar 2015.

De toepassing van kostprijs hedgeaccounting voor het derivaat overeenkomstig de bepalingen van de RJ 290 Financiële instrumenten van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

Om het rente risico van de variabele rente op de langlopende lening af te dekken, heeft Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs een renteswap. De renteswap is in de jaarrekening verwerkt op basis van kostprijs hedge-accounting.

In onze controle hebben wij specifiek aandacht besteed aan de effectiviteit van de hedge als voorwaarde om kostprijs hedge-accounting te mogen toepassen. Tevens hebben wij getoetst of de jaarrekening en het bestuursverslag voldoen aan de verslaggevingsvereisten bij de toepassing van kostprijs hedgeaccounting uit hoofde van RJ290.

De kwaliteit van de interne beheersing waaronder de planning & control, de bedrijfsprocessen en de compliance van wet- en regelgeving (het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015)

In het kader van de jaarrekeningcontrole hebben wij aandacht besteed aan de kwaliteit van de interne beheersing. Wij hebben kennis genomen van de opzet en het bestaan van het planning-&-control instrumentarium en de bedrijfsprocessen.

In het kader van compliance aan de geldende wet- en regelgeving hebben wij de opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen getoetst die Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs heeft ingesteld om de naleving ervan te borgen. Daarnaast hebben wij, overeenkomstig hetgeen hierover in het onderwijsaccountantscontroleprotocol OCW/EZ 2015 is opgenomen, werkzaamheden verricht om vast te stellen dat Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs voldoet aan de wet- en regelgeving die op haar van toepassing is. Onderstaand is een niet-limitatieve opsomming gegeven van de jaarrekening gerelateerde rechtmatigheidsonderwerpen die wij in de controle hebben betrokken:

- De naleving van de bepalingen zoals opgenomen in de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector.
- Het voldoen aan de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010.
- De naleving van de Europese aanbestedingsregels.
- De naleving van de regels voor het opnemen van een Verklaring omtrent het gedrag in de personeelsdossiers.

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede het opstellen van het bestuursverslag, in overeenstemming met de Regeling

jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van 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 college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs.

Onze verantwoordelijkheid 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, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

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 fouten en fraude ontdekken.

Wij verwijzen naar de bijlage bij de controleverklaring voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden.

Verklaring betreffende overige door de wet- of regelgeving gestelde eisen

Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- Dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- Dat het bestuursverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Deloitte Accountants B.V. is in juni 2014 door de raad van toezicht hernieuwd benoemd als accountant van Stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs. Sinds de oprichting van Stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs in juli 2012, zijn wij de externe accountant van Stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs.

Utrecht, 17 juni 2016
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. G.J. Straatman RA

Bijlage: nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheden

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, 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, 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 van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid 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 college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen

bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er 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.

13. Bestemming saldo baten en lasten

Vooruitlopend op de goedkeuring van de Raad van Toezicht is het resultaat 2015 van € 2.762.000 toegevoegd aan het eigen vermogen, als volgt:

Toevoeging aan de algemene reserve:		€	1.962.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Groot onderhoud	-/-	€	200.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Functiemix	-/-	€	300.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve ICT-middelen	+/+	€	500.000
Toevoeging aan de bestemmingsreserve Financieel vaste activa	+/+	€	800.000

14. Gebeurtenissen na balansdatum

In de balans is er nog een btw-schuld aan de belastingdienst opgenomen van € 445.000, dit betreft een dispuut uit 2008 van onze rechtsvoorganger. In het voorjaar 2016 heeft er gesprek plaats gevonden met de Belastingdienst en het College van Bestuur van

ZAAM over de afhandeling. In compromis zijn de Belastingdienst en ZAAM overeengekomen om de btw-schuld terug te brengen naar een bedrag van € 246.578 (conform de concept vaststellings-overeenkomst d.d. 18 april 2016).

15. Gegevens rechtspersoon

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

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

Telefoonnummer: 020- 7059600

Faxnummer: 020 - 6958614

E-mailadres: info@zaam.nl

Internetsite: www.zaam.nl

Bevoegd-gezagnummer: 42621



BIJLAGEN

Opbrengstenoordeel

Vanaf 2016 werkt de inspectie met een nieuw waarderingskader. Er zijn vier indicatoren:

- positie ten opzichte van basisschoolbesluit
- snelheid onderbouw
- succes bovenbouw
- gemiddeld cijfer centraal examen

Ook hier weer scoort een afdeling of school onvoldoende als er meer dan één indicator onvoldoende is. Daarnaast kan vanaf 2016 een school correctiefactoren toegekend krijgen in verband met de specifieke schoolpopulatie. Voor de scholen van ZAAM betekent dit dat er meer recht wordt gedaan aan de inspanningen voor haar leerlingen in Amsterdam, Zaandam en Monnickendam. Het resultaat van het opbrengstenoordeel 2016 is te zien in onderstaande tabel.

Enkele scholen krijgen geen opbrengstenoordeel van de Inspectie:

- 't Hogelant: de school biedt alleen onderbouw aan.
- Calvin College wat betreft vmbo-b: in verband met deelname aan het VM2 experiment (vanaf medio 2014 de vakmanschapsroute) wordt niet het examen vmbo afgenomen en loopt het programma vloeiend over in het mbo-programma.

School	School soort	Positie tov advies PO	OB snelheid	Rendement bovenbouw	Vershil SE-CE ¹	Gem. cijfer CE relatief
De Apollo		Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,05	Boven norm
Iedersland College	vmbo-b vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm	-0,62 0,16	Boven norm Boven norm
Calvijn College	vmbo-b vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Onder norm Boven norm	Geen oordeel 0,20	Onder norm
Rosa Beroepscollege	vmbo-b vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm	-0,03 0,53	Boven norm Boven norm
Waterlant College IJdoorn	vmbo-b vmbo-k	Boven norm	Onder norm	Boven norm Boven norm	-0,24 -0,08	Boven norm Boven norm
Bindelmeer College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm Onder norm Boven norm	0,13 0,37 0,63	Boven norm Onder norm Boven norm
College De Meer	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm Boven norm	-0,56 -0,13 -0,04	Boven norm Boven norm Boven norm
Huygens College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm Boven norm	-0,43 -0,01 0,33	Boven norm Boven norm Boven norm
Pascal Zuid	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm Boven norm	-0,23 0,04 0,06	Boven norm Boven norm Boven norm
Zuiderlicht College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm Boven norm	-0,36 0,16 0,84	Boven norm Boven norm Boven norm
Bernard Nieuwentijt College	vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,00	Boven norm
Meridiaan College	vmbo-t	Boven norm	Onder norm	Boven norm	0,53	Boven norm
Over-Y College	vmbo-t	Onder norm	Boven norm	Boven norm	0,03	Boven norm
Sweelinck College	vmbo-t	Onder norm	Boven norm	Boven norm	0,18	Boven norm
Comenius Lyceum	havo vwo	Boven norm	Boven norm	Onder norm Boven norm	0,33 0,29	Onder norm Boven norm
Cygnus Gymnasium	vwo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,07	Boven norm
Damstede	havo vwo	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm	0,00 0,19	Boven norm Boven norm
Gerrit van der Veen College	havo vwo	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm	-0,12 0,27	Boven norm Boven norm
Pascal College	havo vwo	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm	0,06 0,19	Boven norm Boven norm
Pieter Nieuwland College	havo vwo	Boven norm	Boven norm	Boven norm Boven norm	-0,07 0,17	Boven norm Boven norm

¹ norm van de Inspectie is <0,5

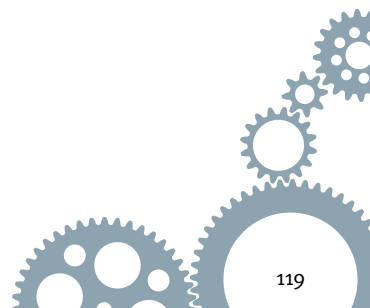
Nevenfuncties College van Bestuur

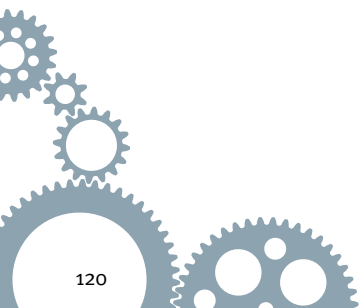
Naam	Functie	Nevenfuncties
J. Steenvoorden	Voorzitter	• Bestuurslid stichting Dreamweb • Lid van de commissie onderwijs en wetenschap VVD • Lid van de Woltjer Stichting • Lid van het bestuur van OSVO
Drs. R. Kuiken	Lid	• Voorzitter College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Kerk Amsterdam • Lid Raad van Toezicht IRIS Onderwijsgroep • Voorzitter Raad van Toezicht Regenbooggroep Amsterdam • Voorzitter Stichting Steunfonds Theologie Windesheim • Penningmeester van het bestuur van het Samenwerkingsverband Amsterdam - Diemen • Lid van het bestuur van het Samenwerkingsverband Waterland

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 volwassenen-educatie
DMO	Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam (nu Onderwijs Jeugd en Zorg binnen het cluster Sociaal).
ERM	Eigen Regie Model. Bij dit model neemt de werkgever (de direct leidinggevende) het voortouw bij verzuimbegeleiding en is primair verantwoordelijk voor de verzuimaanpak van zijn medewerkers.
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.
KVA	Kwaliteitsimpuls Voortgezet Onderwijs Amsterdam. In april 2012 is het programma KVA 2012-2014 van start gegaan, om een impuls te geven aan de kwaliteit van het voortgezet onderwijs in de stad.
LOB	Loopbaanoriëntatie en -begeleiding
LWOO	Leerweg Ondersteunend Onderwijs
MMP	Mijn Management Platform, een instrument dat via internet bereikbaar is en actuele verantwoordings- en stuurinformatie op het gebied van rendementen, personeel en financiën vanuit verschillende bronnen presenteert.

MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
NISHV	Nederlands Instituut voor Schoolhulpverlening en Veiligheid
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
OPDC	Ortho Pedagogisch en Didactisch Centrum
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.
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
VTOI	Vereniging van toezichthouders in onderwijsinstellingen
WNT	Wet Normering Topinkomens





Colofon

Vormgeving en productie: Ronda + Bierman Printmanagement

Fotografie: Bo Fotografie

Fotografie Vinse School: Annemarijn van der Kolk (leerling V4) en Mattias Ylstra (docent)







interconfessioneel
voortgezet onderwijs

Postbus 12426
1100 AK Amsterdam ZO

Dubbelink 2
1102 AL Amsterdam ZO

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