

# Kenmerkend ZAAM

LEERZAAM

WERKZAAM

DUURZAAM

GROEIZAAM

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

tel: 020 – 705 96 00  
email: [info@zaam.nl](mailto:info@zaam.nl)  
website: [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)  
Kenmerk: 2015/000418/CvB-FIN

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>	4	<b>TOELICHTING FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT</b>	56
<b>ALGEMENE INFORMATIE</b>	6	<b>JAARREKENING</b>	60
1.1 Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs	7	1. Balans per 31 december 2014 (na resultaatbestemming)	61
1.2 Missie en visie	8	2. Staat van baten en lasten 2014	62
1.3 Kenmerken	9	3. Kasstroomoverzicht 2014	63
1.4 Succesbepalende factoren	9	4. Toelichting op de jaarrekening 2014	64
1.5 Organogram	10	5. Toelichting op de onderscheiden posten van de Balans	68
<b>VERSLAG BESTUUR</b>	12	6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	76
2.1 Kerncijfers	13	7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	76
2.1.1 Aantal leerlingen	13	8. Verbonden partijen (Model E)	85
2.1.2 Personeel	14	9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen	85
2.2 ZAAM werkt in een breed onderwijs perspectief ... LEERZAAM	17	publieke en semipublieke sector (WNT)	85
2.3 ZAAM investeert in de toekomst... DUURZAAM	22	10. Beleidsinfo	86
2.4 ZAAM ontplooit en verbindt... GROEIZAAM	29	11. Ondertekening van de jaarrekening	87
2.5 ZAAM is zichtbaar en herkenbaar... WERKZAAM	32	<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	88
<b>VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT</b>	38	12. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	89
3.1 Samenstelling	39	13. Bestemming saldo baten en lasten	95
3.2 Vergaderingen	40	14. Gebeurtenissen na balansdatum	95
3.3 Commissies	41	15. Gegevens rechtspersoon	95
3.4 Governance	41	<b>BIJLAGE</b>	96
<b>TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT</b>	44	Opbrengstenoordeel	97
4.1 Meerjarenbegroting en kengetallen	45	Lijst met afkortingen en verklaring begrippen	99
4.2 Interne risicobeheersings- en controlesysteem	50		
4.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden	51		
4.4 Rapportage toezichhoudend orgaan	54		

# VOORWOORD

Voor u ligt het jaarverslag van ZAAM. Er is aan onze prille historie weer een jaar toegevoegd en daar willen we graag verslag van doen.

In het afgelopen jaar is verder gebouwd op het fundament van de eerste jaren, met als eerste aandachtspunt de kwaliteit van het onderwijs. Daar zijn stappen in gezet. Verbeterplannen blijken daadwerkelijk resultaten op te leveren en dagen uit tot meer acties. Er is voortgang in de inspectie-oordelen, maar er is nog meer eer te behalen voor onze leerlingen. Twee belangrijke bouwstenen voor het onderwijs vinden we in de kwaliteit van mensen en gebouwen. In beide is geïnvesteerd en de resultaten treft u in dit verslag.

Nu het stof van het verleden uit het zicht begint te raken, worden de contouren van ZAAM steeds duidelijker. In het afgelopen jaar hebben we geprobeerd daar woorden aan te geven, die kenmerkend zijn voor onze scholen: **Leerzaam, Duurzaam, Groeizaam en Werkzaam**. Langs de lijn van deze woorden is dit jaarverslag opgebouwd. De prestatie-indicatoren (1 t/m/ 12) uit het jaarplan zijn ondergebracht bij deze vier kenmerken van onze organisatie.

## LEERZAAM

Aan de orde komen (1) onderwijskwaliteit (hier wordt ingegaan op de kwaliteitscyclus, onderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs en passend onderwijs), (2) waardering voor het onderwijs door leerlingen/ouders, ouder- en leerling-participatie, klachten en (3) ICT-ontwikkelingen.

## DUURZAAM

De ontwikkelingen komen aan de orde rond (4) effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie met aandacht voor inkoop, het handboek administratieve organisatie, planning en control. Maar ook of (5) het onderwijs gericht is op de loopbaan en de toekomst van de leerling, het onderwijsaanbod en de overgang vmbo-mbo. Tenslotte is er aandacht voor (6) de financiële stand van zaken van de organisatie, het meerjarenonderhoudsplan en de (7) huisvestingsprojecten.

## GROEIZAAM

Hier focussen we ons op het (8) veilig leer- en werkklimaat, de veilige school, en de waarde daarin van de vertrouwenspersonen. Maar de focus ligt eveneens op de (9) herkenbaarheid en zichtbaarheid van het onderwijs in sterke verbinding met de omgeving en de rol van de Raden van Advies.

## WERKZAAM

Bij dit kenmerk richten we ons op (10) gekwalificeerde en betrokken medewerkers. Toegelicht worden de opleidingsschool, gesprekkencyclus, functiemix en entreerecht, het terugdringen van het percentage onbevoegden en de werk-kostenregeling. Daarbij past (11) erkenning en waardering van en door medewerkers in een adequaat functiegebouw. En tenslotte is te lezen hoe we (12) de governance code 'Branchecode Goed onderwijsbestuur VO' hanteren.

Bij al deze onderwerpen wordt aangegeven wat bereikt is. Met het verslag van de Raad van Toezicht, de continuïteitsparagraaf en een risicoanalyse wordt het tezamen een leerdocument. De jaarrekening sluit daar vervolgens op aan: de financiële vertaling van al de activiteiten uit het boekjaar 2014. Hier kunnen we constateren dat ZAAM met een bescheiden positief resultaat een volgende stap heeft gezet op weg naar een stabiel financieel deel van het fundament.

Tussen alle teksten en tabellen zijn beelden uit de scholen rond de vier ZAAM-kenmerken opgenomen. Ze zijn te herkennen aan de bij het kenmerk passende kleur. Daarmee wordt meteen een beeld geschetst van de veelkleurigheid van ZAAM. Tweeëntwintig scholen die met een grote diversiteit aan leerlingen en medewerkers zich elke schooldag inspannen om met elkaar te leren, te groeien en te werken aan een duurzame toekomst. Kenmerkend ZAAM!

College van Bestuur Stichting ZAAM  
Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs

Judith Steenvoorden  
voorzitter

Redmer Kuiken  
lid

A person wearing glasses and a grey sweater is sitting at a desk, writing on a document with a pencil. The scene is dimly lit, with a white chair and a dark bag visible in the background. The overall image has a purple tint.

# 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 11.000 leerlingen een breed onderwijsaanbod, variërend van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. De scholen staan in de regio Zaanstad, Amsterdam en Monnickendam. De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van de scholen en het aangeboden onderwijs.

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 instandhouden en oprichten van scholen voor voortgezet onderwijs en ander onderwijs op interconfessionele grondslag (rk/pc), in – in ieder geval – de regio Amsterdam, Zaandam en omstreken.'

ZAAM bestaat uit herkenbare scholen met een eigen gezicht en met een sterke binding met de regio. Veelal zijn het kleinschalige scholen met oog voor de individuele leerling. De verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt zo veel mogelijk bij de individuele scholen. Zo krijgen de scholen de ruimte dat eigen gezicht te ontwikkelen.

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

## 1.2 Missie en visie

Bij de start van ZAAM is er voor gekozen om de eerste jaren te werken met een voorlopige missie en visie en de tijd te nemen voor gesprekken over de kernwaarden en het onderscheidende van ZAAM-scholen. In 2014 is gewerkt met deze voorlopige missie:

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



met name inspireren door de Christelijke traditie waarin onze organisatie staat.'

De visie:

'Vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid werken we aan:

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

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

### 1.3 Kenmerken

Na het bouwen aan de nieuwe organisatie in 2013 zijn we in 2014 in gesprek gegaan met directeuren, medewerkers, GMR en Raad van Toezicht over de identiteit van ZAAM. Er is gezocht naar het bindende tussen de scholen. Waarin onderscheiden we ons of willen we ons onderscheiden van andere scholen? Op basis van deze gesprekken zijn vier kenmerken van de ZAAM-scholen vastgelegd. Vanuit de vastgestelde kenmerken wordt in 2015 een nieuwe missie en visie geformuleerd.

In het visiedocument zijn de volgende kenmerken van ZAAM beschreven:

- 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 2015-2020 dat in 2015 wordt opgesteld. De hoofdstukken van het



bestuursverslag zijn ingedeeld naar deze kenmerken. Op de website [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl) is in het visiedocument de uitgebreide beschrijving van de kenmerken te lezen.

### 1.4 Succesbepalende factoren

Het College van Bestuur heeft voor het schooljaar 2014/2015 de onderstaande succesbepalende factoren in het A3 jaarplan voor ZAAM vastgelegd:

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

In dit jaarverslag wordt aan de hand van de succesbepalende factoren en bijbehorende vastgelegde prestatie-indicatoren teruggekeken naar 2014.

Het Rosa Beroepscollege, vmbo-bk met de sector Zorg en Welzijn, heeft een stevig LOB programma. In en buiten de lessen gaan de leerlingen op zoek naar hun talenten. Vanaf klas 1 hebben de leerlingen talentgesprekken met de mentor. Ze bouwen aan een portfolio waar ze in toenemende mate bezig zijn met hun toekomst, door steeds haalbare doelen te stellen en te evalueren. Het uiteindelijke doel is dat de leerlingen zicht krijgen op vragen als: 'Wie ben ik?', 'Wat kan ik?', 'Wat voor soort werk past bij mij?' en 'Wat voor soort werkomgeving past bij mij?'

Voor het implementatieproces van het LOB programma, heeft het docententeam zich voor diverse activiteiten ingespannen. Zoals scholing voor ontwikkeling van het programma en werkbijeenkomsten voor de uitvoering en de borging. Het innoverende en lerende Rosateam zal blijven werken aan verbeteringen. De ambitie voor de toekomst is nog meer de omgeving, stagebedrijven en vervolgopleidingen, bij het programma te betrekken, zodat leerlingen zo goed mogelijk zijn voorbereid op het doorleren in de juiste richting na de Rosa.

*Ursi Op 't Land, directeur Rosa Beroepscollege*

## ...LEERZAAM

### 1.5 Organogram

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

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

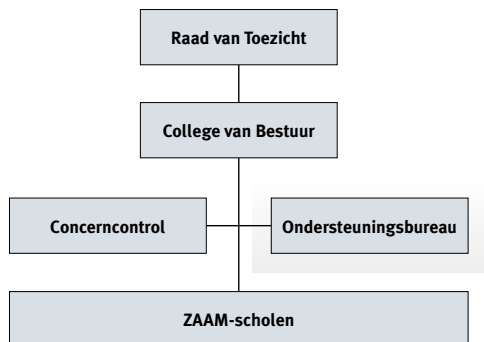
Beide leden van het College van Bestuur hebben onderwijs in hun portefeuille. Leerlingenzaken worden door het lid van het College van Bestuur in behandeling genomen, alle medewer-

kerszaken door de voorzitter. Ten behoeve van de directe aansturing van de scholen zijn deze verdeeld onder de twee leden van het College van Bestuur. Het College van Bestuur vergadert wekelijks. In het bestuursreglement zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur opgenomen (zie [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)).

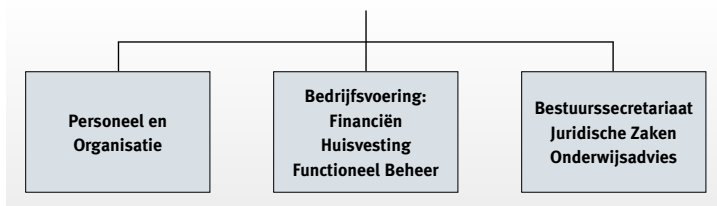
Het besturingsmodel gaat uit van autonomie voor de directeur van de school, binnen de bestuurlijke kaders die door het College van Bestuur worden aangegeven. Iedere school heeft een directeur die integraal verantwoordelijk is voor alle zaken die de school betreffen. De directeuren en het College van Bestuur worden ondersteund door een ondersteuningsbureau. In het organogram hiernaast is weergegeven hoe de organisatie is ingericht. Het organogram van het ondersteuningsbureau staat daaronder.

Binnen het ondersteuningsbureau hebben in 2014 enkele wijzigingen plaatsgevonden. Per 1 januari 2014 is de personeels- en salarisadministratie (PSA) overgeheveld van Financiën naar Personeel & Organisatie (P&O). Doel van deze organisatorische aanpassing is het verbeteren van de aansluiting van beleid en uitvoering. Er zijn duo's geformeerd, bestaande uit een P&O-adviseur en een medewerker PSA, die gezamenlijk een aantal accounts (scholen) onder hun hoede hebben. Hierdoor is de onderlinge afstemming en samenwerking verbeterd.

Het College van Bestuur heeft in het voorjaar de notitie Ondersteuningsbureau 2.0 vastgesteld. Met de implementatie daarvan is gestart; vanaf 1 september 2014 wordt het ondersteuningsbureau niet meer aangestuurd door één directeur, maar door twee managers: een manager P&O en een manager bedrijfsvoering. Om de control rol te versterken heeft het College van Bestuur per 1 augustus 2014 een concerncontroller aangesteld met een onafhankelijke en integrale rol die direct onder het College van Bestuur ressorteert. Het College van Bestuur heeft eenmaal in de twee weken stafoverleg met de managers, waarbij ook de concerncontroller aanwezig is.



#### Ondersteuningsbureau



In 2014 hebben twee directeuren afscheid genomen. Eén directeur is gewisseld van school en er zijn twee nieuwe (vrouwelijke) directeuren aangesteld.

De mogelijke overdracht van het Calvijn met Junior College is -zoals reeds in het vorige verslag aangekondigd- niet doorgegaan.





# VERSLAG BESTUUR

## 2.1 Kerncijfers

### 2.1.1 Aantal leerlingen

Het aantal leerlingen is op 1 oktober 2014 ten opzichte van 2013 gegroeid met 2% naar 11.744 leerlingen. In de volgende

tabel is het aantal leerlingen op teldatum 1 oktober 2014 weergegeven en afgezet tegen de gegevens in 2013 en 2012.

School	okt 2012	okt 2013	okt 2014
De Apollo	233	239	227
De Faam	190	198	201
Hogelant	79	83	80
Iedersland College	225	246	248
Calvijn met Junior College	521	508	481
Rosa Beroepscollege	235	250	244
Waterlant College IJdoorn	334	326	315
Bindelmeer College	446	486	480
College De Meer	432	460	517
Huygens College	648	544	494
Pascal Zuid	658	641	646
Zuiderlicht College	383	393	390
Bernard Nieuwentijt College	232	274	275
Meridiaan College	338	363	304
Over-Y College	626	628	615
Sweelinck College	502	576	591
Comenius Lyceum Amsterdam	670	696	745
Cygnus Gymnasium	600	685	734
Damstede	987	1049	1085
Gerrit van der Veen College	865	843	908
Pascal College	836	876	908
Pieter Nieuwland College	976	956	956
Havo De Hof		83	191
Vavo	100	43	47
OPDC Saenstroom	54	56	62
<b>Totaal</b>	<b>11170</b>	<b>11502</b>	<b>11744</b>

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 is het aantal vavo-leerlingen in 2014 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).

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 2014 het meest gegroeid bij havo (21,2%), vmbo/havo (havo-kansklas) (19,9%) en havo/vwo (15,7%). Het aantal vmbo-t leerlingen is afgenomen.

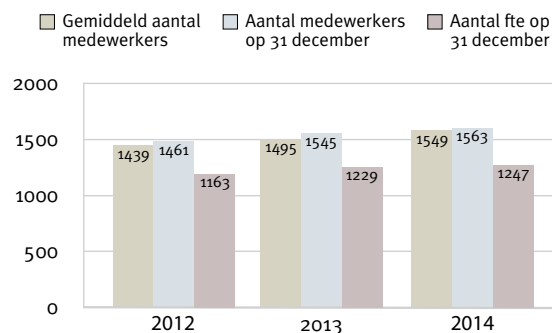
Schoolsoort	okt 2012	okt 2013	okt 2014
praktijkonderwijs	190	197	201
vmbo-b	1377	1471	1516
vmbo-b/k	865	826	809
vmbo-k	1103	1105	1158
vmbo-(g)t	2444	2503	2301
vmbo / havo	257	264	307
havo	1589	1735	1932
havo / vwo	773	852	897
vwo	2418	2450	2514

## 2.1.2 Personeel

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

### Gemiddelde aantal medewerkers

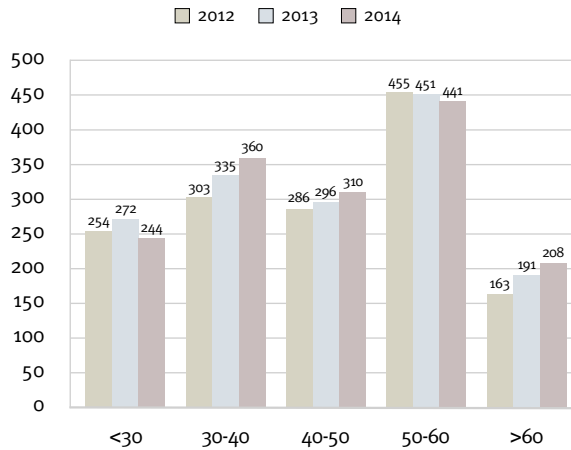
Hieronder is te zien dat er sprake is van een lichte groei van het aantal medewerkers in fte, 1,5% ten opzichte van 31 december 2013. De groei is te verklaren uit de stijging van het aantal leerlingen met 2% in dezelfde periode. Uit analyse blijkt een lichte afname OOP en een stijging in zowel het OP als in het aantal teamleiders onderwijs. Bij de groei ligt de focus op het primaire proces.



### Leeftijd verdeling

Uit de volgende figuren blijkt dat een grote groep (41,5%) ouder is dan 50 jaar. Deze groep is percentueel gelijk gebleven ten opzichte van 2013.

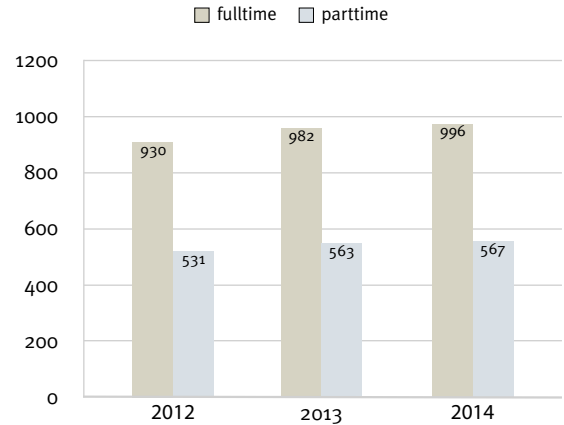
Verdeling leeftijden ZAAM 31 december



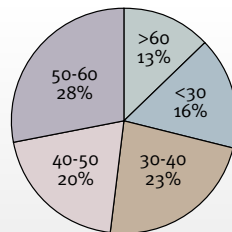
### Fulltime en parttime medewerkers

Het percentage medewerkers met een fulltime aanstelling (63,7%) is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2013, toen 63,6% een fulltime aanstelling had.

Verdeling parttimers – fulltimers 31 december



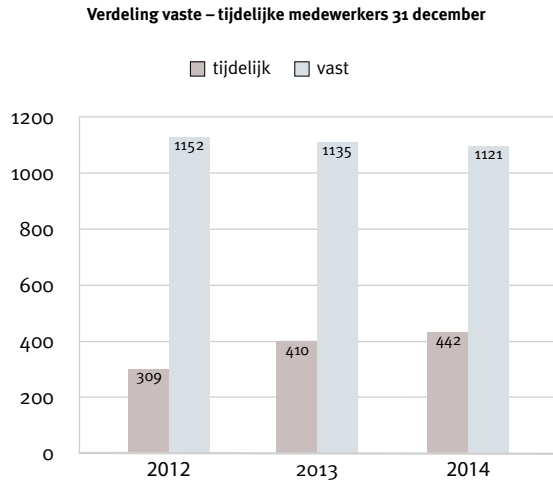
Verdeling leeftijden ZAAM 31 december





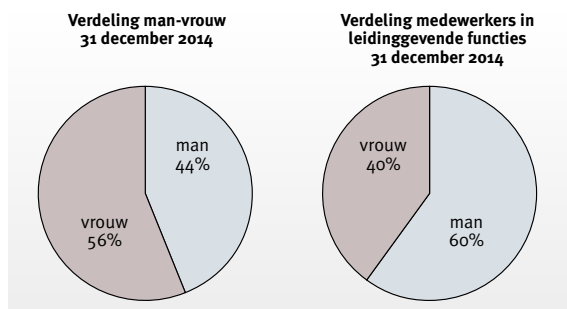
### Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

De flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk contract is licht gestegen vanaf 2012. In 2013 had 26,5% een tijdelijk contract, in 2014 28,3%.



### Verdeling van medewerkers naar geslacht

Bij de toename van het aantal medewerkers in 2014 ten opzichte van 2013, zijn met name vrouwen aangesteld. Het aantal



mannen groeit in 2014 met 2 van 685 naar 687 en het aantal vrouwen groeit met 16 van 860 in 2013 naar 876 in 2014.

### Medewerkers in leidinggevende functies

Circa 6,1% van het totaal aantal medewerkers op 31 december 2014 heeft een leidinggevende functie. De meeste leidinggevers hebben ook nog onderwijsgevende taken. Met leidinggevende bedoelen we de directeuren 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 College van Bestuur. Hiervan is 60% man en 40% vrouw. Het percentage vrouwen in leidinggevende functies is de afgelopen jaren licht gestegen (van 33% in 2012 naar 40% in 2014). In 2014 is een nieuwe vrouwelijke manager bedrijfsvoering aangenomen voor het ondersteuningsbureau.

### Arbeidsvoorwaardelijke regelingen

In mei 2014 is een onderhandelaarsakkoord gesloten tussen werkgevers en de bonden voor een nieuwe cao voortgezet onderwijs per 1-8-2014. Een aantal ingrijpende wijzigingen ten opzichte van de vorige cao moest per 1-8-2014 worden doorgevoerd, terwijl de definitieve cao tekst nog niet gereed was. Veel wijzigingen hebben rechtstreeks invloed op de formatie, wat zeker in deze tijd van het schooljaar tot veel hectiek heeft geleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is in de cao opgenomen in de vorm van een individueel keuzebudget. Per fte zijn 50 klokuren als persoonlijk budget aangewezen. De BAPO-regeling is vervangen door een aanvullend keuzebudget voor senioren. Voor startende leraren is ook in het tweede jaar van de aanstelling lesreductie ingevoerd en er zijn afspraken gemaakt om startende leraren te behoeden voor een te kleine werktijdfactor.



## 2.2 ZAAM werkt in een breed onderwijs perspectief ... LEERZAAM

L

Binnen ZAAM willen we goed onderwijs bieden, dat zowel gericht is op kwalificatie als op persoonlijke vorming van de leerling. Bij de succesbepalende factor:

### 1. Onderwijskwaliteit voldoet aan de normen

zijn de volgende doelstellingen opgenomen:

Doel	Realisatie
Voldoen aan de indicatoren van de kwaliteitscyclus	In september 2014 zijn de indicatoren van de kwaliteitscyclus (zie verder hieronder) onderwerp van gesprek geweest tussen het College van Bestuur en de directeur van de school.
Voldoen aan de afspraken uit het bestuursakkoord	15 scholen hebben meegedaan aan 'School aan zet'. In 2014 is de focus gericht op het Sectorakkoord, dat wordt meegenomen in het Koersplan ZAAM en de plannen van de scholen.
Scholen beschikken over een adequaat ondersteuningsprofiel	Alle scholen hebben een vastgesteld ondersteuningsprofiel.
Alle scholen beschikken over een basisarrangement van de Inspectie van het Onderwijs	Van de 38 afdelingen hebben er 32 een basisarrangement. De afdeling vwo van het Pieter Nieuwland College, vmbo-t van het Meridiaan College, vmbo-t van College de Meer, vmbo-kader van Calvijn met Junior College, vmbo-t van Bindelmeer College en vmbo-t van Pascal Zuid hebben in 2014 een aangepast arrangement.

### Kwaliteitscyclus

In juni 2014 is een nieuwe notitie kwaliteitszorg vastgesteld voor ZAAM. Hierin is vastgelegd hoe we binnen ZAAM invulling geven aan de PDCA-cyclus. Jaarlijks verantwoorden de directeurs zich over onderwerpen, waarvoor indicatoren zijn vastgelegd. Belangrijkste aandachtspunten naar aanleiding van deze indicatoren zijn -naast de onderwijsrendementen- het ziekteverzuimpercentage en het voeren van functioneringsgesprekken. Op basis van de verantwoording zijn in de managementgesprekken afspraken gemaakt voor verbeteringen.

### Opbrengsten

Het opbrengstenoordeel 2015, dat is gebaseerd op de resultaten van 2013/2014 en de 2 schooljaren ervoor, is op de meeste scholen voldoende (zie bijlage). Vijf van de 38 afdelingen hebben onvoldoende opbrengsten. Het opbrengstenoordeel 2015 is voor de volgende afdelingen onvoldoende:

- vwo-afdeling Pieter Nieuwland College
- vmbo-k en -t afdeling van Bindelmeer College
- vmbo-t afdeling van Meridiaan
- vmbo-t afdeling van Zuiderlicht

Zowel Pascal Zuid (vmbo-t en vmbo-k) als het Gerrit van der Veen College (vwo) en College de Meer (vmbo-t) zijn er in geslaagd om samen met het team te werken aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, waardoor het opbrengstenoordeel 2015 weer voldoende zal zijn.

De Inspectie van het Onderwijs (hierna: inspectie) is in 2014 op de volgende scholen geweest:

– Hogelant:

Omdat Hogelant alleen onderbouw aanbiedt, is het voor de inspectie niet mogelijk een oordeel te geven over de opbrengsten. Het onderzoek dat heeft plaatsgevonden is een kwaliteitsonderzoek voor een school zonder opbrengstgegevens. De school heeft het basisarrangement gekregen van de inspectie. De inspectie heeft veel waardering voor het pedagogisch klimaat op de school. Er is aandacht nodig voor differentiatie en de kwaliteitszorg. Twee zaken die door de school worden opgepakt in een verbeterplan.

– Meridiaan College:

Op basis van de onvoldoende onderwijsopbrengsten heeft de afdeling vmbo-t een aangepast arrangement gekregen van de inspectie. In het najaar is een voortgangsgesprek geweest. De inspectie heeft verbeteringen geconstateerd in het onderwijs en in de resultaten, maar deze zijn nog niet voldoende. In 2015 volgt nog een voortgangsgesprek en een kwaliteitsonderzoek.

– Het Pieter Nieuwland College:

Naar aanleiding van het kwaliteitsonderzoek in het najaar 2013 heeft de school een aangepast arrangement gekregen voor de vwo-afdeling. In 2014 heeft de inspectie een voortgangsgesprek gehad op basis van het toezichtplan. De inspectie is van mening dat de school voortvarend aan de slag is gegaan, met maatregelen voor zowel de korte als de lange termijn. De school heeft voldaan aan de afspraken uit het toezichtplan. In het najaar 2015 is het volgende voortgangsgesprek.

De Faam bouwt door

Sinds het schooljaar 2013-2014 werken de leerlingen op de Faam met een individueel rooster. Iedere leerling volgt de lessen passend bij zijn/haar uitstroomprofiel. Iedere leerling heeft een Individueel Ontwikkeling Plan (IOP) waarin de leerdoelen staan beschreven. Vanuit dit IOP wordt een rooster op maat gemaakt. Een behaald leerdoel levert de leerling een bewijs op. In het vierde leerjaar worden de verzamelde bewijzen omgezet in een aantal certificaten. De certificaten komen in een examen portfolio. De leerling kan nu tijdens een assessment gesprek laten zien welke ontwikkeling hij/zij op de Faam heeft gemaakt. Bij een positieve beoordeling wordt de leerling beloond met zijn/haar praktijkschooldiploma. Een mooie ontwikkeling binnen het praktijkonderwijs, leerlingen beoordelen op hun ontwikkeling en kwaliteiten. In 2014 heeft de eerste groep leerlingen een praktijkschooldiploma gekregen. Tijdens een feestelijke bijeenkomst heeft de wethouder van onderwijs binnen de gemeente Zaanstad, dhr. Emmer, het eerste diploma uitgereikt.

Het schooljaar 2015-2016 zal er gestart worden in een nieuw gebouw. De voorbereidingen zijn in volle gang en de leerlingen en het team van de Faam kijken hier er naar uit.

*Yvonne Blijenburg, wnd. directeur de Faam*

## ... LEERZAAM

– De Faam:

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in het kader van de tweejaarlijkse bezoekcyclus voor het praktijkonderwijs. Op basis van het onderzoek heeft de school het basisarrangement gekregen van de inspectie. De ondersteuning en begeleiding van leerlingen zijn sterk op de school en de

kwaliteitszorg is voldoende. Het evalueren van verbeterplannen en procedures en het vastleggen van gemaakte afspraken zijn verbeterpunten voor de school. De inspectie heeft aangegeven dat de school mede door het aanschaffen van nieuwe methodes een inhaalslag heeft gemaakt op het gebied van onderwijs. De inspectie heeft de school gecompliceerd met het individueel ontwikkelingsprofiel (dat van, voor en door leerlingen is gemaakt) en het ontwikkelingsperspectief voor alle leerlingen.

- Calvijn met Junior College:  
Op basis van de onvoldoende opbrengsten heeft de inspectie de vmbo-kader afdeling een aangepast arrangement gegeven. Het onderwijsproces is voldoende, maar de inspectie heeft hierbij verbeterpunten aangegeven. De inspectie vindt de aandacht voor sociale en maatschappelijke componenten van de school heel goed, dit is een vanzelfsprekend deel van de school. De inspectie heeft geconstateerd dat er veel aandacht is voor voorbereiding op het vervolgonderwijs of de beroepspraktijk. De kwaliteitsbewaking en verbetering van het onderwijs proces is goed, maar het sturen op verbetering van de onderwijsresultaten kan beter.
- Pascal Zuid:  
Op basis van onvoldoende opbrengsten heeft de vmbo-t afdeling een aangepast arrangement gekregen van de inspectie. Het voortgangsgesprek met de inspectie is in januari 2015. Binnen de secties is gewerkt aan het analyseren en gericht verbeteren van de opbrengsten. Op het gebied van differentiatie en het gebruik van wisselende werkvormen is het personeel geschoold. Het opbrengstenoordeel van vmbo-t is in 2015 weer voldoende.
- College De Meer:  
Er is een voortgangsgesprek geweest in het najaar, om te toetsen of de school voldoet aan de afspraken uit het toezichtkader voor vmbo-t. Door de ingezette verbeteringen zijn de opbrengsten weer van voldoende niveau. Omdat de in-

spectie alle vertrouwen heeft in verbeteringen op de school is het tussentijds kwaliteitsonderzoek vervangen door een vervroegd kwaliteitsonderzoek in het voorjaar van 2015.

- Bindelmeer College:  
De inspectie heeft alle afdelingen van de school bezocht voor een kwaliteitsonderzoek, vanwege de reguliere vierjaarscyclus en de te lage opbrengsten bij de vmbo-t afdeling. Vanwege de onvoldoende opbrengsten heeft de vmbo-t afdeling een aangepast arrangement zwak gekregen. De afdelingen vmbo-b en -k hebben een basisarrangement gekregen van de inspectie.

Het Meridiaan College is de mavo met ambitie. Om iets te kunnen bereiken is een onderzoekende en nieuwsgierige houding nodig, die gestimuleerd wordt door een leerzame omgeving. Het afgelopen jaar heeft het Meridiaan College gewerkt aan het versterken van de leerzame omgeving.

Wij stimuleren ontwikkeling, van zowel leerlingen als medewerkers. Het afgelopen jaar hebben we ervoor gekozen om de kwaliteit van de lessen te verbeteren door een scholing op basis van de inzichten van Marzano. Daarnaast is er een nieuwe impuls gegeven aan het taalbeleid.

Met de leerlingen van klas 1 hebben we daarnaast een prachtige voorstelling gemaakt in het project First ID, waarbij de leerlingen zichzelf hebben gepresenteerd en hebben aangedragen op welke wijze zij zelf een bijdrage kunnen leveren aan een prettig en leerzaam Meridiaan College.

*Jessica Jensen, directeur Meridiaan College*

**... LEERZAAM**

## Passend onderwijs

Als het gaat om de succesbepalende factor onderwijskwaliteit, hoort het werken aan passend onderwijs daar zeker bij. Per 1 augustus 2014 is de Wet passend onderwijs van kracht geworden. Niet alleen hebben de scholen gewerkt aan hun schoolondersteuningsprofiel, ook hebben alle scholen voorbereidingen getroffen binnen hun eigen onderwijs om vorm en inhoud te geven aan het onderwijs waarbij het doel is om elke leerling recht te doen. Vanuit de drie samenwerkingsverbanden waarvan ZAAM deel uit maakt (Amsterdam, Zaanstreek en Waterland) worden de scholen ondersteund. De inspectie heeft in 2014 alle samenwerkingsverbanden bezocht en van advies voorzien. De drie samenwerkingsverbanden van ZAAM zijn op de goede weg volgens de inspectie. Belangrijke onderwerpen op de agenda betroffen, vanwege het verdwijnen van LGF-financiering, de inrichting van een Commissie van Toelating en Advies en de mogelijkheid om Toelaatbaarheidsverklaringen af te geven. Daarnaast was van belang de verdeling van middelen over de scholen, de komst van de Ouder Kind Adviseur op Amsterdamse scholen, de uitwerking van de tripartiete overeenkomst met betrekking tot ambulante begeleiders vanuit het VSO en de toekomstige inpassing van LWOO en Praktijkonderwijs binnen passend onderwijs.

ZAAM participeert in de besturen van de 3 samenwerkingsverbanden en heeft vertegenwoordigers in de stuurgroepen/expertgroepen. Binnen ZAAM worden jaarlijks bijeenkomsten passend onderwijs georganiseerd om de directeuren en zorgcoördinatoren te ondersteunen.

L

We willen binnen ZAAM goed onderwijs bieden. Goed onderwijs moet onder andere resulteren in een goede waardering voor het onderwijs door leerlingen en ouders. Daarom is de volgende succesbepalende factor vastgelegd:

## 2. Waardering voor het onderwijs door leerlingen/ouders.

Om dit te meten doen de leerlingen van leerjaar drie en hun ouders jaarlijks mee aan een tevredenheidsonderzoek. De resultaten van de enquêtes worden gepubliceerd via 'Scholen op de Kaart' (voorheen Vensters voor Verantwoording). Binnen ZAAM willen we niet alleen goed onderwijs bieden dat door ouders en leerlingen wordt gewaardeerd, we willen meer dan gewoon goed onderwijs bieden. Daarnaast vinden wij het van belang dat leerlingen en ouders actief betrokken zijn bij de school.

Doel	Realisatie
Excellente scholen	De scholen die in 2013 zijn gestart in de werkgroep, hebben in 2014 besloten te stoppen. De reden om te stoppen ligt vooral in prioritering. Scholen blijven werken aan kwaliteitsverbetering, maar niet gericht op het verkrijgen van een predicaat.
Ouders en leerlingen actief betrekken	Leerlingen en ouders zijn op alle scholen actief betrokken. De mate en de wijze waarop verschilt per school. Er is een bijeenkomst georganiseerd over ouderbetrokkenheid in 2014, waarvoor ook ouders zijn uitgenodigd.
Onderwijs is gericht op de loopbaan en de toekomst opnemen in de waarderings-enquêtes	Dit is nog niet opgenomen in tevredenheidsonderzoeken, wel is het onderwerp van gesprek geweest in de managementgesprekken
Actieve deelraad, ouderraad en leerlingenraad	Er is scholing georganiseerd voor de deelraden en de GMR. Scholen worden via de managementgesprekken gestimuleerd om –daar waar dat nog niet is georganiseerd- ouder- en leerlingenraden op te richten.

Daarom zijn de volgende prestatie-indicatoren geformuleerd:

### **Ouder- en leerlingparticipatie**

Binnen de GMR hebben in 2014 vele wisselingen plaatsgevonden. Er zijn vier leden (een ouder en drie personeelsleden) vertrokken. Na de zomervakantie is gestart met een nieuwe voorzitter, drie nieuwe personeelsleden en een nieuwe ouder in de GMR. Verheugd zijn we met de aanwezigheid van twee leerlingen in de GMR vanaf augustus 2014.

### **Klachten en bezwaren**

In het verslagjaar 2014 zijn op grond van de Klachtenregeling ZAAM (zie ook [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)) één bezwaar en vier klachten ingediend bij de het College van Bestuur. Het betrof één bezwaar met betrekking tot een verlofafwijzing, twee klachten hadden betrekking op de organisatie van het onderwijs en twee klachten hadden betrekking op examenbeslissingen van de directeur. Van de twee klachten die zijn ingediend bij de Commissie van Beroep tegen examenbeslissingen, is één gegrond en één ongegrond verklaard. Het bezwaarschrift met betrekking tot een verlofafwijzing is ongegrond verklaard. Eén klacht heeft geleid tot een klachtenprocedure bij de Landelijke Klachtencommissie en is op alle onderdelen ongegrond verklaard. De overige klacht is afgehandeld in overleg tussen de ouders en de school. Er is geen gebruik gemaakt van de Regeling vermoeden van een misstand.

L

### **3. ICT ontwikkelingen**

Door de inrichting van ons onderwijs kunnen leerlingen hun zelfstandigheid en probleemoplossend vermogen vergroten, waardoor initiatief en ondernemerschap gestimuleerd kunnen worden. Met een juiste inzet van ICT, kan hier een goede bijdrage aan worden geleverd.

Op twee ZAAM scholen zijn in 2014 tablets geïntroduceerd in het dagelijkse lesprogramma van de leerlingen. Deze invoering vindt stapsgewijs per leerjaar plaats. Komend jaar wordt dit bij

Pascal Zuid werkt in een breed onderwijsperspectief

Vmbo Pascal Zuid in Zaandam biedt sinds 2010 een intersectoraal programma Dienstverlening & Commercie en sinds 2012 ook Technologie & Dienstverlening aan voor de beroepsgerichte leerwegen. Inhoudelijk een interessant aanbod van verschillende 'opleidingen' (beroepsbeelden) waar leerlingen een keuze uit maken. Van de totaal negen beroepsbeelden bij D&C, kiezen leerlingen vijf beroepsbeelden in leerjaar drie en twee beroepsbeelden in de vierde klas.

Het loopbaanleren is geïntegreerd in het programma. Leerlingen starten met Talentgesprekken vanaf de eerste klas waarbij ze reflecteren op zichzelf en vooruit kijken naar de toekomst. Leerlingen bepalen deels hun eigen loopbaanpad doordat ze keuzes mogen maken in het programma. Mentoren zijn geschoold om deze talentgesprekken te voeren, stellen reflectieve vragen en nemen een coachende rol aan. Tijdens elke les, of het nu gaat om een algemeen vak of een beroepsgerichte les, worden er vooraf doelen gesteld en worden deze doelen aan het eind van de les getoetst. De leerling kan zichzelf ook positioneren door de zogenaamde rubrics: vier stappen in ontwikkeling van onervaren tot gevorderd. Leerlingen bouwen een eigen portfolio op. Dat is leerzaam en werkt stimulerend.

*Joost Pols Paardekooper, directeur Pascal Zuid*

## **... LEERZAAM**

nog vier ZAAM scholen uitgerold. Het digitale lesmateriaal is momenteel volop in ontwikkeling bij de leveranciers en hiervan zullen we steeds meer gaan gebruiken. Dit is een volgende stap in het digitale leren.

De Cito examens worden nog steeds op vaste computers afgenomen, dit is een vereiste vanuit Cito. Voor alle scholen is een Cito-Examenserver aangemaakt en ingericht. Daarnaast zijn er ook meerdere scholen binnen ZAAM die met de nieuwe Facet-examenserver aan een pilot meedoen. Als back-up hebben zij ook nog de oude Cito-examenserver voor het geval er toch iets mis dreigt te gaan.

In 2014 liggen de lasten voor ICT, wat betreft hardware, software, advisering en outsourcing, in lijn met voorgaande jaren. Het ondersteunen van de hele infrastructuur hebben we uitbesteed aan onze outsourcingspartner Vancis. Het gebruik van ICT in het onderwijs is volop in ontwikkeling en deze ontwikkelingen worden op de voet gevolgd door ZAAM.

Het administratieve gedeelte van het onderwijsproces is al geheel geautomatiseerd. Leerlingen zien op hun tablet of mobiele telefoon (of thuis achter de computer) hun rooster, de laatste roosterwijzigingen en het proefwerkrooster. Dagelijks

inzicht in zowel de cijferlijsten als de absentie zijn voor zowel leerlingen als ouders op alle scholen inmiddels ingeburgerd. Ook ouders worden op veel scholen meer bij het leven op school betrokken door digitale nieuwsbrieven en het inschrijven voor de ouderavonden gebeurt nu digitaal.

## 2.3 ZAAM investeert in de toekomst... DUURZAAM

D

In het belang van de toekomst van de wereld hechten we aan duurzaamheid en rentmeesterschap. Om een vitaal en duurzaam gezonde organisatie te zijn willen we integer en wijs omgaan met de publieke middelen. De succesbepalende factor die hier bij hoort is:

### 4. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie

Pascal College in Zaandam heeft in 2014 het vernieuwde schoolgebouw, na grondige renovatie, in gebruik genomen. Alle technische voorzieningen zijn vernieuwd, het gebouw is energiezuiniger gemaakt, de luchtkwaliteit is aanzienlijk verbeterd, er is dubbel glas aangebracht en het aantal lokalen en het oppervlak verblijfsruimte (aula) voor leerlingen is toegenomen.

Ook is de school nu voorzien van automatische zonwering en Wi-Fi. Het schoolterrein is nu autovrij en het schoolplein is opnieuw ingericht. Natuurlijk is het gehele schoolgebouw opnieuw

geschilderd. De officiële opening vond plaats in oktober 2014.

Onderwijskundig is Pascal College bezig met het analyseren van de behaalde resultaten ten einde te komen tot rendementsverbetering en een anders inrichten van het onderwijsproces waar nodig. 'De leerling centraal', 'Talentontwikkeling' en 'Nieuwsgierigheid' zijn en blijven ook in de toekomst kernbegrippen.

De generatie leerlingen van nu is nog meer dan in het verleden vooral Europees burger. Opleidingen en werk binnen Europa is voor velen mogelijk en

soms ook noodzakelijk. (regionale)Specialisatie en concurrentie op de Europese arbeidsmarkt dragen hier zeker aan bij. Mede ook om die reden ontwikkelt de school een Internationaal-VWO, gericht op de verschillende culturele en sociaal economische dimensies in de landen van de Europese Unie maar ook daarbuiten.

*Roel de Mink, rector Pascal College*

## ... DUURZAAM

Doel	Realisatie
Alle scholen hebben een A3 jaarplan dat regelmatig in de school wordt besproken	Alle scholen hebben een A3 jaarplan, dat in de managementgesprekken met het College van Bestuur is besproken.
Alle personeelsdossiers zijn op orde centraal en op de scholen	Er is een checklist voor de controle van de personeelsdossiers opgesteld. In 2014 is een start gemaakt, in 2015 wordt dit verder uitgezet.
Er is een helder inkoopbeleid	Het inkoopbeleid is vastgesteld, compleet met aanbestedingskalender. Er is nog aandacht nodig voor implementatie en de communicatie hierover. De implementatie vindt in 2015 plaats.
Opstellen handboek administratieve organisatie	Op het terrein van P&O en Financiën is hiermee eind 2014 gestart, er zijn diverse procesbeschrijvingen vastgesteld. Eind 2014 is de opzet van het handboek en de wijze waarop processen worden beschreven besproken met de auditcommissie.
Verbetering planning en control	De PDCA-cyclus is verbeterd door het strakker hanteren van de A3 systematiek. In overleg met de directeurs is de informatie/rapportage behoefte in kaart gebracht. Vooral de tijdigheid van managementinformatie is hieruit gekomen als verbeterpunt. Er is een concerncontroller aangesteld per 1 augustus 2014.
Uitvoering afspraken interne en externe mobiliteit	Na een uitgebreide evaluatieronde is de mobiliteitsnotitie aangepast.

Er is gekozen voor een beperkt ondersteuningsbureau. Daarmee is effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering en de organisatie essentieel. Prestatie-indicatoren horende bij dit punt;

### Collectieve inkoop

In het afgelopen jaar is een groot aantal aanbestedingen gestart en afgerond. Zo is de Europese aanbesteding voor accountantsdiensten afgerond. Tevens is een Europese aanbesteding gestart voor schoonmaakdiensten, waarbij de nieuwe overeenkomsten zijn ingegaan vanaf augustus. Daarnaast is de Europese aanbesteding voor ICT Hardware opgestart. Ook is de Europese aanbesteding voor het onderhoud aan de E&W-installaties opgestart en zullen de nieuwe overeenkomsten vanaf januari 2015 ingaan.

### Aanbestedingen 2014-2015

Arbodienstverlening

Bedrijfshulpverlening (training, Arbo-opleidingen)

Accountant

Schoonmaakdiensten (6 percelen; 12 scholen en kantoorhuisvesting ZAAM)

E&W onderhoud (5 percelen, 17 scholen)

ICT hardware (desktops, notebooks, printers)

Digitale Schoolborden / Av-middelen

Meubilair

### Opstellen handboek administratieve organisatie

In 2014 is een keuze gemaakt over welke processen in het handboek beschreven moeten worden. Daarnaast is een voorbeeld van de nieuwe procesbeschrijvingen gemaakt. In het nieuwe handboek is meer focus op de interne controle. Deze opzet is

besproken met de leden van de auditcommissie. De auditcommissie heeft geadviseerd om naast de reguliere P&O en financiële processen ook de processen omtrent de leerlingenadministratie en de bijbehorende administratie op de scholen ook in het handboek op te nemen. In 2015 zal het handboek verder worden uitgewerkt en zal de nadruk komen te liggen in het communiceren over en verder verbeteren van de beschreven processen.

### Verbetering planning & control

De PDCA-cyclus is verbeterd door het strakker hanteren van de A3 systematiek. Wat gaat goed en wat kan beter en welke afspraken maken we hierover. In deze cyclus en de daar bijhorende gesprekken zijn naast de kwaliteits- en onderwijs aspecten ook de financiële onderwerpen over budgetteren en uitputting van de budgetten besproken. De samenhang van deze twee aspecten stond in alle gesprekken centraal. Op basis van rapportages van de personeelskosten zijn er met de directeurs van de scholen voorjaarsgesprekken gevoerd om, daar waar nodig, bij te sturen. In het najaar zijn begrotingsgesprekken gevoerd, waarin afspraken zijn gemaakt over de begroting van 2015.

Ook de bijbehorende interne rapportages zijn hierop aangepast. Dit jaar lag vooral de focus op leesbaarheid en duidelijk-

heid. Daarnaast kwam als belangrijk verbeterpunt naar voren de tijdigheid van de beschikbare informatie. Vanaf 2015 is er een nieuwe rapportagecyclus opgesteld met als onderdeel het periodiek afsluiten van de financiële administratie. De concerncontroller is aan dit proces toegevoegd in een onafhankelijke rol.



In het kader van DUURZAAM zijn wij ons ervan bewust dat we leerlingen opleiden voor de wereld van morgen, zonder die van vandaag uit het oog te verliezen. De vraag wat onze leerlingen nodig hebben voor hun toekomst is in ons onderwijs en onze schoolloopbaanbegeleiding nadrukkelijk aan de orde. Dit leidt tot de succesbepalende factor:

### 5. Onderwijs is gericht op de loopbaan en de toekomst van de leerling

De scholen willen leerlingen niet alleen schoolse vaardigheden bijbrengen. Hun persoonlijke ontwikkeling, waarbij er een goede balans is tussen relaties en prestaties, is minstens zo belangrijk voor de toekomst en de verdere loopbaan van de leerling. Op schoolniveau wordt hier invulling aan gegeven door Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB). Op ZAAM niveau zijn in het A3 jaarplan de volgende prestatie-indicatoren opgenomen:

Doel	Realisatie
Afspraken over interne doorstroom	In de gesprekken in de regio's is hierover gesproken. Tussen scholen bestaan afspraken over de interne doorstroom, maar dit wordt niet apart geregistreerd. Het wordt niet meer als afzonderlijke doelstelling vastgelegd.
Goede voorbereiding RPO Amsterdam	Dit is in 2014 gestart in eerste instantie via gesprekken tussen ZAAM-scholen in de verschillende regio's. Daarna zijn deze gesprekken gevoerd met de bestuurders per regio. In het najaar is het RPO vastgesteld, met daarin 2 nieuwe initiatieven voor ZAAM: de Vinse School en Damstede II. Een nieuw RPO Waterland volgt in 2015.
Vorbereiden op vernieuwing beroepsgerichte examens vmbo	De landelijke invoering is een jaar uitgesteld. In het vmbo-overleg is aandacht voor deze ontwikkeling. In de gesprekken ter voorbereiding op het RPO is dit ook meegenomen.



## Onderwijsaanbod

In het voorjaar 2014 is ZAAM benaderd door de gemeente Amsterdam met het verzoek in gesprek te gaan met Stichting Werkplaats over de start van een nieuwe school, de Vinse School. Na verkennende gesprekken is in het najaar een intentieverklaring getekend, waarna een onderzoek heeft plaatsgevonden naar de haalbaarheid van het starten van de Vinse School. Dit initiatief is opgenomen in het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen en heeft daarmee de goedkeuring van andere schoolbesturen in Amsterdam. De Vinse School beoogt leerlingen een leeromgeving te bieden waarin ze zich maximaal kunnen ontplooiën en baseert zich op succesvolle pedagogiek en didactiek, zoals het 'Finse model'. De school gaat uit van de aanname dat de mogelijkheid voor leerlingen om zelfstandig keuzes te maken onder begeleiding van vakbekwame docenten het leren positief beïnvloedt. Een logisch uitvloeisel hiervan is het vervangen van het jaarsysteem door opdrachtgericht werken. Dat houdt onder andere in dat het moment en het niveau (vwo, havo, vmbo-t) waarop een vak wordt afgesloten voor elke leerling anders kan zijn.

Een ander initiatief dat in het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen is opgenomen is een nieuwe nevenvestiging Damstede met Technasium. Het huidige gebouw van Damstede is momenteel te klein en met de verwachte leerlingengroei in Amsterdam Noord wordt dat tekort de komende jaren nijpender. Het Technasium is een combinatie van techniek en creativiteit, waarbij nadrukkelijk een relatie wordt gelegd met het bedrijfsleven in de nabije omgeving.

Voor de dependance van Pieter Nieuwland College die in 2013 is gestart, is het besluit genomen dat de school als zelfstandige nevenvestiging voor havo-leerlingen verder zal gaan met ingang van 1 augustus 2015. De school zal de voorlopige naam havo De Hof krijgen.

In 2014 is besloten dat het Calvijn met Junior College ook de komende jaren onderdeel uit blijft maken van ZAAM en niet naar een ander bestuur overgaan. Met dit gewijzigde perspectief zijn alle inspanningen gericht op bestendiging van reeds ingezette ontwikkelingen. De in maart 2014 gestarte nieuwbouw bereikte in september het hoogste punt. In oktober 2015 verwachten we het nieuwe gebouw te betrekken. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de gemeente (bouwheerschap) en het stadsdeel (i.v.m. met de sporthal). Onze structurele inspanningen op het gebied van sport zijn bekroond met de penning Sportraad Amsterdam.

De vakmanschapsroute (doorlopende leerlijnen) in samenwerking met het ROC van Amsterdam is gestart. Het competentie-ontwikkelplan heeft waardering gekregen tijdens bezoeken van het NJI, de audit in het kader van de Kwaliteitsaanpak Amsterdam en de onderwijsinspectie. De samenwerking met de partners en de omgeving is versterkt, ook met het oog op de overgang naar nieuwbouw.

*Jolanda Hogewind, directeur Calvijn met Junior College*

## ... DUURZAAM

### Overgang vmbo-mbo

ZAAM heeft zich sinds haar start in augustus 2012 voorgenomen om het voortouw te nemen in de zorg en ondersteuning van haar leerlingen voor en ook nog ná uitschrijving van de leerling, bij het overstappen van de jongere naar vervolgonderwijs. Dit alles in het kader van voorkomen van voortijdig schoolverlaten. Met name heeft zij oog voor kwetsbare leerlingen.

Vanaf april tot en met oktober 2014 werkte ZAAM scholen samen met medewerkers van ROCvA aan een pilot met als doel de obstakels (risico's) te benoemen voor leerlingen tijdens het proces van overgang van vmbo naar mbo-vervolgopleiding.

De opbrengst werd gedeeld met de ketenpartners in Amsterdam (vo en mbo) en gemeente en zal worden gebruikt ter verbetering van het overstapproces naar schooljaar 2015-2016 (start 1 mei 2015).

Steeds meer scholen brachten vernieuwingen aan in hun onderwijs. Daarbij is het vanzelfsprekend dat leerlingen gingen werken met een digitaal leerlingportfolio, wat aansluit bij Gepersonaliseerd leren/Loopbaanleren (LOB).

## 6. Financieel gezonde organisatie

D

Voor duurzaamheid is het van belang dat we onze bedrijfsvoering op orde hebben. Een financieel gezonde organisatie is essentieel voor de toekomst van ZAAM en haar leerlingen. Hier is en wordt door het College van Bestuur strak op gestuurd.

## Opstellen meerjarenonderhoudsplan

Voor de scholen is voor het groot onderhoud een meerjarenonderhoudsplan 2014-2024 opgesteld. De scholen waarvan momenteel al nieuwbouw wordt gebouwd zijn hierin niet meer meegenomen. Deze worden na het opleveren van de nieuwbouw toegevoegd. In de komende jaren zal per jaar, geïntegreerd in het begrotingsproces, met de scholen worden besproken wat de wensen en de noodzakelijke aanpassingen zijn in de gebouwen.

Afgelopen jaar is vanuit het meerjarenonderhoudsplan groot onderhoud aan de E&W-installaties gepleegd om de installaties te laten voldoen aan de geldende veiligheidseisen. Tevens zijn in een aantal gebouwen van ZAAM de laatste resterende brandveiligheidsvoorzieningen aangebracht. Daarnaast zijn veel energiebesparende voorzieningen aangebracht. Zo zijn de meeste gebouwen van ZAAM voorzien van energiemonitoring en zijn er in een aantal gebouwen energiebesparende- en daglichtafhankelijke verlichting, aanwezigheidsdetectie, spouwmuurisolatie

Doel	Realisatie
Meerjarenbegroting ZAAM	Er is een meerjarenbegroting 2014-2017 ZAAM opgesteld die is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
Opstellen meerjarenonderhoudsplan	Er is voor de scholen een meerjarenonderhoudsplan 2014-2024 opgesteld, uitgaven zijn 1,1 miljoen per jaar (1,4 miljoen in 2014).
Inzicht in meerjarenprognose van leerlingenaantal eigen school en die van andere scholen in de gemeente	Dit is gerealiseerd en opgenomen in het RPO voor Amsterdam.
Liquiditeitsplanning	Dit wordt maandelijks bijgesteld.
Voldoen aan de solvabiliteitsvoorwaarden van de bank	In 2014 is met een solvabiliteit van 29,8% ruimschoots voldaan aan de solvabiliteitseis van 19% van de bank.
Risico-analyse opstellen	Er is een risico-analyse die wordt uitgebreid volgens het model van INK. Dit is in 2014 verkend, besproken en wordt in 2015 ingevuld.
Monitoren van de uitputting van de begroting via financiële overzichten	Er is iedere twee maanden een overzicht verstrekt. Dit proces dient versneld te worden, want de oplevering vraagt nog teveel tijd.

aangebracht en zijn de CV-installaties opnieuw ingeregeld en in enkele gebouwen is de CV-installatie vervangen.

In het hoofdstuk 'Toekomst en continuïteit' wordt het risicomanagement verder uitgewerkt.

### Op weg naar duurzaamheid

Het Sweelinck College kiest nadrukkelijk voor het behoedzaam begeleiden van leerlingen naar zelfstandig denkende individuen met oog voor elkaar in kleine kring maar we sturen ook op een open en kritische kijk op de samenleving als geheel. We trachten niet alleen kennis over te dragen maar ook waarden en vaardigheden waardoor een leerling goed is uitgerust voor zijn verdere leven na de middelbare school. We geloven dat een leerling naast cognitieve vaardigheden ook zijn kwaliteiten, talenten en interesses moet kunnen ontplooiën binnen de school om een duurzame rol in de maatschappij te kunnen vervullen. Een bijdrage leveren aan de maatschappij en ook een plek in die maatschappij hebben die bij je past kan niet alleen door het hebben van feitelijke kennis. Een leerling moet in staat zijn om op een sociale manier met anderen om te gaan, te kunnen reflecteren op zichzelf en de keuzes die hij of zij maakt, en verantwoording te kunnen nemen voor deze keuzes.

#### *Verantwoordelijkheid nemen voor keuzes*

Het is uitermate belangrijk dat leerlingen leren verantwoordelijkheid te nemen voor hun keuzes. Dit kan zijn ten aanzien van hun vervolgstudie maar ook de keuzes die ze maken ten aanzien van financieel management, relationeel vlak of op het gebied van afspraken. Op het Sweelinck worden leerlingen begeleid op deze gebieden en leren zij ook een zorgvuldige afweging te maken, afwegingen die te maken hebben met hun toekomst, waarbij zij meenemen zuinig te moeten zijn op de wereld, hun directie omgeving, anderen en zichzelf.

*Martine Uleman, directeur Sweelinck College*

## ... DUURZAAM

## 7. Huisvestingprojecten

D

In het kader van duurzaamheid vinden we het van belang op te nemen wat er op het gebied van huisvesting is gebeurd in 2014.

#### *De Faam*

De bouwwerkzaamheden zijn in september gestart. De oplevering van het gebouw staat gepland in mei 2015.

#### *Nieuwbouwproject Calvijn met Junior College*

In het voorjaar is de eerste paal geslagen van de nieuwbouw van het Calvijn College aan de Pieter Calandlaan 3. De oplevering van het gebouw staat gepland in november 2015.

#### *Nieuwe locatie Comenius Lyceum Amsterdam*

Vanwege de groei van het Comenius Lyceum en de fijnstofproblematiek van de huidige locatie is er gezocht naar een nieuwe locatie. In samenspraak met de gemeente Amsterdam is besloten om het gebouw aan de Jacob Geelstraat 38 geschikt te maken voor het Comenius Lyceum. In december is de architectenselectie opgestart. De oplevering van het gebouw staat gepland in augustus 2016.

#### *Prijs voor nieuwbouw Cygnus Gymnasium*

Het rijksmonument 'Het Schip aan de Wibautstraat' is in 2013 in gebruik genomen door het Cygnus Gymnasium. Enkele restpunten met betrekking tot geveldoorslag en binnenklimaatproblematiek zijn dit jaar opgepakt. Tevens is de prestigieuze NRP Gulden Feniks 2014 prijs in de categorie Renovatie uitgereikt aan het Cygnus Gymnasium voor het gerenoveerde gebouw. De NRP Gulden Feniks is een belangrijke prijs ter bevordering van en inspiratie voor duurzaam gebruik van de bestaande omgeving.

### *Uitbreiding Damstede met nieuwe dependance*

Vanwege de leerlingengroei is een tijdelijke huisvesting geopend aan het J.H. Hisgenpad 13 voor de leerlingen van leerjaar 1. Deze tijdelijke huisvesting zal per januari 2015 ingebruik genomen worden.

2014 was voor het Iedersland College een enerverend schooljaar. Het gebouw aan de Jan van Breemenstraat voldeed al langere tijd niet meer, dus was er gezocht naar betere huisvesting. In juni konden de leerlingen vast een bezoekje brengen aan het gebouw.

In augustus is hard gewerkt om de school aan te passen aan de behoeftes van een school als het Iedersland en is er verhuisd. In de eerste weken was het nog een beetje behelpen want alles was nog niet helemaal klaar.

Op 24 september waren we zover dat we officieel konden openen. In de ochtend genoten de leerlingen van verschillende workshops die werden aangeboden. Daarna konden ouders een kijkje komen nemen en hebben we de school met de leerlingen feestelijk geopend.

's Middags was de opening voor genodigden en werd er een prachtig mozaïek onthuld dat de leerlingen voor deze gelegenheid in het oude gebouw hadden gemaakt.

Een nieuw pand biedt mogelijkheden om je onderwijs te vernieuwen en met je tijd mee te gaan. De school is nu al gedeeltelijk voorzien van digiborden met AppleTV. Daarnaast hebben we een iPad-kar waarmee we heel makkelijk alle iPads voor de leerlingen kunnen inrichten. Zo kunnen ze samen met de docent op een interactieve manier werken.

*Amarens Veenstra, directeur Iedersland College*

... **DUURZAAM**

### *Nieuwe locatie Iedersland College*

Het Iedersland College is in de zomer verhuisd naar het schoolgebouw aan de Zekeringstraat 38. Op 24 september is het nieuwe gebouw officieel geopend.

### *Dependance Pieter Nieuwland College – havo De Hof*

Op verzoek van de gemeente Amsterdam heeft het Pieter Nieuwland College een dependance voor havo-leerlingen opgericht vanaf leerjaar 2013-2014. Vanwege het gegeven dat het gebouw aan het Linnaeushof vanaf leerjaar 2016-2017 niet voldoende capaciteit meer heeft, wordt er in samenwerking met de gemeente Amsterdam gezocht naar een permanente locatie.

### *Nieuwbouw Rosa Beroepscollege/Waterlant College IJdoorn*

Het definitief ontwerp voor de nieuwbouw van het Rosa Beroepscollege en Waterlant College IJdoorn op de Rode Kruisstraat 14 is gereed en de aanbesteding van de aannemer is eind 2014 gestart. De sloop van de laagbouw staat gepland vanaf maart 2015 en de start van de bouw in de zomer van 2015.

### *Waterlant College IJdoorn*

In juni heeft het ROC TOP de hoogbouw van de Rode Kruisstraat 14 verlaten en het Waterlant College IJdoorn heeft intrek genomen in de hoogbouw vanaf augustus 2014. Vanwege de toekomstige sloop van de bestaande gymzalen, zijn voorbereidingen getroffen om de aula aan te passen tot tijdelijk gymzaal. De oplevering van de tijdelijke gymzaal staat gepland in februari 2015.

### *Locatie voor Vinse School*

Voor de Vinse School is vanaf de zomer gezocht naar passende huisvesting. In samenwerking met de gemeente is het gebouw aan de Haarlemmerstraat 132-136 geschikt gevonden. De voorbereidingen voor de aanpassing van het gebouw zijn gestart en het gebouw zal opgeleverd worden in juli 2015.

### *Nieuwbouw/renovatieproject Zuiderlicht College*

De nieuwbouw en renovatie van het Zuiderlicht College aan de Rustenburgerstraat is medio vorig jaar opgeleverd. Op 2 april 2014 is het gebouw officieel geopend.

### *ZAAM Kantoorhuisvesting voor College van Bestuur en ondersteuningsbureau*

De realisatie van de kantoorhuisvesting van het College van Bestuur en het Ondersteuningsbureau in de leegstaande laagbouw van het Bindelmeer College is in maart gestart en is in juni 2014 opgeleverd.

## 2.4 ZAAM ontplooit en verbindt... GROEIZAAM

G

Door de kleinschaligheid van onze scholen worden leerlingen gezien en gekend, hetgeen helpt om relatie en prestatie in balans te houden. Dit draagt bij aan een positief en veilig pedagogisch klimaat en een optimale leer- en werkomgeving. De volgende succesbepalende factor is hierbij geformuleerd:

### **8. Veilig leer- en werkklimaat op alle scholen**

Scholen worden gestimuleerd te werken aan een veilig klimaat. De volgende prestatie-indicator is opgenomen in het A3 jaarplan:

Doel	Realisatie
Voldoen aan de eisen van het Arbobeleidsplan	Naar aanleiding van de inventarisatie in 2013 is in 2014 hard gewerkt aan de uitvoering van het plan van aanpak.

### **De veilige school**

ZAAM is begonnen met de uitrol van 'De Veilige School'. Het betreft niet alleen de fysieke maar ook de sociale veiligheid. Wat betreft de fysieke veiligheid investeren we onder andere

Onze doelgroep op Hogelant verandert. Tot 10 jaar terug waren wij 'dat kleine witte schooltje waar je je kind graag naar toe bracht als het ook maar een ietsepietsie zorg nodig had'. We werden 'de zorgschool van Noord' voor leerlingen met vmbo potentie die het niet zouden redden zonder extra zorg. Het was niet de school van je eerste keuze, je moest er naar toe.

We zullen die vmbo-onderbouw-zorgschool blijven. Maar omdat onze onder instroom kleiner wordt en het aantal zijinstromers dat zich aanmeldt, groeit, wordt onze verbinding met de Amsterdamse Plus, ook de medebewoner in ons pand, sterker. Samen ontwikkelen wij een programma voor leerlingen die geen vmbo diploma kunnen halen door via een tussenklas en een mbo 1 Entree opleiding op te gaan voor het behalen van hun Startkwalificatie. Zo verbinden wij onderwijssoorten in het belang van en passend bij de leerling. Zo maken wij onderwijs passend, zo verbinden wij leerling en leerkracht, mogelijkheden en programma's, zelfkennis en zelfredzaamheid, leren en werken, onderwijs en maatschappij, heden en toekomst.

Onze doelgroep verandert, ons onderwijs verandert mee. Niet door af te wachten of gelijke tred te houden. Wij lopen vooruit maar kijken met regelmaat om. Zo zien we wie volgt en kunnen waar nodig een zetje geven, stimuleren, zo nodig onszelf wat afremmen of de koers verleggen. Ons doel: schakelen naar mogelijkheden.

*Gert Braaksma, directeur Hogelant*

## ... GROEIZAAM

in goede gezonde en veilige gebouwen, toezicht op de Risico Inventarisatie & -Evaluaties (RI&E) en de opleiding van bedrijfshulpverleners (BHV-ers). In 2014 is op tien locaties een

RI&E gemaakt en extern getoetst. Per locatie wordt een Plan van Aanpak gemaakt. Uit de RI&E's zijn geen urgente problemen naar voren gekomen. Er is besloten in het kader van efficiency en effectiviteit de arbo-opleidingen (preventiemedewerker, ploegleider, BHV'er en EHBO) ZAAM-breed te organiseren. Na een aanbestedingstraject is in het najaar een samenwerkingsovereenkomst gesloten met NISHV.

In 2014 is een begin gemaakt met een veiligheidsplan van ZAAM. Dit plan voorziet in afspraken op het gebied van sociale en fysieke veiligheid en maakt ook verbinding met de gemeentelijke initiatieven op dit gebied. De gemeente Amsterdam inves-

Het Cygnus Gymnasium, voor wereldburgers en wetenschappers

Op het Cygnus zitten veel toekomstige leiders en beslissers. Daarom is het van belang dat onze leerlingen op school leren verantwoordelijkheid te dragen. Daar groeien zij van. Ouderejaars treden op als hulpmentor voor de leerlingen in het eerste jaar. Ze draaien mee in de introductieperiode en zijn een rolmodel voor nieuwe leerlingen. Anderen zijn tutor en geven vakhulp aan medeleerlingen die dat nodig hebben. Leerlingen organiseren onze Aristeia: twee dagen (in mei) van ludieke competitie tussen alle klassen van de school, met een groot feest als afsluiting.

Onze leerlingen debatteren graag en vaardig en we hebben ons voorgenomen om in de komende jaren de medezeggenschap van leerlingen op het Cygnus verder te versterken. We leren nog beter elkaar te overtuigen met argumenten en passen de principes van retorica toe. Het hoort echter ook in de klassieke traditie elkaar goede vragen te stellen. In dialoog ontstaat door luisteren, doorvragen en bouwen op elkaars denkwerk iets beters dan er daarvoor was. Lessen van de antieke filosoof en leraar Socrates die voor de wereldburgers van morgen van grote waarde zijn.

*Joost Visser, rector ad interim Cygnus Gymnasium*

... GROEIZAAM

teert bijvoorbeeld in Audits vanuit Het Nederlands Jeugd Instituut. Ook maatschappelijke issues zoals radicalisering, maar ook calamiteitenbeleid (b.v. als een ramp de school treft) maken deel uit van het preventiebeleid. Het belang van een deugdelijk veiligheidsplan per school en het voldoen aan de wettelijke vereisten zoals een pestprotocol of gebruik van de meldcode is groot en vraagt om nadere uitwerking en inbedding bij de scholen.

### **Vertrouwenspersonen**

Wat betreft de sociale veiligheid betreft is onder andere geïnvesteerd in vertrouwenspersonen. We vinden het van belang dat de vier bovenschoolse vertrouwenspersonen officieel gecertificeerd zijn. Het scholing/trainingsproces dat eind 2013 is gestart is in 2014 succesvol afgerond met een examinering op drie onderdelen en een assessment. Vervolgens zijn de vier vertrouwenspersonen en de coördinator officieel gecertificeerd en ingeschreven bij de landelijke vereniging van vertrouwenspersonen. In schooljaar 2013-2014 zijn door de vier vertrouwenspersonen 13 cases behandeld en alle naar tevredenheid van de betrokkenen afgerond.

### **Pluriform**

De pluriformiteit van onze scholen weerspiegelt die van onze leerlingen en medewerkers. We respecteren en waarderen de onderlinge verschillen, ook in achtergrond, cultuur en geloof. De succesbepalende factor die hierbij hoort is:

### **9. Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving**

**G** Om te kunnen werken aan de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen is het belangrijk aandacht te besteden aan de rol van de mens in de gemeenschap en de omgeving. Daarom achten we het van belang dat de scholen een sterke verbinding hebben met de omgeving. De volgende prestatie-indicatoren zijn vastgelegd in het A3 jaarplan:

Doel	Realisatie
Jaarlijks minimaal een keer contact met stakeholders	In de managementgesprekken zijn de contacten met stakeholders gestimuleerd. Ook de Raden van Advies hebben in deze een belangrijke rol.
Gezamenlijke visie en missie ontwikkelen ZAAM incl. de invulling van levensbeschouwelijk onderwijs	In april 2014 is een dag georganiseerd met de directeuren en de managers van het ondersteuningsbureau over identiteit. In het najaar zijn verschillende gesprekken gevoerd over de kenmerken van ZAAM. Dit heeft geresulteerd in het visiedocument van ZAAM dat in 2015 wordt afgerond met een nieuwe missie en visie. De invulling van het levensbeschouwelijk onderwijs is door de werkgroep identiteit opgepakt.
Medewerkers zijn deskundig in het omgaan met levensbeschouwelijke en culturele diversiteit	Dit is permanent onderwerp van gesprek van de werkgroep identiteit.
Maatschappelijke stage op alle ZAAM-scholen	De directeuren hebben er unaniem voor gekozen om de maatschappelijke stage aan te blijven bieden, ook nu dit vanaf 2014 niet meer verplicht is vanuit de landelijke overheid.

### Raden van advies

De vijf adviesraden die binnen ZAAM functioneren zijn in 2014 steeds meer op koers gekomen. Er zijn twee nieuwe adviesraden geïnstalleerd en ook de vijfde heeft een voorzichtige

start gemaakt. De vergaderingen worden goed voorbereid door een kleine commissie van directeuren en/of leden van adviesraad onder aansturing van een beleidsadviseur. Gepoogd wordt zoveel mogelijk kennis ‘van buiten naar binnen’ te

Het Bindelmeer College heeft de afgelopen 3 jaar bewezen dat zij een plek verdient in Amsterdam Zuidoost. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de ‘wederopbouw’ van de school. In 2010 was het nog een zwakke school met een matig schoolklimaat en een slecht imago en weinig tot geringe belangstelling vanuit de omgeving. In 2011/2012 heeft de kanteling plaatsgevonden.

Door fors te investeren in het gebouw (mede door de gemeente Amsterdam), met man en macht te hebben gewerkt aan een nieuw onderwijsconcept, met daaraan verbonden een nieuwe naam voor

de school, is in 2014 het aantal van 500 leerlingen (groei van 200 leerlingen) bereikt.

De sleutel van succes berust op drie pijlers: nieuwe naam (Imago), modern gebouw/leeromgeving en een innovatief onderwijsconcept.

De school kenmerkt zich nu als een school waar leerlingen graag mogen zijn, waar zij ook naast alle relevante vakken om hun diploma te behalen, onderwijs krijgen in waar ze goed in zijn. Diverse keuzevakken, carrousels en buitenschoolse activiteiten dragen bij om een zo groot

mogelijke opbrengst te realiseren als het gaat om de ontwikkeling van onze leerlingen.

Tevens hebben we de voorbereidingen getroffen om een aparte dans route voor mavo leerlingen het komend schooljaar (2015) te starten. Een nieuwe leerroute voor leerlingen die affiniteit hebben met de hedendaagse dans en wellicht kansen zien daar ook hun beroep van te maken.

*Bart van den Berg, directeur Bindelmeer College*

**... GROEIZAAM**

krijgen. Alle vergaderingen leidden tot inhoudelijke discussies, resulterend in diverse nuttige tips en adviezen aan de scholen.

De adviesraad havo/vwo heeft in 2014 viermaal vergaderd over onder andere beoordeling, integriteit en de druk van meetprocessen op het onderwijs. In een tweede bijeenkomst is dit thema vervolgd met een gedachtewisseling per bedrijfstak/branche hierover.

#### De Apollo is zichtbaar en herkenbaar

De leerlingen van De Apollo zijn vooral kwetsbaar, in het basis onderwijs hebben ze het vaak heel zwaar gehad. Onze leerlingen volgen vmbo-t of havo onderwijs in kleine klassen van maximaal 16 leerlingen en de leerlingen en ouders krijgen meer ondersteuning aangeboden dan op een reguliere school. Alle onderbouw en derde klassen hebben een vaste klassencoach. De klassencoach ondersteunt en adviseert de leerlingen, de ouders, de mentoren en de docenten. En zoals één van de leerlingen in een interview met het Parool aangeeft: 'Alle kinderen in de klas hebben wel iets, een afwijking, als je dat zo kunt noemen. Maar dat maakt het ook leuk op De Apollo. We hebben kinderen in allerlei soorten en maten en dat is interessanter dan tien normale mensen bij elkaar'. Iedereen mag er zijn en wordt geaccepteerd. Het leren is op onze school belangrijk, het is niet voor niets dat De Apollo in het blad de Elsevier genoemd wordt als de beste vmbo-t school van Amsterdam. Hiermee wordt aangetoond, dat ons onderwijs werkt. De leerlingen ontwikkelen zich en voelen zich goed, ook worden er goede resultaten door de leerlingen behaald. De Apollo heeft hierdoor een vaste en zichtbare plek in het Amsterdamse onderwijs veroverd. Ook leerlingen uit de omgeving van Amsterdam, weten steeds meer de weg naar onze school te vinden. De school blijft, desondanks, een klein school, opdat de warme en herkenbare sfeer intact blijft.

*Gerda Heringa, directeur De Apollo*

## ... WERKZAAM

De adviesraad Zaanstad heeft in 2014 viermaal vergaderd. Er is een vergadering gewijd aan de terugkoppeling van de directeurs van wat ze in de school hebben kunnen doen met de adviezen vanuit achterliggende vergaderingen vanaf augustus 2012. Tevens werd de werkwijze van de raad geëvalueerd. Er is gesproken over de thema's armoede, de ZAAK-academie en de grenzen aan de verantwoordelijkheid van de directeur.

De adviesraad Noord/Monnickendam/Waterland is in 2014 geïnstalleerd en heeft in 2014 driemaal vergaderd. Er is gesproken over armoede en uitsluiting.

De adviesraad Centrum/West/Zuid is in 2014 geïnstalleerd en heeft viermaal vergaderd. Er is gesproken over de grenzen van de school. Tot hoever reikt de verantwoordelijkheid? Ook zijn de thema's social media en seksueel misbruik en kindermishandeling aan de orde geweest.

De adviesraad regio Oost/Zuidoost is nog in oprichting. Er wordt gestreefd naar een adviesraad van vier personen. Inmiddels is één lid gevonden, die beide scholen (Bindelmeer College en College De Meer) heeft bezocht.

## 2.5 ZAAK is zichtbaar en herkenbaar... WERKZAAM

W

Goed werkgeverschap past bij onze ambitie. Wij koesteren jonge talenten, waarden onze medewerkers en kiezen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hierbij hebben we de volgende succesbepalende factor geformuleerd:

### 10. Gekwalificeerde en betrokken medewerkers

Om te komen tot goed onderwijs, zijn gekwalificeerde en betrokken medewerkers onontbeerlijk. Dit is een speerpunt voor de komende jaren. De volgende prestatie-indicatoren zijn vastgelegd:



Doel	Realisatie
Nieuwe opleidingsscholen	In 2014 zijn 3 nieuwe scholen toegetreden. Er zijn 9 ZAAM-opleidingsscholen.
100% gerealiseerde FOG's/BOG's	Dit is gemonitord in de verantwoording die in september wordt opgevraagd van de directeuren. Op alle scholen worden jaarlijks met alle medewerkers functioneringsgesprekken gevoerd. Op de scholen met een wisseling van directeur of andere zaken die veel aandacht behoeven is dit niet gerealiseerd. Hier over zijn afspraken gemaakt voor 2015. Beoordelingsgesprekken worden gevoerd met personeel in tijdelijke dienst.
Enquêtes uitzetten voor BOG directeuren	In mei zijn de enquêtes uitgezet voor de beoordelingsgesprekken van de directeuren. In juni hebben alle zittende directeuren een beoordelingsgesprek gehad.
Gerealiseerde normen functiemix	In december 2014 zijn afspraken gemaakt met de vakbonden over te realiseren doelen per 1 augustus 2015 en te realiseren doelen per augustus 2020.
Gekwalificeerd personeel	Er is een regeling onder- en andersbevoegden vastgesteld. Directeuren hebben afspraken gemaakt met niet bevoegde leraren volgens deze regeling.
Realisatie scholingsafspraken	Gemeenschappelijk is scholing georganiseerd op het gebied van Arbo, ziekteverzuim, passend onderwijs. Op schoolniveau wordt scholing voor de individuele medewerkers georganiseerd.

### De Opleidingsschool

In 2014 zijn drie vestigingen van ZAAM-ROCTOP toegetreden tot de opleidingsschool. Het betreft het Zuiderlicht College, het ledersland College en een vestiging van ROCTOP, afdeling Wibautstraat. 2014 en 2015 staan vooral in het teken van een beoordelingstraject vanuit de NVAO. De huidige accreditatie loopt tot januari 2016. Wij volgen dit traject in samenwerking met de accreditatie van hogeschool Inholland. Een voldoende beoordeling leidt tot subsidiëring van de komende 5 jaren. In schooljaar 2014 waren er 169 studenten van de hogeschool van Amsterdam en de hogeschool Inholland ingeschreven bij onze opleidingsschool. Er is in 2014 een begin gemaakt met het schrijven van een Opleidingsplan voor ZAAM-ROCTOP. Daarnaast wordt binnenkort een kritische zelfreflectie en een kwaliteitszorgplan geschreven. Alle documenten zijn nodig om tot een positieve beoordeling te komen. Alle 11 de locaties hebben een eigen teamopleidingsplan geschreven. De cursussen werkplekbegeleiders zijn afgesloten in juni 2014 waarbij

ruim 60 docenten zijn gecertificeerd. De nieuwe cursussen zijn ook weer van start gegaan. In augustus 2014 hebben ruim 90 inschrijvingen van docenten en schoolleiders plaatsgevonden. De formele toetreding van nieuwe scholen/locaties is uitgesteld tot na de beoordeling van de NVAO en wordt in begin van 2016 verwacht.

### Gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus vormt de kern van het personeelsbeleid. De kadernotitie die hiervoor in 2014 tot stand is gekomen, biedt scholen veel ruimte om hieraan een eigen invulling te geven. Zodoende kunnen schooleigen speerpunten, onderwijsvisie en cultuur in de gesprekken geaccentueerd worden. Voor midden-managers is in het najaar een driedaagse training Gespreksvoering gestart. Deze wordt begin 2015 afgerond.

### Funciemix en entreerecht

Uiterlijk op 1 oktober 2015 moet de funciemix van ZAAM op het niveau liggen zoals afgesproken in het akkoord met de vakcentrales van december 2014: 25% LB-functie, 52% LC en 23% LD. Om dit te bereiken zijn er normen per onderwijssoort afgesproken. De meting van half oktober 2014 liet nog een kleine achterstand zien. In samenspraak met de deelraden is per school een plan van aanpak opgesteld om de normen te realiseren.

Per augustus 2014 hebben 64 leraren (47,46 fte) een benoeming in LD gekregen op grond van het entreerecht. Voor zowel de funciemix als het entreerecht zijn binnen de scholen afspraken gemaakt over werving, selectie en professionaliseringsactiviteiten in het kader van de benoemingen. Dit betekent dat een aantal van de benoemingen voorwaardelijk is.

### Terugdringen onbevoegden

Met onbevoegde docenten worden scholingsafspraken gemaakt. In een scholingsplan is vastgelegd op welke termijn de docent zijn/haar bevoegdheid zal halen en op welke wijze we deze studie-inspanning faciliteren. Op 1 december 2014 was het percentage onbevoegde docenten 8,76%. Vergeleken met

2013 is dit percentage ongeveer gelijk gebleven. Onbevoegd wil niet zeggen: onbekwaam. Onbevoegde docenten die bij ons voor de klas staan, worden door de schoolleider bekwaam geacht les te geven. Een bijzondere positie nemen docenten met een PABO-diploma in: zij zijn niet in alle gevallen bevoegd, maar vaak pedagogisch-didactisch uiterst bekwaam om in de onderbouw van het vmbo les te geven.

### Werkkostenregeling

In 2014 zijn de speerpunten van het ZAAM beleid vastgelegd voor de Werkkostenregeling die vanaf 2015 voor ZAAM geldt: sport, gezondheid en ICT.

Goed werkgeverschap, dat ook hoort bij het kenmerk WERKZAAM, moet ook blijken uit de succesbepalende factor:

### 11. Erkenning en waardering van en door medewerkers

Hierbij zijn de volgende prestatie-indicatoren opgenomen:

Doel	Realisatie
Score medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)	De agenda van de Expertgroep die zich hiermee bezighoudt werd gedomineerd door Gezondheidsbeleid, Arbo en de evaluatie van ERM. Een MTO moet zorgvuldig worden voorbereid en uitgevoerd. Om die reden is besloten dit naar 2015 uit te stellen.
Het College van Bestuur bezoekt alle scholen	Het College van Bestuur heeft alle scholen bezocht en daar met personeel, leerlingen en managementteam gesproken.
Inrichten nieuw functieboek	In juli 2014 is het traject afgerond. De procedure is vastgesteld, functiefamilies en alle functiebeschrijvingen (3 tranches) zijn met instemming van de GMR vastgesteld. Brieven zijn onder de personeelsleden uitgedeeld.
Aandacht voor lief en leed van medewerkers, waaronder jubilea	Er is een regeling lief en leed en er is in beeld wanneer jubilea zijn. Er zijn afspraken over wanneer, hoe en door wie daar aandacht aan wordt besteed.

Het Bernard Nieuwentijt College: actieve partner in haar omgeving

Leren op het Bernard Nieuwentijt College (BNC) is leren in en buiten school: de school is een oefenplaats en de wereld is het klaslokaal. Naast (digitaal) leren in het schoolgebouw leren wij ook buiten de school. Leren in de omgeving is ook leren met de omgeving. We werken samen met allerlei organisaties om het leren in te richten: onder andere basisscholen, kerken, sportverenigingen, de gemeente, diverse maatschappelijke organisaties en stichtingen, de ondernemersvereniging, Brede

School Waterland en het jongerenwerk zijn partners in het leren. Het leren wordt hierdoor verrijkt en de school en haar omgeving versterken elkaar. Een korte greep uit de activiteiten: leerlingen van het BNC hebben de mantelzorgcomplimenten rondgebracht als onderdeel van de maatschappelijke stage, leerlingen en de jongerenwerker organiseren activiteiten in de gemeente, leerlingen van het BNC geven gastlessen op basisscholen en de ondernemersvereniging helpt bij het vinden van stageplekken en geeft voorlichting in het kader van LOB. Het BNC is een 'brede school': het schoolgebouw wordt diverse middagen en avonden

per week gebruikt voor cursussen, sport en andere activiteiten.

Door zichtbaar te zijn, initiatief te tonen, open te staan en behoeften kenbaar te maken is er sprake van een samenwerking die voor de diverse partijen unieke kansen biedt om partnerschap aan te gaan en deze ten volle te benutten.

*Raymond Weijertse,  
directeur Bernard Nieuwentijt College*

**... WERKZAAM**

### **Functiegebouw**

Per 1 augustus is een nieuw functiegebouw ingevoerd. Tot die tijd is er gewerkt met het functiegebouw van de rechtsvoorganger. Dit paste niet bij de nieuwe instelling qua organisatiestructuur, taken, competenties en taalgebruik. In het nieuwe functieboek zijn verwante functiebeschrijvingen gegroepeerd in functiefamilies. In het project hebben alle directeuren geparticipeerd. Via de lijn én door een goede samenwerking met de PGMR zijn ook de medewerkers betrokken bij de toetsing van conceptbeschrijvingen. De instelling van een waarderingscommissie, waarin een vertegenwoordiging van directeuren met PGMR, de afdeling P&O en een extern FUWA-SYS gecertificeerde zitting hadden, heeft bijgedragen aan de kwaliteit van en het draagvlak voor het functiegebouw. Dit heeft er mede toe geleid dat er uiteindelijk slechts twee bezwaren zijn behandeld door de interne bezwarencommissie. Beide bezwaren zijn ongegrond verklaard, maar zijn alsnog in goed overleg met betrokkenen tot een bevredigende oplossing voor alle partijen gebracht.

Steeds vaker komen we er achter dat de talenten van onze leerlingen ons les- en leerprogramma overstijgen. Om toch deze talenten te kunnen ondersteunen, hebben we dit jaar de Comenius Academie opgericht, een vrijplaats waar leerlingen cursussen kunnen gaan volgen en mogelijk ook zelf cursussen kunnen gaan geven. Hoewel we geen extra financiële middelen hebben en als start een examentraining hebben opgenomen in de Academie, is het opmerkelijk wat er gebeurt als je de leerlingen en hun behoeften serieus neemt. Alleen al de mogelijkheid om als leerling in gesprek te gaan over eigen talent, geeft ineens een goed beeld van wat er allemaal in de school rondloopt: ongekende sporttalenten, kunst- en literatuurliefebbers, techneuten en zeer sociaal ingestelden komen ineens langs om een gesprekje te voeren.

Maar niet alleen wordt door de oprichting van de Academie zichtbaar wat er aan talent in huis is, ook de buitenwereld wordt zich ineens bewust van mogelijkheden. Overleg dat wij voerden met basisscholen kwam ineens in een stroomversnelling toen de Academie werd genoemd. “Kunnen we niet samen sportactiviteiten opzetten, of lessen voor en door leerlingen”. Ook de toekomstige buurt van ons nieuw gebouw is geïnteresseerd in mogelijkheden en ouders beginnen ook iets aan te geven. Als school wordt je dus volgens ons echt zichtbaar als je iedere keer weer vormgeeft aan je idealen. Comenius Lyceum Amsterdam is in Nieuw West bekend vanwege het vermogen om het beste uit leerlingen te halen als het gaat om schoolprestaties. Maar als je vanuit de achtergrond die je als school hebt, talenten van leerlingen laat samengaan met behoeftes die er buiten de school zijn, dan versterk je niet alleen het beeld van de school, je geeft leerlingen ook unieke ervaringen mee voor de rest van hun leven.

*Kees Buijtelaar, rector Comenius Lyceum Amsterdam*

## ... WERKZAAM

W

Bij ons kenmerk WERKZAAM hebben we vastgelegd, dat we een transparante organisatie willen zijn, met een duidelijke structuur en open communicatie. We raadplegen onze belanghebbenden, luisteren naar hen en gaan met de uitgebrachte adviezen aan het werk. Hierbij hoort de succesbepalende factor:

## 12. Goed hanteren van de governance code

Binnen ZAAM hechten we aan transparantie: transparantie in keuzes die worden gemaakt door verantwoording af te leggen en transparantie door in samenspraak met belanghebbenden beleid te bepalen. In 2014 is het personeel van de scholen uitgenodigd om in gesprek te gaan over het jaarverslag 2013. Er hebben enkele medewerkers gehoor gegeven aan deze oproep en dat heeft geresulteerd in een mooi gesprek met het College van Bestuur.

Doel	Realisatie
Voldoen aan de Code Goed Bestuur VO	ZAAM voldoet aan de code. Er moeten nog 3 punten worden uitgewerkt: de integriteitscode, afspraken over de nevenfuncties van bestuurders en de goedkeuring van de Raad van Toezicht over het meerjarenplan.

Het College van Bestuur hanteert de Branchecode ‘Goed Onderwijsbestuur’ in het voortgezet onderwijs van de VO-raad, die op 1 augustus 2011 in werking is getreden. Er moeten nog drie punten worden uitgewerkt om volledig te voldoen aan de in de branchecode gemaakte afspraken. De nog ontbrekende integriteitscode moet nog worden opgesteld. De gehanteerde werkwijze voor nevenfuncties van de bestuurder moet nog in een reglement worden vastgelegd (artikel 8.2 en artikel 16). Dit gebeurt in 2015. Er is nog geen rooster van aftreden voor de Raad van Toezicht. De Raad heeft wat betreft de zittingstermijn besloten om in eerste instantie het natuurlijk verloop af te wachten en daarna een rooster van aftreden op te stellen. Om continuïteit te waarborgen wil de Raad voorkomen dat teveel leden op hetzelfde moment moeten aftreden. De goedkeuring die nodig is van de Raad van Toezicht voor het strategisch

beleid (artikel 10.2) is ook nog niet ontvangen, omdat er nog wordt gewerkt aan het strategisch plan. Dit zal in 2015 worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Wel heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan het jaarplan A3 van ZAAM en is de evaluatie daarvan besproken in de Raad.

#### Werkzaam op het Huygens College

Het Huygens College is een vmbo school in Oud-West. Dagelijks wordt de school bezocht door zo'n 500 leerlingen waarvan het merendeel afkomstig is uit Nieuw-West. Hoe zorg je er nu voor dat er toch een verbinding ontstaat tussen de school en de buurt?

Organiseer samen met Foam een foto-project, genaamd I WAS HERE, waarbij de leerlingen de buurt intrekken met een buurtbewoner. De buurtbewoners leren op deze manier onze leerlingen kennen en de

leerlingen voelen zich meer betrokken bij de buurt. Al snel bleek dat de leerlingen een opvallend scherp oog hadden voor datgene wat bijzonder is aan de buurt. Ook het bijzondere in het gewone werd door middel van de foto's onder de aandacht gebracht.

Uiteindelijk is er een selectie gemaakt uit de vele honderden foto's. Een jury bestaande uit Foam medewerkers, docenten, leerlingen en de directie van het Huygens College, heeft zes foto's geselecteerd. Deze zes foto's hangen op GROOT formaat aan de gevels van de school.

De foto's zijn ook voorzien van een quote die door de maker van de foto bedacht is.

I WAS HERE is een fantastisch project dat er voor zorgt dat de leerlingen op het Huygens College meer meekrijgen dan alleen een diploma!

*Roy de Haan, directeur Huygens College*

## ... WERKZAAM



# VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

### 3.1 Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit zes personen die elkaar aanvullen wat betreft kennis. Er is een goede verhouding tussen professionele onderwijskundige, financiële, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring. De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt:

Op basis van de statuten van ZAAM zijn alle leden van de Raad van Toezicht benoemd voor een periode van vier jaar (dus tot 20-12-2016) en daarna eenmaal herbenoembaar. Omdat alle leden op 20 december 2012 zijn benoemd is er geen vanzelfsprekende volgorde van aftreden. Afgesproken is dat er na vier jaar jaarlijks één lid zal vertrekken en zal worden vervangen door iemand van buiten. De namen worden later ingevuld.

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

## 3.2 Vergaderingen

De Raad van Toezicht is in 2014 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De agenda wordt in een vooroverleg tussen de voorzitter van de Raad en de voorzitter van het College van Bestuur opgesteld. De vergadering start met on-

### *Onderwijs dat zich richt op loopbaan en werk*

Met ingang van schooljaar 2013-2014 is het beroepsgericht programma uit de bovenbouw van College De Meer vernieuwd. Voorheen kozen leerlingen uit de sectoren Zorg en Welzijn en Economie (Handel en Administratie). Omdat de eerste sector steeds minder populair was onder leerlingen en de tweede sector weinig perspectief op toekomstig werk bood, is de school gestopt met het sectorgerichte onderwijs. In 2014 heeft de eerste groep van ca. 90 leerlingen onderwijs gekregen onder de vlag van de intersectorale leerweg 'Dienstverlening en Commerce'. Hiervoor is een onderwijspakket van een andere ZAAM-school aangepast en verder doorontwikkeld. Het onderwijs wordt aangeboden in 10 beroepsbeelden, die overstijgend zijn aan de sectoren van het vmbo. Deze beroepsbeelden zijn: Horeca en consumptie, ICT, Grafimedia, facilitair/ gebouwenbeheer, Sport en Veiligheid, Verzorging, Administratie & Secretarieel, Toerisme, Mode & Commerce en Handel en Verkoop. In de zomer van 2014 zijn de beroepsgerichte ruimten verbouwd en ingericht op het nieuwe onderwijsconcept. Leerlingen zijn gestart met alle beroepsbeelden en hebben in januari 2014 vijf beroepsbeelden gekozen waar ze de rest van het derde leerjaar onderwijs in krijgen aangeboden. In september 2014 hebben ze uiteindelijk twee beroepsbeelden gekozen die in het schoolexamen zullen worden afgesloten. Het nieuwe onderwijs biedt beter de mogelijkheid om maatwerk te verrichten, sluit beter aan bij de diverse uitstroomrichtingen van het mbo en bij de arbeidsmarkt en maakt leerlingen meer keuze bekwaam voor de overstap naar het mbo. Maar vooral: het onderwijs sluit beter aan bij de belevingswereld van de leerling en is... leuker!

*Remco van Gennip, directeur College De Meer*

## ... WERKZAAM

derling overleg, buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht ontvangt iedere vergadering een managementbrief met daarin de belangrijkste informatie van achterliggende periode. Hier gaat het om genomen besluiten van het College van Bestuur, informatie uit de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, informatie van de scholen en ontwikkelingen in het ondersteuningsbureau.

De Raad van Toezicht heeft in 2014 goedkeuring verleend aan het jaarverslag 2013 en de begroting 2015. In de vergaderingen is onder andere gesproken over:

- het A3 jaarplan
- de nieuwe organisatie van het ondersteuningsbureau, met daarnaast de concerncontroller
- onderwijsresultaten en de wijze waarop het College van Bestuur hier op stuurt
- inspectiebezoeken op de scholen
- managementgesprekken
- de functiemix en de gesprekken met de bonden hierover
- het RPO met daarin de nieuwe initiatieven voor Damstede II en de Vinse School
- de continuïteit binnen de GMR als gevolg van het vertrek van vier leden

De Raad van Toezicht is goed op de hoogte gehouden door het College van Bestuur over de overdracht van het Calvijn met Junior College. Hierin heeft de Raad van Toezicht de rol van sparring partner op zich genomen en heeft het College geadviseerd over te nemen stappen.

De Raad van Toezicht is continu op de hoogte gehouden van de stappen die in 2014 zijn gezet om te komen tot een nieuwe missie, visie en beschrijving van de kenmerken van ZAAM.

In een themabijeenkomst in september heeft de Raad van Toezicht gesproken over haar eigen toezichtkader, dat daar-



na is vastgesteld. Ook heeft de Raad haar eigen functioneren geëvalueerd.

### 3.3 Commissies

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

De auditcommissie is in 2014 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. In 2014 heeft het accent gelegen op:

- De werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.
- In 2014 zijn stappen gezet om de planning en control-cyclus te verbeteren. De auditcommissie blijft het belang hiervan benadrukken en is hierover regelmatig geïnformeerd. Tevens is in drie vergaderingen risicomanagement aan de orde geweest. In de vergadering van oktober heeft de concerncontroller de keuze voor risicomanagement volgens het systeem van INK, dat aansluit bij de gekozen PDCA-systematiek (A3 jaarplan) toegelicht.
- De begroting, het jaarverslag, inclusief de jaarrekening en het financieel meerjarenplan van stichting ZAAM. De leden van de auditcommissie hebben uitgebreid gesproken over de meerjarenbegroting 2014-2016, de jaarrekening 2013 in aanwezigheid van de accountant en de begroting 2015. De auditcommissie blijft benadrukken dat de (meerjaren)begroting beleidsrijker moet worden geformuleerd.
- De financiële informatieverstrekking door stichting ZAAM, waaronder tussentijdse financiële rapportages, bekostigingsregels en de beoordeling van effecten van nieuwe regels alsmede de toepassing ervan. De accountant heeft de halfjaarcijfers toegelicht en daarna is dit besproken in de auditcommissie. De directeur van het

ondersteuningsbureau heeft de auditcommissie uitgebreid geïnformeerd over afspraken en beleid op het gebied van huisvesting van de ZAAM-scholen.

- De naleving van de aanbevelingen van de externe accountant.

De managementletter van de accountant is voorzien van commentaar van het College van Bestuur. Tezamen is dit aan de orde geweest in de auditcommissie.

In 2014 heeft de Europese aanbesteding voor de accountantsdiensten plaatsgevonden in nauwe samenwerking met de auditcommissie. De Raad van Toezicht heeft op advies van de auditcommissie de opdracht gegeven. De aanbesteding van de accountantsdiensten is geëvalueerd door de auditcommissie. De auditcommissie heeft het functioneren van de externe accountant met hem besproken en heeft hiervan een verslag gemaakt.

De remuneratiecommissie heeft in december 2014 een beoordelingsgesprek gevoerd met de voorzitter en het lid van het College van Bestuur. Ter voorbereiding op dit gesprek heeft de remuneratiecommissie gesproken met enkele directeuren en een delegatie van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Ter voorbereiding op dit gesprek is door de voorzitter en het lid van het College van Bestuur een reflectieverlag opgesteld over: het werkplan 2014, het A3 jaarplan en afspraken tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

### 3.4 Governance

In het kader van good governance vindt de Raad het van belang informatie over ZAAM in te winnen, niet alleen via het College van Bestuur, maar ook via andere geledingen. Om deze reden is er jaarlijks overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. In 2014 hebben twee gesprekken plaatsgevonden



met de GMR, waarbij zonder een agenda wordt vergaderd zodat er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen.

Om een goed beeld te hebben van de ZAAM scholen hebben de leden van de Raad van Toezicht in de eerste twee schooljaren verschillende scholen bezocht. In 2014 zijn nog twee scholen bezocht. De leden zijn rondgeleid, hebben lessen bezocht en hebben gesproken met de directeur en zo mogelijk met een delegatie leerlingen en/of personeel. Omdat is gebleken dat

het moeilijk is om de volle werkagenda's van de leden van de Raad van Toezicht te combineren met een bezoek aan een school, is er voor gekozen om vanaf september 2014 de reguliere vergaderingen op een vrijdagmiddag op een locatie te laten plaatsvinden. Op de school spreekt de Raad van Toezicht met de directeur en eventueel andere medewerkers van de school over een thema. In 2014 zijn het Huygens College (met als thema de Opleidingschool) en het Over-IJ College (met als thema passend onderwijs) bezocht.

Het Zuiderlicht College wil jonge mensen begeleiden bij het vinden van hun plaats in de maatschappij. De school is een oefenplaats voor de samenleving. Wat betekent dit voor onze leerlingen? Onze leerlingen kunnen keuzes maken, samenwerken en zich inleven in de ander. Onze leerlingen kunnen zich creatief uiten en zijn trots op zichzelf.

Onze school is een kleine school met een hechte en positief ingestelde populatie van werknemers en leerlingen. Een school waarin iedereen zich inzet om beste uit zichzelf te halen op cognitief, sociaal en creatief gebied. De leerlingen leren hun eigen kracht te ontwikkelen en hun zelfvertrouwen te vergroten door onze aanpak. Door de grootte van de school voelen onze, vaak overbelaste, leerlingen zich thuis en ze weten zich gezien. Het werken aan een positieve relatie, competentie en

autonomie vinden wij belangrijke onderdelen aan onze school. Wij zijn met elkaar het Zuiderlicht College en zijn daar trots op.

Ons onderwijs is gebaseerd op een breed onderwijsperspectief t.a.v. de ontwikkeling van de leerlingen. Buiten de theoretische vakken bieden wij de leerlingen veel creatieve vakken aan, zoals bevo, muziek en dans. Hiermee bevorderen wij de sociale intelligentie en de creativiteit van de leerlingen. Door dit brede aanbod zijn de leerlingen nog beter voorbereid op de maatschappij.

*Milja Lefrandt, directeur Zuiderlicht College*

## ... LEERZAAM

De governance-commissie heeft een toezichtkader voor de Raad van Toezicht opgesteld, die inmiddels is vastgesteld en gepubliceerd op de website. Daarnaast heeft zij de interne evaluatie van de Raad van Toezicht in september 2014 voorbereid.

In 2014 zijn afspraken gemaakt over de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht. In 2012 en 2013 zijn -buiten reguliere onkostenvergoeding- geen vergoedingen verstrekt.

Gezien de verantwoordelijkheid van de Raad en de tijdsinvestering van een ieder is besloten dat een vergoeding wenselijk is. Hiervoor is gebruik gemaakt van de richtlijnen van de VTOI.



# TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

## 4.1 Meerjarenbegroting en kengetallen

Bij het vaststellen van de begroting voor 2015 is de meerjarenbegroting 2015-2018 goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Deze was gebaseerd op de tot dan toe gerealiseerde leerlingenaantallen en de prognose uit het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen. Het werkelijke aantal voor 2015 bleef daar licht bij achter. De laatste gegevens verkregen uit het nieuwe matchingssysteem voor de overstap van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs in Amsterdam leiden tot een stabilisatie van het leerlingenaantal voor 2016. Op basis daarvan is de meerjarenbegroting vanaf 2016 tot en met 2018 aangepast en de nieuwe versie is op 26 juni 2015 door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Rekening houdend met de groeiprognose in Amsterdam, wordt ook bij ZAAM daarna weer een lichte groei verwacht.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2015 – 2018 zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Meerjarenbegroting 2015 – 2018 is gebaseerd op het prognosemodel dat binnen ZAAM wordt gehanteerd. Het prognosemodel hanteert vergelijkbare kengetallen die in de Rijksbekostiging worden gebruikt (waaronder de GPL, de ratio's onderwijzend en ondersteunend personeel). Daarnaast worden er kengetallen gebruikt voor het berekenen van de personele lasten en materiële lasten.
- De rijksbijdragen zijn voorzichtig ingeschat.

- In de begroting van 2015 is uitgegaan van 11.821 leerlingen per 1 oktober 2014 (zie bovenstaande tabel). Het werkelijk aantal per 1 oktober 2014 was 11.744. Uit de gegevens van de matching blijkt dat er in schooljaar 2015-2016 geen groei zal zijn. Om die reden blijft in 2016 het leerlingenaantal op hetzelfde niveau: 11.744 leerlingen.
- De raming van de overige overheidsbijdragen en overige baten is gebaseerd op de begroting 2015, waarbij de overige baten groeien met het leerlingenaantal (LL-aantal).
- Personeel in loondienst:
  - In het loonpeil is een loonstijging per jaar van 0,5% vanaf 2016 meegenomen.
  - Voor de kosten van de functiemix is opgenomen voor de jaren 2016 tot en met 2018 respectievelijk 180.000, 230.000 en 285.000 in het desbetreffende jaar.
  - Voor de afbouw van de BAPO is de begrote afbouw van 60.000 in 2015, ook in de daaropvolgende jaren toegepast.
  - Scholing: voor de jaren 2016-2018 begroot op € 600 per fte.
- Op totaalniveau is een lichte stijging van het aantal leerlingen te zien. Bij de meeste scholen zal beperkte groei mogelijk zijn vanwege de capaciteit van gebouwen en zal een stabilisatie optreden. Met name de dependance van het Pieter Nieuwland College havo De Hof, die vanaf augustus 2015 als zelfstandige nevenvestiging verder gaat, zal de komende jaren verder groeien. Ook de start van de Vinse School op 1 augustus 2015 en de nevenvestiging van Damstede zal extra groei van het aantal leerlingen met zich meebrengen.

	2014	2015	2015	2016	2017	2018
Leerlingenaantallen	werkelijk	begroot	werkelijk	begroot	begroot	begroot
LL-aantal (01/10)	11.502	11.821	11.744	11.744	11.892	12.042
	(1 oktober 2013)	(1 oktober 2014)	(1 oktober 2014)	(1 oktober 2015)	(1 oktober 2016)	(1 oktober 2017)
LL-groei		2,8%	2,1%	0,0%	1,3%	1,3%



ZAAM gaat uit van de volgende fte ontwikkeling:

	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018
FTE aantal op 31 december	1.247	1.205	1.196	1.202	1.221
Management/directie	78	78	79	80	80
Onderwijzend personeel	970	936	926	931	950
Overige medewerkers	199	191	191	192	192

Formatie uitgangspunten:

- De directieformatie is opgehoogd met 1 fte voor havo De Hof en 0,3 fte voor de Vinse school in 2016 en daarna +0,2 fte van de Vinse school in 2017 en 2018;
- De OP-formatie is afhankelijk van de groei/krimp van het aantal leerlingen;
- De OOP-formatie is opgehoogd met 1 fte conciërge voor havo De Hof en 0,5 fte Vinse school vanaf 2017. Daar tegenover staat een reductie van de OOP-formatie van 1 fte vanaf 2016.

Damstede werkt in een breed onderwijsperspectief met oog op de toekomst

Op Damstede wordt hard gewerkt om tot een aantrekkelijk, duidelijk en maatschappelijk relevant onderwijsprofiel te komen. In schooljaar 2015/2016 gaan we in leerjaar 1 starten met een vier stromenland; Onderzoek en ontwerpen (havo en vwo), gymnasium (vwo), kunst en cultuur (havo en vwo) en sport (havo). Leerlingen maken in het eerste leerjaar kennis met alle talentstromen. Na het eerste leerjaar kiezen ze één van de stromen. De gekozen stroom kan indien gewenst tot het examenjaar worden gevolgd. Vanaf 2016/2017 verwachten we een gecertificeerd Technasium te zijn. Het stromenland is gebaseerd op een drietal onderwijskundige uitgangspunten;

het bieden van een brede oriëntatie, het bieden van keuzemogelijkheden op basis van interesse/motivatatie en het recht doen aan verschillen tussen havo en vwo. Door het bieden van keuzemogelijkheden op basis van talent/belangstelling verwachten we een betere motivatie en hierdoor een beter leerrendement. Op deze wijze geven we o.a. invulling aan het sectorakkoord waarin de ambitie is uitgesproken dat alle leerlingen aanspraak moeten kunnen maken op zinvol en uitdagend onderwijs waarbij hun talenten worden aangesproken en hun interesse wordt gewekt.

*Marcel van Dijk, rector Damstede*

**... LEERZAAM**

## Meerjarenbegroting en balans 2014 - 2018

Meerjarenbegroting 2014-2018 (bedragen x € 1.000)

		realisatie				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>3</b>	<b>Baten</b>					
3.1	Rijksbijdragen OCW	102.514	106.133	105.306	107.637	109.366
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.079	1.909	1.909	1.909	1.909
3.5	Overige baten	6.274	4.622	4.622	4.681	4.740
	<b>Totaal baten</b>	<b>110.867</b>	<b>112.664</b>	<b>111.837</b>	<b>114.227</b>	<b>116.015</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>					
4.1	Personeelslasten	83.754	85.429	85.244	86.733	88.459
4.2	Afschrijvingen	3.748	3.416	3.566	3.716	3.716
4.3	Huisvestingslasten	9.013	8.925	9.365	9.365	9.365
4.4	Overige lasten	13.584	13.244	12.463	12.796	12.571
	<b>Totaal lasten</b>	<b>110.100</b>	<b>111.014</b>	<b>110.638</b>	<b>112.609</b>	<b>114.111</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>767</b>	<b>1.650</b>	<b>1.198</b>	<b>1.618</b>	<b>1.905</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-671</b>	<b>-650</b>	<b>-515</b>	<b>-430</b>	<b>-350</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>96</b>	<b>1.000</b>	<b>683</b>	<b>1.188</b>	<b>1.555</b>

Afschrijvingslasten: de raming van de afschrijvingskosten is gebaseerd op de begroting 2015. Vanaf 2016 wordt het investeringsvolume van de scholen stapsgewijs verhoogd van € 3,0 mln naar € 4,5 mln, waardoor de afschrijvingslasten stijgen met € 0,3 mln.

Huisvestingslasten: voor het onderhoud is een bedrag opgenomen van € 3,0 mln. Het verwachte bedrag dat jaarlijks aan onderhoud wordt besteed, is berekend op basis van het gemiddelde onderhoud over 20 jaar, dat is opgenomen in het recentelijk geactualiseerde meerjarenonderhoudsplan. Aangenomen wordt dat 80% hiervan voldoende moet zijn om de kwaliteit van de schoolgebouwen op peil te houden.

De overige instellingslasten:

- stijgen vanaf 2017 € 0,2 mln als gevolg van de kosten voor innovatie (20%-deel);
- dalen in 2017 € 0,5 mln vanwege de afbouw van het contract met onze ICT outsourcingpartner Vancis door het vervallen van werkzaamheden.

De raming van de financieringskosten is gebaseerd op de verwachte rentelasten op de langlopende lening, waarvan ieder jaar een bedrag van € 1,2 mln wordt afgelost.

Meerjarenbalans 2014-2018 (bedragen x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018
<b>1 Activa</b>					
1.2 Materiële vaste activa	13.076	14.000	15.200	15.200	15.200
1.3 Financiële vaste activa	5.863	5.877	6.074	6.167	6.251
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>18.939</b>	<b>20.073</b>	<b>21.274</b>	<b>21.367</b>	<b>21.451</b>
1.5 Vorderingen	12.428	13.147	10.428	10.428	10.428
1.7 Liquide middelen	7.126	5.451	8.524	10.397	10.628
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>19.554</b>	<b>18.598</b>	<b>18.952</b>	<b>20.825</b>	<b>21.056</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>38.493</b>	<b>38.671</b>	<b>40.226</b>	<b>42.192</b>	<b>42.507</b>
<b>2 Passiva</b>					
2.1 Eigen vermogen	11.490	12.490	13.173	14.361	15.916
– Algemene reserve	10.590	12.090	12.973	14.361	15.916
– Bestemmingsres. Exploitatie Scholen	0	0	0	0	0
– Bestemmingsres. Groot Onderhoud	600	400	200	0	0
– Bestemmingsres. Functiemix	300	0	0	0	0
2.2 Voorzieningen	1.832	2.915	4.362	6.381	6.381
2.3 Langlopende schulden	8.370	7.130	5.890	4.650	3.410
2.4 Kortlopende schulden	16.800	16.136	16.800	16.800	16.800
<b>Totaal Passiva</b>	<b>38.493</b>	<b>38.671</b>	<b>40.226</b>	<b>42.192</b>	<b>42.507</b>

### Toelichting op begroting en balans

De bovenstaande uitgangspunten leiden, samen met die op de vorige twee pagina's, tot de hier opgenomen meerjarenbegroting. Zoals in de inleiding verwoord is, wordt in de regio Amsterdam een groei van het leerlingenaantal verwacht en dat betekent voor ZAAM een stabiele opbouw. Daarmee is tevens een stabiele financiële basis gegarandeerd. Daarbij kan vermeld worden dat de langlopende lening bij de Rabobank geheel volgens de in het convenant genoemde termijnen wordt afgelost (zie paragraaf 3.2). De personele bezetting OP is gerelateerd aan de groei van het aantal leerlingen. De omvang van de overige personeelscategorieën zijn gebaseerd op het aantal locaties en het geheel wordt strak gemonitord.

Met betrekking tot huisvesting worden ook in de komende jaren enkele grote stappen gezet. Zoals bekend is gemeente (m.u.v. de gemeente Waterland), als economisch eigenaar, daarbij verantwoordelijk voor de financiering. In Zaanstad zal in het najaar de nieuwbouw van praktijkschool De Faam geopend worden. Daarmee zijn de drie Zaanse scholen optimaal en 'vernieuwd' gehuisvest. In Amsterdam wordt dit najaar gestart met de nieuwbouw voor de combinatie Waterlant College IJdoornen Rosa Beroepscollege. Ook voor het groeiende Comenius Lyceum heeft de gemeente nieuwe huisvesting gevonden. Het gebouw zal grondig, naar de ideeën van het onderwijs van het Comenius worden gerenoveerd.



De vloeroppervlakte van al onze scholen voldoet dan aan de huidige normen die gelden voor de ruimtebehoefte normering in het VO zoals ze gesteld is door het ministerie. Dit heeft een positief effect op de exploitatielasten van de scholen.

In het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen Amsterdam (RPO) staan voor ZAAM twee nieuwe scholen opgenomen: een nieuwe loot voortgekomen uit het Pieter Nieuwland College: havo 'De Hof' en de nieuwe school binnen de ZAAM groep: De Vinse School. Een nieuw onderwijs concept op basis van het Finse model, met veel aandacht voor creatieve en inventieve vakken. Voor beide scholen heeft de gemeente het oog laten vallen op een gebouw in de stad. De Vinse school start in augustus 2015 in de Haarlemmerstraat, de Hof hoopt in 2016 naar het nieuwe gebouw te gaan. Met ingang van januari heeft Damstede een tweede locatie geopend. De groei van de school in Amsterdam Noord zal nog een extra impuls krijgen met het starten van een Technasium afdeling.

Het terugbrengen van de post vorderingen met € 2,0 mln is te verklaren door het sneller afwikkelen van huisvestingsprojecten met de gemeente Amsterdam.

Met betrekking tot de hoogte van de reserves en voorzieningen valt het volgende op te merken.

De opbouw van de functiemix, voortkomend uit de afspraken met de vakbonden, dient te zijn gerealiseerd per 1 augustus 2015. De verwachte impact hiervan over 2015 komt uit op € 300.000, waarmee de bestemmingsreserve Functiemix in 2015 wordt afgebouwd tot 0. De bestemmingsreserve Groot Onderhoud wordt in de jaren 2015 en 2016 ingezet om een extra impuls te geven aan groot onderhoud aan schoolgebouwen.

De voorziening Persoonlijk Budget wordt gevormd voor de personeelsleden die vanuit de cao 2014-2015 recht hebben op een individueel keuzebudget, bestaande uit een basisbudget en een aanvullend budget. Deze voorziening maakt een belangrijk deel uit van de totale voorziening van stichting ZAAM. De verwachting is dat de opbouw in de periode 2015 t/m 2017 hoger zal zijn dan de opname waardoor de voorziening tot 2017 toeneemt. De cao voorziet in een spaarperiode van maximaal vier jaar.

Ontwikkeling kengetallen (bedragen Eigen vermogen en Balanstotaal x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018
<b>Kengetallen</b>					
Eigen Vermogen (A)	11.490	12.490	13.173	14.361	15.916
Balanstotaal (B)	38.493	38.671	40.226	42.192	42.507
Solvabiliteit 1 in % balanstot. (A / B)	29,8%	32,3%	32,7%	34,0%	37,4%
Solvabiliteit 2 in % balanstot. ((A+Voorz)/B))	34,6%	39,8%	43,6%	49,2%	52,5%
Solvabiliteit exclusief FA (A+Voorz-FA)/(B-FA)	22,9%	29,1%	33,6%	40,5%	44,3%
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	0,1%	0,9%	0,6%	1,0%	1,3%
Weerstandsvermogen (A/totale baten)	10,4%	11,1%	11,8%	12,6%	13,7%
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,16%	1,15%	1,13%	1,24%	1,25%

### **Toelichting bij de kengetallen**

Doelstelling van de stichting ZAAM is het verzorgen van goed onderwijs. Dat vraagt een solide basis. Ter ondersteuning en ter toetsing daarvan zijn er kaders en signaleringsgrenzen van het ministerie, die door de Inspectie van het Onderwijs worden gehanteerd bij het toezicht. Voor ZAAM geldt daarnaast de afspraak met de bank. Het convenant met de bank vraagt een solvabiliteit 1 van ten minste 25%. Het ministerie richt zich op 30% en geeft aan op termijn bij solvabiliteit 2 (exclusief FA) 30% te willen zien. Doelstelling is om na 2016 daaraan te voldoen. Met betrekking tot de signaleringsgrenzen voldoet ZAAM aan de normen: weerstandsvermogen (>10%), liquiditeit (>0,75) en rentabiliteit (>0% en <5%). De marges zijn echter minimaal en worden derhalve scherp gemonitord.

## **4.2 Interne risicobeheersings- en controlesysteem**

Een belangrijk aandachtsgebied is 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’. Tegelijkertijd mag risicomanagement niet 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 een aantal 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 risicomanage-

Het Gerrit van der Veen College profileert zich als kunst- en cultuurprofiel school. Intellectueel uitdagend onderwijs wordt gekoppeld aan het ontwikkelen van creatieve en expressieve vaardigheden. We zien het als de kernopdracht van onze school dat niet alleen kennis wordt overgedragen maar ook talent tot bloei komt.

Ook in 2014 hebben we de effecten hiervan ervaren: er loopt veel talent rond in het Gerrit van der Veen College. Op de Goededoelendag werd dit weer hoor- en zichtbaar. Dit jaar stond deze dag in het teken van Syrië. De leerlingen zetten hun creativiteit en talent één dag in voor kinderen ver weg wier toekomst er een stuk minder rooskleurig uitziet dan

de hunne. Alles werd ingezet om zoveel mogelijk geld bij elkaar te verzamelen voor het onderwijs aan de naar buurlanden gevluchte Syrische kinderen. Gerrit goes Syria! Iedere klas had een domein toegewezen om zelf in te richten. Ouders en vrienden kwamen langs de lokalen en kochten daar een aangeboden product of dienst. Er werden handen gelezen, lasergame gevochten, muziek gemaakt, gedanst, eigen gemaakte sieraden en Syrische eetwaar aangeboden.... Buiten in de tuin stond een originele vluchtelingtent waarin leerlingen een aangrijpend toneelstuk opvoerden. Leerlingen en de bezoekers werden nog eens gedrukt op de benarde situatie waarin de kinderen in Syria verkeren.

Het doel van de dag werd ruimschoots gehaald. Leerlingen werkten samen aan een project waarbij ze weer eens beseften hoe bevoorrecht ze zijn ten opzichte van de Syrische kinderen: de kansen die ze hebben in Nederland om naar school te gaan en zichzelf te ontwikkelen en te groeien. Om ook de gevluchte kinderen van Syrië die kansen te bieden op onderwijs en menselijkheid hebben de leerlingen zich uit de naad gewerkt. Er werd in totaal 3600 opgehaald!

*Ellen Veenemans, rector Gerrit van der Veen College*

**... GROEIZAAM**

ment 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.

### 4.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden

De risicoanalyse voor ZAAM is gecoördineerd door de concerncontroller. Alle (potentiële) risico's zijn geïdentificeerd en besproken in een aantal sessies met College van Bestuur en stafleden. Per kwartaal volgt een update van de risico-inventarisatie en van de afgesproken acties. Deze wordt besproken met het College van Bestuur. Twee keer per jaar wordt verslag gedaan in de auditcommissie.

De belangrijkste risico's die onderscheiden worden op de verschillende deelterreinen, met daarbij de belangrijkste beheersingsmaatregelen, zijn:

#### Onderwijs

De kwaliteitsnorm van ZAAM is dat de meer dan 30 afdelingen in de scholen allen 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: 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 College van Bestuur en directeuren worden de resultaten en (daar waar nodig) verbeterplannen besproken. Bijvoorbeeld met de middelen Kwaliteitsverbetering Amsterdam wordt ook specifiek ondersteuning gegeven aan scholen met een afdeling, die een onvoldoende opbrengstenordeel heeft (of dreigt te krijgen) van de inspectie.

Kleurrijk en een breed palet aan achtergronden. Dat zijn sleutelwoorden die passen bij het Pieter Nieuwland College. Samen leren en samen leven gebeurt op onze school op een bijzondere manier. In goede harmonie met docenten en medewerkers leiden wij onze leerlingen naar een waardevol havo- of vwo-diploma. En daar zijn wij trots op!

Wij brengen de Pieter Nieuwland-leerlingen kennis en vaardigheden bij zodat ze goed voorbereid zijn om later in de maatschappij goed te functioneren. Niet alleen behalen ze een waardevol diploma maar ze krijgen ook belangrijke levensvaardigheden mee. Vanaf dit schooljaar doen we dat in de vorm van dramalessen; alle eersteklassers volgen het vak drama. Zo leggen wij een solide basis voor goede omgangsvormen met elkaar, leren we hen zich op een goede manier te presenteren en hun standpunt en mening uit te dragen. Goed kunnen discussiëren is een belangrijke vaardigheid in onze maatschappij, nu en in de toekomst!

Daarnaast leiden we dit schooljaar drie medewerkers op om met het programma 'Rots en Water' te gaan werken. Zij kunnen na hun opleiding mentoren ondersteunen om positieve sociale vaardigheden in de klas of groep verder te ontwikkelen.

*Wil Raeven, rector Pieter Nieuwland College*

### ... DUURZAAM

Daling van het aantal leerlingen de komende jaren is voor de Zaanse scholen reëel gezien de regionale prognoses. In Amsterdam zal er juist sprake zijn van een stijging van het aantal leerlingen. Daar zal het behoud van het marktaandeel van belang zijn. Dit kan onder druk komen te staan door de effecten van het nieuwe matchingsproces zoals dat in het voorjaar van 2015 voor het eerst toegepast wordt.

**Maatregel:** Om het marktaandeel te behouden zal ondersteuning geboden worden bij de PR-activiteiten van de scholen. Daling van het aantal leerlingen zal verwerkt worden in de formatieplanning en kan leiden tot een ruimere flexibele schil. De effecten van het eerste matchingsproces in het voorjaar 2015 zullen geanalyseerd worden om vervolgens tot een actieplan te komen.

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

**Maatregel:** Er zijn directe en korte lijnen tussen College van Bestuur en directeuren, zodat in van een incident snel wordt overlegd over de communicatie in- en extern. Tevens is er extern een deskundige die kan adviseren en ondersteunen.

### **Personeel**

Risico's worden onderkend bij de uitwerking van complexe veranderingen in de cao en bij juridische en sociale regelgeving. Daarbij is er ook sprake van een relatief hoog ziekteverzuim. Het gaat hierbij o.a. om de (financiële) gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid en de lasten van zieke medewerkers die uit dienst gaan.

**Maatregel:** Het management op de scholen wordt ondersteund bij het terugdringen van het ziekteverzuim. Vanuit de evaluatie van het 'Eigen Regie Model' zijn verbeteracties afgesproken, het ziekteverzuimsysteem (RVM) is opnieuw ingericht en zijn er specifieke trainingen verzorgd voor leidinggevenden.

Het besluit om eigen risicodragers ziektewet te worden heeft geleid tot een betere monitoring van personeelsleden die ziek uit dienst gaan. De verzuimbegeleiding van deze groep medewerkers is uitbesteed aan een externe

Het Over-Y College is een fijne school voor leerlingen met een vmbo-tl of tl/havo-niveau. Ruim 600 leerlingen weten de school jaarlijks weer te vinden. De leerlingen komen uit Amsterdam-Noord, maar ook uit andere Amsterdamse wijken en uit de randgemeenten. Er zijn verschillen in achtergrond, cultuur en geloof. Iedere periode van negen weken wordt afgesloten met een projectweek waar juist deze verschillen zó een plaats krijgen dat ze als een verrijking worden ervaren. Ook worden er gedurende de gehele schoolcarrière gastdocenten de school binnen gehaald en excursies georganiseerd om de buitenwereld de school binnen te brengen. Niet elke leerling is even sterk en daarom spelen de mentoren en interne specialisten een belangrijke rol. Er worden trainingen en bijlessen aangeboden op diverse terreinen. Leerlingen krijgen de ruimte om mee te denken en te praten over de school en dat doen ze goed! Ook krijgen ze volop de mogelijkheid om hun talenten te ontplooiën, bijvoorbeeld op sportief en creatief gebied. Het Over-Y College legt veel nadruk op de relatie met de leerling en met de ouders. Er vindt continu bijscholing plaats van de medewerkers om een veilig en positief pedagogisch klimaat te blijven bieden en aantrekkelijk en betekenisvol onderwijs. Het Over-Y College heeft nauwe contacten met de buurt en helpt mee de omgeving leefbaar te houden. Iedereen is volop in beweging!

*Ellen Veenker, directeur Over-Y College*

## **... GROEIZAAM**

organisatie waarvoor dit het dagelijkse werk is. Betrokken oud-medewerkers krijgen hiermee een zorgvuldige begeleiding en ZAAM heeft meer grip op de financiële gevolgen.

In de jaarlijkse mobiliteitsronde is een extra bewakingsmoment opgenomen bij het niet verlengen van aanstellingen



in samenhang met de Wet Werk en Zekerheid. Vanuit juridische zaken worden de veranderingen in de sociale wetgeving bewaakt en wordt tijdig geadviseerd over te nemen maatregelen.

### **Bedrijfsvoering**

De opbouw van weerstandsvermogen en solvabiliteit van de organisatie verloopt goed. De liquiditeitspositie is nog wel risicovol mede in samenhang van het voorfinancieren van groei en huisvestingsprojecten. Op het gebied van financiën zien we

ook het risico dat het behalen van een sluitende begroting van alle scholen in 2016 een grote opgave is. Aan de batenkant kan de uitwerking van de landelijke vereenvoudiging van de bekostiging vanaf 2018 voor ZAAM negatief uitpakken. Een jaar eerder kan ZAAM te maken krijgen met een groot negatief effect door de aanpassing en verevening van de LWOO-bekostiging.

Maatregel: Maandelijks wordt een liquiditeitsprognose van een jaar opgesteld en gemonitord. Zo nodig wordt actie ondernomen door het College van Bestuur.

De informatie over de verandering van de financiering vanuit de overheid wordt goed in de gaten gehouden. Mogelijke gevolgen worden ingeschat en verwerkt in de financiële meerjarenprognose en daarmee samenhangende formatieplanning.

Op het gebied van huisvesting blijft het voldoende uitvoeren van de meerjarenonderhoudsplanning onder druk staan. De financiële afwikkeling van de (vele) huisvestingsprojecten blijft een risico. Het bewaken van de naleving van de aanbestedings- en inkoopprocedures blijft van groot belang. Onvoldoende kennis en kwaliteit om ICT-processen te beheersen zien we als een risico. Daarbij hoort ook het voorkomen van de toegankelijkheid van de privacygegevens in de ICT-systemen.

In het afgelopen jaar zijn we op Rosa Beroepscollege en Waterlant College IJdoorn druk bezig geweest met de bouwplannen en de opzet van de nieuwe school. In het plan van eisen hadden we duidelijk gesteld dat er duurzaam gebouwd diende te worden. Dat uitte zich in een plan om zoveel mogelijk energie neutraal te gaan worden, door zonnepanelen, warmte koude opslag, sterke isolatie en warmte aan voeren waar het meeste effectief zou zijn. We zijn nog een stap verder gegaan door het reservoir van de sprinkler installatie ook in te zetten voor de warmte koude opslag. Technische hoogstandjes voor de nieuwe school en met het oog op duurzaamheid voor de toekomst.

Bij het verlaten van de laagbouw en het betrekken van de hoogbouw stel je uiteraard andere scholen op de hoogte en die konden overvloedige inventaris gebruiken. Dat we ook nog hele lokaalwanden compleet met glas hebben overgezet om elders een administratie te bouwen... dat is echt duurzaam.

*Rick d'Ancona, directeur Waterlant College IJdoorn*

## ... DUURZAAM

Maatregel: Voor het meerjarenonderhoudsplan huisvesting wordt gebruik gemaakt van software waarin de meerjarenplanning is opgenomen. Prioriteiten worden gesteld en de keuzes zijn opgenomen bij het onderdeel meerjarenonderhoud in de begroting van de afdeling huisvesting. Periodiek wordt de realisatie gerapporteerd.

Bij de financiële afwikkeling van de huisvestingsprojecten is intern de kennis bij meerdere medewerkers belegd waardoor de continuïteit meer gewaarborgd is. Beschikkingen van de oudere huisvestingsprogramma's krijgen in de planning prioriteit. Periodiek wordt de voortgang van de financiële afwikkeling van de huisvestingsprojecten gerapporteerd.

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 plaatsvindt op kostensoortniveau. Mede op basis hiervan wordt de aanbestedingskalender vastgesteld. De accountant toetst dit jaarlijks.

Als onderdeel van de interim-controle door de accountant vind er ook een specifieke ICT-audit plaats. Hieruit is voortgekomen dat de wachtwoordprocedure is aangescherpt.

### 4.4 Rapportage toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de wijze waarop het College van Bestuur de scholen aanstuurt. In hoofdstuk 3 is uitgebreid beschreven op welke wijze de Raad van Toezicht hier in 2014 invulling aan heeft gegeven. Door het instellen van verschillende commissies, die in voorbereidende zin dieper op bepaalde onderwerpen ingaan, wordt dit toezicht vormgegeven. Ingewikkelde beleidsvraagstukken, zoals de overdracht

van het Calvin met Junior College aan Esprit Scholen en de start van de Vinse School, worden regelmatig met de Raad van Toezicht besproken. De Raad heeft zo de gelegenheid als een sparring partner mee te denken in de afwegingen die van belang zijn. Alvorens goedkeuring wordt gevraagd aan De Raad van Toezicht, wordt een delegatie van de Raad bijgepraat over de keuzes die zijn gemaakt, de afwegingen die daarbij een rol hebben gespeeld en de gevolgen van die keuzes. Voorafgaand aan de formele vergadering is een besloten vergadering van de Raad van Toezicht, waarin de volledige raad door de delegatie die vooraf is geïnformeerd op de hoogte wordt gebracht van de afwegingen.

Voor instellingen met een rijksbijdrage OCW/EZ van meer dan € 100 miljoen is 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. De Key Audit Matters zijn tot stand gekomen in overleg met het College van Bestuur, de auditcommissie en de raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft in overleg met de auditcommissie een besluit genomen over de gehanteerde materialiteitsgrens: geconstateerde afwijkingen (zowel op getrouwheid als op rechtmatigheid) boven de 5% van de materialiteit voor 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.



A hand holding a white pen with blue accents is positioned over a world map on a notebook. The map shows various continents in different colors. The entire scene is overlaid with a semi-transparent pink background. The text is centered and reads:

**TOELICHTING  
FINANCIËLE POSITIE  
EN ONTWIKKELING  
SOLVABILITEIT**



### Ontwikkeling van het resultaat

Het gerealiseerde jaarresultaat bedraagt € 96.000 positief en is daarmee € 232.000 lager dan begroot (€ 328.000). Dit lagere resultaat is hieronder uiteengezet.

Resultaat x 1000 EUR	Realisatie	Begroting	Vershil
<b>Resultaat</b>	<b>96</b>	<b>328</b>	<b>(232)</b>

Het jaarresultaat van € 96.000 wordt positief en negatief beïnvloed door de volgende structurele (s) en incidentele (i) ontwikkelingen:

Het resultaat is ongunstig beïnvloed door :	x 1000 EUR
Hoger loonpeil 2014 door nieuwe CAO per 1 augustus 2014 (s)	400
Hogere kosten personeelsinzet bij scholen (s)	1.062
Hogere kosten van het persoonlijk budget (s)	628
Hogere kosten van de functiemix (s)	150
Hogere kosten van externe inhuur en overig (s)	189
Hogere kosten van detachering (i)	175
<i>Subtotaal hogere personele kosten</i>	<i>2.604</i>
Hogere kosten administratie en beheer (s)	136
Hogere kosten inventaris, apparatuur en leermiddelen (s)	616
Hogere kosten excursies en dubieuze debiteuren (i)	324
<i>Subtotaal hogere overige lasten</i>	<i>1.076</i>
<b>Stijging van kosten:</b>	<b>3.680</b>
Lagere rijksbijdrage als gevolg van lagere LWOO-gelden (s)	326
Lagere huur-en heffingsvergoeding als gevolg van het beëindigen tijdelijke huur van schoolgebouwen (i).	353
<b>Daling van opbrengsten:</b>	<b>679</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.359</b>

Het resultaat is gunstig beïnvloed door :	x 1000 EUR
Niet gerealiseerde lasten trekkingsrechten i.v.m. nieuwe cao (s)	545
Hogere ziekte/zwangerschapsuitkeringen personeel van UWV (i)	548
Lagere afschrijvingslasten door lagere investeringen	218
Lagere huisvestingslasten door lagere huurlasten en energielasten (s)	601
Lagere werkloosheidsuitkeringen (s)	172
Lagere financiële baten en lasten door geen gebruik te maken van kredietfaciliteit (wel begroot) (s)	179
<b>Daling van kosten:</b>	<b>2.262</b>
Hogere baten geoormerkte en niet-geoormerkte rijksbijdrage (w.o. zij-instroom, vsv en VO prestatiebox)(i)	236
Hogere baten Samenwerkingsverbanden (s)	106
Hogere baten detachering (i)	175
Hogere Verhuur (i)	171
Incidenteel hogere gemeentelijke bijdragen uit nagekomen baten van een subsidieaanvraag uit 2012/2013 m.b.t. 1e inrichting leer- en hulpmiddelen en meubilair voor het Pieter Nieuwland College Nobelweg (i)	250
Hogere ouderbijdragen en bijdrage excursies (i)	411
Hogere baten ESF de Faam en overige subsidies (i)	516
<b>Stijging van opbrengsten</b>	<b>1.865</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.127</b>
<b>Totale afwijking van het resultaat</b>	<b>232</b>

### Toelichting

De financiële effecten van de nieuwe cao (d.d. 17 juli 2014) zijn pas medio 2014 bekend geworden. In 2014 heeft dit geleid tot een loonsverhoging van 1,2% per 1 augustus en hogere kosten uit hoofde van het persoonlijk budget. Daartegenover staat de afbouw van de BAPO en het vervallen van het trekkingsrecht. Daarnaast is er een aanpassing in de bedragen voor de functiemix. Toe nu toe waren die afspraken onzeker, maar aan het eind van het jaar zijn de onderhandelingen met de vakbonden afgerond en kunnen de uitgaven voor de functiemix weer strak be-

groot worden. Het terugbrengen van de personeelscapaciteit op de plaatsen waar nog een licht surplus in de formatie is, verloopt minder snel dan wordt was voorzien. Tegenover de afwijking van de begroting (€ 1.062.000) staat een hogere uitkering van het UWV (€ 545.000). De stijging van de overige lasten wordt grotendeels veroorzaakt door hogere kosten van leermiddelen inclusief licenties als gevolg van leerlingengroei en nieuwe onderwijsconcepten en de overgang van een eigen boekenfonds naar een extern boekenfonds. De andere prijs- en hoeveelheidseffecten worden toegelicht in het jaarrekeningdocument.

Verschillende van de incidentele kosten en baten zijn voor de begroting van 2015 onderkend. Zoals het wegvallen van de ESF subsidie, de inrichtingssubsidie van gebouwen en de aanpassing van het LWOO budget. De stijging van de kosten voor excursies wordt gecompenseerd door de hogere bijdrage daarvoor. De toename van de kosten bij de bedrijfsvoering tot en met de aanschaf van leermiddelen houdt gelijke tred met de groei van het leerlingenaantal. Het feit dat de toename van de structurele kosten voor een deel gecompenseerd wordt door incidentele baten is een zorgpunt.

### Financiële positie

Het jaarresultaat verhoogt het eigen vermogen met € 96.000 naar € 11.490.000. Bij een balanstotaal van € 38.493.000 bedraagt de solvabiliteit dan 29,8%. Hierdoor ontwikkelt de solvabiliteit zich ruim boven de door de Rabobank gestelde solvabiliteitseis over 2014 van 19%. In de overeenkomst met de Rabobank is bepaald dat het bankkrediet wordt toegekend en gecontinueerd onder de voorwaarde dat een jaarlijks oplopende solvabiliteit wordt gerealiseerd.

### Treasurybeleid en –ontwikkelingen

Het treasury-beleid van ZAAM is vastgelegd in het Treasury Statuut. Dit beleid is gericht op het realiseren van een duurzame financiering tegen minimale kosten en een aanvaardbaar risico.

Hierbij ligt de nadruk op de beheersing van de bijbehorende risico's. Dit gebeurt in het kader van het renterisico onder meer door normen te hanteren voor het rentevervalschema. Om het renterisico op de voornoemde kredietfaciliteit af te dekken is er een swap overeenkomst afgesloten met een volledige effectieve hedge. Daarnaast is er een rekening courant om in pieken van betalingen aan korte termijn financieringsbehoeften te kunnen voorzien. In de jaarrekening wordt verder ingegaan op de kredietfaciliteiten.

### Beleggen en belenen

ZAAM hanteert de Regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010'. Het treasury-beleid van ZAAM is gericht op de besturing en beheersing, de verantwoording en het toezicht op de financiële vermogenswaarden en geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. In dit kader heeft ZAAM maandelijks de monitoring uitgevoerd op de financiële baten en lasten, de liquiditeitspositie en de debiteuren-positie. In de toelichting van de langlopende schulden van de jaarrekening is een overzicht opgenomen van de lopende financieringen (inclusief de rentevaste periodes). ZAAM heeft, behoudens het openen van twee spaarrekeningen, in 2014 geen beleningen, noch beleggingen uitgezet.

Bedragen x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
<b>Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit</b>			
Eigen Vermogen (A)	11.490	11.394	5.781
Balanstotaal (B)	38.493	38.688	40.043
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*100%	29,8%	29,5%	14,4%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Voorz)/B)*100%	34,6%	32,8%	15,0%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vaste activa	22,9%	21,3%	1,4%
Weerstandsvermogen	10,4%	10,4%	5,5%
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,16	1,20	0,72



# JARREKENING

1. Balans per 31 december 2014  
(na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1 Activa</b>		
<b>Vaste Activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	13.076	13.306
1.3 Financiële vaste activa	5.863	5.667
Totaal vaste activa	18.938	18.972
1.5 Vorderingen	12.428	13.499
1.7 Liquide middelen	7.126	6.217
Totaal vlottende activa	19.555	19.716
<b>Totaal Activa</b>	<b>38.493</b>	<b>38.688</b>
<b>2 Passiva</b>		
2.1 Eigen vermogen	11.490	11.394
2.2 Voorzieningen	1.832	1.292
2.3 Langlopende schulden	8.370	9.610
2.4 Kortlopende schulden	16.800	16.392
<b>Totaal Passiva</b>	<b>38.493</b>	<b>38.688</b>

## 2. Staat van baten en lasten 2014

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen OCW	102.514	102.497	102.994
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.079	2.432	2.895
3.5 Overige baten	6.274	4.752	7.232
<b>Totaal baten</b>	<b>110.867</b>	<b>109.681</b>	<b>113.122</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	83.754	82.419	80.575
4.2 Afschrijvingen	3.748	3.966	3.955
4.3 Huisvestingslasten	9.013	9.621	8.768
4.4 Overige lasten	13.584	12.498	13.327
<b>Totaal lasten</b>	<b>110.100</b>	<b>108.503</b>	<b>106.624</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>767</b>	<b>1.178</b>	<b>6.498</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>-671</b>	<b>-850</b>	<b>-884</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>96</b>	<b>328</b>	<b>5.613</b>

### 3. Kasstroomoverzicht 2014

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten 2.	767	6.497
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen 4.2	3.748	3.955
Mutaties voorzieningen 2.2	540	1.077
Mutaties financiële vaste activa 1.3	-196	-162
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen 1.5	1.070	-427
Mutatie operationele schulden 2.4	409	-6.984
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	6.338	3.957
Ontvangen interest		
Betaalde interest 5.5	-671	-884
	-671	-884
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>5.667</b>	<b>3.073</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiele vaste activa 1.2	-4.136	-1.804
Desinvesterings in materiele vaste activa 1.2	618	2.412
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-3.518</b>	<b>607</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing langlopende schulden 2.3	-1.240	-1.061
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-1.240</b>	<b>-1.061</b>
<b>Netto-kasstroom</b>	<b>2.149</b>	<b>3.681</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>909</b>	<b>2.620</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		
Stand per 1 januari	6.217	3.598
Stand per 31 december	7.126	6.217
<b>Toename / afname</b>	<b>909</b>	<b>2.620</b>

## 4. Toelichting op de jaarrekening 2014

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

#### Toegepaste standaarden

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2014, 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 Rijks-overheid en de gemeente Amsterdam.



## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

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

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

De aangewende investeringssubsidies worden zichtbaar in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa. De activeringsgrens ligt voor de ICT hard- en software per item en voor de overige categorieën op € 500.

### Onderhoud

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

- 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.

### 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 660.204 en artikel 5 van de Regeling 'Onvoorzien gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs' en is gemaximeerd op de hoogste van 7,5% van de lumpsumvergoeding personeel en van de overlopende posten vakantiegeld, pensioenpremies en sociale lasten per 31 december 2014.

### 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 < € 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 is uitgegaan van 2,0%.

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

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. 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.

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 de 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 2015 t/m juli 2018 (conform de cao vo 2014/2015) en is afhankelijk van de blijfkans, de gemiddelde salarisstijging en de disconteringsvoet. Volgens de interne regeling van ZAAM houden medewerkers die uitdienst gaan recht op het opnemen van hun persoonlijk budget. De blijfkans is om die reden op 100% gesteld.

ZAAM is voor 25% van de werkloosheidsuitkeringen eigen risicodragend. 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 hoogte van de verwachte werkloosheidsuitkeringen is afhankelijk van de leeftijdscategorie per medewerker en de looptijd van de uitkering. Deze verplichting is contant gemaakt.

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 2014 101,1%.

## Langlopende schulden

Dit betreffen schulden met een verwachte resterende looptijd op balansdatum van ten minste één jaar. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar worden opgenomen onder de kortlo-

pende 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 2014 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2013 opgestelde begroting 2014 en de realisatie uit de jaarrekening 2013 van ZAAM.

### **Rijksbijdragen en overheidssubsidies**

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

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

### **Samenwerkingsverbanden**

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

### **Afschrijvingen**

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

### **Rentebaten en rentelasten**

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

## Belastingen

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

## Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

### Kasstroomoverzicht

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

1. Operationele activiteiten
2. Investeringsactiviteiten
3. Financieringsactiviteiten

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

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

### 1.2 Materiële vaste activa

#### Gebouwen

De door ZAAM beheerde schoolgebouwen zijn wel juridisch, maar economisch geen eigendom van ZAAM. De investering in gebouwen van € 1.980.000 de verbouwing van het ondersteuningsbureau, een verbouwing bij het College De Meer en een kleine aanpassingen aan gebouwen.

#### Inventaris

De investeringen in inventaris en apparatuur betreffen de aanschaf van kantoor- en onderwijsmeubilair en onderwijsapparatuur voor € 909.000, van computerapparatuur voor € 387.000, van schoolboeken voor € 848.000 en van overige inventaris voor € 12.000. De desinvesteringen van € 618.000 hebben enerzijds betrekking op de activa van de eerste inrichting van het Pieter Nieuwland College die door de gemeente worden bekostigd en ten onrechte waren geactiveerd (€ 507.000). Anderzijds betreft dit vervroegde vervanging van kantoorinventaris en ICT apparatuur bij meerdere scholen (€ 111.000).

#### Zekerheden

Tot meerdere zekerheid van alle huidige en toekomstige verplichtingen heeft de Rabobank zekerheden gevestigd op de huidige en toekomstige vlottende activa (waar onder roerende zaken, vorderingen zoals huurovereenkomsten, verzekeringen en bankrekeningen met uitzondering van de vorderingen op het ministerie van OCW) en de ICT activa.

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde	Investerin- gen	Desinves- teringen	Afschrijvin- gen	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde
	31-12-2013	31-12-2013	31-12-2013	jan-dec	jan-dec	jan-dec	31-12-2014	31-12-2014	31-12-2014
<b>1.2 Materieel vaste activa</b>									
1.2.1 Gebouwen en terreinen*	10.197	-5.436	4.760	1.980	0	692	12.177	-6.129	6.048
1.2.2 Inventaris en apparatuur	22.547	-14.002	8.545	2.156	-618	3.056	23.785	-16.757	7.028
<b>Totaal materieel vaste activa</b>	<b>32.744</b>	<b>-19.438</b>	<b>13.306</b>	<b>4.136</b>	<b>-618</b>	<b>3.748</b>	<b>35.962</b>	<b>-22.886</b>	<b>13.076</b>

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

### 1.3 Financiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>		
1.3 Financiële vaste activa	5.863	5.667
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>5.863</b>	<b>5.667</b>

De financiële vaste activa betreft de overlopende post van 7,5% van de personele vergoedingen VO die is gevormd op grond RJ 660.204 (zie ook grondslagen financiële vaste activa). Deze post is in 2014 2,1% gestegen als gevolg van leerlingengroei.

### 1.5 Vorderingen

- Debiteuren: de debiteurenstand is lager dan vorig jaar als gevolg van lagere vorderingen inzake verhuur per ultimo balansdatum.
- OCW/ Samenwerkingsverbanden: dit betreft de vorderingen op de samenwerkingsverbanden waarvan de gelden nog moeten worden ontvangen. Deze komen in de plaats van de LGF-subsidie van OCW.
- De onderlinge dienstverlening tussen ROC TOP en ZAAM is in 2014 afgenomen door de beëindiging van de verhuur aan

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.5 Vorderingen</b>		
1.5.1 Debiteuren	1.618	1.714
1.5.2 OCW / Samenwerkingsverbanden	480	457
1.5.4 Te verrekenen ROCTOP/Amarantis	31	519
1.5.5 Overige overheden (DMO)	8.206	8.888
1.5.6 Vorderingen personeel	14	33
1.5.7 Overige vorderingen	412	681
1.5.8 Overlopende activa	2.453	1.815
1.5.9 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-787	-608
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>12.428</b>	<b>13.499</b>

de Rode Kruisstraat en de afwikkeling van de vordering op Amarantis. De vorderingen op ROC TOP bedraagt per ultimo balansdatum 2014 € 31.000.

- Overige overheden (DMO): deze post bestaat uit een vordering van € 7.814.000 (ultimo 2013: € 8.275.000) op de gemeente Amsterdam inzake onderhanden werk en een vordering van € 392.000 (ultimo 2012 € 613.000) inzake afgeronde projecten. Dit betreft verbouwingen in de schoolgebouwen van De Apollo, Hogelant en het Bindelmeer College en een vordering van € 104.000 op de gemeente Waterland inzake de doorcentralisatie van Monnickendam.
- Overige vorderingen: dit betreft de vorderingen op Van Dijk Studieboeken, de Samenwerkingsverbanden en de Belastingdienst (WIA) van in totaal € 412.000. Gedurende dit jaar zijn projecten en vorderingen van vorig boekjaar afgewikkeld, wat heeft geleid tot een afname van deze post.
- Overlopende activa: dit betreft de vooruitbetaalde bedragen van aangeschafte licenties, abonnementen, verzekeringen en huurverplichtingen, waarvan in 2014 een hoger bedrag is vooruitbetaald dan vorig jaar.
- Voorziening wegens oninbaarheid: in 2014 is deze post toegenomen met € 179.000, zoals weergegeven in onderstaande tabel.
- De voorziening oninbaarheid van € 787.000 heeft voor € 250.000 betrekking op een oninbare vordering op de gemeente Amsterdam afkomstig van de rechtsvoorganger van ZAAM en voor € 537.000 op overige debiteuren. De hogere dotatie in 2014 ten opzichte van de begroting 2014 wordt verklaard doordat in het huidig economisch klimaat meer ouders de ouderbijdragen deels of niet betalen.

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2014
Voorziening wegens oninbaarheid	31-12-2014
Stand per 1-1	608
Onttrekking	-190
Dotatie	368
<b>Totaal voorziening oninbaarheid</b>	<b>787</b>

## 1.7 Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.7 Liquide middelen</b>		
1.7.1 Kasmiddelen	36	30
1.7.2 Banken	7.090	6.187
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>7.126</b>	<b>6.217</b>

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 € 6.000 toegenomen wat wordt verklaard door de ingebruikname van twee dependances. De toename van het banksaldo wordt grotendeels veroorzaakt door de afwikkeling van vorderingen uit hoofde van huisvestingsprojecten met de gemeente Amsterdam.

## 2.1 Eigen vermogen

Vooruitlopend op de goedkeuring door de Raad van Toezicht wordt het resultaat voor 2014 van € 96.000 toegevoegd aan het eigen vermogen. De algemene reserve stijgt in totaal tot € 10.590.000. De bestemmingsreserves Exploitatie Scholen, Groot Onderhoud en Functiemix worden verlaagd, zoals hieronder aangegeven.

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2013	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2014
<b>2.1 Eigen vermogen</b>				
2.1.1 Algemene reserve	8.099	2.491		10.590
2.1.2 Bestemmingsreserve Exploitatie Scholen	1.395	-1.395		0
2.1.3 Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	1.000	-400		600
2.1.4 Bestemmingsreserve Functiemix	900	-600		300
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>11.394</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>11.490</b>

Voor het structurele deel van de aanvullende bekostiging van het Herfstakkoord en de regeling 'Werkgelegenheid Jonge Leerkrachten' is in vorig verslagjaar een bestemmingsreserve Exploitatie Scholen gevormd. Het volledige bedrag van € 1.395.000 is in 2014 besteed ten behoeve van het primaire onderwijsproces van de scholen en is ultimo 2014 met dit bedrag verlaagd tot nul. Daarnaast is er dit jaar een extra impuls gegeven aan Groot Onderhoud voor een bedrag van € 400.000. De bestemmingsreserve van Groot Onderhoud is met dit bedrag verlaagd tot € 600.000.

De regeling functiemix bepaalt dat scholen in 2014 naar verhouding meer leraren in schaal LC en LD in dienst moeten hebben. Hiertoe is eind 2013 een bestemmingsreserve Functiemix gevormd. Met de bonden zijn door ZAAM concrete afspraken gemaakt over het tempo waarin de functiemix dient te zijn gerealiseerd. Met de directeurs van de scholen is afgesproken dat ze een vastgestelde opbouw van de functies binnen hun school realiseren. De opbouw dient te zijn gerealiseerd per 1 augustus 2015. Benoemingen na 1 oktober 2014 moeten plaatsvinden met terugwerkende kracht naar die datum. De verwachte impact hiervan over 2015 komt uit op € 300.000. Om te anticiperen op deze ontwikkeling is, vooruitlopend op de goedkeuring door de Raad van Toezicht, is de bestemmingsreserve functiemix met € 600.000 verlaagd, zodat nog een bedrag van € 300.000 resteert.

## 2.2 Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2014	Kortlopend deel < 1 jaar
<b>2.2 Voorzieningen</b>						
2.2.1 Jubilea	649	53	-99	0	603	22
2.2.2 Spaarverlof	62	4	-12	0	55	0
2.2.3 Werkloosheidsuitkeringen	581	128	-289	0	420	213
2.2.4 Persoonlijk budget	0	628	0	0	628	175
2.2.5 Overigen	0	128	0	0	128	128
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>1.292</b>	<b>940</b>	<b>-400</b>	<b>0</b>	<b>1.832</b>	<b>538</b>

De (personeels-)voorzieningen betreffen de voorzieningen voor jubileumuitkeringen, spaarverlof, werkloosheidsuitkeringen, persoonlijk budget en overige.

De berekening van de opstelling van de voorziening jubilea is gebaseerd op een calculatiemodel. Op basis van de beschikbare gegevens over het personeelsverloop bij ZAAM, is de procentuele kans dat medewerkers een jubileumuitkering gaan ontvangen per leeftijdscategorie naar boven bijgesteld. Het gehanteerde percentages voor de berekende gemiddelde loonkostenstijging in 2014 is 1,9% en de verwachte uitkeringen zijn verdisconteerd.

De voorziening spaarverlof is gevormd voor personeelsleden die verlof hebben gespaard en dit in een aaneengesloten periode gaan opnemen. Aangezien nog niet duidelijk is welke medewerkers in 2015 hun spaarverlof zullen opnemen, wordt de totale voorziening Spaarverlof aangemerkt als zijnde langlopend (langer dan 1 jaar, korter dan 5 jaar).

In 2014 heeft er vanuit OCW een inhaalslag plaats gevonden omtrent de met eigen risico gemoeide WW-verplichtingen van UWV (wettelijk deel) en KPMG (bovenwettelijk deel). De afre-

keningen van DUO zijn tot en met juni 2014 beschikbaar. In de berekening van de voorziening werkloosheidsuitkeringen wordt dit jaar rekening gehouden met de herintredingskans. Het financiële effect van de herintredingskans verlaagt de voorziening werkloosheidsuitkeringen met een bedrag van € 313.000. De herintredingskans is gebaseerd op statistieken van CBS over de gemiddelde uitkeringsduur en het aantal WW-aanvragen verdeeld over de verschillende leeftijdscategorieën. De hoogte van de (wettelijke en bovenwettelijke) WW-verplichting is afhankelijk van de leeftijdscategorie van de medewerkers. Naarmate de medewerker wordt ingedeeld in een hogere leeftijdscategorie, wordt de kans op herintreding kleiner en dat de verwachte (wettelijke en bovenwettelijke) WW-verplichting moet worden uitgekeerd hoger. De looptijd van de uitkeringen en bedraagt per ultimo 2014 € 420.000.

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 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. De berekening van de opstelling van de voorziening persoonlijk budget is gebaseerd op een standenregister met daarin de beschikbare gegevens over de werktijdfactor, datum in dienst en leeftijd (in geval van aanvullend budget). Voor het aanvullend budget wordt uitgegaan van een eigen bijdrage van 40%. De hoogte van de voorziening persoonlijk budget bedraagt per ultimo 2014 € 628.000.

In de jaarrekening van 2013 is de claim van Stichting Compas VMBO inzake de vergoeding voor de naheffing BTW opgenomen onder het hoofdstuk 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'. Inmiddels is duidelijk dat de Stichting Compas ZAAM zal aanspreken om de helft van de te verwachten naheffingsaanslag te vergoeden. Dit is aangekondigd in een brief d.d. 30 oktober 2014, op grond waarvan ZAAM een voorziening heeft getroffen van € 127.500.

### 2.3 Langlopende schulden

#### Langlopende lening en onderliggende waarde

Het kortlopend deel van de schuld ter hoogte van € 1.240.000 (op 31-12-2014) is opgenomen onder de kortlopende schulden. Onderliggend aan de lening zijn alle huidige en toekomstige vlottende activa met uitzondering van de vorderingen op OCW en bepaalde activa vallende onder het outsourcingcontract met Vancis 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 renteberekeningswij-

ze, 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 -/- € 1.917.878 per 31-12-2014. 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 qua 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%).

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2013	Aangegane leningen	Aflossingen	mutatie	Stand per 31-12-2014	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
<b>2.3 Langlopende schulden</b>							
2.3.1 Leningen Rabobank	10.850	0	1240	0	9.610	4.960	4.650
Waarvan kortlopende (< 1 jaar)	-1.240	0	0	0	-1.240		
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>9.610</b>	<b>0</b>	<b>1240</b>	<b>0</b>	<b>8.370</b>	<b>4.960</b>	<b>4.650</b>



### Rekening courant

Naast de langlopende lening heeft ZAAM ook een rekening-courant faciliteit ter grootte van € 7.598.000. In 2014 is geen gebruik gemaakt van de rekening-courant faciliteit. Met ingang van 31 oktober 2014 is de kredietfaciliteit conform de afspraken van de kredietovereenkomst verlaagd met een bedrag van € 1.309.500 naar € 6.288.500. De Rabobank heeft aangegeven per 1 januari 2015 50% van het resterende krediet in te perken en het restant per 1 januari 2016 in te perken om de reden dat het gebruik nihil is en er geen aanwijzingen zijn waaruit op te maken is dat de kredietfaciliteit in de nabije toekomst gebruikt wordt.

### 2.4 kortlopende schulden

- Kredietinstellingen: Onder de kortlopende schulden aan kredietinstellingen is het kortlopende deel van de langlopende lening ten bedrage van € 1.240.000 opgenomen.
- Crediteuren: Dit betreft de uitstaande schuld aan leveranciers.
- OCW Schuld: Dit betreft het nog te verrekenen bedrag van de lerarenbeurs 2010.
- Overlopende passiva: De Vooruitontvangen termijnen OCW betreffen de nog te besteden Rijksbijdragen van OCW ten bedrage van € 686.000, waarvan geoormerkte bijdragen voor VSV 2014 € 145.000, Lerarenbeurs 2014 € 114.000, niet-geoormerkte bijdragen voor Opleidingsscholen 2014/2015 € 23.000 en maatschappelijke stages 2014-2015 € 355.000.
- De Vooruitontvangen termijnen Overig bestaan uit de ouderbijdragen en de bijdragen voor excursies en de voorschotten van het samenwerkingsverband van in totaal € 1.662.000.
- Onder de post Overig is een bedrag opgenomen voor nog te betalen facturen van € 1.220.000 (waaronder de nog te betalen accountantskosten ten bedrage van € 30.000) en een schuld aan de Belastingdienst voor een bedrag van € 445.000. Het bedrag ultimo balansdatum is hoger dan voorgaand jaar door enerzijds opgenomen ramingen van

nog te ontvangen facturen door een achterstand in factureren bij de nieuwe energieleverancier en anderzijds aan nog te betalen bedragen aan het samenwerkingsverband inzake schoolmaatschappelijk werk.

- Op balansdatum is het bedrag aan nog te betalen rentekosten nihil.

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2014	31-12-2013
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
2.4.1 Kredietinstellingen	1.240	1.240
2.4.3 Crediteuren	3.211	2.956
2.4.4 OCW Schuld	38	5
2.4.7 Belasting en premies sociale verz.	3.592	3.510
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	1.109	1.252
2.4.9.1 Te betalen nettolonen	24	30
2.4.9.3 Te betalen EJU	0	0
2.4.9.5 Vakantiegeld	2.704	2.591
2.4.9.6 Verlofuren OOP	307	308
2.4.9.7 Bindingstoelage	220	208
Overig		
2.4.9 Overige kortlopende schulden	3.256	3.137
2.4.6 Te bet. Werkloosheidsuitkeringen	233	284
2.4.10.2 Vooruitontvangen termijnen OCW	686	752
2.4.10.3 Vooruitontvangen termijnen DMO	-	128
2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen Overig	1.662	2.071
2.4.10.8 Borgsommen	107	98
2.4.9.8 Overig	1.665	960
2.4.10 Overlopende passiva	4.354	4.292
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>16.800</b>	<b>16.392</b>

### Model G (x 1 euro's)

De schuld aan OCW subsidies is gespecificeerd in de hieronder weergegeven tabel (RJ 660, model G)

#### G1. Verantwoording van subsidies waarvan het eventuele overschot wordt toegevoegd aan de lumpsum

Omschrijving	Toewijzing		De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking		Saldo terug te betalen 31-12-2014
	Kenmerk	Datum	geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel uitgevoerd	EUR
Zij-instromers < =2011	Diversen	Diversen		X	11.750
Zij-instromers 2012	465504-1	13-04-12		X	-
Zij-instromers 2013	Diversen	Diversen		X	20.000
Zij-instromers 2014	2014/2/385178	20-11-14		X	-
Lerarenbeurs 2010-2011	Diversen	Diversen		X	5.818
Lerarenbeurs 2010-2011	Diversen	Diversen		X	-
<b>Totaal</b>					<b>37.568</b>

#### G2. Verantwoording van subsidies die volledig aan het doel/activiteit moet worden besteed met verrekening van het eventuele overschot

##### G2-A Aflopend per ultimo 2014

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten t/m 31-12-2014	Evt. te verrekenen overschot 31-12-2014
	Kenmerk	Datum	EUR	EUR	EUR	EUR
Innovatie-impuls E-Klas & Pal	2014/2/362933	20-02-14	10.740	10.740	16.820	-
<b>Totaal aflopend</b>			<b>10.740</b>	<b>10.740</b>	<b>16.820</b>	<b>-</b>

##### G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 31-12-14	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in 2014	Totale kosten t/m 31-12-2014	Saldo nog te besteden 31-12-2014
	Kenmerk	Datum	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Totaal doorlopend</b>			-	-	-	-	-	-

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

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	t/m 2017	3 jaar	1.723
Schoolboeken	21-2-2011 tm 1-8-2015	1 jaar	1.925
Schoonmaakdiensten	18-8-2014 tm 18-8-2019	5 jaar	1.963
ICT Outsourcing	1-8-2012 tm 1-8-2016	2 jaar	1.081
Investerings inventaris 2014			3.071
			<b>9.762</b>

De nieuwe Wet ‘Werk en Zekerheid’ leidt in de komende jaren mogelijk tot uitvloeiing van middelen door het uitkeren van incidentele vergoedingen aan personeel.

### Langlopende contracten/verplichtingen.

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

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

### 3.1 Rijksbijdragen OCW

#### Rijksbijdragen

De in 2014 gerealiseerde rijksbijdragen (3.1.1) zijn gebaseerd op het leerlingenaantal van 1 oktober 2013 en zijn € 326.000 lager dan begroot, hetgeen wordt verklaard door de lagere LWOO bekostiging, waarvan het budget van de scholen is bevroren op het leerlingenaantal van 2012.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>3.1 Overheidsbijdragen</b>			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	88.093	88.419	87.746
3.1.2 Overige subsidies OCW	13.910	13.674	15.248
3.1.4 Ontv. Doorbet. Rijksbijdrage SWV	510	404	
<b>Totaal overheidsbijdragen</b>	<b>102.514</b>	<b>102.497</b>	<b>102.994</b>

## Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage

### Samenwerkingsverbanden

De subsidies voor LGF 2013/2014 zijn in juli beëindigd. Vanaf augustus krijgen de scholen hiervoor vervangende subsidies van de samenwerkingsverbanden in en rondom Amsterdam. Deze baten worden afzonderlijk verantwoord in de jaarrekening voor een bedrag van € 510.000. De begroting is hiervoor aangepast voor het bedrag van € 404.000 en betreft het bedrag dat over de periode augustus t/m december voor LGF was begroot (onder 3.1.2 Overige subsidies OCW). Doordat er door de samenwerkingsverbanden hogere bijdragen voor zorggel-den zijn uitgekeerd is het gerealiseerde bedrag van deze subsidies (€ 510.000) hoger dan begroot (€ 404.000). De overige subsidies OCW in 2014 betreffen de volgende posten:

In de realisatie komen de overige subsidies OCW hoger uit dan begroot. Dit wordt grotendeels verklaard door hogere baten voor LGF 2013/2014 (jan t/m juli 2014), VSV en Prestatiebox. Daarnaast zijn de subsidies voor zij-instroom en innovatie-impuls E-Klas hoger dan begroot. De verantwoording van de subsidie zij-instromers over meerdere boekjaren is doorgeschoven naar 2014, waardoor de opbrengsten hoger uitkomen dan begroot. Daarentegen zijn de baten van Lerarenbeurs lager door een niet begrote doorschuif naar 2015. Onder de post Overig is de subsidie voor de Opleidingsschool en zijn de kleinere subsidies opgenomen.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>3.1.2.1 Overige subsidies OCW</b>			
Zij-instromers	121	80	10
Innovatie-impuls E-klas	11	0	31
Functiemix (randstadmiddelen)	2.136	2.104	2.104
Lerarenbeurs	81	197	328
Leerplusarrangement	4.538	4.558	4.538
LGF 2013/2014	667	564	1.108
Lesmateriaal	3.433	3.435	3.674
Maatschappelijke stages 2013-2014	598	561	574
Prestatiebox VO	1.805	1.749	1.749
VM2 bonus	0	0	331
VSV	191	145	540
Overig	330	282	262
<b>Totaal ov. subsidies OCW</b>	<b>13.910</b>	<b>13.674</b>	<b>15.248</b>

### 3.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
Calvijn kva verbetertraject (West Best)	201	311	353
Bindelmeer KVA verbetertraject	172	134	63
Linnaeushof	50	50	243
Onderwijs Tijdverlening (OTV)	0	0	193
Taalonderwijs A'dam West (OTAW)	0	0	54
VIOS	0	0	116
Huur- en heffingsvergoedingen	1.656	1.896	1.856
Overig	0	41	17
3.2.1 Overige overheidsbijdragen	2.079	2.432	2.895
<b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>2.079</b>	<b>2.432</b>	<b>2.895</b>

De overige overheidsbijdragen betreffen de huur- en heffingsvergoedingen van DMO aan het VO van de gemeenten Amsterdam en Zaanstad en subsidies van de gemeente Amsterdam. Het 'KVA\*1 verbetertraject' van Calvijn met Junior College is in de plaats gekomen voor het project West Best. Het subsidiebedrag hiervan is lager dan de subsidie van West-Best, waarop de begroting was gebaseerd. De opbrengst van het KVA verbeterplan van het Bindelmeer College viel hoger uit door de definitieve afrekening van 2012/2013 en door de baten uit de voorlopige afrekening van 2013/2014. De subsidie m.b.t. de Linnaeushof heeft betrekking op de ingebruikname van een dependance alsmede de inzet van extra klassen op verzoek van de gemeente Amsterdam. De huisvestingsvergoedingen van huur, erfpacht en onroerend zaakbelasting zijn € 240.000 lager dan begroot als gevolg van het beëindigen van huurcontracten voor tijdelijke huisves-

ting. Dit betreft met name de tijdelijke huisvesting aan de Simon Stevinstraat ten behoeve van de verbouwing van het Cygnus. De hiermee verband houdende lasten van huur, erfpacht en onroerend zaakbelasting zijn eveneens € 240.000 lager (zie ook paragraaf 4.3. huisvestingslasten). Voor overige projectsubsidies zijn geen baten gerealiseerd.

### 3.5 Overige baten

De hogere baten verhuur zijn € 171.000 hoger dan begroot en betreffen enerzijds doorbelastingen van servicekosten en groot onderhoud aan derden die in gebouwen van ZAAM gehuisvest zijn en anderzijds hogere bedragen van verhuur van ruimten door scholen. De doorbelaste servicekosten zijn ten tijde van het opstellen van de begroting voorzichtig ingeschat.

In 2014 zijn er meer detachingscontracten afgesloten dan begroot, waardoor zowel de baten als in de lasten voor € 174.000

1 KVA= Kwaliteitsimpuls Voortgezet Onderwijs Amsterdam

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>3.5 Overige baten</b>			
3.5.1 Verhuur	415	244	525
3.5.2 Detachering personeel	539	365	576
3.5.3 Kantine	161	250	217
3.5.4 Kluisverhuur	14	0	24
3.5.5 Ouderbijdragen	2.906	2.495	2.817
Verdeling Sociaal Plan Amarantis	0	0	843
Samenwerkingsverbanden	458	500	680
Woltjer stichting	146	75	111
Vergoedingen roc top	3	0	128
Vergoeding eerste inrichting Pieter NieuwLand	247	0	82
Verkoop boeken	0	0	263
ESF	220	92	0
Overige kleinere subsidies	1.164	731	965
3.5.6 Overige baten	2.238	1.398	3.072
<b>Totaal overige baten</b>	<b>6.274</b>	<b>4.752</b>	<b>7.232</b>

hoger zijn uitgekomen (zie ook 4.1 personeel). Dit zijn detacheringen van medewerkers bij met name OSVO, CITO, hogeschoolen en andere instellingen.

De kantine opbrengsten zijn lager dan begroot. Dit wordt verklaard door de subsidie project 'ontbijt op school', waarvan de vergoeding is opgenomen onder overige kleinere subsidies.

Verder zijn de ouderbijdragen € 411.000 hoger uitgekomen dan begroot en € 89.000 hoger dan vorig jaar. Dit wordt verklaard door hogere baten en tevens hogere lasten van excursies die niet waren begroot (zie paragraaf 4.4 overige materiële lasten). Daarnaast draagt de leerlingengroei bij aan de hogere ouderbijdragen.

De overige baten van € 2.238.000 bestaan uit gerealiseerde baten van subsidiegevers. Er is een toename van het aantal verstrekte subsidies door de Woltjer Stichting en overige subsidiegevers. Daarnaast is er een incidentele voordelig boekresultaat op reeds deels afgeschreven activa van het Pieter Nieuwland die door de gemeente wordt bekostigd. Verder is er sprake van een incidentele bate van ESF uit voorgaande jaren van € 100.000 in het resultaat terecht gekomen.

## 4.1 Personele lasten OCW

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
4.1.1.1 Brutoloon en salarissen	63.041	61.827	60.505
4.1.1.2 Sociale lasten	7.966	7.911	6.789
4.1.1.3 Pensioenpremies	9.503	9.456	9.454
4.1.1.4 Werkloosheidsuitkeringen	0	0	4
4.1.1.5 Loonkostensubsidies	-18	0	-89
4.1.1 Lonen en salarissen	80.493	79.194	76.663
4.1.2.1a Dotatie Voorz. Werkloosheidsuitk.	128	300	581
4.1.2.1b Dotatie ov. Personele voorzieningen*	57	50	570
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.556	1.356	1.801
4.1.2.3 Scholing en ontwikkeling	701	693	629
4.1.2.4 Werving personeel	32	69	34
4.1.2.5 Reis- en verblijfkosten	79	72	80
4.1.2.6 Overig	1.288	717	792
4.1.2 Overige personele lasten	3.841	3.257	4.487
4.1.3 Af: uitkeringen	-580	-32	-575
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>83.754</b>	<b>82.419</b>	<b>80.575</b>

De personeelslasten van € 83.754.000 overschrijden de begroting voor een bedrag van € 1.335.000 als gevolg van de volgende volume- en prijseffecten:

- Prijsseffecten: € 461.000
  - In het tweede halfjaar heeft het VO te maken gekregen met hogere personele lasten als gevolg van de nieuwe CAO. De lonen in het voortgezet onderwijs zijn structureel verhoogd met 1,2 procent vanaf augustus 2014 wat in de begroting van 2014 niet was voorzien. In totaal bedragen

deze lasten voor 2014 € 400.000 (nadelig structureel prijseffect).

- Verder heeft iedere werknemer in de nieuwe cao jaarlijks de beschikking over 50 klokuren die aangewend kunnen worden voor verlof, werkdrukvermindering of bepaalde doelbestedingen in geld in de vorm van een persoonlijk budget. Voor werknemers die op 1 augustus 2014 de leeftijd van 52 jaar of ouder hebben bereikt (de BAPO-leeftijd) is een overgangsregeling van toepassing. De kosten hiervan bedragen € 628.000 en zijn verwerkt onder '4.1.2.6



Overig'. De verder onder deze post vallende kosten van de bedrijfsarts, catering en recepties zijn uitgekomen op de begroting (nadelig structureel prijseffect).

- Daarnaast is ZAAM in onderhandeling met de vakbonden inzake de functiemix gelden om leraren promotie te kunnen geven naar hogere functies, met bijbehorende beloning. De hiermee gemoeide kosten hebben een kostenverhogend effect op de lasten in het tweede halfjaar. De financiële effecten hiervan zijn hieronder weergegeven. € 150.000 (nadelig structureel prijseffect).
  - In de nieuwe cao zijn de trekkingsrechten begroot voor € 545.000 komen te vervallen. (voordelig structureel prijseffect).
  - De dotatie aan de voorziening werkloosheidsuitkeringen is € 172.000 lager uitgekomen dan begroot (voordelig structureel prijseffect).
- Volume effecten: € 874.000
- In 2014 zijn er meer detachingscontracten afgesloten dan begroot, waardoor zowel de baten als de lasten € 175.000 hoger zijn uitgekomen, in totaal 3 fte (nadelig incidenteel volume effect, zie ook paragraaf 3.5 overige baten).
  - Verder blijkt dat het terugbrengen van de personeelscapaciteit minder snel verloopt dan voorzien waardoor de loonkosten € 1.062.000 hoger uitkomen dan was begroot (17 fte). Hiervan worden er in totaal 5 fte's gecompens

seerd uit hoofde van ziekte/zwangerschapsuitkeringen van UWV (structureel nadelig volume effect, zie volgend punt).

- De uit hoofde van ziekte/zwangerschapsuitkeringen ontvangen UWV uitkeringen zijn € 548.000 hoger dan begroot (voordelig incidenteel volume effect).
- Verder zijn de kosten van personeel niet in loondienst € 200.000 (3 fte) hoger dan begroot veroorzaakt door hogere ziektevervangings bij de scholen waartegenover de eerder genoemde UWV uitkeringen staan (incidenteel nadelig volume effect). De overige posten zijn per saldo € 15.000 lager dan begroot.

#### Bezetting in fte's

Op 1 januari 2014 bedroeg het aantal fte 1.229, waarna het aantal fte is toegenomen als gevolg van groei. Op ultimo balansdatum is het aantal fte 1.247. Deze stijging in fte's is 1,4% en is lager dan de eerder genoemde leerlingenstijging van 2,1%.

#### 4.2 Afschrijvingslasten

De totale afschrijvingslasten zijn € 218.000 lager dan begroot, wat grotendeels wordt veroorzaakt door de lagere afschrijvingslasten van inventaris en apparatuur. Deze zijn € 224.000 lager dan begroot als gevolg van enerzijds lagere investeringen in 2014 (€ 1.200.000) en anderzijds een incidenteel voordeel uit de subsidie eerste inrichting van het Pieter Nieuwland College.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>4.2 Afschrijvingen</b>			
4.2.2 Materiele vaste activa inventaris en appar.	3.056	3.280	3.259
4.2.3 Materiele vaste activa gebouwen	692	686	696
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>3.748</b>	<b>3.966</b>	<b>3.955</b>

De afschrijvingslasten van gebouwen van € 692.000 betreft verbouwingen aan schoolgebouwen die niet vergoed zijn door de gemeente.

Er hebben zich verder geen waardeveranderingen voorgedaan in de Materiële vaste activa.

### 4.3 Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
4.3.1 Huur	1.073	1.643	1.377
4.3.2 Verzekering	113	166	65
4.3.3 Onderhoud	2.747	2.504	1.678
4.3.4. Energie en water	2.010	2.493	2.273
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.063	2.098	2.000
4.3.6 Heffingen	704	544	769
4.3.7 Overige huisvestingslasten	303	173	606
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>9.013</b>	<b>9.621</b>	<b>8.768</b>

De huisvestingslasten zijn € 608.000 lager uitgekomen dan de begroting. De lasten van huur zijn € 570.000 lager dan begroot, hetgeen voor € 240.000 wordt veroorzaakt door het beëindigen van huurcontracten voor tijdelijke huisvesting (tevens lagere huur-en heffingsvergoedingen van DMO, zie 3.2 overheidsbijdragen). De onderhoudskosten zijn € 243.000 hoger dan begroot, hetgeen grotendeels wordt verklaard door de vervanging van de plafonds bij het Over-Y College en daarnaast door hoger uitgevallen onderhoudskosten bij de overige scholen. De kosten van energie en water zijn lager uitgekomen dan begroot. De kosten van gasverbruik zijn bij het opstellen van de begroting in het najaar 2013 voorzichtig ingeschat. Daarnaast heeft een aantal scholen in 2014 een andere huis-

vesting gekregen hetgeen bijdraagt aan een lager gasverbruik ten opzichte van het jaar daarvoor. De overige huisvestingslasten, waaronder beveiliging, afvalverwerking en tuinonderhoud, zijn op schoolniveau te laag zijn ingeschat, waardoor de realisatie € 130.000 hoger uitkomt dan begroot.

Ten opzichte van vorig jaar zijn de huisvestingslasten € 245.000 hoger dan begroot. Dit komt met name door de hogere onderhoudskosten vanwege een extra impuls die is gegeven aan groot onderhoud. Daar tegenover staan lagere huurlasten en energielasten, zoals hierboven is toegelicht.

## 4.4 Overige Materiële lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>4.4 Overige lasten</b>			
4.4.1.1 Accountantskosten	135	100	104
4.4.1.2 Telefoon- en portokosten	387	295	320
4.4.1.3 Advieskosten	654	661	669
4.4.1.4 Onderwijs door derden	1.067	1.065	1.217
4.4.1.6 Overig adm en beheerslasten	899	880	801
4.4.1 Administratie en beheerslasten	3.141	3.002	3.110
4.4.2.1 Inventaris	329	152	320
4.4.2.2 Leermiddelen	2.832	2.382	2.530
4.4.2.3 ICT	2.017	2.068	1.862
4.4.2.4 Examenkosten	136	96	109
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	5.314	4.698	4.821
4.4.4.1 PR en marketing	215	200	261
4.4.4.2 Contributies en abonnementen	343	306	337
4.4.4.3 Zorgkosten	258	233	244
4.4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	368	275	470
4.4.4.5 School & culturele activiteiten	209	204	233
4.4.4.6 Reizen, excursies en projecten	1.938	1.830	1.609
4.4.4.7 Overige	1.799	1.750	2.241
4.4.4 Overige adm en beheerslasten	5.129	4.798	5.395
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>13.584</b>	<b>12.498</b>	<b>13.327</b>

De overige materiële lasten overschrijden de begroting in totaal met € 1.086.000 en vallen als volgt uiteen:

De administratie en beheerslasten zijn € 139.000 hoger dan begroot door hogere telefoon- en portokosten en hogere servicekosten als gevolg van de uitbreiding met twee dependances (Pieter Nieuwland College en Damstede).

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn € 616.000 hoger dan begroot, hetgeen met name wordt veroorzaakt door hogere kosten van leermiddelen inclusief licenties als gevolg van leerlingengroei en nieuwe onderwijsconcepten van in totaal € 275.000 en de overgang van een eigen boekenfonds naar een extern boekenfonds van in totaal € 175.000. In de begroting werd nog rekening gehouden met een eigen boekenfonds. Daar-

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>Honoraria accountant</b>			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	103	75	80
4.4.1.2 Honorarium andere opdrachten	30	25	13
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen			
4.4.1.3 Honorarium overige diensten	2	-	11
<b>Totaal</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>104</b>

naast zijn er kosten gemaakt door scholen voor de kleine inventaris, die € 172.000 hoger uit zijn gekomen dan begroot.

De kosten van overige administratie en beheerlasten van € 5.129.000 overschrijden de begroting met een bedrag van € 331.000. De kosten van de dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren zijn dit jaar met € 102.000 teruggebracht naar € 368.000 ten opzichte van vorig jaar. Desalniettemin zijn deze kosten € 93.000 hoger uitgekomen dan de begroting, door een hoger aantal afboekingen van debiteuren dan begroot.

De kosten van reizen en excursies zijn dit jaar hoger dan begroot en vorig jaar. Hetzelfde geldt voor de in rekening gebrachte kosten bij de leerlingen die eveneens hoger zijn dan begroot (zie 3.5 overige baten).

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>5 Financiële baten en lasten</b>			
5.1 Rentebaten			
5.5 Rentelasten	671	850	884
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>671</b>	<b>850</b>	<b>884</b>

De post 4.4.4.7 Overige van € 1.799.000 is € 49.000 hoger uitgekomen dan begroot als gevolg van hogere afdrachten aan OPDC Saenstroom (tevens hogere Rijksbijdragen).

De accountantslasten over 2014 hebben voor € 103.000 betrekking op de jaarrekening- en bekostigingscontrole van 2013 (€ 45.000) en 2014 (€ 58.000). De kosten van de controle op de eindafrekeningen van subsidies van DMO en andere subsidiegevers bedragen € 30.000. Het honorarium overige diensten van € 2.000 betreft de advieskosten voor het opstellen van de meerjarenbegroting.

## 5 Financiële baten en lasten

De gerealiseerde rentelasten hebben betrekking op de rente op de langlopende lening en de rente op de betaalrekening. De rente op de langlopende rekening is gefixeerd door middel van een renteswap en bedraagt € 671.000. Er is in 2014 geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit, waardoor de rentelasten lager zijn de begroting.

## 8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2014 EUR	Resultaat 2014	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Stichting	Amsterdam	4	222	222	nee		nee
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereniging	Zaanstad	4	450	-50	nee		nee
Samenwerkingverband Saenstroom*	Stichting	Zaanstad	4	2675	-84	nee		nee
Samenwerkingverband Waterland	Stichting	Purmerend	4	p.m.	p.m.	nee		nee
<b>Totaal bestuur</b>	-	-		<b>3.125</b>	<b>-134</b>	-	-	-

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

\*) betreft eigen vermogen per 31-7-2014 en resultaat schooljaar 2013-2014

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

Bijlage 3: Publicatie bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen:

Naam	Functie	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning (bruto)	Door werkgever betaalde SV-premies	Belastbare kostenvergoedingen	Voorziening en betaalbaar op termijn	Beëindigingsuitkeringen	Jaar beëindiging	Motivering
J. Steenvoorden	voorzitter Cvb	onbepaalde tijd	1 fte	123.834	0	3.345	26.406	0		
R. Kuiken	Lid Cvb	onbepaalde tijd	1 fte	117.789	0	2.493	23.395	0		
<b>Raad van toezicht</b>										
E.R.M. Verhoef	Voorzitter RvT	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4.339	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
D.B. Adema	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2.893	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
P.P. Witte	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2.893	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
N. Ntoane	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2.893	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
L.J.M. Hermsen	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2.893	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
E.M. Spetter	Lid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2.893	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

De gerapporteerde belastbare kostenvergoeding van de RvT zijn excl. BTW

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

## 10. Beleidsinfo

(bedragen x € 1.000)

jan-dec 2014	Lasten administratie	Lasten huisvesting	Lasten leermiddelen	Lasten meubilair	Baten ouderbijdragen	Baten schoonmaken
BRIN 02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ	3.141	9.013	4.849	320	2.906	-
<b>Totaal bestuur</b>	<b>3.141</b>	<b>9.013</b>	<b>4.849</b>	<b>320</b>	<b>2.906</b>	<b>-</b>

## 11. Ondertekening van de jaarrekening

Amsterdam, 26 juni 2015

College van Bestuur

Mevrouw J. Steenvoorden

De heer drs. R. Kuiken

Raad van Toezicht

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

De heer mr. D.B. (Duco) Adema (vice voorzitter)

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

Mevrouw N. (Ndo) Ntoane

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

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



# 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 2014

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 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 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014 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 onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2014.
2. De staat van baten en lasten over 2014.
3. Het kasstroomoverzicht over 2014 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 2014 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 2014 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 € 1.924.000 en voor de staat van baten en lasten van € 2.219.000. Wij hantieren voor de getrouwheid in onze controle de laagste van deze twee bedragen.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid als geheel is bepaald op € 3.140.000. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. In deze paragraaf 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 € 95.000 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 bezien 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 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 2015 – 2018 en de daaruit voortvloeiende ontwikkeling van de balansen per ultimo 2015, 2016, 2017 en 2018 en de daarop gebaseerde solvabiliteit.

*De waardering van de vordering inzake Dienst Maatschappelijke Ondersteuning (DMO) op de 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 Maatschappelijke Ondersteuning en in het kader van (huisvestings)projecten. Voor lopende projecten wordt onder de post Vorderingen (2014: € 8.206.000) 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 ge-

bracht. 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 (2014: € 603.000), Werkloosheidsuitkeringen (2014: € 420.000) en Persoonlijk budget (2014: € 628.000).

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 2014.

*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-hedgeaccounting.

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 jaarverslag voldoen aan de verslaggevingsvereisten bij de toepassing van kostprijshedgeaccounting 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 2014)*  
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 2014 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 jaarverslag, 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 voorneemt 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 uitoefenen 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 18, lid 3 van het Bekostigingsbesluit W.V.O. en artikel 103, lid 4 van de Wet op het voortgezet 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 jaarverslag 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 jaarverslag en de overige gegevens):

- Dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- Dat het jaarverslag 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, 26 juni 2015

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 2014, 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 gereede 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.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze afhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten voor onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

### 13. Bestemming saldo baten en lasten

Vooruitlopend op de goedkeuring van de Raad van Toezicht is het resultaat 2014 van € 96.000 toegevoegd aan het eigen vermogen, als volgt:

Toevoeging aan de algemene reserve:		€	2.491.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Exploitatie Scholen:	-/-	€	1.395.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Groot Onderhoud:	-/-	€	400.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Functiemix:	-/-	€	600.000

### 14. Gebeurtenissen na balansdatum

Het College van Bestuur heeft besloten tot het afsplitsen van de dependance havo De Hof van het Pieter Nieuwland College. Vanaf schooljaar 2015/2016 zal havo De Hof als zelfstandige school van ZAAM verder gaan.

Daarnaast zal met ingang van augustus 2015 de Vinse School starten met een kleinschalige school voor voortgezet onderwijs in stadsdeel Centrum, als nevenvestiging van ZAAM. De Vinse School beoogt leerlingen een leeromgeving te bieden waarin ze zich maximaal kunnen ontplooiën en baseert zich op succesvolle pedagogiek en didactiek, zoals het 'Finse model'.

### 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





**BIJLAGE**



## Opbrengstenoordeel

in de volgende tabel is het opbrengstenoordeel 2015 van de Inspectie van het Onderwijs opgenomen. Dit is gebaseerd op een gemiddeld oordeel over de schooljaren 2011/2012 t/m 2013/2014) van de indicatoren rendement onderbouw, rendement bovenbouw, gemiddelde cijfer Centraal Examen (CE) relatief en het verschil schoolexamen (SE) – centraal examen (CE). Een (afdeling van een) school die op meer dan één van de indicatoren onvoldoende scoort, krijgt van de Inspectie het opbrengstenoordeel onvoldoende.

Enkele scholen krijgen geen opbrengstenoordeel van de Inspectie:

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

School	School soort	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	Vershil SE-CE <sup>1</sup>	Gem. cijfer CE relatief	Opbrengsten oordeel 2015
De Apollo		voldoende	voldoende	-0,01	voldoende	voldoende
Iedersland College	vmbo-b vmbo-k	voldoende	voldoende voldoende	-0,61 -0,40	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Calvijn met Junior College	vmbo-b vmbo-k	voldoende	geen oordeel voldoende	0,13	onvoldoende	voldoende
Rosa Beroepscollege	vmbo-b vmbo-k	voldoende	voldoende voldoende	0,02 0,41	voldoende Voldoende	voldoende Voldoende
Waterlant College IJdoorn	vmbo-b vmbo-k	voldoende	voldoende voldoende	-0,04 -0,06	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Bindelmeer College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende onvoldoende onvoldoende	0,15 0,37 0,94	onvoldoende onvoldoende onvoldoende	voldoende onvoldoende onvoldoende
College De Meer	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende voldoende voldoende	-0,54 -0,02 0,55	voldoende voldoende voldoende	voldoende voldoende voldoende
Huygens College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende voldoende voldoende	-0,42 -0,02 0,39	voldoende voldoende voldoende	voldoende voldoende voldoende
Pascal Zuid	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	onvoldoende voldoende onvoldoende	-0,07 0,30 0,26	voldoende onvoldoende voldoende	voldoende voldoende voldoende
Zuiderlicht College	vmbo-b vmbo-k vmbo-t	voldoende	voldoende voldoende geen oordeel	-0,40 0,17 0,95	voldoende voldoende onvoldoende	voldoende voldoende onvoldoende
Bernard Nieuwentijt College	vmbo-t	voldoende	voldoende	0,11	voldoende	voldoende
Meridiaan College	vmbo-t	voldoende	onvoldoende	0,70	onvoldoende	onvoldoende
Over-Y College	vmbo-t	voldoende	voldoende	0,20	voldoende	voldoende
Sweelinck College	vmbo-t	voldoende	voldoende	0,36	voldoende	voldoende
Comenius Lyceum	havo vwo	voldoende	voldoende voldoende	0,32 0,46	onvoldoende onvoldoende	voldoende voldoende
Cygnus Gymnasium	vwo	voldoende	voldoende	0,06	voldoende	voldoende
Damstede	havo vwo	voldoende	voldoende voldoende	-0,01 0,15	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Gerrit van der Veen College	havo vwo	voldoende	voldoende voldoende	-0,17 0,31	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Pascal College	havo vwo	voldoende	voldoende voldoende	0,09 0,26	voldoende voldoende	voldoende voldoende
Pieter Nieuwland College	havo vwo	voldoende	voldoende onvoldoende	0,00 0,36	voldoende onvoldoende	voldoende onvoldoende

1 norm van de Inspectie is <0,5

## Lijst met afkortingen en verklaring begrippen

Andersbevoegden	Leraren met een bevoegdheid voor een vak, maar (deels) lesgeven voor een ander vak (nb over de exacte definitie vinden landelijk gesprekken plaats).	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.
BHV	Bedrijfs hulpverlening	MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
BVE	Beroepsonderwijs en volwassen educatie	NISHV	Nederlands Instituut voor Schoolhulpverlening en Veiligheid
DMO	Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam (nu Onderwijs Jeugd en Zorg binnen het cluster Sociaal).	OCW	Ministerie van Onderwijs Cultuur Wetenschappen
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.	Onderbevoegden	Leraren met een tweede graadsbevoegdheid, maar les geven in de bovenbouw van havo of vwo. (nb over de exacte definitie vinden landelijk gesprekken plaats)
fte	Fulltime-equivalent. Het is een rekeenheid waarmee de omvang van een dienstverband wordt uitgedrukt.	OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	OP	Onderwijzend Personeel
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.	OPDC	Ortho Pedagogische en Didactisch Centrum
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.	P&O	Personeel en Organisatie
LOB	Loopbaanoriëntatie en -begeleiding	PDCA	Plan-Do-Check-Act
LWOO	Leerweg Ondersteunend Onderwijs	PGMR	Personeelsgeleding van de GMR
		PSA	Personeel- en Salaris Administratie
		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 Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen.
		RPO	Dit is een regionaal plan waarin schoolbesturen met elkaar vastleggen hoe de onderwijsvoorzieningen binnen de sector vorm krijgt.
		RvT	Raad van Toezicht
		SWV	Samenwerkingsverband
		Tussenvoorziening	Dit is een zorglocatie voor leerlingen die

VO-Raad	extra ondersteuning nodig hebben. Sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs die de belangen behartigt van het voortgezet onderwijs bij de overheid, de politie, andere onderwijssectoren en maatschappelijke organisatie.
VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs
VTOI	Vereniging van toezichthouders in onderwijsinstellingen
WNT	Wet Normering Topinkomens









**ZAAM** interconfessioneel  
voortgezet onderwijs

Postbus 12426  
1100 AK Amsterdam ZO

Dubbelink 2  
1102 AL Amsterdam ZO

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