

Werk aan de winkel

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Statutair gevestigd te Amsterdam
Dubbelink 2
Postbus 12426
1100 AK Amsterdam

tel: 020-7059600
info@zaam.nl
www.zaam.nl
Kenmerk: 2020/000.../CvB-FIN

Inhoudsopgave

1. ALGEMEEN	6
1.1. Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs	7
1.2. Visie, missie en kenmerken	7
1.3. Organisatie	8
1.4. Relevante ontwikkelingen	9
1.5. Leerlingen	11
2. VERANTWOORDING KOERSPLAN	14
2.1. Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen	14
2.2. Een goede werkgever	18
2.3. ZAAM in verbinding met de omgeving	20
3. PERSONEEL	24
3.1. Kerncijfers	24
3.2. Functiemix	26
3.3. Personele zaken	27
4. HUISVESTING EN BEDRIJFSVOERING	30
4.1. Huisvestingsprojecten	30
4.2. Onderhoud en gebouwen	31
4.3. Collectieve inkoop	31
4.4. ICT	32
4.5. Bedrijfsvoering	32
5. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	34
5.1. Governance	34
5.2. Visie op toezicht en toezichtkader	34
5.3. Contact met de organisatie	34
5.4. Raad van toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie	35
5.5. Inhoudelijk toezicht	37
6. VERSLAG GMR	39
6.1. Samenstelling	39
6.2. Inhoudelijke thema's	39
6.3. Achterban	41
6.4. Governance	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT	42
7.1. Context 2020-2023	42
7.2. Leerlingen en onderwijs	42
7.3. Meerjarenbegroting 2020-2024	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.4. Risicomanagement	53
7.5. Rapportage toezichthoudend orgaan	57
8. TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT	59
JAARREKENING	64



Voorwoord

Er is werk aan de winkel... dat was het thema van onze tweedaagse met de directeuren in maart, en als we terugkijken naar het jaar 2019, is dat ook duidelijk. We hebben hard gewerkt en veel bereikt in 2019. Samen met de directeuren hebben we gewerkt aan de aanscherping van de koers. Dat is nodig omdat de richting in ons huidige koersplan onvoldoende antwoord geeft op de strategische vraagstukken waarmee we geconfronteerd worden. We hebben een start gemaakt, maar we zijn er nog zeker niet.

In juni werden we verrast door een alarmerend bericht vanuit het Calvin College dat er problemen waren met de schoolexamens. Met man en macht is gewerkt aan het herstel van de geconstateerde problemen en dat heeft uiteindelijk geresulteerd in diplomering van een groot aantal leerlingen van het Calvin College op de oorspronkelijke diplomeringdatum. Een knappe prestatie van de leerlingen zelf, die alsnog een flink aantal toetsen moesten inhalen. Maar ook een prestatie van formaat van alle betrokkenen binnen ZAAM die, met externe ondersteuning, ervoor gezorgd hebben dat de problemen binnen korte tijd geanalyseerd en opgelost werden.

In opdracht van het bestuur heeft een externe commissie onderzoek gedaan naar de oorzaken van de examenproblematiek. De aanbevelingen van deze commissie en de herstelopdracht van de inspectie hebben we vertaald in een verbeteraanpak schoolexaminering. Op alle scholen van ZAAM is vervolgens hard gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van de PTA's en de uitvoering daarvan. Dat heeft niet alleen geleid tot een verbetering van het proces van toetsing en afsluiting; ook hebben we tijdens dit verbeterproces gebouwd aan een cultuur van transparantie en openheid, van waardering voor wat goed is én alert zijn op omissies en noodzaak tot verbetering. Duurzame borging van de onderwijskwaliteit en de kwaliteit van de schoolexaminering was daarmee een belangrijk thema voor 2019.

De coronamaatregelen in het voorjaar van 2020 hebben daar een extra dimensie aan toegevoegd. In een aantal gevallen was opnieuw een herijking van de PTA's nodig. Ook de uitvoering van de nog niet afgeronde PTA's was onder de coronamaatregelen een uitdaging voor de scholen. Maar de belangrijkste uitdaging zat hem in het bieden van onderwijs op afstand en begeleiding van de leerlingen. De vraag is wat deze periode oplevert. Voor de leerlingen en de continuïteit van hun ontwikkeling. Voor de docenten en de mogelijkheden van digitalisering van het onderwijs. Voor het onderwijs en de innovatie daarvan.

Tevens is er ruimte in dit verslag voor een aantal andere maatschappelijke thema's:

- Passend onderwijs (zie hoofdstuk 2.1, 2.3)
- Strategische personeelsbeleid (zie hoofdstuk 3.3)
- VMBO-techniek (zie hoofdstuk 2.1 en 7.2)
- Toetsing en examinering (zie hoofdstuk 1.4, 2.1)

Tot slot: 2019 was het laatste jaar waarin Redmer Kuiken bestuurder was van ZAAM. Na een periode van 7,5 jaar, waarin hij zich met veel betrokkenheid en gedrevenheid heeft ingezet voor ZAAM, heeft hij begin 2020 afscheid genomen en geniet hij nu van zijn welverdiende pensioen. Met de tijdelijke uitbreiding van het bestuur met Bas Nix in de laatste maanden van 2019 en de eerste maanden van 2020 was de bestuurlijke continuïteit gewaarborgd.

Barbara Dijkgraaf, David Asser
College van bestuur ZAAM

Deel A. Bestuursverslag

1. Algemeen

1.1. Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs is het bevoegd gezag van 23 scholen in Amsterdam, Zaandam en Monnickendam. Deze scholen verzorgen voor ruim 11.000 leerlingen het onderwijs, variërend van praktijkonderwijs tot gymnasium.



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

ZAAM bestaat uit herkenbare scholen met een eigen gezicht en een sterke binding met de omgeving. Het zijn kleinschalige scholen met oog voor de individuele leerling.

De verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt zo veel mogelijk bij de individuele scholen. Zo krijgen de scholen de ruimte hun eigen identiteit vorm te geven, vanuit onze besturingsfilosofie met als kernbegrippen: professionele ruimte binnen kaders, verantwoordelijkheid en verantwoording, solidariteit en vertrouwen.

Visie, missie en kenmerken

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

Dit vraagt een leer- en werkomgeving met aandacht voor talenten, prestaties én onderlinge relaties en verhoudingen. Samenwerking met de omgeving past bij de functie die wij onze scholen toedichten. Leerlingen ontwikkelen er belangrijke sociale vaardigheden en leren zo verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar en voor de samenleving en daarin samen te leven en werken met mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden.

Missie

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

Kenmerken

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

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

- ZAAM werkt in een breed onderwijs-perspectief... LEERZAAM
- ZAAM investeert in de toekomst... DUURZAAM

- ZAAM ontplooit en verbindt... GROEIZAAM
- ZAAM is zichtbaar en herkenbaar... WERKZAAM

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

1.2. Organisatie

College van bestuur

ZAAM wordt bestuurd door een college van bestuur (CvB), dat bestaat uit Barbara Dijkgraaf (voorzitter), verantwoordelijk voor personeel, onderwijs, kwaliteitsbeleid, strategie, marketing, communicatie en identiteit, en Redmer Kuiken, lid van het CvB en verantwoordelijk voor financiën, ICT, huisvesting, confessionele identiteit en leerlingenzaken. De 23 scholen zijn voor directe aansturing verdeeld onder de twee leden van het CvB. In het bestuursreglement zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur opgenomen (zie www.zaam.nl).

Het college van bestuur is het bevoegd gezag en daarmee eindverantwoordelijk voor de integrale aansturing van ZAAM. Hij bepaalt de strategische koers en het beleid van ZAAM binnen de door hem bepaalde en door de raad van toezicht (RvT) geaccordeerde kaders.

Het college is werkgever en leidinggevende van de directeuren van de scholen en van de managers van ZAAM diensten, de concerncontroller en de bestuurssecretaris. De leden van het college staan de directeuren en de managers met raad en daad terzijde. Het college is tevens de verbinder tussen de scholen van ZAAM. 'Samen is meer dan alleen' is het uitgangspunt in alles wat het college doet.

Het college van bestuur bewaakt de realisatie van de koers en de doelstellingen van ZAAM en stuurt bij waar nodig. Hij kan deze rol alleen vervullen als de directeuren van de scholen en de managers van ZAAM diensten hun verantwoordelijkheid nemen.

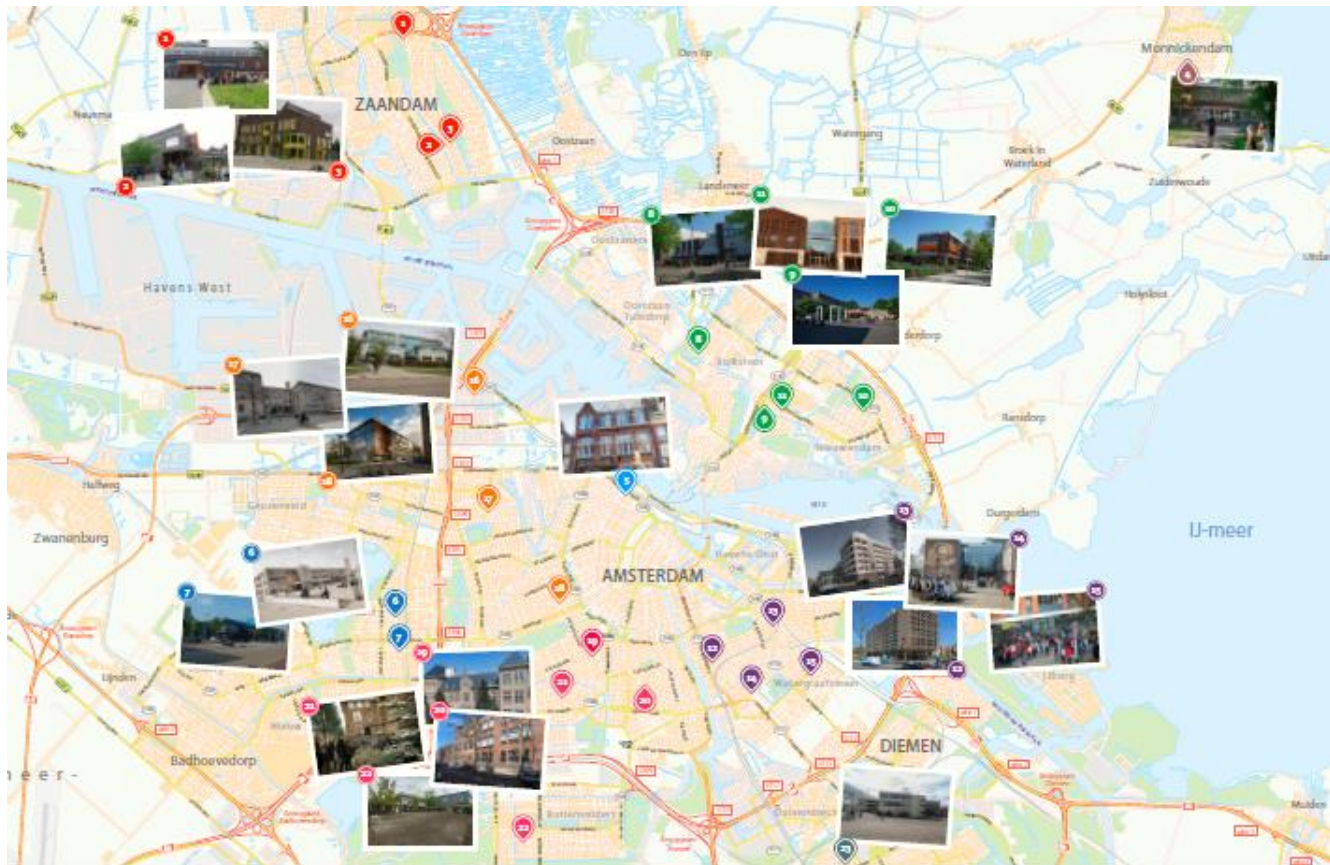
Het college van bestuur legt door middel van de bestuursrapportages en het jaarverslag verantwoording af aan de raad van toezicht.

De raad van toezicht (RvT) heeft in overleg met het CvB besloten het bestuur tijdelijk uit te breiden met een derde bestuurslid. Dit besluit hangt samen met de aanstaande pensionering van Redmer Kuiken (per 1 januari 2020) en de hoeveelheid actuele en complexe dossiers. De heer Bas Nix is met ingang van 10 september 2019 gestart als bestuurslid a.i. voor ZAAM. Hiermee bestaat het college van bestuur tot 1 januari 2020 uit drie personen. Na het vertrek van Redmer Kuiken is de continuïteit van de bestuurlijke processen geborgd door de aanwezigheid van Bas Nix, die ook kan zorgen voor een goede overdracht naar de nieuwe bestuurder David Asser, die per 1 mei 2020 samen met Barbara Dijkgraaf het college van bestuur zal vormen. In bijlage 2 van dit verslag zijn de nevenfuncties van de bestuurders opgenomen.

Scholen

De 23 scholen die vallen onder het bevoegd gezag van ZAAM worden geleid door een directeur of rector, die integraal verantwoordelijk is voor de zaken die de school betreffen. Het besturingsmodel van ZAAM gaat uit van professionele ruimte voor de directeur van de school, binnen de bestuurlijke kaders die door het CvB worden aangegeven.

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



De directeuren en het CvB worden ondersteund door ZAAM diensten.

Medezeggenschap

Een goed samenspel met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is van wezenlijk belang bij het realiseren van de doelen van ZAAM. Besluiten in het onderwijs doen ertoe. Het college van bestuur hanteert het uitgangspunt dat de kwaliteit van de besluiten wordt verhoogd door het inbrengen van verschillende perspectieven en belevingswerelden, van leerlingen, ouders en personeelsleden. Met de medezeggenschap is deze inbreng geformaliseerd.

21 november 2019 is een heidag georganiseerd om te werken aan een constructieve en productieve werkrelatie tussen het CvB en de GMR.

1.3. Relevante ontwikkelingen

Strategische onderwijsportefeuille

Werk aan de winkel! Dat was het thema van de twee studiedagen met de directeuren en de managers in maart 2019. Samen met het bestuur hebben de directeuren de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor ZAAM in kaart gebracht. Enkele ZAAM scholen verliezen marktaandeel, de kleinschalige scholen zijn kwetsbaar, veel scholen hebben geen duidelijk en onderscheidend profiel, het ziekteverzuim is hoog en de concurrentie is groeiend. Tijdens de tweedaagse is een eerste richting gegeven voor strategische keuzes die moeten worden gemaakt. Die richting is uitgewerkt met 5 k's:

- Kwaliteit: de kwaliteit van het onderwijs en examinering is op alle ZAAM scholen op orde.
- Krachtige scholen: over vijf jaar zijn alle ZAAM scholen krachtige, bloeiende en aantrekkelijke scholen met een duidelijk profiel en de zaken op orde.
- Kavels voor innovatie: ZAAM ontwikkelt een innovatiestrategie voor vernieuwing in het onderwijs en ZAAM grijpt mogelijkheden aan om nieuwe initiatieven te starten.

- Kansen voor leerlingen: over vijf jaar is het bieden van kansen aan leerlingen het gemeenschappelijke onderscheidende kenmerk van de ZAAM scholen. ZAAM scholen werken samen om dat voor elkaar te krijgen.
- Keuzes maken in ons aanbod en onderwijspalet: over vijf jaar heeft ZAAM in elke windstreek van Amsterdam, in Zaandam en Monnickendam een brede scholengemeenschap of een gemeenschap van scholen waar leerlingen op alle niveaus kunnen instromen en doorstromen.

De scholen is gevraagd om in beeld te brengen wat het maatschappelijke vraagstuk voor de scholen in de windstreek is. Dit resulteert in een opdracht voor iedere windstreek, die vervolgens wordt vertaald in een strategisch plan aansluitend bij de 5 k's. We hebben het vraagstuk vanuit verschillende niveaus benaderd: ZAAM, windstreek, school en ook op het persoonlijk niveau. Ook hebben we het maatschappelijke vraagstuk in een windstreek 'ontrafeld': het vraagstuk hoeft geen vraagstuk van alle scholen te zijn, dit kan een individuele school zijn of een groep scholen. De eerste opbrengst van deze nieuwe strategie is een gemeenschappelijke opdracht in de windstreek zuid voor Gerrit van der Veen College, Zuiderlicht College en Sweelinck College. Deze nieuwe strategie wordt in 2020 uitgerold naar de andere windstreken.

Examenproblematiek

Eind 2018 is een onderzoeks- en verbetertraject schoolexamens gestart. Doel van dit traject was om te onderzoeken of de schoolexaminering binnen ZAAM naar behoren verloopt en om te achterhalen welke vervolgstappen en maatregelen er nodig zijn om de kwaliteit van het schoolexamen te verbeteren. Ondanks dit traject blijkt in juni 2019 dat er op het Calvijn College onvolkomenheden zijn geconstateerd in het voltooiën van het PTA. Na deze constatering door de school heeft ZAAM dit gemeld bij de Inspectie van het Onderwijs. In overleg met de inspectie en met de inzet van vele collega's van ZAAM scholen en ZAAM diensten werkt ZAAM aan een herstelplan. De Minister heeft de hardheidsclausule toegepast en verklaarde de centraal examens geldig, ondanks het feit dat de schoolexamens nog niet waren afgerond. Met goedkeuring van de inspectie is per leerling, bij wie PTA-toetsen ontbraken, een individueel herstelplan gemaakt en uitgevoerd. Voor alle leerlingen kon zo nog tijdig voor de geplande diploma-uitreiking de uitslag worden vastgesteld.

Deze gebeurtenissen hebben ertoe geleid dat ZAAM zowel voor het Calvijn College als voor ZAAM als geheel een herstelopdracht van de Inspectie van het Onderwijs heeft gekregen. Het bestuur vroeg een externe commissie, onder leiding van Truus Vaes, om onderzoek te doen naar de oorzaken. Dit onderzoek dat in oktober 2019 werd afgerond, bevestigde de aanbevelingen van de Inspectie voor het Onderwijs rond de benodigde verbeteringen van het schoolexamineringproces.

De opdracht van de inspectie en de aanbevelingen van de commissie zijn in het najaar van 2019 verder opgepakt en vertaald in de Verbeteraanpak schoolexaminering. Er is een format PTA voor alle ZAAM scholen gemaakt, zodat het PTA aan de deugdelijkheidseisen voldoet. Er zijn afspraken gemaakt om het aantal deelttoetsen terug te brengen en zo recht te doen aan het afsluitend karakter van het schoolexamen. Ook zijn er afspraken gemaakt over het toepassen van het vier-ogenprincipe bij het opstellen van de cijferstructuur in Magister. Er heeft een controle plaatsgevonden op de cijferstructuur in Magister en er zijn herstelplannen in gang gezet en uitgevoerd waar er nog sprake was van ontbrekende toetsen. Scholen zijn bij deze stappen ondersteund door ZAAM diensten.

Overige relevante ontwikkelingen

Start Damstede 2 - Agora

In 2019 is besloten te starten met een school volgens het Agoraconcept op de nevenvestiging van het Damstede lyceum. Met Agora onderwijs kiezen we voor een opzet die zich elders al heeft bewezen en iets toevoegt aan het onderwijsaanbod van ZAAM en Amsterdam. Op pagina 16 is meer te lezen over dit nieuwe initiatief.

Samenvoeging Comenius Lyceum/het Reinaert en vervroegde verhuizing het Reinaert

Omdat we brede scholengemeenschappen een belangrijke voorwaarde vinden voor kansrijk onderwijs en gezien de daling van het aantal leerlingen bij het Reinaert en het Comenius Lyceum, hebben we in het voorjaar het voorgenomen besluit genomen om de scholen samen te voegen per 1 augustus 2020. Er is een denktank ingericht om vorm te geven aan de identiteit van de nieuwe school, rekening houdend met de populatie van beide scholen. In de zomervakantie hebben we het ingrijpende besluit genomen om de verhuizing van het Reinaert naar het Comenius Lyceum met een jaar te vervroegen. Vanaf 1 augustus 2019 zijn beide scholen op hetzelfde adres gehuisvest, maar ze functioneren nog als twee scholen. Wel is de directeur van het Comenius Lyceum ook benoemd als directeur van het Reinaert. In de periode van september tot december is de samenvoeging van beide scholen uitgewerkt, om zo te komen tot definitieve besluitvorming.

Afronding actieplan integriteit

Naar aanleiding van incidenten in het hanteren van afgesproken procedures rond interne regelgeving, is in het najaar van 2018 een actieplan integriteit opgesteld. Dit actieplan is uitgevoerd volgens plan. Richtlijnen en procedures zijn aangescherpt en er is meer aandacht voor control. Er zijn acties in gang gezet om het kasgeld zo veel als mogelijk uit te bannen op onze scholen.

In het najaar is gestart met de dialoog over morele waarden en zo werken we gericht aan een cultuur van elkaar aanspreken op gedrag, het nakomen van afspraken en het bespreken van mogelijke dilemma's. Ook zijn onze besturingsfilosofie en managementstatuut geherformuleerd om zo de rolverdeling tussen CvB, schooldirecteuren en ZAAM diensten beter te kaderen, de verbinding te leggen met verantwoording en dit te vertalen in concreet gedrag. Verder worden de managementgesprekken, de windstreekgesprekken, de bilaterale overleggen met de directeuren en de zogenaamde 'benen op tafel gesprekken' benut om deze cultuurverandering bespreekbaar te maken en te houden.

Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO)

In 2019 is een nieuw Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen Amsterdam vastgesteld. Voor ZAAM zijn de voornaamste onderwerpen:

1. Omzetting van de tijdelijke nevenvestiging Damstede 2 in een permanente nevenvestiging en verhuizing naar de locatie Elzenhage. Het gaat om een vmbo-t, havo en vwo-aanbod voor 600 leerlingen. ZAAM start op deze locatie een Agora school, in samenwerking met het PO zodat een 02-20 school kan ontstaan (zie ook 1.2.4).
2. Adequate huisvesting voor Iedersland College, Gerrit van der Veen College en de Apollo
3. Verhuizing het Reinaert en samenvoeging het Reinaert en Comenius Lyceum.
4. Voor het Zuiderlicht College, Huygens College en ABC Noorderlicht College is het profiel vmbo-dienstverlening en producten (D&P) aangevraagd.

1.4. Leerlingen

In tabel 1 is de ontwikkeling van het aantal leerlingen per school weergegeven, gegroepeerd naar de windstreken. Het leerlingaantal van ZAAM is gedaald van 11.303 leerlingen in schooljaar 2018-2019 naar 11.150 leerlingen in schooljaar 2019-2020. Dit is een daling van 153 leerlingen (1,4%) en een verbetering ten opzichte van het jaar daarvoor, toen het leerlingaantal daalde met 426 leerlingen (3,6%).

Tabel 1.1: ontwikkeling aantal leerlingen per school

	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
Noord	2590	2575	2516	2334	2228
BNC	303	324	328	326	320

Damstede	1133	1141	1122	988	883
Hogelant	100	128	133	120	133
Noorderlicht	499	453	408	418	426
Over-Y College	555	529	525	482	466
Oost	3013	3081	3148	3177	3157
Bindelmeer	476	503	473	488	543
College de Meer	547	529	515	489	466
Cygnus	783	826	831	830	840
Havo De Hof	245	280	360	406	388
PNC	962	943	969	964	920
West	1693	1642	1586	1490	1355
Calvijn	458	470	481	522	511
Comenius	735	698	620	539	471
Iedersland	233	213	220	202	181
Reinaert	267	261	265	227	192
Zaanstad	1817	1791	1804	1683	1669
De Faam	209	201	187	157	158
Pascal College	933	948	985	945	937
Pascal Zuid	675	642	632	581	574
Zuid	2682	2677	2675	2619	2741
Apollo	242	249	236	253	270
Gerrit vd Veen	895	877	877	871	897
Huygens	482	447	469	459	463
Sweelinck	590	557	505	417	406
Vinse School	72	145	179	227	284
Zuiderlicht	401	402	409	392	421
Totaal	11795	11766	11729	11303	11150

De daling in het aantal leerlingen werkt door in het marktaandeel. In tabel 2 is de ontwikkeling van het marktaandeel per windstreek en voor ZAAM als geheel weergegeven van 2015 tot 2019. Het marktaandeel is het afgelopen jaar met 0,4 procentpunt afgenomen, van 21,7% in 2018-2019 naar 21,3% in 2019-2020. Ook dit is een verbetering ten opzichte van vorig jaar, toen het marktaandeel met 0,9 procentpunt daalde van 22,6% naar 21,7%. Analyse van deze cijfers laat zien dat:

- het totale aantal leerlingen is afgenomen, maar de instroom is toegenomen ten opzichte van het afgelopen jaar.
 - in marktaandeel ZAAM is gedaald, maar het marktaandeel in leerjaar 1 toeneemt. Relatief meer leerlingen kiezen na het PO voor een ZAAM school.
 - Met name het Comenius lyceum, het Reinaert en Damstede Lyceum zijn gedaald in aantal leerlingen, waardoor we in West en Noord marktaandeel hebben verloren. De aantrekkelijkheid van de scholen, de zoektocht naar pedagogische opdracht en gebrek aan stabiele leiding is daar debet aan geweest.
 - West is de enige windstreek waar de instroom is afgenomen.
 - De zij-instroom in het schooljaar 2019/2020 is groter dan in het voorgaande schooljaar. Ook stroomden er minder leerlingen uit naar scholen buiten ZAAM. Dit is een positieve ontwikkeling, hoewel de uitstroom nog steeds groter is dan de instroom.
- Een relevant gegeven is ook dat leerlingen van een ZAAM-school, die tussentijds uitstromen, vaker overstappen naar een school buiten ZAAM dan naar een andere school binnen ZAAM.

Tabel 1.2: ontwikkeling marktaandeel per windstreek 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Zuid	12,7%	12,7%	12,4%	11,9%	12,1%

Noord	53,3%	51,5%	49,3%	45,4%	43,9%
Oost	31,4%	31,9%	32,6%	33,1%	32,9%
West	23,1%	22,3%	21,5%	20,2%	19,2%
Zaansstad	18,1%	18,1%	18,4%	17,7%	17,8%
Totaal	23,0%	22,8%	22,6%	21,7%	21,3%

2. Verantwoording koersplan

2.1. Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen

Kwalitatief goed onderwijs

Ontwikkeling kwaliteitszorg

Om de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor goed onderwijs waar te kunnen maken werken we aan bovenscholings kwaliteitsbeleid van ZAAM. Dit moet leiden tot een verbetercultuur op de scholen, waardoor schoolleiding en bestuur meer regie hebben. We hebben een proces opgestart dat recht doet aan de professionele ruimte van de scholen en de aanwezige kundigheid op de scholen.

Vooruitlopend op het herijken van het kwaliteitsbeleid heeft in 2019 een nulmeting plaatsgevonden in de vorm van een zelfevaluatie van de scholen. In de zelfevaluatie is er aandacht voor de visie op goed onderwijs, het bestaande kwaliteitssysteem, de deugdelijkheidseisen vanuit de Inspectie van het Onderwijs en de eigen kwaliteitsaspecten op de scholen. Scholen hebben veel tijd geïnvesteerd in de zelfevaluaties en dat heeft waardevolle informatie opgeleverd. Met ondersteuning van adviesbureau B&T is een analyse gemaakt van wat er per school, per windstreek en ZAAM breed aan punten voor ontwikkeling zijn. In 2020 krijgt dit een vervolg door het kwaliteitsbeleid van ZAAM te herijken, de resultaten uit de zelfevaluaties te betrekken in de managementgesprekken en een auditsystematiek te ontwikkelen.

Inspectieonderzoeken

Een aantal ZAAM scholen heeft in 2019 bezoek gehad van de inspectie:

- De Vinse School, Damstede Lyceum, Pascal Zuid en Calvijn College zijn door de inspectie geselecteerd voor het themaonderzoek toetsing en afsluiting (OP8), dat in de periode juni-september uitgevoerd is. Bij Damstede Lyceum is de toetsing en afsluiting direct als voldoende beoordeeld. Bij de Vinse School en Pascal Zuid is er een herstelopdracht geformuleerd. Zij hebben deze succesvol uitgevoerd en de scholen zijn alsnog beoordeeld met een voldoende.
- Het Calvijn College heeft geconstateerd en gemeld dat niet alle toetsen uit het PTA afgenomen waren, waardoor het themaonderzoek is omgezet naar een specifiek onderzoek. De inspectie heeft een herstelopdracht geformuleerd en beoordeelt in 2020 of deze naar wens is uitgevoerd. Inmiddels is in april 2020 de toetsing en afsluiting op het Calvijn College weer als voldoende beoordeeld
- Bij het Zuiderlicht was het verschil tussen het gemiddelde SE en CE-cijfer de afgelopen jaren te hoog. De inspectie heeft een herstelopdracht geformuleerd met als doel dit verschil structureel terug te dringen. Het verschil is inmiddels teruggebracht binnen de daarvoor gestelde marge. De inspectie bepaalt na de examens van 2020 of dit verschil acceptabel is. Inmiddels heeft de inspectie dit onderdeel in april 2020 als voldoende beoordeeld.
- Op het Bindelmeer College heeft de inspectie een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van afname van de CSPE's. Deze bleek onvoldoende en hiervoor is een herstelopdracht geformuleerd. Deze is door de school uitgevoerd. De inspectie heeft inmiddels dit onderdeel in april 2020 als voldoende beoordeeld.
- Het Pieter Nieuwland College en de Vinse School zijn door de inspectie bezocht in het kader van themaonderzoek schoolverschillen, met als doel meer inzicht te krijgen in mogelijke verklaringen voor deze verschillen. Hierbij zijn geen oordelen gegeven over de onderwijskwaliteit.
- Op het Comenius Lyceum is op 24 januari 2019 een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd naar aanleiding van onvoldoende onderwijsresultaten op het vwo. Er is geconstateerd dat de kwaliteit van het onderwijsproces wel voldoende is. In verband met de onvoldoende opbrengsten is het oordeel toch onvoldoende. Omdat de havo-afdeling al onvoldoende was, betekent dit dat zowel havo als vwo het oordeel onvoldoende hebben. Hiervoor heeft de inspectie een herstelopdracht geformuleerd. Inmiddels is in februari 2020 geconstateerd dat de onderwijsresultaten in beide leerwegen weer voldoende zijn; het herstelonderzoek moet nog gepland worden.

- Verder heeft de inspectie in 2019 een thema-onderzoek aangekondigd naar strategisch personeelsbeleid op een aantal ZAAM scholen. Dit zou in het voorjaar van 2020 plaatsvinden, maar op twee scholen na (Sweelinck en De Faam) zijn de onderzoeken in verband met de corona maatregelen gecancelld.

Verbetertraject schoolexaminering

In 2019 is er veel aandacht geweest voor de verbetering van het proces van schoolexaminering. In het voorjaar van 2019 zijn tijdens een bijeenkomst voor examensecretarissen en de schoolleiding de algemene bevindingen besproken. Alle ZAAM scholen hadden verbeteringen door te voeren in de organisatie en uitvoering van het schoolexamen. In de opzet en invulling van het programma van toetsing en afsluiting (PTA), in de Magistercijferstructuur, in de versterking van de positie van de examensecretaris, in het invoeren van meer controles en het uitbannen van signaalcijfers (dan wordt een 1 geregistreerd om aan te geven dat er nog iets moet worden ingehaald).

Met grote inzet van alle betrokkenen zijn er flinke stappen gezet. Na een intern onderzoek, inspectie onderzoek op Calvijn en het externe onderzoek onder leiding van Truus Vaes zijn er in 2019 de volgende acties in gang gezet:

- De rolverdeling tussen bestuur, directie, examencommissie, examensecretaris, Magister Key User, functioneel beheer en de beleidsondersteuning is in kaart gebracht en vastgelegd. Het examenreglement is aangepast, de positie van de examensecretarissen is versterkt en zoveel als mogelijk is er een tweede secretaris aangesteld.
- De examensecretarissen en Magister Key Users zijn ondersteund door het opstellen van een planning van alle stappen die gedurende het schooljaar moeten worden gezet om het proces van schoolexaminering goed te doorlopen.
- Er is een format voor PTA's opgesteld waarin alle onderdelen zijn opgenomen om te voldoen aan de deugdelijkheidseisen en om het aantal deeltolsten te verminderen en daarmee het afsluitende karakter van de schoolexamens te versterken. De afspraak is dat alle scholen dit format gebruiken.
- Veel aandacht is gegaan naar het bouwen en controleren van de cijferstructuur in Magister in lijn met het PTA. Waar er sprake was van omissies in het voorexamenjaar is er op de scholen een herstelplan in gang gezet.
- Andere stappen die zijn gezet zijn het instrueren en verbeteren van het proces van het melden van onregelmatigheden: wanneer is er sprake van een onregelmatigheid en hoe ga je daar mee om. En er zijn afspraken gemaakt om het gebruik van signaalcijfers terug te dringen.

Vmbo-techniek

In het Amsterdams RPO worden de slapende techniekprofielen van ZAAM definitief afgesloten; ZAAM heeft besloten keuzevakken 'techniek' binnen de bestaande profielen aan te gaan bieden. Het profiel Diensten & Producten wordt voor alle vmbo scholen mogelijk gemaakt. Daar waar dit profiel nog niet aanwezig is, wordt het via het RPO aangevraagd.

Basis op orde

Op basis van een check van de verplichte onderwijsdocumenten op Scholen op de Kaart, Internet Schooldossier (ISD) en de schoolwebsites, zijn de scholen van ZAAM aan het werk om deze basis op orde te krijgen. Voor het opstellen van de documenten maken de scholen gebruik van handreikingen van ZAAM diensten, waaronder die voor de schoolgids, het schoolplan en het leerlingenstatuut.

Uitdagend onderwijs, maatwerk en gepersonaliseerd leren

Inzet beleidsrijk budget

In 2019 konden de scholen weer een aanvraag doen voor een bijdrage uit het beleidsrijk budget van ZAAM. Dit budget is bedoeld voor het stimuleren van vernieuwende ideeën die ook interessant kunnen zijn voor andere ZAAM scholen. Het budget van € 300.000 is verdeeld over 10 scholen met bijdragen variërend tussen de € 10.000 en € 40.000. Het geld is onder andere besteed aan een project rond maatwerk voor dyslexie, het opzetten van een ondernemerslab en een project rond hoogbegaafdheid.

Start Agora

In 2019 is besloten te starten met een school volgens het Agoraconcept. Met Agora als didactisch-pedagogisch concept beoogt ZAAM tegemoet te komen aan de wens vanuit de samenleving voor een flexibelere inrichting van het onderwijs, meer persoonlijke aandacht voor leerlingen, meer eigenaarschap van leerlingen over hun eigen leerproces en focus op een brede ontwikkeling.

Leerlingen werken en leren in gemixte groepen, qua leeftijd, basisschooladvies en culturele achtergrond. De leerling leert vanuit eigen nieuwsgierigheid, vragen en interesses. De docenten hebben een begeleidende rol. Het standaard curriculum heeft plaatsgemaakt voor 5 werelden van Agora. Leerlingen gaan op onderzoek uit in de kunstzinnige, wetenschappelijke, spirituele, maatschappelijke en sociale/ethische wereld. Zo leren ze zoveel mogelijk over de wereld om zich heen. In eigen tempo haalt de leerling na 4, 5, 6 of 7 jaar zijn of haar diploma.

Deze school wordt op termijn ook een school waar ZAAM het 02-20-concept gaat uitvoeren in samenwerking met een PO school. Met dit concept wordt een vroege selectie en een harde overgang tussen PO en VO voorkomen. In een 02-20 school maakt de leerling de stap naar een uitstroomprofiel op het moment dat bij die leerling past.

Na het ondertekenen van de intentieverklaring met de stichting Agora Amsterdam Now (AAN) in mei 2019 is er een businessplan geschreven. In het najaar van 2019 heeft de GMR ingestemd en heeft de raad van toezicht akkoord gegeven op het voorgenomen besluit om met deze school te starten in augustus 2020 met maximaal 72 leerlingen en 6 coaches. Vervolgens is er een projectorganisatie ingericht die de start van de school op de locatie van Damstede 2 aan de Schoenerstraat mogelijk maakt. De school verhuist op termijn naar nog te realiseren nieuwbouw in Elzenhagen.

Onderwijsachterstanden

Onze onderwijsprogramma's en begeleiding moeten bijdragen het wegwerken van onderwijsachterstanden wanneer leerlingen, binnenkomen op de scholen. Wij willen ook dat kansarme leerlingen, waar de meeste achterstanden zitten, hun schoolloopbaan succesvol doorlopen. De scholen voeren onderwijsbeleid in de onderbouw om de achterstand weg te werken in met name de kernvakken Nederlands, Wiskunde/rekenen en Engels. Scholen houden rekening met een groei in de onderbouw. 11 Zaam scholen in Amsterdam gebruikten de subsidie Kansenaanpak voor effectiever taal en rekenonderwijs. Het niveau en de vakken waarin de leerling examen zal doen, wordt zolang mogelijk uitgesteld, passend bij zijn/haar talenten en interesses. Die ontdekt de leerling door de programma's voor loopbaanontwikkeling en –begeleiding. Achterstand in kennisvaardigheden voor bevordering naar een hoger jaar wordt ook aangepakt via lente en zomerschool.

Veilig leer- en werkklimaat

Veiligheidsmonitor

Een deel van de vragen uit de tevredenheidsenquête voor leerlingen hebben betrekking op de veiligheid op de school. De antwoorden op deze vragen worden jaarlijks doorgezet naar de inspectie ten behoeve van de veiligheidsmonitor. De resultaten per school zijn, evenals de mate van tevredenheid, te vinden op Scholen op de Kaart waar ze worden afgezet tegen het landelijk gemiddelde (per onderwijssoort).

Tevredenheidsenquêtes en veiligheidsmonitor

Binnen ZAAM geldt de afspraak dat scholen jaarlijks een tevredenheidsenquête afnemen onder leerlingen en tweejaarlijks onder ouders. Alle ZAAM scholen hebben in het schooljaar 2018-2019 een enquête onder leerlingen afgenomen. De resultaten zijn gepubliceerd op Scholen op de Kaart. Uiteraard worden de uitkomsten gebruikt om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren en het onderwijs beter aan te laten sluiten bij de wensen en behoeftes van de leerlingen en ouders.

IBP

Op het gebied van de privacy zijn er in 2019 veel resultaten behaald:

- Er is een dataregister opgeleverd dat alle verwerkingen van persoonsgegevens van ZAAM scholen bevat en voldoet aan de wettelijke eisen van de AVG. Het beheer van dit register ligt vast in een procesbeschrijving.
- Het tweede deel van het privacy handboek en het privacyreglement medewerkers is afgerond, evenals de sollicitatiecode ZAAM, en de regeling voor cameratoezicht.
- Er is een document gemaakt waarin de rollen en verantwoordelijkheden zijn beschreven voor het aangaan en vaststellen en archiveren van verwerkersovereenkomsten en voor de interne procedure voor het melden van datalekken.

Wij hebben geïnvesteerd in de implementatie en bewustwording van het AVG beleid op scholen. Er is een uniform toegangsbeveiligingsbeleid gemaakt en een autorisatiematrix voor Magister opgeleverd. De matrix is getest bij vijf pilotscholen. In de eindrapportage is een voorstel gedaan voor de implementatie, het beheer en verdere uitrol van het toegangsbeveiligingsbeleid en autorisatiematrix bij de overige ZAAM scholen. In augustus is een interne projectleider gestart die de uitrol van de matrix gaat implementeren. Ook zijn de scholen halfjaarlijks bezocht en er zijn trainingen aangeboden via de ZAAM academie.

De nulmeting van 2018 is in 2019 opgevolgd met een vervolgmeting. De resultaten hiervan en de daaruit voortvloeiende acties zijn met scholen besproken. In december heeft de IBP-adviseur een nieuwe betrekking gevonden en is de werving voor een nieuwe adviseur gestart. De adviseur begint 1 mei 2020 en neemt het vervolg van de implementatie van AVG en IBP ter hand.

Vertrouwenspersonen

De vier bovenschoolse vertrouwenspersonen (BVP) zijn nu zes jaar in functie en de ZAAM scholen raken steeds meer vertrouwd aan hun aanwezigheid en werkzaamheden. In 2018-2019 zijn er 16 meldingen gedaan. Dat is vergelijkbaar met de afgelopen jaren (14 meldingen in 2017-2018 en 15 in 2016-2017). De meeste meldingen komen van ons eigen personeel (ongeveer 70%).

Meldingen per onderwerp van het afgelopen jaar:

- Pesten (5)
- (Seksuele) intimidatie (3)
- Agressie/ geweld (1)
- Discriminatie (1)
- Algemeen (6)

De BVP's hebben afgesproken om enige tijd na het afronden van een casus navraag te doen bij de oorspronkelijke melders of de melding naar tevredenheid afgesloten is. Ondanks het feit dat sommige meldingen moeizaam (of niet) op te lossen zijn krijgen de BVP's over het algemeen positieve feedback op hun werkzaamheden.

Twee keer per jaar organiseren de BVP's voor de vertrouwensdocenten van alle ZAAM scholen een netwerkbijeenkomst. Op deze bijeenkomsten wordt een spreker gevraagd om een presentatie te geven over een relevant onderwerp. Het tweede gedeelte van de avond is voor intervisie waarbij de BVP's optreden als facilitator. Het afgelopen schooljaar is er voorlichting geweest over het signaleren en bespreekbaar maken van eetstoornissen en alcohol- en drugsgebruik.

Voor het bijhouden van de vakkennis volgen de BVP's elk jaar scholing. Het afgelopen jaar hebben zij twee scholingsdagen op het gebied van mediation gevolgd. Indien mogelijk wordt de opleiding tot mediator het komende schooljaar vervolgd.

Klachten

Klachten worden volgens het klachtenprotocol in de eerste plaats intern opgelost. Voor leerlingen/ouders is de juiste persoon in de meeste gevallen de docent en/of mentor en uiteindelijk de directeur of de rector. Als de klacht niet op schoolniveau kan worden opgelost, kunnen ouders zich wenden tot de externe klachtencommissies waar ZAAM bij aangesloten is. Dit heeft in 2019 zes keer plaatsgevonden. Drie van de klachten zijn behandeld door de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs en drie klachten zijn uiteindelijk ingetrokken door ouders, omdat school en ouders er alsnog zijn uitgekomen. Van de drie behandelde klachten door de geschillencommissie zijn twee klachten ongegrond verklaard. De uitkomst van de andere klacht is nog niet bekend gemaakt.

Elke ZAAM leerling op de goede plek

Ter realisering van meer gelijke kansen voor leerlingen hebben we -met een positief advies van de GMR- besloten vanaf schooljaar 2019-2020 doorstroomrecht in te voeren op onze havo/vwo scholen. De cijfernorm voor doorstroom naar havo en naar vwo wordt losgelaten. Om de overgang zo drempelloos mogelijk te laten verlopen wordt gewerkt aan een verbetering van de programmatische aansluiting tussen vmbo-t en havo en tussen havo en vwo, wordt ingezet op loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB) en worden zomerschoolvoorzieningen opgezet. Dit besluit is samen met de andere vo-besturen in Amsterdam genomen, vooruitlopend op de landelijke wetgeving doorstroomrecht vmbo-havo-vwo.

Om de kanselijkheid te vergroten maken 11 ZAAM scholen in Amsterdam gebruik van de subsidie Kansenaanpak van gemeente Amsterdam. De doelen zijn: aanpak taal en rekenachterstanden, vergroten betrokkenheid ouders en het vergroten van de mogelijkheid voor opstroom.

Steeds meer scholen hebben behoefte aan data-ondersteunde begeleiding en maken gebruik van een online tool hiervoor. De data helpen om de resultaten van de aanpak taal- en rekenachterstand en LOB te analyseren en waar nodig aan te passen. Met dit inzicht verwachten we ook beter resultaat in de begeleiding naar het vervolgonderwijs.

2.2. Een goede werkgever

Een professionele leergemeenschap

ZAAM academie

In het koersplan 2017-2021 stelt ZAAM ten doel zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap, die onder andere gevoed wordt door de activiteiten van de ZAAM academie. Om onderwijs van de gewenste kwaliteit te blijven bieden in een snel veranderende wereld, is voortdurende aandacht voor kennisdeling en professionalisering nodig.

Afgelopen schooljaar is het aantal deelnemers aan trainingen en cursussen met bijna 29% gestegen t.o.v. schooljaar 2017-2018. De academie heeft haar rol als kennismakelaar uitgebreid door niet alleen trainingen van externe partijen aan te bieden, maar ook interne kennisdeling te stimuleren met behulp van onder andere (kennis)netwerken, zoals voor examensecretarissen en key-users Magister. Deze netwerken stimuleren het eigenaarschap van medewerkers voor hun ontwikkeling.

Het volle potentieel van de academie is nog niet benut. Gedurende kalenderjaar 2020 is de projectstatus van de ZAAM academie verlengd en dat jaar wordt gebruikt om een inhaalslag te maken. Er wordt een pilot gestart om trainingen en cursussen online aan te bieden via de online academie. Daarnaast wordt breed in de organisatie de behoefte aan scholing en ontwikkeling opgehaald om vraag en aanbod beter aan te laten sluiten. Vervolgens vindt in het laatste kwartaal 2020 een evaluatie plaats op basis waarvan een besluit kan worden genomen over de toekomst van de ZAAM academie.

(Amsterdamse) leraren- en scholenbeurs

In 2019 is het subsidietraject van de gemeente Amsterdam na vier jaar afgebouwd. Lerarenbeurzen en scholenbeurzen konden in schooljaar 2019-2020 niet meer opnieuw worden aangevraagd. Er lopen nog wel tweejarige scholenbeurzen op drie ZAAM scholen. Deze moeten voor de zomer van 2020 nog worden verantwoord. Daarna is dit succesvolle Amsterdamse subsidietraject ten einde. Alle ZAAM scholen in Amsterdam hebben in de afgelopen vier jaren gebruik gemaakt van zowel de leraren- als de scholenbeurs en daarmee een impuls gegeven aan de kwaliteit van het onderwijs.

Via de landelijk lerarenbeurzen zijn gelden beschikbaar voor het volgen van een bachelor- of masteropleiding. De lerarenbeurs vergoedt een deel van de kosten voor collegegeld, studiemateriaal en reiskosten en worden rechtstreeks vergoed aan de aanvrager. De werkgever ontvangt een vergoeding voor studieverlof, dit is een vast bedrag per onderwijssector per verlofuur.

Leiderschapsontwikkeling

In juni 2019 is via de ZAAM academie de leergang Leiderschap voor startende teamleiders afgerond. In deze leergang besteedden we aandacht aan persoonlijk leiderschap, onderwijskundig leiderschap en het werken met een team. Dat is gedaan in themabijeenkomsten, begeleidde intervisie in kleine groepen en een Meester-Gezel traject. Nieuw in deze editie was dat bij elke themabijeenkomst een bezoek werd gebracht aan een van de ZAAM scholen. In totaal hebben 9 deelnemers de leergang met succes afgerond.

Daarnaast hebben 9 deelnemers de opleiding tot individueel gecertificeerd coach afgerond. De deelnemers zijn nu ST!R-gecertificeerd coach en geregistreerd in het beroepsregister van ST!R. In 2020 zal de doorontwikkeling van het leiderschapstraject opgepakt worden.

Opleiden in erkende opleidingsscholen

In 2019 hebben 233 studenten stage gelopen binnen De Dam en zijn 60 werkplekbegeleiders en schoolopleiders geschoold. Opleidingsschool De Dam heeft in 2019 afscheid genomen van de programmaleider. De nieuw aangestelde programmaleider is tevens programmamanager van de ZAAM academie en begeleider van het BSL (Begeleiding Startende Leraren) traject binnen ZAAM. Door deze koppeling ontstaat er een doorlopende leerlijn van leren en ontwikkelen voor studenten, startende docenten en professionals. Eind 2019 zijn OCW en de vijf sectorraden akkoord gegaan met het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie. Een belangrijke doelstelling hierbij is het ontwerpen van een doorlopende leerlijn voor leraren in de eerste jaren van hun carrière en het tegengaan van uitval van startende leraren. Daarnaast zal het Samen Opleiden en Professionaliseren de norm worden. Het doel is om uiteindelijk 100% van de toekomstige leraren op te leiden binnen opleidingsscholen. In het komende jaar 2020 ligt de focus voor De Dam bij het nieuwe kwaliteitskader.

Een gezond werkklimaat

Ziekteverzuim

Bij goed werkgeverschap hoort een gezonde organisatie. Ons gezondheidsbeleid is erop gericht een optimaal werkklimaat te scheppen dat ten gunste komt van het persoonlijk functioneren van onze medewerkers. Wij realiseren dit door adequate medische begeleiding (twee bedrijfsartsen) en casemanagement door de leidinggevende op school. Naast de samenwerking met onze bedrijfsartsen heeft ZAAM afspraken met bedrijfspsychologen en maatschappelijk werk. In 2019 was ons gemiddelde verzuimpercentage 6,52%. Dit is een daling ten opzichte van 2018 (7,20%). Het verzuim is nog wel hoger dan gewenst. Wij hopen de dalende trend in 2020 voort te zetten. In 2020 komt de nadruk te liggen op enerzijds terugdringing bestaand verzuim en anderzijds door te investeren in preventieve programma's, zoals vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Goed bestuur en toezicht

ZAAM voldoet aan de Code Goed Bestuur VO. Om te laten zien aan onze stakeholders op welke wijze wij invulling geven aan de code is dit in een document uitgewerkt, dat openbaar is via onze website.

In 2019 is het bestuur gestart met het herijken van de besturingsfilosofie en het managementstatuut. De besturingsfilosofie is aangepast. Het leidende principe is professionele ruimte binnen kaders. Er is meer aandacht voor het mensbeeld dat we binnen ZAAM voor ogen hebben en er wordt meer nadruk gelegd op solidariteit binnen de ZAAM gemeenschap. De twee documenten zijn in concept voorgelegd aan de verschillende gremia (directeurenoverleg, GMR, RvT). De feedback input is verwerkt waarna de documenten begin 2020 zijn vastgesteld.

2.3. ZAAM in verbinding met de omgeving

Zichtbaar in netwerkorganisaties

OSVO

OSVO heeft als doel op regionaal niveau initiatief te nemen voor gezamenlijke beleidsvorming en -uitvoering. De vereniging tracht haar doel te verwezenlijken door uitvoering van de Amsterdamse onderwijsagenda. Dit gebeurt door middel van het jaarlijks realiseren van projecten en het ondernemen van initiatieven ten behoeve van de beleidsvorming- en uitvoering in de vermelde onderwijssectoren.

De vereniging OSVO heeft ruim 20 leden. Dit zijn besturen van scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in Amsterdam. Onderwerpen die o.a. de agenda hebben bepaald zijn het lerarentekort, het RPO en loting & matching. Voor de Amsterdamse onderwijsagenda kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- Krimp en groei
- Op- en afstroom
- Segregatie en kansengelijkheid
- Aandacht voor vmbo basis en kader
- Samenwerking met ouders en arbeidsmarkt

Barbara Dijkgraaf is lid van het bestuur van OSVO.

RPO

In de eerste maanden van 2019 is in Amsterdam gewerkt aan een nieuw Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen. In november 2019 vindt de afronding plaats. De belangrijkste onderwerpen zijn:

- Actualisatie van de onderwijsprofielen en toekomstvisies van alle VO scholen.
- Krimp en groei en de implicaties van en voor het onderwijsaanbod en de huisvesting in de stad. Criteria zijn geformuleerd en licenties van de scholen in kaart gebracht.
- Er is een aanbod van schoolsoorten dat voorziet in de huidige en toekomstige behoefte van leerlingen en ouders en hoe deze zich verhoudt met de huisvesting.

Voor ZAAM zijn de voornaamste onderwerpen:

1. Omzetting van de tijdelijke nevenvestiging Damstede 2 in een permanente nevenvestiging op de locatie Elzenhagen-Zuid. Het gaat om een vmbo-t, havo en vwo-aanbod voor 600 leerlingen op basis van het Agora-concept (zie ook 1.2.4).
2. Het aanbieden van havo-eindonderwijs op De Apollo.
3. Adequate huisvesting voor Iedersland College, Gerrit van der Veen College en De Apollo.
4. Verhuizing Het Reinaert en samenvoeging Het Reinaert en Comenius Lyceum.
5. Voor het Zuiderlicht College, Huygens College en ABC Noorderlicht is het profiel vmbo dienstverlening en producten (D&P) aangevraagd.

Naast deze vijf punten is de herpositionering van vmbo-basis en kaderberoepsgerichte leerweg een belangrijk onderwerp van gesprek. Vanwege een teruglopend aantal leerlingen voor deze twee leerwegen is OSVO op zoek naar een aansluiting tussen het aanbod en de vraag.

Zaanstad

Zaanstad heeft een vigerend RPO van 2017 tot 2022. ZAAM participeert met drie scholen in dit RPO: Pascal Zuid, Blaise Pascal College en praktijkschool De Faam. Het Blaise Pascal College richt zich op internationaal, tweetalig onderwijs en gepersonaliseerd leren. De Faam en Pascal Zuid ontwikkelen de praktijkonderwijs (pro)/vmbo-b route voor meer programmatische en onderwijskundige aansluiting en samenwerking.

Waterland

In Waterland maakt ZAAM met het Bernard Nieuwentijt College deel uit van het RPO Waterland 2018-2023. Binnen Waterland vinden onder de titel Duurzaam Waterland vervolggesprekken plaats tussen de vijf besturen. Aanleiding is de krimp van de leerlingpopulatie in Waterland. De intentie is om in samenwerking tussen de besturen deze krimp te vertalen naar een adequaat aanbod voor de Waterlandse leerlingen.

Lerarentekort

Om in de stad Amsterdam het lerarentekort aan te pakken is door de stuurgroep Amsterdamse onderwijsopgave een actieplan Lerarentekort opgesteld. ZAAM participeert o.a. in de werkgroep Instroom & Imago. Barbara Dijkgraaf is de voorzitter. Er wordt nauw samengewerkt met de gemeente c.q. de wethouder van onderwijs. Landelijk wordt geld vrijgemaakt voor de vier grote steden omdat daar de nood het hoogst is. Vooral in het primair onderwijs en in toenemende mate ook voor het voortgezet onderwijs. De tekorten zijn steeds meer voelbaar op de scholen.

Loting en matching

In Amsterdam hanteren de besturen in het OSVO een gezamenlijke systematiek om alle leerlingen een plaats in het voortgezet onderwijs te bieden. Nadat de capaciteit per school is vastgesteld worden alle leerlingen in volgorde van hun lotnummer door het lotingsalgoritme geplaatst op de voortgezet onderwijschool die het hoogst op hun voorkeurslijst staat en nog plek heeft op het moment dat zij aan de beurt zijn. Als blijkt dat leerlingen die voldoen aan de voorwaarden voor de plaatsingsgarantie niet direct een aanbod tot plaatsing kan worden gedaan, spannen de schoolbesturen zich gezamenlijk in om die leerlingen alsnog een plaats te bieden. De uitkomst is dat elke leerling een plaats wordt aangeboden op een door die leerling opgegeven school van voorkeur.

Samenwerkingsverbanden (SWV)

De scholen van ZAAM vallen onder drie samenwerkingsverbanden (SWV). Amsterdam-Diemen (19 scholen), SWV Zaanstreek (3 scholen) en SWV Waterland (1 school).

Samenwerkingsverband Amsterdam Diemen

ZAAM is in Amsterdam aangesloten bij het samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Amsterdam-Diemen. Dit is een vereniging waarin de 26 schoolbesturen met ruim 80 scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in Amsterdam en Diemen samenwerken aan de uitvoering van de wet passend onderwijs. Het bestuur van het samenwerkingsverband bestaat uit zes leden. Deze leden zijn afkomstig uit het bestuur van de samenwerkende scholen en de directeur-bestuurder van het samenwerkingsverband. Namens ZAAM had tot 1 januari 2020 Redmer Kuiken zitting in het bestuur. Vanaf 1 januari 2020 neemt Barbara Dijkgraaf deze rol van hem over.

Alle ZAAM scholen bieden basisondersteuning. Drie scholen van ZAAM zijn zogenoemde tussenvoorzieningen en krijgen extra gelden vanuit het SWV. Het zijn scholen op het snijvlak van regulier en speciaal onderwijs. Verder hebben de ZAAM scholen een schoolondersteuningsprofiel. Hierin staat beschreven en wordt inzichtelijk gemaakt welke ondersteuning geboden kan worden. Ook in de schoolgids wordt verwezen naar de (extra) ondersteuning die op de school geboden kan worden.

De ZAAM scholen ontvingen in 2019 ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband Amsterdam – Diemen om te investeren in de zorgstructuur ter versterking van zowel de basis- als extra ondersteuning en om individuele leerlingen te ondersteunen. In het SWV Amsterdam is afgesproken dat de verantwoording

van het SWV over de besteding van deze ondersteuningsmiddelen via de jaarverslagen van de deelnemende scholen wordt gedaan. In de bijlage staat per schoolsoort een overzicht wat er met de ondersteuningsmiddelen van de samenwerkingsverbanden is gedaan.

Inhoudelijk heeft het SWV van Amsterdam vooral gewerkt aan:

- het kwaliteitsbeleid en kwaliteitscultuur;
- voorbereiding voor een actieplan overgang po-vo;
- voorbereidingen voor het inspectiebezoek;
- de ontwikkelingen t.a.v. de LWOO gelden in het kader van opting-out, ook voor de tussenvoorzieningen;
- de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie;
- een nieuw ondersteuningsplan 2019-2023;
- vereenvoudiging van het SOP;
- de acties binnen het onderwijsschakelloket;
- aandacht voor de MBO agenda.

Binnen de expertgroep passend onderwijs, waarin ZAAM vertegenwoordigd is, is o.a. expertise opgehaald en zijn adviezen gedeeld t.a.v. deze onderwerpen.

Samenwerkingsverband Zaanstreek

Aan het SWV Zaanstreek zijn drie ZAAM scholen aan verbonden: Blaise Pascal College, Pascal Zuid en praktijkschool De Faam. Bij het samenwerkingsverband zijn alle scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs van de in de Zaanstreek actieve besturen aangesloten. Namens ZAAM is Redmer Kuiken aangesloten. Het samenwerkingsverband streeft er naar dat alle leerlingen een diploma voor voortgezet onderwijs halen of een (duurzame) plek op de arbeidsmarkt en/of in de maatschappij vinden. De scholen verschillen daar waar het gaat om onderwijsaanbod en onderwijsvisie, maar ze werken nauw samen op het gebied van onderwijsondersteuning. Hiervoor zijn binnen het SWV op schoolniveau en bovenschools een aantal voorzieningen ingericht. Daarnaast werkt het SWV al jaren plezierig en intens samen met de Zaanse scholen voor primair onderwijs, het samenwerkingsverband PO en met de gemeente Zaanstad, Wormerland en Oostzaan en organisaties in de jeugdhulpverlening gerealiseerd.

Het SWV heeft de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- passend onderwijs sluit aan bij de ontwikkeling van de leerling, de mogelijkheden van de school en de wensen van de ouders
- alle Zaanse leerlingen zitten in principe op een Zaanse school
- elke leerling volgt onderwijs in overeenstemming met zijn/haar mogelijkheden
- docenten zijn de 'dragers' van passend onderwijs: de expertise moet zo dicht mogelijk bij het primaire proces worden gebracht
- schoolbesturen en samenwerkingsverband hebben een eigen, maar ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor passend onderwijs binnen de regio
- het samenwerkingsverband en de gemeente Zaanstad, Wormerland en Oostzaan werken samen om de ontwikkeling van jeugdigen optimaal te faciliteren en te ondersteunen.

Samenwerkingsverband Waterland

Het Bernard Nieuwentijt College participeert binnen dit SWV. Redmer Kuiken was de bestuurlijke afgevaardigde vanuit ZAAM, vanaf oktober 2019 heeft Barbara Dijkgraaf deze rol van hem overgenomen. Binnen het regionale SWV VO/SVO Waterland krijgt elke leerling een onderwijsaanbod dat zo goed mogelijk aansluit bij zijn/haar mogelijkheden en beperkingen via passende zorgarrangementen. De zorg wordt in de nabijheid van de leerling aangeboden. Alle instellingen voor onderwijs en jeugdbeleid in de regio participeren. De zorg wordt zoveel mogelijk structureel verzorgd voor groepen met vergelijkbare problematiek en kan incidenteel aan individuele leerlingen worden verleend. De zorgkwaliteit is hoog en in alle locaties gelijkwaardig. Verschillende accenten op zorg bij de verschillende locaties verrijken het totale aanbod. Zorg richt zich in ieder geval op de gehele persoon en niet uitsluitend op aspecten, elke leerling

behaalt een diploma, stroomt door naar beroeps kwalificerend onderwijs en/of een situatie van maatschappelijke redzaamheid als perspectief.

Samenwerken met stakeholders

Raden van advies

De adviesraden van ZAAM zijn gekoppeld aan de windstreekoverleggen. Het betreft de regio's Zaandam, Noord, Zuid-Centrum, West en Zuidoost. Per windstreek is een van de directeuren de initiatiefnemer. De mate van frequentie van bijeenkomen en deelname aan de adviesraden is verschillend. Elke windstreek kiest de eigen relevante thema's ter bespreking. Gemiddeld komen de adviesraden zo'n twee tot drie keer per jaar bij elkaar. Voorbeelden van thema's die zoal besproken zijn; superdiversiteit, werkdrukvermindering, omgang met Europese aanbesteding, samenwerking tussen de scholen en bedrijfsleven etc. Op de thema's worden ervaringen en tips uitgewerkt. Het wordt gewaardeerd om vanuit stakeholders ook andere invalshoeken te horen of thema's te belichten dan vanuit de onderwijssector zelf.

Ouderbetrokkenheid

Ouders krijgen een steeds belangrijker rol als partner van de begeleiding van leerlingen op school, met name in het proces van loopbaanontwikkeling en loopbaanoriëntatie. Ouders worden daarin betrokken door gesprekken ter voorbereiding op de keuze voor profielen in de bovenbouw (examen) en keuze voor vervolgonderwijs. Scholen vragen ouders een rol te spelen in de zogeheten MOL-gesprekken, de gesprekken tussen mentor-ouder-leerling. In zo'n gesprek presenteren de leerlingen hun behaalde onderwijsdoelen en blikken vooruit op wat zij willen gaan bereiken. De bekende 10-minuten-gesprekken over cijfers voor toetsen per vak en aan/afwezigheid behoren steeds vaker tot het verleden.

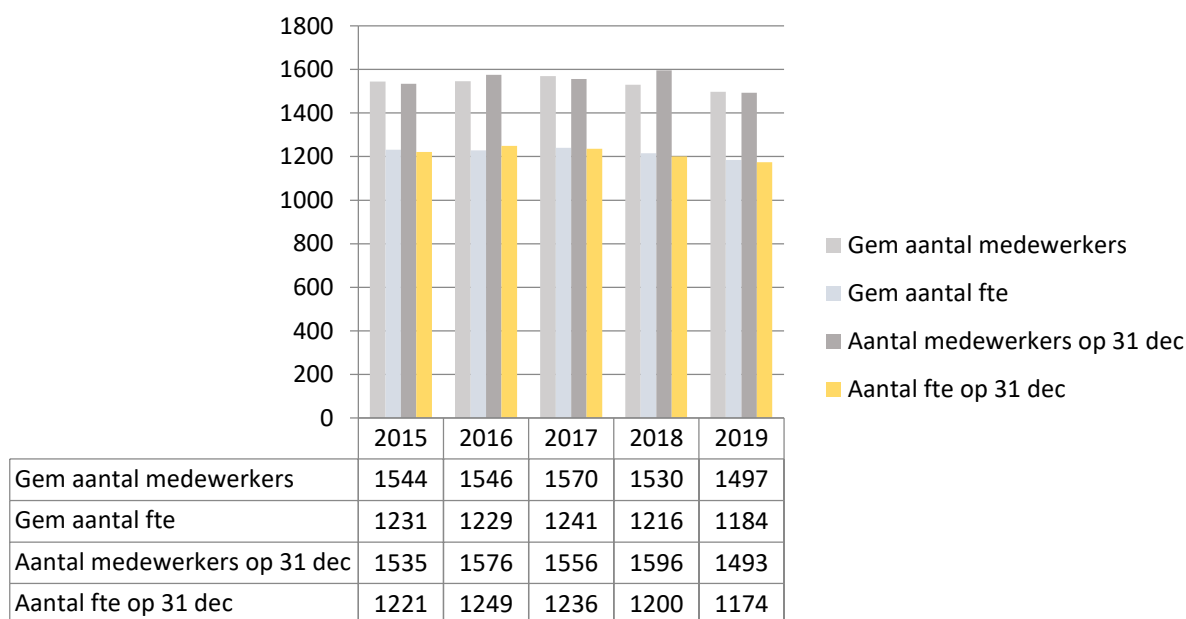
3. Personeel

3.1. Kerncijfers

Aantal medewerkers

Het aantal fte's is op 31 december 2019 26 fte lager dan op peildatum 31 december 2018. Ook het gemiddelde fte is in kalenderjaar lager dan in kalenderjaar 2018. De dalende tendens die vorig jaar is gesignaleerd, is in 2019 voortgezet. Deze ontwikkeling hangt voornamelijk samen met de verminderde instroom van leerlingen in leerjaar een in combinatie met een grote uitstroom van geslaagde leerlingen, waardoor directeuren de formatie hebben aangepast.

Diagram 3.1: aantal medewerkers 2015-2019

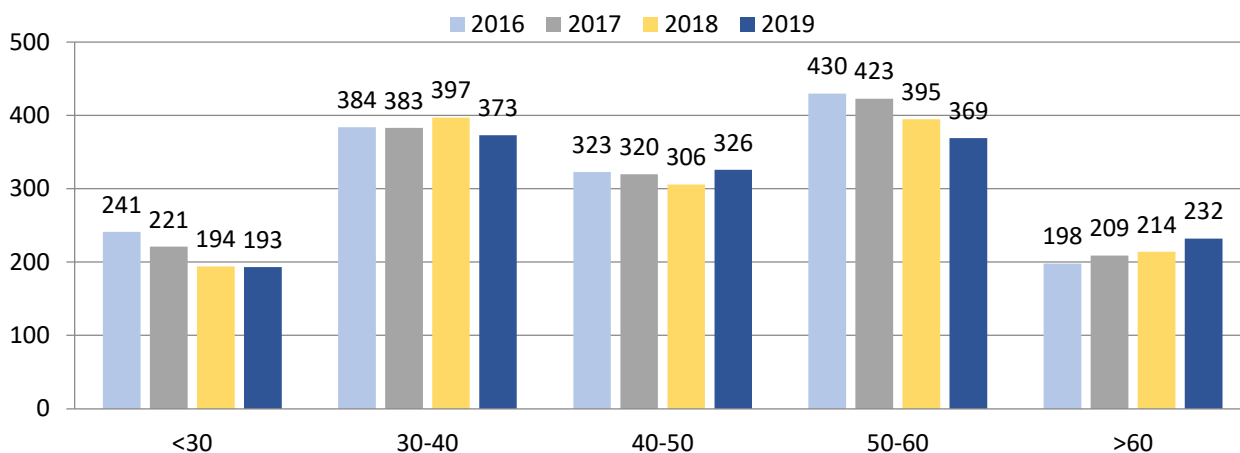


Leeftijdverdeling

Door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd is te zien dat de groep ouder dan 60 jaar steeds groter wordt. Van 14% in 2018 is deze groep nu 15,5% van het gehele personeelsbestand. Tegelijkertijd loopt de groep van 50-60 jaar terug. Deze groep stroomt door naar de groep ouder dan 60 jaar en bereikt de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd. De groep 40-50 jarigen lijkt stabiel te blijven. We zien echter een daling bij de groepen onder de 40. De trend lijkt te zijn dat de gemiddelde leeftijd toeneemt.

Diagram 3.2: verdeling leeftijden ZAAM 31 december 2016 - 2019

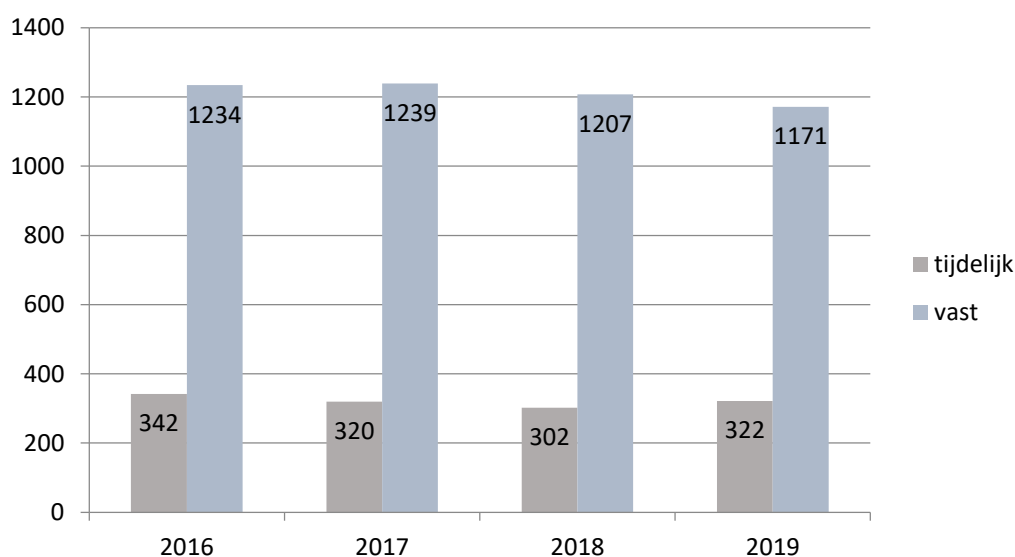
Verdeling leeftijden ZAAM op 31 december



Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

In diagram 3.2 is te zien dat de flexibele schil is gestabiliseerd ten opzichte van 2018. Tegelijkertijd is het aantal medewerkers met een vast dienstverband teruggelopen. Door deze ontwikkeling is de flexibele schil in 2019 gestegen naar 21,57 % in 2019 (was 21,7% in 2016, 20,5% in 2017 en 20,0% in 2018). Door de verminderde instroom van leerlingen, daalt het aantal medewerkers en het aantal fte. Door een grotere flexibele schil kan een eventuele verdere daling in leerlingaantallen beter worden opgevangen.

Diagram 3.3: ontwikkeling tijdelijke / vaste medewerkers 2015 - 2019



Verdeling van medewerkers naar geslacht

Het percentage vrouw-man ligt in 2019, net als voorgaande jaren, rond de 57% - 43%.

Medewerkers in leidinggevende functies

Met leidinggevend bedoelen we directeuren en teamleiders op school, managers van ZAAM diensten en leden van het CvB. Vanaf de start van ZAAM ligt dit percentage rond de 5%. Op 31 december 2019 heeft 5,2% van het totaal aantal medewerkers een leidinggevende functie. De meeste leidinggevend op de scholen

hebben ook nog onderwijs gerelateerde taken. De verdeling man/vrouw blijft ongewijzigd: 56,4% is man, 43,6% is vrouw.

In 2019 heeft ZAAM te maken gehad met personele wisselingen onder directeuren. Er zijn nieuwe directeuren gestart op het Calvin College en het Iedersland College. Daarnaast hebben twee directeuren aangegeven ZAAM te verlaten. Er is een interim-directeur ingezet op het Huygens College en het Cygnus Gymnasium. Bij ZAAM diensten is afscheid genomen van de manager P&O en de manager van het bestuursbureau is doorgestroomd naar een functie bij het Cygnus. Voor P&O is een nieuwe manager gestart in augustus en voor het bestuursbureau is een interimmanager aangetrokken. Tot slot is een nieuwe concerncontroller gestart in 2019.

Fulltime en parttime medewerkers

Het percentage medewerkers met een aanstelling van 1,0 fte is 34,4%.

3.2. Functiemix

Jaarlijks vindt in april en oktober een meting en een analyse plaats van de functiemix voor de gehele organisatie. Deze rapportage wordt gedeeld met de GMR. Hierover wordt op schoolniveau gerapporteerd. Met de vakcentrales is afgesproken dat er in 2020 een functiemix is van 16% LB, 58% LC en 26% LD en daarmee een functiemixwaarde van 110. Om aan deze doelstelling te voldoen is binnen ZAAM afgesproken dat vmbo scholen een functiemix halen van 18% LB, 70% LC en 12 % LD (waarde 94) en de havo/vwo scholen een functiemix van 13% LB, 37% LC en 50% LD (waarde 137).

Tabel 3.1: ontwikkeling functiemix

	1-10-2017	1-4-2018	1-10-2018	1-4-2019	1-10-2019	Norm
LB	27%	25,1%	24,2%	23,0%	25,0%	16%
LC	47,7%	48,4%	48,9%	50,2%	47,9%	58%
LD	25,3%	26,5%	26,9%	26,8%	27,1%	26%
functiemixwaarde	98	101	103	104	102	110

In 2019 is realisatie van de doelstellingen van de functiemix vrijwel stabiel gebleven. In totaal is er sprake van een functiemixwaarde van 102. Het totaal aantal fte docenten is gedaald van 815 fte (oktober 2018) naar 796 fte (oktober 2019). Bij deze daling valt op dat er een afname van het aantal LC docenten is (-18 fte oktober 2019 t.o.v. oktober 2018). Het aantal LB docenten (+1 fte) en LD docenten (-4 fte) zijn nagenoeg gelijk gebleven. De omvang van het personeelsbestand heeft invloed op de percentages en daarmee de functiemixwaarde. Bij stabilisatie van het totaal aantal fte aan docenten van 796 fte zal, voor het bereiken van de afgesproken normen in oktober 2020, er ca 70 fte aan LB docenten bevorderd moeten worden naar LC.

Bij twaalf scholen is er een verschil van 10 punten of meer tussen de huidige functiemix en die voor oktober 2020. Het behalen van de functiemixwaarde vereist bij deze scholen een extra inspanning in het komend jaar. In het vroege najaar van 2019 hebben de directeuren, in samenspraak met hun deelraad, een plan opgesteld waarin staat welke stappen zij ondernemen om de afgesproken functiemixdoelstellingen te behalen in oktober 2020. De functiemixplannen moeten inzage geven in de haalbaarheid en de mogelijke knelpunten. Daarbij moeten deze functiemixplannen inzichtelijk maken welke ontwikkelingsbehoefte er is voor de docenten met betrekking tot de interne doorstroom binnen de docentfuncties.

Scholing en ontwikkeling in relatie tot de functiemix

Het behalen van de functiemixpercentages is belangrijk voor ZAAM. In dit kader is het belangrijk dat medewerkers binnen ZAAM zich kunnen blijven ontwikkelen en eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling. Alleen met docenten die over de up to date kennis en vaardigheden beschikken, realiseren wij de kwaliteit van het onderwijs zoals ons voor ogen staat. Dankzij een inventarisatie van vraag en aanbod kunnen we docenten in de ZAAM academie ondersteunen bij hun ontwikkel- en professionaliseringsbehoefte. Tijdens de managementgesprekken tussen het CvB en de schooldirecteuren is de functiemix, indien nodig, onderwerp van gesprek. Voor het CvB is het zaak om te blijven monitoren en waar mogelijk bij te sturen.

3.3. Personele zaken

Strategisch personeelsbeleid

ZAAM heeft een heldere visie en missie als het gaat om goed werkgeverschap en stelt op organisatieniveau personeelsbeleid (strategische kaders) op welke richting geeft voor het integraal personeelsbeleid op de scholen.

Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen leveren is het van belang dat alle medewerkers in staat worden gesteld zich, passend bij het onderwijs dat wij willen bieden, te ontwikkelen. Daarnaast is voor een strategische personeelsplanning inzicht nodig in de in-, door- en uitstroom, kwantiteit en kwaliteiten en wensen van medewerkers nodig. Strategisch opleiden op basis van een meerjarig perspectief in combinatie met verticale of horizontale loopbaanpaden komt de continuïteit van bezetting en de verhoging van kwaliteit ten goede. Een lonkend carrièreperspectief zal ZAAM als werkgever aantrekkelijker maken.

In 2019 heeft de inspectie van het onderwijs een bezoek gebracht op twee scholen om een stimulerend gesprek te voeren over strategisch human resources management (SHRM). Daarnaast wil de inspectie breed inzicht verwerven in het gebruik van SHRM op scholen voor voortgezet onderwijs. Tijdens het themabezoek heeft de inspecteur gesprekken gevoerd met de directeur, teamleiders, P&O-adviseur en een groep docenten. Deze gesprekken zijn gericht op de herkenbaarheid van samenhang tussen het personeelsbeleid en de onderwijskundige doelen van de school. Onderwerpen die aan de orde zijn gekomen zijn o.a.: eenheid in beleid, schoolplan, professionele ruimte OP, gesprekkencyclus, werkverdeling, werkdrukbeleving, professionaliseringsactiviteiten en begeleiding nieuwe docenten. Het themabezoek SHRM kent geen oordelen en geen rapportage. Hiervoor in de plaats vindt er een mondelinge terugkoppeling plaats over de bevindingen aangevuld met aanbevelingen van de inspecteur. De scholen hebben het bezoek als waardevol ervaren. In 2020 zijn bij ZAAM wederom zes inspectiebezoeken voor strategisch HRM ingepland. In verband met de corona maatregelen zijn deze bezoeken gecancelld.

Taakbeleid

In 2019 is vastgesteld dat in 2020 een project taakbeleid van start gaat in samenwerking met een externe partij. Het vigerende taakbeleid is van toepassing voor al onze scholen maar inmiddels sterk verouderd. Het nieuwe taakbeleid moet moderner worden en ondersteunend zijn aan aantrekkelijk en kwalitatief goed onderwijs. De invulling van taakbeleid is tevens van invloed op de werkdrukbeleving. Taakbeleid biedt dus ook een kans om een impuls te geven aan een gezond(er) werkklimaat.

Convenant funderend onderwijs

Met als doel de krapte op de arbeidsmarkt en de werkdruk op de scholen het hoofd te kunnen bieden, is op basis van het convenant funderend onderwijs door het Rijk een bedrag beschikbaar gesteld in 2019 van € 1.747.000. Deze middelen zijn bedoeld voor de jaren 2020 en 2021, en daarom via een bestemmingsreserve in de jaarrekening gereserveerd voor dat doel. Eind 2019 hebben wij besloten deze

middelen volledig in te zetten op de scholen en de directeuren te vragen in overleg met hun team een plan op te stellen.

Door de recente ontwikkelingen m.b.t. het Corona-virus is een andere werkelijkheid ontstaan, waarop is ingespeeld in de vorm van onderwijs op afstand. Hiermee is de aandacht voor het realiseren van plannen om de beschikbare convenant-middelen goed te benutten, vooralsnog op de achtergrond geraakt.

Gezien het belang waarvoor deze middelen verkregen zijn, zal ZAAM alsnog deze plannen invulling geven.

We gaan daarbij de dialoog aan wat de betekenis is van anderhalve meter onderwijs voor werkdruk en het lerarentekort en wat de consequentie is voor de inzet van de middelen op de scholen. Daarbij is het reëel is te veronderstellen dat de middelen 2020 (deels) in 2021 tot daadwerkelijke uitgaaf zullen komen.

Mobiliteit medewerkers

Op grond van prognoses van de leerlingendaling 2019-2020 bij ZAAM is de inventarisatie van de te verwachte frictieformatie per school vervroegd naar begin maart 2019.

Richtinggevend voor het mobiliteitstraject waren de “regeling overplaatsing bij frictieformatie”, de “kadernotitie formatie en mobiliteit 2019/2020” en de bepalingen in de cao voortgezet onderwijs.

Algemeen uitgangspunt bij de overplaatsing bij frictieformatie is om zoveel mogelijk te voorkomen dat medewerkers onvrijwillig op meer dan één school moeten werken. Daarom is veel gewicht toegekend aan de passendheid van de betrekkingssomvang. De tweede factor is de anciënniteit (conform het zgn. last in, first out principe. Waar nodig wordt teamsamenstelling, persoonlijke omstandigheden, reisafstand en/of functie/salarisniveau betrokken bij de afweging.

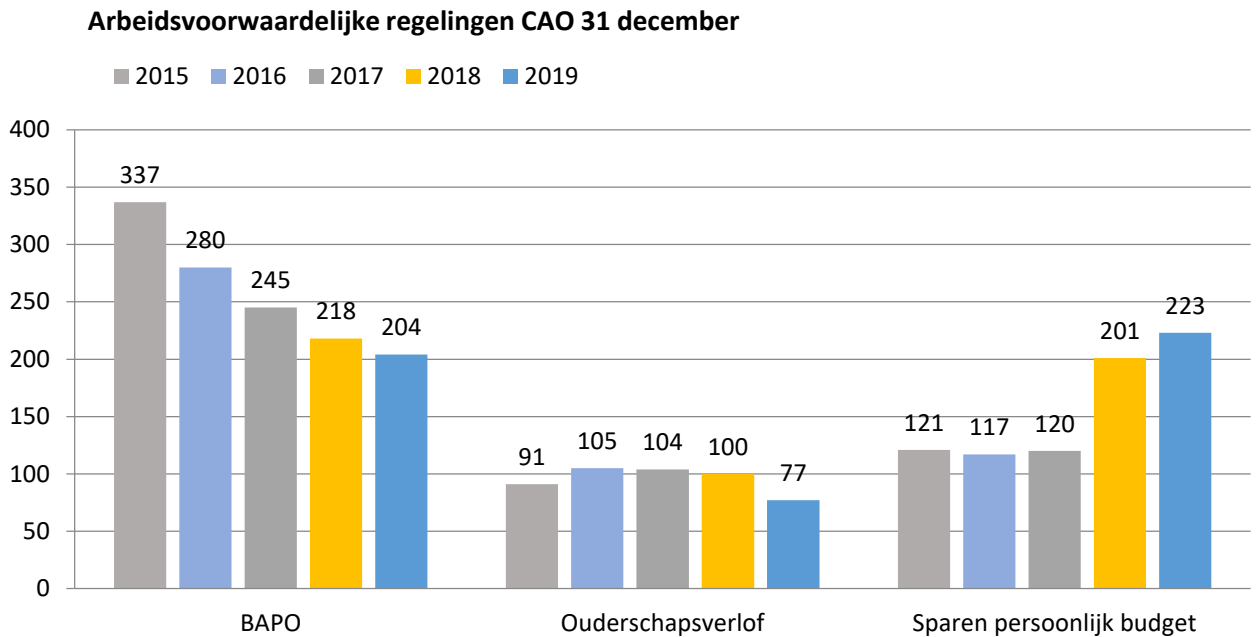
Eind maart 2019 heeft er een matching plaatsgevonden van 23 docenten (10,8 fte) en 7 medewerkers OOP (4,8 fte) die (deels) bovenformatief waren. Voor 6 medewerkers kon op dat moment nog geen plaatsingsvoorstel gedaan worden. Na de eerste ronde in maart/april veranderde de situatie doordat er alsnog formatie op de school vrij kwam of omdat boventallige docenten vrijwillig vertrokken. Daarmee daalde het aantal boventallige docenten naar 13, waarvan er 11 (7 fte) een vacature ingevuld hebben op een andere ZAAM school. Voor 2 docenten (0,8 fte) kon geen andere functie gevonden worden, zij zijn werkzaam gebleven op hun school. Vier medewerkers OOP zijn geplaatst. Van de andere medewerkers OOP (1,8 fte) zijn er inmiddels 2 uit dienst en met de andere medewerker zijn er afspraken gemaakt over de werkzaamheden.

Verlofmogelijkheden

Vanaf 2018 kan iedere werknemer het verzoek doen om de persoonlijk budgetten te laten uitbetalen, zonder dat daarvoor een vastgestelde bestemming nodig is. Hiermee hebben alle medewerkers dezelfde mogelijkheden om te bepalen op welke wijze het budget wordt ingezet. Dit heeft ertoe geleid dat het aantal medewerkers dat de uren persoonlijk budget laat uitbetalen verder is gestegen van 120 in 2017 naar 201 in 2018 en 223 in 2019.

In diagram 3.4 is te zien dat het aantal medewerkers dat gebruik maakt van BAPO (nu Levensfase bewust personeelsbeleid) verder is teruggelopen naar 204. Deze daling is begrijpelijk omdat de overgangsregeling BAPO die in 2014 is ingevoerd in 2019 is geëindigd. In de huidige regeling bestaat er pas recht op aanvullend verlof vanaf 57 jaar in plaats van 52 jaar. Er is een toename te zien bij het sparen van persoonlijk budget. De verwachting is dat dit te maken heeft met de wijze van registratie. Spaartegoed wordt na vier jaar (invoer was in 2014) in waarde gefixeerd. Er wordt in plaats van verlof een geldbedrag gereserveerd.

Diagram 3.4: arbeidsvoorwaardelijke regelingen cao vo 31 december 2015 - 2019



Sociale zekerheid

In 2019 is het aantal ex-medewerkers met een ziekteuitkering sterk afgenomen. Er is zelfs een periode geen sprake geweest van ziekteuitkeringen. Een resultaat waar ZAAM trots op is. Sinds 2018 zijn wij eigenrisicodragers en sinds die tijd is er een daling in het aantal uitkeringen. Actief beleid om ziekteinstroom te voorkomen werpt zijn vruchten af. Dit beleid wordt in de komende jaren voortgezet.

Ook de begeleiding van ex-medewerkers met een WW uitkering is in 2019 voortgezet. Het behalen van resultaat blijkt niet eenvoudig. In het bijzonder als er sprake is van een bovenwettelijke WW uitkering en de afstand tot de arbeidsmarkt groot is. In 2020 wordt de WW begeleiding geïntensiveerd en geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten van de evaluatie wordt het vervolg bepaald.

Participatiewet

In 2019 is het aantal fte wat ZAAM heeft aangesteld in het kader van de participatiewet gelijk gebleven. We hebben nog steeds 10 mensen in dienst met een totaal van 5 á 6 fte. Hiermee geeft ZAAM gehoor aan de maatschappelijke betrokkenheid die zij in de missie en visie heeft staan. De afdeling P&O biedt ondersteuning bij de werving en het plaatsingstraject. Zowel voor ZAAM, als voor de rest van de Nederlandse arbeidsmarkt is de Participatiewet geen succes. Er zijn verschillende oorzaken te noemen voor de tegenvallende resultaten, zoals te weinig geschikte functies. Toch blijft overeind dat het de moeite loont om, als een school eigenlijk geen formatieruimte heeft maar wel verlichting zoekt voor werkzaamheden die bijvoorbeeld op de administratie drukken, te onderzoeken of iemand uit het doelgroepregister uitkomst zou kunnen bieden.

4. Huisvesting en bedrijfsvoering

4.1. Huisvestingsprojecten

In 2019 zijn onder andere de volgende huisvestingsprojecten uitgevoerd:

Bindelmeer College

Het Bindelmeer College heeft een nieuwe keuken en restaurant gekregen, waardoor de leerlingen nog beter dienstverlening rondom horeca en zorg en welzijn kunnen beoefenen. Daarnaast is de zitkuil van de aula aangepast, zodat deze ook beter onderdeel uitmaakt van het horecagebied in de school.

Comenius Lyceum / Het Reinaert

In de zomervakantie is het Reinaert verhuisd van de Reinaert de Vosstraat naar het gebouw van het Comenius Lyceum in de Jacob Geelstraat. In de maanden na de zomervakantie is het gebouw van het Comenius Lyceum verder ingericht en aangepast ten behoeve van Het Reinaert.

De Apollo

Op basis van het aantal leerlingen bleek het gebouw van De Apollo te klein te zijn. Daarom zijn voorbereidingen getroffen om in de zomervakantie van 2019 het gebouw met vier lokalen en bijkomende ruimtes uit te breiden. Echter, vanwege het luchthavenbesluit Schiphol is de omgevingsvergunning nog niet afgegeven. Met de gemeente wordt onderzocht of deze uitbreiding op de huidige locatie plaats kan vinden of dat er een nieuwe locatie voor de school gevonden moet worden.

Vinse School

Vanwege leerlingengroei is in de zomervakantie 2018 het schoolgebouw aan de Palmstraat 11 aangepast en in gebruik genomen door de Vinse School. In de zomervakantie van 2019 zijn de puntjes op de i gezet.

Zuiderlicht College

De keuken van het Zuiderlicht College is gemoderniseerd en uitgebreid.

In verband met komende huisvestingsprojecten zijn voor verschillende scholen een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd:

- Het Gerrit van der Veen College heeft geen gymzalen. In afstemming met de gemeente is de tuin van de school aangewezen om twee ondergrondse gymzalen te realiseren. Nadat de gymzalen gerealiseerd zijn kan het terrein weer gebruikt worden als schoolplein. Het afgelopen jaar is het haalbaarheidsonderzoek en het schetsontwerp afgerond en is gestart met het voorlopige ontwerp.
- Het Iedersland College is momenteel tijdelijk gevestigd in het havengebied. Met de gemeente is besloten dat het gebouw aan de Slotermeerlaan 103 in gebruik genomen gaat worden. Het haalbaarheidsonderzoek en het schetsontwerp zijn afgerond en de planning is dat het Iedersland College medio 2021 verhuist naar de Slotermeerlaan.
- Op basis van het aantal leerlingen blijkt het gebouw van het Pieter Nieuwland College te klein te zijn. De gemeente heeft dit onderkend en een krediet afgegeven om de het gebouw uit te breiden. Het afgelopen jaar is onderzocht welke optie hiervoor het meest optimaal is en besloten is om de fietsenkelder om te bouwen naar onderwijsruimte. De uitvoering vindt gefaseerd plaats o.a. in de zomervakantie 2020.
- In het ontwikkelgebied Elzenhagen Zuid is een kavel gereserveerd voor de nieuwbouw van Damstede 2 - Agora en een sporthal. De nieuwbouw is geschikt voor ca. 600 leerlingen. Met de stedenbouwkundige van de gemeente vindt gesprekken plaats over de kavelgrootte en -indeling. Het afgelopen jaar is de haalbaarheidsstudie naar de invulling van het kavel afgerond en is de eerste aanzet gegeven tot een

ontwerp. De verwachting is dat de nieuwbouw start in 2021-2022 en het gebouw medio 2023 in gebruik genomen wordt. Damstede 2 Agora is tot die tijd gehuisvest in het gebouw aan de Schoenerstraat 7.

4.2. Onderhoud en gebouwen

Voor alle gebouwen van ZAAM is een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en een conditiemeting (inspectieverslag) opgesteld. In het MJOP en de jaarplannen is een scheiding aangebracht tussen de scholen enerzijds (klein onderhoud, binnen schilderwerk, hang- en sluitwerk en onderhoud vloeren) en gemeenschappelijk ZAAM (groot onderhoud en onderhoud casco & installaties) anderzijds.

ZAAM breed	Gerealiseerde uitgaven	Begrote Uitgaven
Klein onderhoud	€ 876.000	€ 743.000
Groot onderhoud	€ 2.750.000	€ 2.500.000

Bovenstaande cijfers laten zien dat sprake is van een toename van de onderhoudslasten. In 2019 is dat merkbaar in noodzakelijke functionele aanpassingen op enkele scholen en toename van wettelijke vereisten aan de gebouwen. Ten behoeve van de kadernota 2021 en de daaropvolgende begroting 2021, worden de onderhouds- en vervangingsprogrammering meerjarig uitgewerkt en vertaald in benodigde financiële kaders.

De kosten van de verschillende onderdelen binnen het jaarplan 2019 voor groot onderhoud verhouden zich als volgt:

Tabel 4.1: kostenverdeling groot onderhoud

Kostenverdeling meerjaren onderhoudsplan – jaarplan 2019	
Onderhoudscontracten	ca. 31%
Buitenschilderwerk	ca. 3%
Dakbedekking	ca. 3%
Installaties	ca. 26%
Klachtenonderhoud	ca. 20%
Bouwkundig onderhoud	ca. 13%
Terreinonderhoud	ca. 4%

a. Collectieve inkoop

Het afgelopen jaar zijn de volgende leveringen en diensten aanbesteed:

Aanbestedingen 2019	Resultaat
Vaste telefonie	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-09-2019
Multi vendor systemen	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-09-2019
Papier (bulk) /kantoorartikelen	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-06-2019
Groenonderhoud	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-10-2019
Dakonderhoud	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-10-2019
Voedingsmiddelen	Opgestart, nieuwe overeenkomst per 01-06-2020
Postdiensten	Opgestart, nieuwe overeenkomst per 01-06-2020
Levering ICT hardware & audiovisuele middelen	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-11-2019
Levering meubilair en sportinstallaties	Opgestart, nieuwe overeenkomst per 01-06-2020

Onderhoud E&W-installaties	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-10-2019
Schoonmaakdiensten	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-09-2019
Meldkamerdiensten- en alarmopvolging	Opgestart, nieuwe overeenkomst per 01-06-2020
Inhuur personeel	Opgestart, nieuwe overeenkomst per 01-11-2020
Certificering bouwkundige rook- en brandwerende doorvoeringen	Opgestart, nieuwe overeenkomst per 01-01-2020
Onderhoud en keuring arbeidsmiddelen	Opgestart, nieuwe overeenkomst per 01-01-2020
Personeel- en salarisadministratie	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 01-01-2021. Het jaar 2020 wordt gebruikt voor implementatie

Het bovenstaande is onderdeel van een meerjarige aanbestedingskalender, waarmee ZAAM een inhaalslag gaat bewerkstelligen.

4.3. ICT

Eind 2017 is de migratie gestart van de ICT-omgeving van de oude leveranciers Vancis en Brite (wifi) naar de nieuwe leverancier Switch. In het afgelopen jaar zijn de laatste issues rondom de wifi op vijf scholen opgelost. Daarnaast zijn het afgelopen jaar de risico's op uitval van het ICT-netwerk verder beperkt door de aanleg van tweede internetverbindingen op de knooppunten van het BOA-netwerk (internet), het plaatsen van airco's in serverruimtes en het plaatsen van noodstroom back-upsystemen bij stroomuitval.

De gekozen oplossing voor de uitbesteding van het beheer van de ICT-omgeving aan Switch heeft ertoe geleid dat de intern ICT-organisatie opnieuw is ingericht. Binnen de nieuwe structuur is de regiegroep ICT het hoogste orgaan en voert regie uit op basis van input vanuit een aantal overlegstructuren, te weten DOZ, klankbordgroep, werkplekbeheerdersoverleg en key-useroverleg.

4.4. Bedrijfsvoering

In 2019 is de verdere professionalisering van ZAAM diensten ter hand genomen. Er is gewerkt aan meer proactieve en integrale adviezen aan de directeuren en aan het College van bestuur. Ook is gewerkt aan een betere samenwerking tussen de afdelingen van ZAAM diensten. In het najaar is de nieuwe manager P&O gestart en is de vacature van de manager bestuursbureau tijdelijk ingevuld door een interimmanager. Het managementteam van ZAAM diensten heeft de ambitie van het bestuur en de scholen uit de kadernota vertaald naar een opdracht voor ZAAM diensten. Het uitgangspunt daarbij was dat ZAAM diensten er primair is om de scholen en het bestuur te ondersteunen en te adviseren zodat op de scholen de aandacht en tijd vooral naar het onderwijs zelf kan gaan. ZAAM diensten heeft een meervoudige rol met meerdere opdrachtgevers. Dat vraagt om afstemming tussen het College van bestuur en schooldirecties over wat zij aan ondersteuning nodig hebben en afstemming met ZAAM diensten over prioriteiten en realisatie. Het vraagt van ZAAM diensten dat zij zowel volgen wat bestuur en schooldirectie nodig hebben als het attenderen en adviseren over ontwikkelingen die voor bestuur en scholen van belang zijn.

Er ligt een aantal grote opgaven voor ZAAM diensten: lopende huisvestingsontwikkelingen, start Agora, digitalisering facturatie, verdere ontwikkeling van het advies aan de scholen vanuit business control, ontwikkeling van een gedegen P&C-cyclus, verbetering van schoolexaminering, proactieve thematische ondersteuning op onderwijsbeleid, ontwikkelen van kwaliteitsbeleid in samenhang met de P&C-cyclus, het opzetten van strategisch personeelsbeleid, formatieplanning, het inrichten van een e-HRM systeem, de integrale aansturing van de opleidingsschool, het project Begeleiding Startende Leraren en de ZAAM academie, het actualiseren van het taakbeleid, het oplossen van het LC/LD-vraagstuk, intensiveren van

verzuimbeleid en zicht krijgen op en inrichten van een informatiearchitectuur met bijbehorende kernregistraties en datasets. Het managementteam heeft deze opgaven vastgelegd in resultaatsafspraken voor 2020 en vormgegeven in een jaarplan per afdeling met bijbehorende begroting.

In het voorjaar van 2020 start een opleidingstraject voor zowel de beleidsadviseurs als de ondersteuners. In dit traject is vooral aandacht voor de persoonlijke professionele ontwikkeling van de medewerkers van ZAAM diensten. Het gaat over hoe hun persoonlijke ervaring en ontwikkeling van invloed is op het samenspel met collega's en hoe ze zich kunnen ontwikkelen. Wanneer de medewerkers van ZAAM diensten hun werk professioneel en met plezier kunnen doen, versterkt dit de ondersteuning van scholen en bestuur, zodat zij zich kunnen richten op het onderwijs voor de leerlingen van ZAAM.

Financieel beheer geldmiddelen

In 2019 is ZAAM gestart met terugdringen van kasgeld op de scholen. Er is gekozen voor gekozen voor een softwarepakket van ProActive dat samenwerkt met de Bunqbank. Bunqbank heeft een bankvergunning en is sinds 2012 actief. De kosten voor het uitgeven van bankpassen zijn aanmerkelijk lager. Overigens is het saldo dat ZAAM stalt bij Bunqbank zeer beperkt (ultimo 2019: € 55.113). Het gaat enkel om een saldo om de bankpassen te kunnen voeden, zodat ZAAM kasgeld op de scholen kan terugdringen.

Financieel beheer Treasury

De treasuryfunctie levert een bijdrage aan het realiseren van de financiële doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit van stichting ZAAM. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. De in 2019 beschikbare liquiditeiten zijn dagelijks opvraagbaar op een rekening van de Rabobank. De voor langere termijn overtollige middelen worden bij de Rabobank aangehouden tot op het niveau van € 12,5 mln. Boven dit niveau is ZAAM rente verschuldigd is aan de Rabobank. Door een deel van deze overschrijding te stallen bij de ASN Bank, kan deze rentelast worden voorkomen. De regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016 (gewijzigd d.d. 18 december 2018) is nageleefd en word gevolgd.

De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid. In 2019 heeft ZAAM geen specifieke leningen afgesloten of lang vreemd vermogen aangetrokken om de vaste activa te financieren. Per 31-12-2019 bedroeg het spaarsaldo op spaarrekeningen bij de Rabobank in totaal € 7.611.000 (ultimo 2018: € 16.144.000) en de totale negatieve rente van € 39.000. Per 31-12-2019 bedroeg het spaarsaldo op de spaarrekening bij de ASN in totaal € 10.510.000 (ultimo 2018: € 0) en de totale rente € 0.

5. Verslag raad van toezicht

5.1. Governance

Het CvB en de RvT sluiten aan bij de Code Goed Bestuur van het voortgezet onderwijs. We voldoen aan de zes lidmaatschapseisen van deze code en dat geldt ook voor de overige richtlijnen. Op zaam.nl is te lezen hoe de code wordt toegepast binnen de organisatie. Bij de diverse onderdelen van de code zijn de bijbehorende reglementen, statuten ed. opgenomen. Dit overzicht is door de RvT en het bestuur in samenspraak opgesteld.

5.2. Visie op toezicht en toezichtkader

De RvT houdt integraal toezicht op alle aspecten van stichting ZAAM en in het bijzonder de realisatie van de doelstellingen, zoals genoemd in de statuten en het hiervan afgeleide strategische beleid zoals weergegeven in het jaarplan. De RvT vervult de werkgeversfunctie van het CvB en functioneert tevens als klankbord voor het CvB door mee te denken, vragen te stellen en feedback te geven, met het oog op optimalisatie van het bestuur van de instelling. De RvT maakt bij de uitoefening van het integraal toezicht gebruik van een daartoe opgesteld toezichtkader dat te vinden is op zaam.nl.

In juni 2019 heeft de jaarlijkse zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding. De constatering was dat er veel goed gaat, maar dat het op onderdelen beter kan. De RvT is eraan toe om haar visie aan te scherpen op de kernvraag, namelijk wat de toegevoegde waarde van ZAAM is binnen het onderwijsbestel in Amsterdam en omgeving. Een vernieuwd toezichtkader zal worden ontwikkeld (gereed in 2020), dat helpend en leidend zal zijn in het kritisch bevragen van het bestuur op bijvoorbeeld het koersplan. Een gemeenschappelijk referentiekader helpt bij goed toezicht houden, houdt de verhoudingen met het bestuur helder, zorgt voor een goede dynamiek en slaat een brug tussen het wenkende perspectief en de waan van de dag.

5.3. Contact met de organisatie

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

In juni 2019 is door de voltallige RvT gesproken met een flinke delegatie van de GMR. Bij deze gelegenheid heeft de GMR aangegeven, dat zij in tegenstelling tot de afgelopen jaren, bij de eerste gelegenheid/vacature graag gebruik wil maken van het recht op een bindende voordracht voor één van de leden van de RvT. Er is gesproken over de eerste ervaringen met de nieuwe voorzitter CvB, de veranderingen die zich binnen ZAAM voltrekken en de noodzaak (o.a. terugloop leerlingen) om de koers van ZAAM aan te scherpen. Oude thema's als functiemix en taakbeleid vragen nog immer om een oplossing.

In december 2019 vond een tweede gesprek plaats met een delegatie van de GMR in het kader van de jaarlijkse beoordeling van het bestuur; de RvT laat zich voeden door verschillende spelers om tot een afgewogen oordeel te komen. Daarnaast was er diverse malen overleg met de GMR gericht op advisering van de RvT over een 3-tal benoemingen binnen de RvT. Ook de aanstelling van een tijdelijk 3^e lid van het CvB was

aanleiding voor overleg, evenals het profiel voor de werving en selectie van het lid (vervanging van Redmer Kuiken). De GMR heeft met 2 leden geparticipeerd in de sollicitatiecommissie van de nieuw aan te stellen bestuurder. Een en ander heeft geleid tot een positief advies van de GMR over de aanstelling van de nieuwe bestuurder, die per 1 mei 2020 in dienst zal komen.

Om als RvT een goed beeld te hebben van de ZAAM-scholen, vinden de vergaderingen van de RvT plaats op de ZAAM-scholen. Voorafgaand aan de RvT vergadering vindt een themabespreking plaats met de directeur en enkele collega's van de school. De keuze voor de thema's heeft een directe relatie met het koersplan en worden door de RvT in overleg met CvB en betreffende school bepaald.

In 2019 heeft de RvT de volgende scholen bezocht:

- Met het Pieter Nieuwland College is gesproken over de strategische opties van de school. Welke vervolgstappen kunnen worden overwogen, gebruikmakend van de goede reputatie over de onderwijskwaliteit en de groei van het leerlingenaantal?
- Bij het Pascal Zuid in Zaandam is gesproken over de toenemende samenwerking van de school met de directe omgeving van de school.
- De RvT heeft het Comenius Lyceum tweemaal bezocht, voor de vakantie in juni en opnieuw in december. Onze gesprekken betroffen de verandering die deze school als noodzakelijk en wenselijk zag om de kwaliteit van het onderwijs voor de specifieke doelgroep, veelal met een Islamitische achtergrond, te optimaliseren. De samenvoeging van het Comenius Lyceum en het Reinaert was aanleiding om in december terug te komen en over de voortgang van de beleidsvoornemens te worden bijgepraat.

5.4. Raad van toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie

Samenstelling raad van toezicht

De RvT bestaat uit zes onafhankelijke leden die elkaar aanvullen op het terrein van onderwijs, human resources, financiën, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring. Leden van de RvT zijn regelmatig aanwezig bij bijeenkomsten van de VTOI om op de hoogte te blijven van landelijke ontwikkelingen.

Wegens het vroegtijdig vertrek van een RvT-lid eind 2018 en het vertrek van nog twee leden wegens het verlopen van hun 2^e termijn, is in 2019 met ondersteuning van het werving & selectie bureau 'Van der Laan & Co' succesvol gezocht naar nieuwe collega's.

Op basis van een profielschets, waarover de RvT een positief advies ontving van GMR- en CvB, is de werving & selectie gestart. De uitkomst van deze procedures is dat we in 2019 drie nieuwe, kandidaten hebben kunnen benoemen in de RvT, met een breed draagvlak gezien het positieve advies van GMR en het CVB. Per 1 april 2019 is de heer Koos Boering gestart binnen de RvT, tevens lid van de Auditcommissie. Mevrouw Andrea Van Steensel is per 1 december 2019 van start gegaan als lid van de RvT, tevens lid van de Remuneratiecommissie en in de rol van vicevoorzitter van de RvT. Tot slot is per 1 januari 2020 mevrouw Caroline Schouten toegetreten tot de RvT, tevens lid van de Auditcommissie en beoogd voorzitter na het vertrek van mevrouw Esther Spetter in de zomer van 2020.

Volgens het rooster van aftreden is/wordt afscheid genomen worden van twee RvT-leden: per 1-1-2020 van Peter Paul Witte, vicevoorzitter/lid Remuneratiecommissie en per 1-7-2020 van Esther Spetter, voorzitter van de Auditcommissie. Beide leden zijn vanaf de start van ZAAM van grote betekenis geweest voor de ontwikkeling van ZAAM, waarvoor wij hen zeer erkentelijk zijn. Eind december gaf Marian Spier aan dat zij, gezien wijzigingen in haar werkzaamheden, afscheid zal nemen van de RvT per 1 januari 2020. Wij danken haar voor haar bijdrage aan de RvT.

Samenstelling Raad van Toezicht 2019

Naam	Functie	Commissie	Benoeming	Herbenoembaar
E.R.M. Verhoef	voorzitter	voorzitter remuneratie- en lid onderwijscommissie	20-12-2012 tot 1-1-2021 (2 ^e termijn)	nee
Mr. drs. P.P. Witte	vice-voorzitter	lid remuneratie-commissie	20-12-2012 tot 01-01-2020 (2 ^e termijn)	nee
A. van Steensel - Schaeffer	lid	lid remuneratie-commissie	01-12-2019 tot 01-12-2023 (1 ^e termijn)	ja
Drs. E.M. Spetter RC	lid	voorzitter auditcommissie	20-12-2012 tot 01-07-2020 (2 ^e termijn)	nee
Dr. T. Kallenberg	lid	voorzitter onderwijscommissie	01-03-2016 tot 01-03-2020 (1 ^e termijn)	ja
Drs. N.A. Boering RA	lid	lid auditcommissie	05-04-2019 tot 05-04-2023 (1 ^e termijn)	ja
M. Spier	lid	lid onderwijscommissie	01-09-2017 tot 01-09-2021	ja

Zie bijlage 2 voor een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht.

Samenstelling en functioneren van het College van bestuur

Het tweehoofdige College van Bestuur bestond in 2019 uit mevrouw Barbara Dijkgraaf in de rol van voorzitter en de heer Redmer Kuiken als lid. In de zomer 2019 is door de Raad van Toezicht besloten, in goed overleg met het bestuur, om tijdelijk de bestuurlijke capaciteit uit te breiden. Met ingang van 10 september is de heer Bas Nix in de functie van lid College van Bestuur a.i. benoemd voor een periode van een half jaar. Omdat de heer Redmer Kuiken per 1 maart 2020 in verband met zijn pensioengerechtigde leeftijd ZAAM zou gaan verlaten, is na de zomer tevens de werving ingezet voor zijn opvolger. Op basis van een profielschets, waarover de GMR positief heeft geadviseerd, zijn met een breed samengestelde sollicitatiecommissie (bestaande uit: 2 leden van de GMR, voorzitter CvB, een directeur en 3 leden van de RvT) gesprekken gevoerd met verschillende kandidaten. Daaruit zijn twee benoembare kandidaten naar voren gekomen, waarmee een klankbordgroep (bestaande uit hoofden ondersteunersbureau, directeuren, bestuurssecretaris) en de voltallige RvT een gesprek hebben gevoerd. Uit deze procedure is een unanieme voorkeur ontstaan voor een van de kandidaten. Na een voorgenomen besluit van de RvT voor deze kandidaat, heeft de GMR positief geadviseerd en kon de benoeming bekrachtigd worden.

Een en ander heeft geleid tot de benoeming per 1 mei 2020 van de heer David Asser als lid College van Bestuur. Parallel daaraan is met de heer Bas Nix overeengekomen dat hij bij ZAAM zal blijven tot diezelfde datum.

Jaarlijks bespreekt de RvT het functioneren van het CvB, als team en individueel. Daartoe is een beoordelingsprocedure opgesteld waarin onder meer ruimte is voor raadpleging van de GMR en enkele directeuren, naast een schriftelijke reflectie van beide bestuurders. Begin 2019 zijn afspraken gemaakt met het CvB waar de beoordeling 2019 zal worden verbonden. Deze afspraken vloeien voort uit het jaarplan van het bestuur.

Inhoudelijk zijn de resultaten op basis van de jaarplannen meegenomen en structureert het toezichtkader mede de vraagstelling vanuit de RvT.

Wegens vertrek van de heer Kuiken is dit jaar alleen de voorzitter beoordeeld. Ter voorbereiding heeft de REMCO met interne stakeholders gesproken; aangevuld met de reflectie van de bestuurder heeft een beoordelingsgesprek plaats gevonden met als resultaat een positief oordeel. Bij de start van 2020 worden resultaatafspraken gemaakt waar de beoordeling over 2020 aan zal worden verbonden.

Remuneratiebeleid voor het College van bestuur

Voor de bezoldiging van de collegeleden is de cao-bestuurders VO richtinggevend. Zowel de voorzitter als het nieuwe lid CvB hebben een aanstelling voor bepaalde tijd voor 4 jaar op basis van een functiecontract. Voor beiden geldt dat de beloning uitsluitend bestaat uit een vast deel conform de bepalingen in de wet normering topinkomens (WNT). In hoofdstuk 9 van de jaarrekening is het feitelijke bezoldiging opgenomen. Beide collegeleden ontvangen naast hun salaris maandelijks een vaste onkostenvergoeding en declareren hun reiskosten volgens een onkostenregeling. De bezoldiging van beide bestuurders valt binnen de WNT-norm.

Remuneratiebeleid voor de Raad van toezicht

Het honorarium voor de leden van de raad van toezicht voor 2019 en 2020 bedraagt voor leden € 7.000 en voor de voorzitter € 9.000 per jaar, ex BTW. De raad van toezicht vraagt van haar leden daarvoor tenminste 100 uren op jaarbasis, en van de voorzitter tenminste 150 uren op jaarbasis, effectief te besteden voor het toezichthouden bij stichting ZAAM. De toezichthouders spreken elkaar hier onderling op aan. Deze aanpassing past ruimschoots binnen het wettelijke kader van de WNT.

5.5. Inhoudelijk toezicht

Vergaderingen van de Raad van toezicht

De RvT is in 2019 zes keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De agenda wordt in een overleg tussen de voorzitters van de RvT en het CvB opgesteld. De vergadering start met een besloten deel, zonder aanwezigheid van de het CvB. Er zijn in 2019 vijf reguliere vergaderingen geweest, met daarbij de volgende thema's/onderwerpen:

- Februari: Na de klokkenluidersmelding in 2018 is een actieplan integriteit door het CvB opgesteld. Op iedere RvT-vergadering in 2019 stond de voortgang van dit actieplan op de agenda. Verder stond de jaarlijkse managementletter op de rol, evenals de jaarlijkse analyse van de leerlingenaantallen. Een ontstane vacature in de RvT was aanleiding om het profiel en de procedure voor een nieuw lid RvT met financiële deskundigheid vast te stellen.
- April: De RvT wordt geïnformeerd over en betrokken bij de strategische discussie, gevoerd door het bestuur met de directeuren, gericht op de uitwerking van het koersplan van ZAAM. Opnieuw staat de voortgang van het actieplan integriteit op de agenda. De RvT stelt de bezoldiging voor haar leden vast. Een nieuw RvT-lid, Koos Boering, wordt benoemd. Het treasury-statuuut wordt vastgesteld.
- Juni: De procedure en het specifieke profiel voor twee nieuwe RvT-leden wordt ter vergadering vastgesteld. Zo wordt ook over de opvolging van het lid CvB, die ZAAM vanwege het bereiken van de pensioenleeftijd zal gaan verlaten, gesproken. De jaarstukken worden goedgekeurd, en er wordt besloten over de regeling kostenvergoeding CvB. De voortgang van de strategische onderwijsagenda wordt besproken. Er wordt tevens gesproken over de opties om met de GMR de kwestie van de functiemix en het taakbeleid verder te brengen. De voortgang van het actieplan integriteit wordt besproken en een afsluiting komt in zicht. De RvT wordt geïnformeerd over de examenproblemen en de aanpak daarvan bij het Calvin College.
- Oktober: Het profiel en de procedure voor het lid CvB wordt vastgesteld en de tijdelijke uitbreiding CvB met een 3^e lid wordt goedgekeurd. Aanleiding voor die uitbreiding is gelegen in de zorg van de

RvT voor de drukke bestuurlijke agenda, juist in een periode van een bestuurswisseling. Het plan van aanpak verbetering schoolexaminering wordt besproken en de start van Damstede 2/Agora, wordt onder voorwaarden goedgekeurd. Met de eindrapportage van het actieplan integriteit kan dit thema worden afgesloten. Tevens worden het halfjaarverslag, het auditplan en de risicokaart besproken.

- December: Er wordt besloten over de benoeming van twee nieuwe leden binnen de RvT. Gezien de forse vernieuwing binnen de RvT, wordt besloten tot een introductieprogramma van de nieuwe leden. Er vindt definitieve goedkeuring Agora (na beantwoording vragen RvT) plaats. Tevens wordt het financieel beleid en meerjarenbegroting goedgekeurd. Ter voorbereiding op een nieuwe besturingsfilosofie wordt een eerste meningvormende bespreking gevoerd.

Commissies

De RvT heeft drie commissies: de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie, die elk bestaat uit twee leden van de RvT.

De auditcommissie (AC) is in 2019 vijf keer bijeen geweest. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren:

- De managementletter naar aanleiding van de Interimcontrole 2018, waarbij de externe accountant een toelichting heeft gegeven.
- De jaarrekening 2018 en het accountantsverslag. Deze stukken zijn in aanwezigheid van de externe accountant besproken.
- Liquiditeitsprognoses
- Beleid ten aanzien van cash-vrije scholen
- Herijkt Treasurystatuut met treasury jaarplan en de AO/IC
- Intern Controleplan
- Risicomanagement in relatie tot de risicokaart.
- Rapport n.a.v. een uitgevoerde nulmeting inzake informatiebeveiliging en privacy.
- Het halfjaarverslag
- Fraudebeheersingsplan
- Het auditplan 2019 is besproken in aanwezigheid van de accountant.
- Memo herijking financieel beleid Zaam en de gevolgen voor de planning & controlcyclus

De onderwijscommissie (OC) heeft in 2019 vier keer vergaderd. De belangrijkste agendapunten waren:

- Inspectie: De inspectiebezoeken en bevindingen worden nauwgezet gevolgd en besproken;
- De problemen met de schoolexamens in het VO is aanleiding om binnen ZAAM de aanpak te monitoren en te verbeteren. Na de zomer herstelplannen ivm problemen met de schoolexamens en bestuursbrede plan van aanpak schoolexaminering
- Planmatige doorontwikkeling van de kwaliteitszorg met externe ondersteuning
- Drempelloze doorstroom, Leerlingenmatching, analyse van leerlingendaling, schoolresultaten
- Strategische onderwijsvisie, start van nieuwe school, Agora, Ontwikkelingen in RPO
- Taskforce lerarentekort

De remuneratiecommissie (RC) komt regelmatig bijeen, ter behandeling van de lopende zaken.

Zo vond in 2019 de werving en selectie van drie nieuwe RvT-leden, naast de vervanging van het lid CvB, plaats.

De jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de voorzitter CvB is door de remuneratiecommissie voorbereid en uitgevoerd.

6. Verslag GMR

6.1. Samenstelling

De dialoog met de belangrijkste stakeholders; leerlingen, ouders en personeel, vindt plaats in leerlingenraden, ouderraden, ouderklankbordgroepen en werkoverleggen. Maar ook in deelraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De GMR bestaat uit zes personeelsleden, drie ouders en drie leerlingen. De samenstelling van de GMR in 2019 is als volgt:

naam	functie	namens	benoeming	termijn
Jan Geurts	voorzitter	personeel, havo/vwo	1-8-2013 tot 1-2-2019	2 ^e
Guus Hoonhout	secretaris	personeel, havo/vwo	1-8-2014 tot 1-8-2019	2 ^e
Kees Buskermolen	voorzitter	personeel, vmbo	1-8-2019 tot 1-8-2023	2 ^e
Lourens Westendorp	Plv. voorzitter	personeel, havo/vwo	1-8-2019 tot 1-8-2023	2 ^e
Alex Hageraats	lid	personeel, vmbo	1-1-2019 tot 1 januari 2023	1 ^e
Annemieke Marees	lid	personeel, havo/vwo	1-9-2019 tot 1-8-2023	1 ^e
Richard Heitkönig	lid	personeel, vmbo (de en/of zetel)	1-8-2019 tot 1 augustus 2023	1 ^e
Patricia Ligthart	lid	personeel, ZAAM diensten	1-1-2018 tot 1-1-2022	1 ^e
Kati Varkevisser	lid	ouders, havo/vwo	1-8-2013 tot 1-8-2020	2 ^e
Cees Fenenga	lid	ouders, vmbo (vanaf augustus havo/vwo)	1-8-2016 tot 1-8-2020	2 ^e
Roland van Mourik	lid	ouders, vmbo	1-8-2019 tot 1-8-2023	1 ^e
Quichell Hasselbaink	lid	leerlingen, vmbo	1-7-2017 tot 1-8-2020	1 ^e
Lucas Kluft	lid	leerlingen, vmbo	1-7-2017 tot 1-8-2019	1 ^e
Nisrine el Bahri	lid	leerlingen, vmbo	1-7-2017 tot 1-8-2020	1 ^e

Er is in 2019 afscheid genomen van voorzitter Jan Geurts en secretaris Guus Hoonhout, die zich beide vele jaren hebben ingezet voor de GMR bij ZAAM en ook bij de rechtsvoorgangers.

De heer Buskermolen (tot 1 januari vicevoorzitter) heeft het stokje van de heer Geurts overgenomen als voorzitter, de heer Westendorp is secretaris geworden en mevrouw Marees plaatsvervangend voorzitter.

Vanwege de nieuwe samenstelling van de GMR is er begin september een scholingsdag geweest voor de leden van de GMR. Daarnaast heeft in november, onder begeleiding van Bureau de Bedoeling, een middag plaatsgevonden met de GMR en het College van bestuur. Dit was een ontmoeting waarin onder meer gewerkt is aan het samenspel tussen College van bestuur en GMR. Er zijn stappen gezet in de samenwerking. Afsproken is de GMR meer in de ontwikkelfase te betrekken bij totstandkoming van nieuw beleid. Ook wil de GMR weten wat er aan agendapunten te verwachten is een komende periode. Dit is nu een vast punt op de agenda.

6.2. Inhoudelijke thema's

Het bestuur heeft de GMR in verschillende vergaderingen meegenomen in de ontwikkelingen over de strategische onderwijsportefeuille, RPO Amsterdam en het thema krimp en groei van het OSVO. Het starten van Damstede 2 - Agora onderwijs is voorgelegd aan de GMR. Tijdens een extra overleg zijn alle vragen van de GMR hierover beantwoord en daarna heeft de GMR een positief advies gegeven en ingestemd met de gevolgen voor het personeel.

In juni is de GMR uitgebreid geïnformeerd over de ontwikkelingen op het Calvin College wat betreft de PTA/examenproblematiek. Het externe onderzoek dat is uitgevoerd, is samen met het plan van aanpak herstelopdracht van de Inspectie van het Onderwijs besproken met de GMR. Ook het verbetertraject schoolexamens ZAAM breed is meerdere vergaderingen aan de orde geweest.

Terugkerend punt is het taakbeleid geweest. De GMR vindt dat ZAAM een goed taakbeleid heeft en wil daaraan vasthouden, met een aanpassing aan de wet Onderwijstijd en de cao vo. Het bestuur wil graag een gemoderniseerd taakbeleid, dat het werk zo goed mogelijk faciliteert, waardoor er goede afspraken gemaakt kunnen worden die passen in een school. Hiermee beoogt het bestuur het werkplezier te verhogen en daarmee de werkdruk te verlagen.

In de vergadering in maart heeft de GMR een concept taakbeleid 2019-2020 voorgelegd, dat gelijk is aan het vigerende taakbeleid, maar daarnaast voldoet aan de huidige cao vo. Het bestuur heeft haar waardering uitgesproken voor de tijd en energie die de GMR hierin heeft gestoken. Tegelijkertijd wil het bestuur het taakbeleid breder zien en vraagstukken meenemen zoals onderwijsvernieuwing, ziekteverzuim en werkdruk. Het bestuur hecht aan een inhoudelijk gesprek met betrokkenen hierover, dat uiteindelijk zal leiden tot een nieuw taakbeleid. Het bestuur is om die redenen niet akkoord gegaan met het voorgestelde taakbeleid en wil een traject in om met inbreng van medewerkers te komen tot een gemoderniseerd taakbeleid.

De functiemix is blijvend onderwerp van gesprek. In januari heeft het bestuur inzichtelijk gemaakt, op verzoek van de GMR, hoe de beschikbare middelen voor de functiemix vanaf 2013 zijn ingezet. Op basis van een addendum bij de cao vo ('16-'17) had het bestuur de besteding van overschotten met betrekking tot de functiemix in overleg met de GMR moeten bepalen. Hoewel de begroting van ZAAM ieder jaar opnieuw is voorgelegd aan de GMR, heeft het bestuur dit niet expliciet overlegd met de GMR. In juni heeft een verkennend gesprek plaatsgevonden tussen bestuur en GMR om te komen tot een oplossing hiervoor. Daarna heeft de GMR het bestuur verzocht een voorstel over de niet bestede functiemixgelden 2014-2017 ter instemming voor te leggen. Medio oktober heeft het bestuur een plan van aanpak functiemix gedeeld met de GMR. Hierop heeft de GMR laten weten niet in te stemmen met het plan, omdat het alleen gericht is op het realiseren op de beoogde streefcijfers van het bestuur per 1 oktober 2020. In een tweede brief heeft de GMR de nietigheid ingeroepen t.a.v. het plan van aanpak. De GMR heeft een advocaat ingeschakeld en heeft het dossier voorgelegd aan de geschillencommissie.

Onderwerpen die in 2019 ter informatie langs zijn gekomen bij de GMR zijn:

- de kadernotitie mobiliteit
- het actieplan integriteit
- voorstel voorziening groot onderhoud
- de analyse van de leerlingenaantallen
- de verdere professionalisering van ZAAM diensten,
- de jaarstukken 2019
- de begroting 2020
- de aanpak om te komen tot nieuw systeem voor kwaliteitszorg, dat uiteindelijk in 2020 ter instemming zal worden voorgelegd aan de GMR .

De GMR heeft positief geadviseerd over en ingestemd met:

- de begroting 2019
- drempelloze doorstroom
- de vakantieregeling (positief advies en instemming)
- het examenreglement (instemming)
- het GMR reglement (instemming)
- kaderbrief.

6.3. Achterban

De GMR heeft in 2019 geïnvesteerd in de relatie met de achterban. Er zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd voor de deelraden van de scholen. Doel van de bijeenkomsten is om de achterban te informeren over belangrijke dossiers en input te vragen over de uitvoering van het beleid en de speerpunten in de medezeggenschap op schoolniveau. De onderwerpen die aan de orde zijn geweest sluiten aan op de onderwerpen zoals bovengenoemd waarbij de zwaarte lag bij invoering ontwikkeltijd, taakbeleid, functiemix en de verkiezingen van de ouders en personeel voor de GMR.

6.4. Overig

De GMR heeft positief geadviseerd op de profielschetsen van de drie nieuwe leden van de raad van toezicht. Bij de werving van de nieuwe bestuurder heeft de GMR advies uitgebracht over het profiel van de bestuurder, heeft een ouder en een personeelslid zitting genomen in de sollicitatiecommissie en heeft de GMR een positief advies uitgebracht.

De RvT heeft in het kader van het beoordelingsgesprek met de bestuurders informatie opgehaald bij de GMR.

7. Toekomst en continuïteit

7.1. Context 2020-2023

De opdracht van ZAAM is leerlingen voorbereiden op hun toekomst door onderwijs te bieden van goede kwaliteit. ZAAM wil alle leerlingen de kans bieden zich optimaal te ontwikkelen en de opleiding af te sluiten met een diploma.

In 2019 is een belangrijke stap gezet in de strategische onderwijsportefeuille. Onze koers is aangescherpt met 5 k's:

- **Kwaliteit**
De kwaliteit van het onderwijs en examinering is op alle ZAAM scholen op orde.
- **Krachtige scholen**
Over vijf jaar zijn alle ZAAM scholen krachtige, bloeiende en aantrekkelijke scholen met een duidelijk profiel en de zaken op orde.
- **Kavels voor innovatie**
ZAAM ontwikkelt een innovatiestrategie voor vernieuwing in het onderwijs en ZAAM gaat nieuwe initiatieven starten.
- **Kansen voor leerlingen**
Over vijf jaar is het bieden van kansen aan leerlingen het gemeenschappelijke onderscheidende kenmerk van de ZAAM scholen. ZAAM scholen werken samen om dat voor elkaar te krijgen.
- **Keuzes maken in ons aanbod en onderwijspalet**
Over vijf jaar heeft ZAAM in elke windstreek van Amsterdam, in Zaandam en Monnickendam een brede scholengemeenschap of een gemeenschap van scholen waar leerlingen op alle niveaus kunnen instromen en doorstromen.

In 2020 en de jaren erna gaan we deze richting verder uitwerken voor de scholen in de windstreken. Om over vijf jaar een scholenpalet te realiseren waarin alle scholen een duidelijk profiel hebben, is het nodig om keuzes te maken. Scholen gaan zich scherper profileren en gaan wellicht nieuwe verbanden aan. Dit is enerzijds nodig vanwege de dalende leerlingenaantallen, anderzijds om ruimte te creëren voor nieuwe innovatieve scholen. Uiteindelijk willen we met elkaar dit verder uitwerken in een nieuwe koers voor ZAAM.

7.2. Leerlingen en onderwijs

A1. In het jaarverslag worden de navolgende kengetallen opgenomen:

Leerlingenprognose door ZAAM

Na een krimp van 3,64% per 1-10-2018, is de krimp per 1-10-2019 afgenomen naar 1,28%. Vanaf 1-10-2020 is in deze meerjarenbegroting geen rekening meer gehouden met krimp in de leerlingaantallen, gebaseerd op de laatste leerlingenprognoses en het feit dat de aanmeldingen dit jaar zijn gestegen. De hiermee samenhangende inkomsten uit de rijksbijdragen blijven stabiel.

De verwachte leerlingenontwikkeling ziet er als volgt uit:

	realisatie 2018	realisatie 2019	begroting 2020	prognose 2021	prognose 2022	prognose 2023	prognose 2024
Kengetallen							
Teldatum	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023
LL-aantal ongewogen	11.706	11.280	11.136	11.150	11.150	11.150	11.150
% stijging LL-aantal t.o.v. t-1	-0,29%	-3,64%	-1,28%	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%

Ontwikkeling opbouw personele bezetting

	31-12- 2018	31-12- 2019	31-12- 2020	31-12- 2021	31-12- 2022	31-12- 2023	31-12- 2024
Kengetallen							
FTE aantal op 31 december	1.200	1.174	1.156	1.148	1.140	1.125	1.110
Management / directie	71	69	70	70	69	68	67
Onderwijzend personeel	839	828	816	811	805	794	783
Overige medewerkers	290	277	270	268	266	262	259

exclusief stagiairs, exclusief 1,9% aanvullende ziektevervangning

In bovenstaand formatieverloop wordt uitgegaan van een terugloop in fte's als gevolg van het terugbrengen van tekorten in 2020 en 2021, het nadelig herverdeeffect dat voortvloeit uit de herziening van de landelijke bekostiging en de gevolgen van de verwachte landelijke herverdeling LWOO en PRO. De terugloop van formatie wordt hieronder verder toegelicht.

Onderzoek en ontwikkeling

Ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs is van groot belang om blijvend onderwijs van hoge kwaliteit te garanderen. De behoefte om hieraan te werken moet ruimte krijgen in het onderwijs. In onze meerjarenraming is voor onderwijsinnovatie jaarlijks een bedrag van € 0,3 mln beschikbaar gesteld. Daarnaast worden er incidentele middelen beschikbaar gesteld voor kwalitatief goed onderwijs, strategische onderwijsportefeuille, professionele leergemeenschap, gezond werkklimaat en goed bestuur en toezicht. Het bestuur wil met deze gelden scholen stimuleren om te vernieuwen.

Kwaliteitszorg

In 2020 werken we naar de vaststelling van een nieuwe nota kwaliteitszorg. Hierin beschrijven we wat we verstaan onder goed onderwijs, wat onze visie is en hoe we zicht houden en sturing geven aan de kwaliteit met het doel deze hoog te houden. Er worden instrumenten beschreven die we in een systematische cyclus hebben geplaatst in aansluiting op de Planning & Control Cyclus. Deze instrumenten geven ons informatie en daarmee zicht op de ontwikkeling van onderwijskwaliteit: o.a. een zelfevaluatie, data vanuit MMP (opbrengsten, prognoses leerlingenaantallen, ziekteverzuim, tevredenheid ouders en leerlingen etc.). Vanuit deze informatie kan er gestuurd worden op verbetering van kwaliteit. En het geeft ons zicht op wat er nog verder moet gebeuren of onze aandacht behoeft. Hierdoor ontwikkelt zich een systematische verbetercultuur met een PDCA structuur die behulpzaam is en zal zijn om de kwaliteit van het onderwijs te

verhogen ten gunste van leerlingen. Hiermee bereiden we ons ook voor op inspectiebezoek dat in het najaar van 2020 zal plaatsvinden.

Prestatiebox

Deze subsidie valt onder de 'niet-geoordeelde' Rijksbijdragen. Vanuit de regelgeving dient ZAAM aanvullende relevante informatie te verstrekken over de ambities en doelstellingen, resultaten en daarvoor ingezette middelen. In 2019 heeft ZAAM € 3.648.000 ontvangen. De ambities in het Koersplan van ZAAM sluiten nauw aan bij de ambities van het Sectorakkoord (kwalitatief goed onderwijs, uitdagend en gepersonaliseerd onderwijs, en veilig leer- en werkklimaat, elke ZAAM-leerling op de goede plek en strategische onderwijsportefeuille ZAAM). Gelden worden volgens de allocatiesystematiek toegekend aan de scholen die hun keuzes maken in de besteding ervan. Hierbij blijven scholen binnen de kaders van ZAAM en sluit besteding dus aan bij de realisering van de doelstellingen van het Sectorakkoord. In het bestuursverslag is te lezen welke ambities ZAAM heeft geformuleerd en wat op de verschillende deelgebieden is bereikt

Allocatie van middelen

Alle lumpsumgelden en overige rijksbijdragen worden centraal beheerd. Het College van Bestuur zorgt, in samenspraak met de directeurs, voor een verdeling van de gelden over de scholen. Daartoe heeft in opdracht van het college van bestuur een expertisegroep, bestaande uit een aantal schooldirecteurs en stafleden, in 2014 een allocatiebeleid ontwikkeld:

- alle lumpsumgelden en overige rijksbijdragen die binnenkomen voor de school worden integraal aan de scholen toegekend.
- Alle schoolspecifieke inkomsten en uitgaven worden rechtstreeks ten gunste resp. ten laste van de school gebracht.
- Voor de kosten van het bestuur, het stafbureau ZAAM Diensten en de gemeenschappelijke lasten vindt een doorbelasting plaats.

De kosten van het stafbureau worden naar draagkracht opgebracht door de scholen. De parameter voor de afdracht per school is het budget van de rijksbijdragen. De gemeenschappelijke kosten die niet aan een individuele school is toe te wijzen of waarvan, vanuit het principe van solidariteit, de keuze wordt gemaakt om deze centraal te begroten worden verschillend doorbelast. Dit betreft onder meer de kosten van de kosten voor ICT, de kosten voor huisvesting en Sociale zekerheid (WW, WIA). Bij de kosten voor ICT en huisvesting wordt het aantal leerlingen als parameter gebruikt. Bij de gezamenlijke kosten voor sociale zekerheid wordt de parameter loonsom gehanteerd.

In 2020 wordt een herzien financieel beleid opgesteld. Hierin wordt de bovenstaande werkwijze en verdeelsleutels geëvalueerd.

Huisvesting

De komende periode staat een aantal ontwikkelingen gepland, die verandering in de huisvesting noodzakelijk maken. Er zijn verschillende aanleidingen voor de huisvestingsprojecten.

ZAAM heeft samen met de andere schoolbesturen in Amsterdam en Diemen (OSVO) in oktober 2019 overeenstemming bereikt over het Regionale Plan Onderwijsvoorzieningen Amsterdam-Diemen voor de periode augustus 2020 tot en met 31 juli 2025. Het RPO heeft als belangrijkste doelstelling dat schoolbesturen gezamenlijk een goede afstemming tussen de vraag en aanbod regelen zonder dat voor elke afzonderlijke aanvraag goedkeuring van de Minister nodig is. Het RPO Amsterdam-Diemen heeft zich daarbij gericht op:

- Damstede 2 Agora - nieuwbouw op het Elzenhagen-Zuid voor 600 leerlingen (oplevering augustus 2023)
- Iedersland College - Ingebruikname Slotermeerlaan 103 (verhuizing augustus 2021)
- De Apollo – uitbreiding met Havo-bovenbouw
- Gerrit van der Veen College – permanente huisvesting vinden voor de huidige tijdelijke huisvesting op de Albrecht Durerstraat 34 en Bachstraat 2

In de Verordening Huisvestingsvoorzieningen Onderwijs 2018 van de gemeente Amsterdam is de Regeling Vervangende Nieuwbouw opgenomen. Met deze regeling kunnen schoolbesturen met een eigen bijdrage gebouwen renoveren. Het OSVO heeft ICSadviseurs een nulmeting laten uitvoeren om te bepalen welke gebouwen in aanmerking komen voor deze regeling. Van de ZAAM-scholen zijn dat de volgende scholen in de top 10 van de nulmeting:

- 5. Gerrit van der Veen College
- 6. Zuiderlicht College (oudbouw Rustenburgerstraat 436)
- 8. Bindelmeer College
- 9. Sweelinck College

Het OSVO heeft de top vijf uit de nulmeting van ICS-adviseurs uitgezet in de tijd en het Gerrit van der Veen College staat in de OSVO-agenda gepland voor 2024.

Deze vier projecten zijn momenteel in de onderzoeks-/haalbaarheidsfase.

In 2019 is het programma Sterk Techniek Onderwijs Regio Amsterdam vormgegeven met de oprichting van een nieuwe Techschool, het programma MVI (VMBO Mediavormgeving en ICT) en het programma LOB (loopbaanorientatie en – begeleiding).

Het Huygens College is onderdeel van het programma MVI en is voorbereidingen aan het treffen om per augustus 2020 de school te hebben ingericht voor dit programma. De scholen van ZAAM met een VMBO-BK profiel zijn onderdeel van het LOB-programma en zijn voorbereidingen aan het treffen voor de benodigde inrichting van de school vanaf augustus 2020.

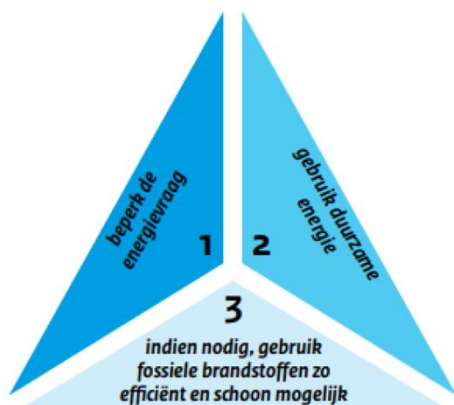
In Zaanstad is eind 2019 een start gemaakt om met de schoolbesturen en de gemeente Zaanstad tot een Strategisch Huisvestingsplan te komen voor de komende 20 jaar. Hiertoe is een schouw (nulmeting) uitgevoerd door Hevo Bouwmanagement, waarin de onderwijskundige functionaliteit van de schoolgebouwen zijn meegewogen met de technische staat van de schoolgebouwen. Aangezien het Pascal Zuid en De Faam recentelijk nieuwbouw hebben gehad, respectievelijk in 2010 en 2014, komen deze twee scholen pas na ca. jaar weer in aanmerking voor nieuwbouw/vernieuwbouw. Uit de schouw is gebleken dat voor het Blaise Pascal College wel op de korte termijn nieuwbouw/vervangende nieuwbouw (renovatie) noodzakelijk is. In de concept-versie van het Strategisch Huisvestingsplan is nieuwbouw/vervangende nieuwbouw voor het Blaise Pascal College opgenomen in de periode 2025-2030. Hiertoe heeft ZAAM een haalbaarheidsonderzoek opgestart. De planning is om met het Strategisch Huisvestingsplan in 2020 af te ronden.

Voor het Bernard Nieuwentijt College in Monnickendam is in het verleden de onderwijshuisvesting gedecentraliseerd. Het gebouw van het Bernard Nieuwentijt College is oud, maar in redelijke staat van onderhoud. Er is echter geen voorziening voor nieuwbouw/vernieuwbouw op de balans opgenomen en daarom worden de financiële consequenties in relatie tot de toekomst van het gebouw momenteel in kaart gebracht.

Duurzaamheid

ZAAM wil een goed rentmeester zijn van goed onderwijs en een duurzame wereld. Een duurzame wereld betekent dat de leerlingen en medewerkers van ZAAM op een gezonde en veilige manier onderwijs kunnen genieten en –geven. ZAAM investeert daarom veel in Frisse Scholen met als doel dat er voldoende frisse en schone lucht in de gebouwen aanwezig is voor een gezond binnenklimaat. Tevens past ZAAM de Trias Energetica toe als strategie voor energiezuinige gebouwen om een zo duurzaam mogelijk energievoorziening te realiseren, die ook de meest kosteneffectieve oplossing is. De Trias Energetica ziet er als volgt uit:

1. Beperk de energievraag
2. Gebruik energie uit hernieuwbare (duurzame) bronnen
3. Gebruik eindige (fossiele) energiebronnen efficiënt



ZAAM heeft alle energiebesparende maatregelen van al haar gebouwen inmiddels in kaart gebracht en een groot aantal daarvan zijn de afgelopen jaren reeds uitgevoerd. Als stap 2 hebben de volgende schoolgebouwen van ZAAM reeds energie opgewekt uit duurzame bronnen:

- ABC Noorderlicht: de gehele nieuwbouw is energieneutraal door de toepassing van WKO (Warmte Koude Opslag) in combinatie met zonnepanelen op het dak
- Benard Nieuwentijt College, op een klein deel van het dak liggen zonnepanelen
- Comenius Lyceum: het gehele gebouw is bijna energieneutraal (BENG) door de toepassing van stadswarmte in combinatie met zonnepanelen op het dak
- De Apollo, op het grootste deel van het dak liggen zonnepanelen
- Huygens College, op het grootste deel van het dak liggen zonnepanelen

De wens is groot om ook de daken van de overige scholen van ZAAM zonnepanelen te plaatsen. Begin 2020 is daarom in samenwerking met Stichting Schooldakrevolutie de haalbaarheid van het plaatsen van zonnepanelen op de daken van de scholen van ZAAM in kaart gebracht en wordt een financieringsvoorstel verder uitgewerkt.

Tenslotte wordt de afvalstromen binnen de scholen gescheiden ingezameld en is ZAAM met haar afvalverwerker in overleg om het afval nog verder gescheiden in te zamelen.

Onderhoud

De kosten voor onderhoud (zowel storings- als vervangingsonderhoud en onderhoudscontracten) worden hoger. Dit heeft met de volgende aspecten te maken:

1. de gemeente Amsterdam hanteert de Verordening Huisvestingsvoorzieningen Onderwijs stringenter, waardoor er meer kosten voor rekening van de schoolbesturen komen. Ook interne aanpassingen komen ten laste van de schoolbesturen.
2. door strengere wet- en regelgeving worden de onderhoudskosten hoger. Zo hebben we momenteel een aantal keuringen, zoals de keuring van brandblusmiddelen, sportinstallaties, arbeidsmiddelen, grootkeukens, brandscheidingen, etc. ondergebracht binnen de onderhoudscontracten. De aanpassingskosten hiervan komen daar nog bovenop. Deze kosten komen veelal ten laste van de scholen.
3. De kosten voor het onderhoud van onze nieuwe gebouwen zoals het Cygnus Gymnasium, Calvijn College, Comenius Lyceum, De Faam/Pascal Zuid, Havo De Hof en het ABC Noorderlicht (met o.a. sprinkler- en WKO-installatie) zijn veel hoger dan de kosten voor de oudere schoolgebouwen.

Daarnaast is de verwachting dat wet- en regelgeving voor schoolgebouwen versneld wordt aangepast en er eisen gesteld worden aan duurzaamheid (energiebesparing d.m.v. minimaal energielabel C in te stellen). Deze aanpassing wordt meegenomen bij de voorbereiding om het MJOP aan te passen naar een Duurzaam MJOP (DMJOP)

A2. Meerjarenbegroting 2018-2023

Staat van baten en lasten

bedragen x € 1.000

		Realisatie 2019*	Begroting 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
3	Baten						
3.1	Rijksbijdragen OCW	115.747	113.791	114.151	114.031	112.911	111.791
3.2	Overige overheidsbijdragen en - subsidies	2.064	2.155	2.155	2.177	2.198	2.220
3.5	Overige baten	5.731	4.473	4.524	4.519	4.475	4.430
	Totaal baten	123.542	120.419	120.830	120.727	119.584	118.442
4	Lasten						
4.1	Personeelslasten	93.831	97.154	96.061	95.388	94.100	92.830
4.2	Afschrijvingen	3.415	3.508	3.573	3.698	3.823	3.948
4.3	Huisvestingslasten	8.546	7.776	7.748	7.748	7.748	7.748
4.4	Overige lasten	12.704	12.871	13.567	13.029	13.189	13.316
	Totaal lasten	118.496	121.309	120.948	119.862	118.859	117.842
5	Financiële baten en lasten	- 294	- 200	- 135	- 15	- -	- -
	Saldo Baten en lasten	4.752	-1.090	-253	850	725	600
	Toev (-) best. res. funderend onderwijs	-1.747	750	750			
	Toev (-) best. Reserve groot onderhoud	-1.091	-1.100	-975	-850	-725	-600
	Toev (-) best. Reserve dekkingsmiddelen begroting 2020 **	-450	450				
	Resultaat (na resultaatbestemming)***	1.464	-990	-478	0	0	0

*na stelselwijziging in 2019

** t.b.v. eenmalige begrote projecten 2020

***exclusief bestemmingsreserve financieel vast actief 2300k en nieuwe ontwikkelingen 300k t.b.v. vergelijkbaarheid

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

Resultaat

De meerjarenbegroting toont in 2020 en 2021 nog een tekort. Dit wordt in de eerste plaats veroorzaakt doordat een aantal scholen een lastengroei kennen. Deze scholen werken aan een verbeterplan om binnen twee jaar het exploitatietekort terug te brengen naar nul. In de meerjarenraming bij de begroting 2020 is verondersteld dat in de jaren 2020 en 2021 de tekorten van de scholen worden teruggebracht, waarna er in 2022 sprake is van een structureel sluitende meerjarenbegroting. In het begrotingsproces 2021 wordt alsnog bezien hoe kan worden gekomen tot een sluitende begroting voor 2021.

In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met eenmalige kosten voor planning van de herpositionering van het Comenius Lyceum / Het Reinaert. Daarnaast start ZAAM per 1 augustus een nieuwe school Damstede 2 - Agora. De aanloopverliezen die hiermee verband houden hebben een negatief effect op de exploitatie. Verder wordt er in de meerjarenraming rekening gehouden met een impuls voor de opleiding en ontwikkeling in relatie tot de functiemix.

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

De begrote rijksbijdragen 2020 zijn ten opzichte van de realisatie 2019 € 1.956.000 (1,69%) lager uitgevallen, hetgeen met name wordt veroorzaakt door de daling van de (gewogen) leerlingaantallen met 1,25% van 11.280 (gewogen 11.277) naar 11.136 (gewogen 11.133).

Vanaf 2021 is voor de inschatting van de rijksbijdragen gebruik gemaakt van de volgende uitgangspunten:

- De personele en materiële normvergoeding inclusief lwoo/pro en de subsidies lesmateriaal en prestatiebox zijn bepaald op basis van de ontwikkeling van de verwachte leerlingaantallen.
- Op een aparte regel is vanaf 2021 een stijging opgenomen van de normvergoeding (incl. lwoo/pro) van 1% in verband met verwachte loon- en prijsontwikkelingen.
- In het kader van de vereenvoudiging van de bekostiging is rekening gehouden met een negatief effect dat dankzij de overgangsregeling vanaf 2022 in 5 jaar oploopt € 120.000 tot € 600.000 in 2026.
- Tevens is rekening gehouden met de te verwachten negatieve effecten van de wijziging van de verdeling van de lwoo/pro-gelden over de samenwerkingsverbanden vanaf 2023. Voorlopig is uitgegaan van een korting van 33%, die dankzij de overgangsregeling in 5 jaar oploopt tot € 5.000.000 in 2027. De nieuwe wetgeving zou in 2021 beschikbaar moeten komen.
- Voor een aantal subsidies ontbreken concrete aanknopingspunten om de prognosebedragen te bepalen en deze zijn dan ook op een vast bedrag geprognosticeerd. Tevens zijn er subsidies waarvoor niet duidelijk is of deze ook in de toekomst kunnen/zullen worden ingezet. Uit voorzichtigheid zijn deze subsidies niet geprognosticeerd.

Vereenvoudiging bekostiging vanaf 2022

ZAAM verwacht op basis van de laatste ontwikkelingen van de VO-raad (d.d. 16 augustus 2019) een nadelig structureel financieel herverdeeleffect als gevolg van het nieuwe bekostigingsmodel van € 0,6 mln. Vandaar dat er vanuit dit oogpunt een aanpassing op de rijksbijdragen is doorgevoerd in de prognoses. Als gevolg van de vereenvoudiging van de bekostiging zullen de personeelslasten ook moeten dalen ten behoeve van de continuïteit van de organisatie. Vanaf 2022 is in de meerjarenbegroting een daling in fte's voorzien van 1,5 fte per jaar (overgangsregeling tot en met 2026).

Landelijk herverdeeleffect LWOO vanaf 2023

De inpassing van LWOO en PRO in passend onderwijs houdt voor de samenwerkingsverbanden in dat zij zelf mogen beslissen over de toewijzing van de ondersteuningsbudgetten. Vooralsnog blijven de landelijke toewijzingscriteria gelden. Het ministerie van OCW heeft het voornemen om op termijn de landelijke toewijzingscriteria, de duur van de toewijzing van LWOO en de LWOO-licenties los te laten, evenals de criteria voor PRO. De landelijke verdeling van deze gelden over de scholen zal dan op een andere wijze plaatsvinden. ZAAM verwacht een negatieve verevening van 33%, oftewel € 5 miljoen in vijf jaar, te beginnen in 2023. ZAAM voorziet een jaarlijkse daling van 13 fte per jaar vanaf 2023 (overgangsregeling tot 2027). Deze daling van formatie is al verwerkt in de begrotingsjaren 2023 en 2024 van deze meerjarenbegroting.

Lastenontwikkeling functiemix

Tegenover de hierboven toegelichte verwachte daling in fte, verwacht ZAAM een kostenverhogend effect van de functiemix op de personele loonkosten. Dit betreft de extra kosten van een schaalverhoging voor 100 fte van LB naar LC van in totaal € 0,25 mln in 2020, daarna jaarlijks oplopend tot € 1,2 mln. De scholen worden voor deze structurele lastenverhoging gecompenseerd in 2020 en 2021 door het wegvallen van de financiële resultaatdoelstelling, zoals in de vorige paragraaf geïllustreerd. Vanaf 2022 worden de hogere lasten

opgebracht vanuit de bestaande middelen. Dit vanuit de achtergrond dat de indertijd verkregen structurele middelen voor de functiemix zijn toegevoegd aan de schoolbudgetten.

Overheidsbijdragen en –subsidies.

De prognose van de overige overheidsbijdragen en overige baten is gebaseerd op de begroting 2020 en houdt gelijke tred met de rijksbijdragen (grotendeels huisvestingsvergoedingen en subsidies). Hetzelfde geldt voor de overige baten (ouderbijdragen, detacheringen).

Personele lasten

In de personele lasten van 2020 en 2021 is rekening gehouden met € 750.000 aan lasten die voortvloeien uit de convenantsgelden. Buiten deze lasten dalen de personele lasten vanaf 2020 in lijn met de ontwikkeling van rijksbijdragen. Hierbij wordt uitgegaan van een gelijkblijvende verhouding tussen de personele kosten en de rijksbijdragen van 83%. In het loonpeil is rekening gehouden met een loonstijging van 1% in 2021, waarna het loonpeil gelijk blijft. De ongunstige financiële effecten van de herziening van de LWOO (vanaf 2023) wordt opgevangen door het terugbrengen van het aantal fte's zoals hierboven in de paragraaf over de opbouw van de personele bezetting is uiteengezet. Als gevolg hiervan dalen de personele lasten vanaf 2022.

Materiële lasten

De afschrijvingslasten zijn begroot op het niveau van € 3.508.000 en stijgen de komende jaren als gevolg van de stelselwijziging. Met ingang van 1 januari 2019 is de mogelijkheid om groot onderhoud direct ten laste van de exploitatie te brengen komen te vervallen. ZAAM heeft ervoor gekozen om het groot onderhoud te activeren volgens de componentenbenadering (stelselwijziging). Door het activeren van een deel van de uitgaven van het groot onderhoud (exclusief onderhoudscontracten) ontstaat er een tijdelijk lagere exploitatielast. In de begroting wordt rekening gehouden met een bedrag van € 1,1 miljoen. Het afschrijvingsbedrag loopt ieder jaar op met € 125.000 tot € 1,1 mln over 10 jaar. Het verschil tussen het oorspronkelijk jaarbedrag en de jaarlijks oplopende afschrijvingslasten worden gestort in een investeringsfonds, zodat ZAAM in staat is om de groot onderhoudsinvesteringen te kunnen financieren. Het effect op de begroting is daarmee neutraal.

De overige materiële lastenstijging van € 0,5 mln in 2021 bestaat uit de eenmalige kosten voor de ontwikkeling van de scholen in de windstreken, de herpositionering van Comenius Lyceum / Het Reinaert en de aanloopverliezen van de nieuwe school Damstede 2 - Agora. . De kosten van leermiddelen, ICT en andere leerlinggebonden kosten dalen als gevolg van met name de leerlingenkrimp.

De financiële baten en lasten, bestaande uit de rentelasten van de langlopende lening bij de Rabobank nemen jaarlijks af als gevolg van de jaarlijkse aflossing.

Balans

Meerjarenbalans

bedragen x € 1000

		31-12- 2019	31-12- 2020	31-12- 2021	31-12- 2022	31-12- 2023	31-12- 2024
1	Activa						
1.1	Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
1.2	Materiële vaste activa	14.471	15.686	15.961	16.336	16.461	16.336
1.	Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
	Totaal vaste activa	14.471	15.686	15.961	16.336	16.461	16.336
1.4	Voorraden	-	-	-	-	-	-
1.5	Vorderingen	6.797	6.380	6.380	6.380	6.380	6.380
1.6	Effecten	-	-	-	-	-	-
1.7	Liquide middelen	18.579	15.664	13.876	13.401	13.976	14.676
	Totaal vlottende activa	25.579	22.044	20.256	19.781	20.356	21.056
	Totaal activa	39.847	37.730	36.217	36.117	36.817	37.392
2.1	Eigen vermogen	13.697	12.658	12.405	13.255	13.980	14.580
	Algemene reserve	10.109	9.708	9.230	9.230	9.230	9.230
	Investeringsfonds groot onderhoud gebouwen	1.091	2.200	3.175	4.025	4.750	5.350
	Bestemmingsres. convenant funderend onderwijs	1.747	750	-	-	-	-
	Bestemmingsres. Dekkingsmiddelen begroting 2020	450	-	-	-	-	-
	Bestemmingsres. nieuwe ontwikkelingen	300	-	-	-	-	-
	Bestemmingsres. financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
2.2	Voorzieningen	5.615	5.407	5.387	5.367	5.347	5.327
	Jubilea	817	793	793	793	793	793
	Spaarverlof	118	98	78	58	38	18
	Werkloosheidsuitkeringen	957	784	784	784	784	784
	WGA/WIA	550	806	806	806	806	806
	Persoonlijk budget	3.173	2.926	2.926	2.926	2.926	2.926
2.3	Langlopende schulden	2.170	930	-	-	-	-
2.4	Kortlopende schulden	18.365	18.735	18.425	17.495	17.490	17.485
	Totaal passiva	39.847	37.730	36.217	36.117	36.817	37.392

Toelichting op de balans

De meerjarenbalans is gebaseerd op de prognoses van baten en lasten. Voor de berekening worden de volgende uitgangspunten gehanteerd, die onderstaand per balanspost wordt toegelicht.

Materiële vaste activa

Tussen 2018 en 2019 is er een toename van de materiële vaste activa. Dit hangt samen met de het activeren van een deel van de uitgaven van het groot onderhoud van € 1,1 mln. Daarnaast wordt er gemiddeld € 3.000.000 per jaar geïnvesteerd in de inventaris. Dit betreft met name vervangingsinvesteringen in ICT, boeken en onderwijsapparatuur en investeringen in gebouwen.

Financiële vaste activa

Zoals aangekondigd in de jaarrekening van 2018, wordt in dit verslagjaar de vordering op OCW van 7,5% op de personele vergoedingen (incl. de LWOO/PRO-gelden) niet meer gepresenteerd op de balans middels een stelselwijziging, maar opgenomen in de toelichting op de balans.

Vordering

De vorderingen, waaronder de schooldebiteuren, blijven naar verwachting gelijk en houden gelijke tred met de overige baten.

Liquide middelen

De stijging van de liquide middelen wordt veroorzaakt door het positieve genormaliseerde financiële resultaat en stijging van de voorzieningen in 2019. In 2020 en 2021 dalen de liquide middelen als gevolg van de negatieve geraamde financiële resultaten en de uitgaven aan de in 2019 beschikte subsidie voor funderend onderwijs.

Eigen vermogen

De algemene reserve vormt een bufferfunctie en de mutaties zijn in de komende jaren met name het gevolg van begrote exploitatieresultaten alsmede verschuivingen tussen de algemene reserve en bestemmingsreserve.

Ter financiering van het groot onderhoud wordt vanaf 2019 jaarlijks het bedrag van de investering minus afschrijvingen toegevoegd aan het investeringsfonds groot onderhoud gebouwen. Daarnaast wordt van de eenmalige bate van € 1.747.000 van OCW voor funderend onderwijs een bestemmingsreserve gevormd. Daarnaast wordt er een bestemmingsreserve gevormd voor dekkingsmiddelen begroting 2020 die bij de paragraaf toelichting op de financiële positie zal worden toegelicht. De bestemmingsreserve die is gevormd voor het financieel actief valt door de stelselwijziging vrij. De bestemmingsreserve nieuwe ontwikkelingen wordt in 2020 ingezet voor onderwijsvernieuwing.

Voorzieningen

De mutaties in de voorziening hebben vooral te maken met de verwachte stijging van de werkloosheidsuitkeringen in 2019 door een hogere instroom van ww-ers en een hogere voorziening voor persoonlijk budget. Vanaf 2020 wordt de hoogte van deze twee voorziening lager ingeschat door actief beleid te voeren op re-integratie van ww-ers en een afbouw van de uren persoonlijk budget.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden bestaande uit de schulden bij leveranciers, bij de belastingdienst inzake loonheffing, bij ABP inzake pensioen, bij personeel inzake vakantiegeld en het kortlopende deel van de lening laten tot en met 2021 constant beeld zien. In 2022 daalt de kortlopende schuld door het aflossen van de laatste termijn van de lening.

Financiële kengetallen

bedragen x € 1000

	31-12- 2019	31-12- 2020	31-12- 2021	31-12- 2022	31-12- 2023	31-12- 2024
Eigen Vermogen (A)	13.697	12.658	12.405	13.255	13.980	14.580
Balanstotaal (B)	39.847	37.730	36.217	36.117	36.817	37.392
Solvabiliteit 1 in % balanstot. (A / B)	34,4%	33,5%	34,3%	36,7%	38,0%	39,0%
Solvabiliteit 2 in % balanstot. ((A+Voorz)/B)	48,5%	47,9%	49,1%	51,6%	52,5%	53,2%
Solvabiliteit exclusief FA (A+Voorz-FA)/(B-FA)	48,5%	47,9%	49,1%	51,6%	52,5%	53,2%
Rentabiliteit (resultaat/ totale baten)	4,1%	-0,9%	-0,2%	0,7%	0,6%	0,5%
Rentabiliteit na resultaatbestemming	1,2%	-0,8%	-0,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Weerstandsvermogen inspectienorm (A/ totale baten)	11,1%	10,5%	10,3%	11,0%	11,7%	12,3%
Weerstandsvermogen ZAAM norm (Algemene reserve / Baten)	7,6%	8,1%	7,6%	7,6%	7,7%	7,8%
Liquiditeit (vlottende activa / kortl. schulden)	1,38	1,18	1,10	1,13	1,16	1,20

Toelichting op de financiële kengetallen

Bij het samenstellen van de meerjarenbegroting stuurt ZAAM scherp op de staat van baten en lasten in relatie tot de leerlingaantallen en formatie.

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

Solvabiliteit

Voor de vergelijkbaarheid is de solvabiliteit 2, exclusief de financiële vaste activa (= OCW-vordering) weergegeven. De inspectie hanteert voor de solvabiliteit de signaleringswaarde van 30%. Ultimo 2019 was de solvabiliteit 2 48,5% en blijft de komende jaren ruim boven de signaleringswaarde.

Liquiditeit

De liquiditeit (berekend als vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden) was ultimo 2019 1,38 en schommelt de komende jaren tussen de 1,13 en 1,20 en blijft daarmee boven de signaleringwaarde van 0,75 van de inspectie.

Weerstandsvermogen

Het kengetal weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre ZAAM in staat is eventuele financiële tegenvallers binnen de exploitatie op te vangen. De signaleringwaarde van de inspectie is sinds 2017 5% (was 10%). In 2019 stijgt het weerstandsvermogen naar 7,6% als gevolg van een lager eigen vermogen door de stelselwijziging (OCW-vordering). Daarna blijft het weerstandsvermogen boven de 5% en boven de signaleringwaarde.

Rentabiliteit

De rentabiliteit na resultaatbestemming was ultimo 2019 1,2% en is naar verwachting in 2020 en 2021 negatief als gevolg van de verwachte tekorten. In 2022 zal de rentabiliteit uitkomen op de signaleringwaarde van 0,0%.

7.3. Risicomanagement

- B1. Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem
- B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

In deze paragraaf wordt teruggekeken op de risico's zoals die in de begroting 2019 benoemd zijn. Daarnaast wordt ingegaan op de veranderingen die, ruim een jaar later, in het risicoprofiel van ZAAM opgeld doen. Voordat op de risico's zelf wordt ingegaan, wordt ingegaan op het risicomanagement.

Sinds enige tijd worden door middel van de risicokaart tweemaal jaarlijks de risico's geïnventariseerd en gedeeld. In de herziene planning- en controlcyclus wordt dit gecombineerd met de opmaak van de begroting en het jaarverslag.

Er is nog een weg te gaan om de identificatie en beheersing van risico's te verankeren in ons dagelijks functioneren. Geleidelijk aan worden daar wel stappen in gezet. Zo worden alle voorstellen aan het CvB met ingang van 2020 voorzien van een duiding van de risico's, zodat deze meewegen in de besluitvorming.

Van belang is verder dat ZAAM voornemens is om bij de begroting 2021 het risicoprofiel te voorzien van een kwantificering van de risico's, zodat in beeld kan worden gebracht in hoeverre de beschikbare weerstandscapaciteit toereikend is.

Ontwikkelingen in het risicoprofiel

In samenvattende zin wordt het risicoprofiel van ZAAM bepaald door de beschikbaarheid van voldoende (gekwalificeerd) personeel, terugloop van leerlingen op sommige scholen, de druk op de onderwijskwaliteit en de op termijn op handen zijnde veranderingen in de LWOO-bekostiging. Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste risico's, voor zover die niet in de begroting 2019 waren benoemd. Die risico's komen in de volgende paragraaf aan de orde.

1. Hoog en noodzakelijk ambitieniveau

ZAAM ziet zich gesteld voor een groot aantal uitdagingen in 2020 en verder. Er moeten flinke slagen gemaakt worden op het gebied van bijvoorbeeld kwaliteit- en kwaliteitssystemen, de samenwerking en profilering binnen de windstreken en het (strategisch) personeelsbeleid. Ook de interne dienstverlening zal een professionaliseringsslag ondergaan en de interne beheersing zal worden versterkt. Behalve dat deze uitdagingen veel tijd en aandacht vergen van betrokkenen, bestaat ook het risico dat hiervoor extra kosten gemaakt (moeten) worden, bijvoorbeeld door de inhuur van externe deskundigheid.

Vanzelfsprekend voorziet de begroting 2020 in een budget voor de ontwikkelingen die hiervoor geschetst worden, maar de vraag om financiële middelen vanuit de verschillende betrokkenen is hoger dan dat er aan budget beschikbaar gesteld kan worden.

2. Enkele scholen met omvangrijke problemen

Enkele scholen kampen met multiproblematiek. Niet alleen drukken de verliezen van deze scholen zwaar op de totaalbegroting van ZAAM. Er zijn ook problemen bijvoorbeeld op het gebied van een fors negatieve leerlingontwikkeling, (dreigende) kwaliteitsproblemen, huisvestingsproblemen en uitdagingen in de doelgroep van leerlingen. Deze risico's worden versterkt door het streven om op schoolniveau tekorten in de komende jaren terug te brengen. Dat vraagt uiteraard kostenbesparende maatregelen, die soms op gespannen voet kunnen staan met de tijdelijk extra investering die nodig is om de betreffende scholen te laten groeien naar het beoogde kwaliteitsniveau.

2019 heeft vooral laten zien dat verlies van aantal leerlingen bij sommige scholen hard aan kan komen. Zeker als de onderwijsresultaten ook onder druk staan, kunnen er forse gevolgen ontstaan. Bij Comenius Lyceum / Het Reinaert en Damstede Lyceum is dat de situatie. Beide scholen hebben een groot negatief resultaat. In 2020 worden voor beide scholen herstelplannen gemaakt en is in de begroting rekening gehouden met een tekort. Bij Comenius/Reinaert is het herstel al zichtbaar; de inschrijvingen voor het schooljaar 2020-2021 laten een sterke stijging zien.

Naast deze twee scholen, is ook bij enkele andere scholen specifieke aandacht nodig. Evenals Comenius Lyceum en Damstede Lyceum wordt hier gewerkt met een projectmatige aanpak om tot herstel te komen. In het verlengde hiervan leidt ook het Agora-initiatief tot aanloopverliezen. Hoewel van een andere aard dan de scholen met omvangrijke problemen, moet ook hier de voortgang van deze verliezen gevolgd worden. De inschrijvingen voor het eerste schooljaar bij Agora vallen tegen. Het gewenste aantal van 60 leerlingen die starten in het eerste leerjaar is niet gehaald. Bezien wordt tot welke mitigerende acties dit moet leiden.

3. Ontwikkeling rijksbijdrage/baten

De komende jaren zijn er veranderingen in de systematiek van bekostiging. Enerzijds betreft dit de vereenvoudiging van de bekostiging. Anderzijds de veranderingen met betrekking tot de LWOO-gelden. De effecten van beide maatregelen leiden tot een negatief effect dat in de voorliggende begroting is verwerkt. Het betreft echter een schatting op basis van de momenteel beschikbare informatie. Het kan dus anders uitkomen. Verder merken we op dat er een eenmalig positief effect is op basis van het recent afgesloten convenant funderend onderwijs. Ofschoon deze waarschijnlijk al in 2019 tot uitkering komt, is dit als bate verwerkt in de jaren 2020 en 2021.

Het blijft belangrijk de ontwikkeling van regelgeving met betrekking tot de rijksbijdrage nauwgezet te volgen. Voor zover dit tot ongewenste effecten leidt, kan dit leiden tot bestuurlijke druk onder meer vanuit de VO raad. Verder moeten we voortdurend bezien of de gekozen aannames zoals nu verwerkt in de (meerjaren)begroting opgeld blijven doen. Vooral is het van belang dat de gevolgen van de dalende inkomsten uit LWOO in de toekomst tijdig en adequaat vertaald worden op de betreffende scholen.

4. Ouderbijdragen

De inning van ouderbijdragen vraagt specifieke aandacht. De bijdrage heeft een vrijwillig karakter en ZAAM heeft aangegeven dat het niet-betalen van de bijdrage de deelname aan activiteiten van de school niet in de weg mag staan. Sommige activiteiten en reizen zijn kostbaar. Als een flink aantal ouders niet betaalt en de kinderen wel deelnemen aan de activiteit, dan brengt dit een financieel risico voor de school met zich mee.

ZAAM gaat beleid ontwikkelen hoe we met de incasso van ouderbijdragen omgaan in relatie tot de verplichting leerlingen mee te nemen naar activiteiten die onder verantwoordelijkheid van de school vallen. Daarnaast gaat met ingang van het schooljaar 2020-2021 de inning digitaal.

5. Ontwikkeling personele kosten en arbeidsmarkt

Op het gebied van personeel zijn er ontwikkelingen die leiden tot een potentieel kostenverhogend effect. Het betreft hier onder andere een hoog ziekteverzuim en dito vervangingskosten, het opwaarderen in de functiemix, mogelijke ontslagvergoedingen voor vertrekkend personeel, de autonome ontwikkeling van de salariskosten en het tekort aan leraren in het algemeen en in Amsterdam in het bijzonder.

Het ziekteverzuim en de ontslagvergoedingen waren in de begroting 2019 geduid en worden in de volgende paragraaf nader toegelicht.

De meerjarige financiële doorwerking van de afgesproken functiemixdoelstellingen leiden tot hogere personele lasten, die uit de bestaande middelen moeten worden opgebracht. In de komende vijf jaar lopen deze meerkosten geleidelijk op tot circa € 1,2 miljoen. Deze geleidelijke stijging wordt jaarlijks in de uitwerking van de begrotingskaders vertaald.

6. Wijzigingen boekhoudkundige en financiële kaders

Vanaf (einde) 2019 zijn er wijzigingen in de verwerking van de financiële vaste activa en het groot onderhoud. Het CvB stelt daarnaast voor strakker te sturen op financiële kengetallen. Besloten is dat er tijdelijk middelen beschikbaar komen om ruimte te creëren voor de noodzakelijke ambities waarvoor ZAAM zich gesteld ziet. Gelijktijdig moet ZAAM hiermee voorzichtig zijn. Het betreft slechts incidenteel geld, dat niet structureel kan worden ingezet. Daarnaast leidt de activering van het groot onderhoud mogelijk tot een beeld dat ZAAM jaren winst gaat maken, maar dit is enkel het gevolg van een wijziging van de boekhoudkundige verwerking.

Een strakke sturing op een structureel sluitende meerjarenbegroting, de liquiditeitspositie en het weerstandsvermogen is noodzakelijk.

7. Begroting in belangrijke mate gebaseerd op bestaande situatie

Belangrijke kaders bij de opstelling van de begroting 2020 zijn de stand van de leerlingen, de personele bezetting per september/oktober 2019 en de verwachte ontwikkeling van bekostiging en kosten in 2020. Hiermee vloeit de begroting onvoldoende voort uit de kaders die er vooraf aan gesteld zouden moeten worden, met als risico een laat in de tijd blijvend tekort.

In antwoord daarop wordt bij de begrotingsvoorbereidingen 2021, in het voorjaar van 2020 (parallel aan de planvorming op de scholen voor het schooljaar 2020-2021), meer uitgegaan van kaders en beschikbare kengetallen. Daarnaast krijgen in de loop van de komende jaren benchmarks een meer uitdrukkelijke plek in de begrotingsinrichting.

Belangrijk facet hierin is ook de huisvesting. Het is van belang om zowel het groot onderhoud en de vervanging als het regulier onderhoud te vervatten in meerjarige plannen, zodat gestuurd kan worden op het adequaat onderhouden van de schoolgebouwen binnen de daarvoor beschikbare financiële ruimte. Daartoe zal met ingang van de begroting 2021 een meerjaren onderhouds- en investeringsplan worden vervaardigd.

8. Corona

De uitbraak van het coronavirus heeft op de het onderwijs een flinke impact. Het schoolexamen 2020 wordt op aangepaste wijze afgenomen en het centraal examen wordt niet afgenomen. Het onderwijs op de scholen wordt sinds 16 maart 2020 op afstand gegeven, wat van zowel leerlingen als collega's flinke aanpassingen vereist. ZAAM verwacht dat de financiële gevolgen overzichtelijk zijn. De rijksoverheid continueert de bekostiging waardoor vaste lasten en de salarissen aan medewerkers kunnen worden betaald.

Over een aantal onderwerpen wordt nog discussie gevoerd, zoals schoolreizen, excursies en aanpassing van het schoonmaakwerk. De impact van het coronavirus op de totale financiële positie beïnvloedt de continuïteit van de organisatie vooralsnog niet. De impact van de corona crisis zorgt naar inschatting van het college van bestuur van ZAAM niet voor discontinuïteit. Om deze reden is de jaarrekening 2019 opgemaakt uitgaande van de continuïteit.

Desondanks is het van belang er rekening mee te houden dat, in het geval het 1,5 meter onderwijs voor langere tijd het uitgangspunt is, er verstrekkende gevolgen kunnen zijn. Ten eerste zien we dat er sprake is van een toegenomen kansongelijkheid. Het risico is dat leerlingen uit minder kansrijke situaties achterstanden op hebben gelopen in hun leerprestaties en in hun ontwikkeling, op cognitief maar ook op sociaal emotioneel vlak. We verwachten dat we in het schooljaar 2020-2021 zullen moeten inzetten op het inhalen van deze achterstanden., bijvoorbeeld door intensiveringsprogramma's. Bovendien valt te denken aan het investeren in een sterkere ICT-infrastructuur om online lesgeven adequaat verder vorm te kunnen geven. In deze tijd is het online lesgeven ingericht voor de korte termijn, maar het meer structureel vormgeven ervan vraagt investeringen om bijvoorbeeld streaming mogelijk te maken. Verder moet worden bezien wat een andere wijze van lesgeven vraagt van de docenten. Niet iedere docent wil of kan daar in mee ontwikkelen. Het vraagt investering en opleiding en wellicht een groter verloop, wat in relatie met de krapte op de arbeidsmarkt tot lastige vraagstukken kan leiden.

Verder zijn we ons in dit verband bewust van de volgende risico's:

- Verminderde betaling van vrijwillige ouderbijdragen;
- Uitgaven die worden veroorzaakt door annulering van geplande reizen en excursies;
- Extra uitgaven voor het verzorgen van onderwijs aan leerlingen op afstand;
- Extra uitgaven voor het realiseren van tijdelijke (en mogelijk permanente) aanpassingen in en om de gebouwen om de 1,5 meter afstandsnorm vanaf juni 2020
- Inzet van extra formatie om leerlingen die door coronacrisis een leerachterstand hebben opgelopen, te begeleiden.
- Effecten op door- en zij-instroom leerlingen schooljaar 2020-2021
- Verantwoording verkregen subsidies van anderen dan het Rijk
- Problemen bij leveranciers
- Informatiebeveiliging

In de begroting 2019 benoemde risico's

In deze paragraaf wordt ingegaan op de ontwikkeling van de in de begroting 2019 genoemde risico's.

1. Ontwikkeling leerlingaantallen

De begroting 2019 is voor de eerste 7 maanden gebaseerd op de leerlingtelling van oktober 2018 en voor de laatste 5 maanden op de door de directeuren geprognosticeerde leerlingaantallen per oktober 2019. Er kan sprake zijn van een terugval van het aantal leerlingen met ingang van het schooljaar 19/20, die bij de opmaak van de begroting niet was voorzien.

Terugkijkend is in de begroting 2019 adequaat rekening gehouden met terugloop van het aantal leerlingen per 1 oktober 2019: begroot: 11.065; werkelijk 11.177. Deze meevallende teruggang is als zodanig uiteraard positief, maar omdat scholen voor dit hogere leerlingaantal aanvullend budget krijgen, is in de rekening sprake van een nadeel van ongeveer € 0,1 miljoen.

2. Onduidelijkheid loonkosten en compensatie daarvan door de rijksoverheid

De huidige bekostiging door de overheid compenseert de loonkostenstijging voldoende. In de begroting was als risico gemeld dat er onzekerheid is over compensatie van eventueel grotere loonstijging dan waar de bekostiging vanuit gaat. Terugkijkend kan worden geconcludeerd dat het rijk ook de verdere loonkostenontwikkeling heeft gecompenseerd. In 2019 heeft ZAAM hier derhalve geen nadeel van ondervonden.

3. Meer personele kosten door ziektevervangning

Het verzuimpercentage bij de scholen van ZAAM is nog steeds hoog. Dit leidt tot extra personele kosten voor vervanging. Uitgangspunt bij de begroting voor 2018 is dat de scholen 3% van hun personeelskosten reserveren voor ziektevervangning. In de begroting 2019 is gewag gemaakt van het risico dat de vervangingskosten bij een aantal scholen hoger kan zijn dan de gereserveerde 3%.

Bij sommige scholen ligt het ziekteverzuim ruim boven de norm en is sprake van meer vervangingskosten dan de geraamde 3%. Over het geheel genomen is de vervanging in verband met ziekte echter binnen de begrotingskaders opgevangen.

Ziekteverzuim is ook voor de toekomst een belangrijk onderwerp van aandacht. Vanuit het perspectief van goed onderwijs en vanuit de motivatie om een goed werkgever te zijn, is er veel belang bij het reduceren van ziekteverzuim. Daarnaast genereert ziekteverzuim een kostenpost van circa € 0,8 miljoen per 1% vervanging. Hier ligt ook vanuit financieel perspectief een kans.

4. Meer personele kosten door ontslagvergoedingen.

In het jaar 2019 jaar is er totaal voor € 552.000 aan beëindigingsvergoedingen uitgekeerd binnen de begroting van € 600.000. Hier tegenover staat een bate uit een vordering t.a.v. de compensatie transitievergoeding voor langdurig arbeidsongeschikte werknemers t.w.v. € 338.000 ('Wetsvoorstel wijziging transitievergoeding' d.d. 5 juli 2018).

5. Noodzakelijke aanpassing van de hoogte van het investeringsfonds groot onderhoud

Vanwege verandering van regelgeving activeert ZAAM de investeringen voor groot onderhoud aan gebouwen. Dat resulteert ook in investeringsfonds groot onderhoud.

In de begroting 2019 is gemeld dat er een risico is dat regelgeving verder wordt aangescherpt en dat de kosten met een grotere scope dan 1 jaar moeten worden gereserveerd. Daarmee zou de toevoeging aan het investeringsfonds verhoogd moeten worden met een negatief gevolg voor het eigen vermogen. Deze situatie heeft zich niet voorgedaan.

In dit verband is relevant te benoemen dat de onderhoudssituatie van de schoolgebouwen een risico in zich draagt met betrekking tot achterstalligheid. Ten behoeve van de kadernota 2021 zal voor het eerst een meerjarig investerings- en onderhoudsbegroting worden opgesteld, waarmee eventuele achterstalligheid in relatie zal worden gebracht met de meerjarige begrotingskaders.

6. Meerkosten bij de uitvoering van het plan van actieplan naleving interne regelgeving

In november 2018 is er een actieplan integriteit vastgesteld met daarin o.a. nader onderzoek naar interne regelgeving en de naleving daarvan. In de begroting is vermeld dat aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek bepaald zal worden wat de vervolgstappen zijn. De kosten voor dit actieplan zijn begroot, de kosten voor vervolgstappen zijn onzeker.

Interne onderzoeken naar de administratieve organisatie hebben in 2019 plaatsgevonden. Aandacht is daarbij uitgegaan naar onder meer het kasbeheer. De uitkomsten hiervan hebben erin geresulteerd dat er kosten in 2019 zijn gemaakt en in 2020 zullen worden om te komen tot verdere digitalisering en daarmee het terugdringen van kasgeld. Veelal worden de kosten opgevangen binnen bestaande begrotingsposten.

In dit verband is het wel vermeldingswaardig dat ZAAM een inhaalslag heeft te maken op het gebied van het rechtmatig aanbesteden. In 2019 zijn veel leveranties aanbesteed waardoor meerkosten zijn gemaakt. De meerkosten vloeien voort uit het gegeven dat iedere aanbesteding extern begeleid wordt. In de begroting 2020 is reeds rekening gehouden met lastenstijging. In de voorjaarsnota volgt een nadere analyse om te zien of het budget 2020 toereikend is.

7.4. Rapportage toezichthoudend orgaan

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

De Raad van toezicht ondersteunt en adviseert het College van bestuur over de beleidsvraagstukken en de financiële vraagstukken. De wijze waarop dit gebeurt is beschreven in hoofdstuk 5.



8. Jaarcijfers 2019

Samenvatting jaarcijfers

Ontwikkeling van het resultaat

Het gerealiseerde resultaat bedraagt € 4.752.000 positief en is daarmee € 4.352.000 hoger dan begroot (€ 400.000). Dit hogere resultaat is hieronder uiteengezet en genormaliseerd voor drie posten.

bedragen x € 1000

	resultaat	begroting	verschil
Resultaat	4.752	400	4.352
Enmalige bate funderend onderwijs	-1.747		
Stelselwijziging groot onderhoud	-1.090		
Niet begrote bate UWV-transitievergoeding	-450		
Genormaliseerd resultaat	1.465	400	1.065

Door het activeren van een deel van de uitgaven van het groot onderhoud (exclusief onderhoudscontracten) ontstaat er een tijdelijke lagere exploitatielast. Het verschil tussen het jaarbedrag aan groot onderhoud en de jaarlijks oplopende afschrijvingslasten worden gestort in een bestemmingsreserve groot onderhoud, zodat ZAAM in staat is om de groot onderhoud-investeringen te kunnen financieren.

Daarnaast heeft ZAAM in december 2019 van OCW een eenmalige bate ontvangen van € 1.747.000 bestemd voor de verlaging van werkdruk en tekorten in funderend onderwijs te besteden. Hiervoor wordt een bestemmingsreserve Funderend onderwijs¹ gevormd voor de besteding van deze middelen in 2020 en 2021. In de jaarrekening van 2018 is er een vordering opgenomen voor de compensatie van de transitievergoeding voor langdurig arbeidsongeschikte werknemers over de periode 2015 t/m 2018 vanuit het UWV. Omdat de compensatie nog onzeker was werd 50% van de vordering van € 900.000 ten bedrage van € 450.000 opgenomen in 2018. Inmiddels is er meer zekerheid over deze vordering en is de resterende vordering van € 450.000 opgenomen in de balans ten gunste van het resultaat 2019 (niet begroot in 2019). Bij het opstellen van de begroting 2020 werd er nog van uitgegaan dat het bedrag van € 450.000 in 2020 zou worden gerealiseerd. Voor dit bedrag wordt in 2020 een bestemmingsreserve dekkingsmiddelen begroting 2020 gevormd als dekkingsmiddel voor reeds begrote kosten.

¹ De werkgroep RJ660 gaat eind januari 2019/begin februari 2020 een extra vergadering inplannen om duidelijkheid te verschaffen. In beginsel moet rijksbekostiging worden verantwoord in het jaar waarin het ontvangen is. Er staat weliswaar in het convenant dat de middelen bestemd zijn voor besteding in 2020 en 2021, maar er is geen afdwingbaar recht door partijen. Dat is wel voorwaarde om de subsidie als 'nog te besteden' (=schuld) op de balans op te nemen. Dat zal dus waarschijnlijk niet de uitkomst zijn. De VO-sector zal dus uit moeten leggen dat van het resultaat er 150 miljoen is te danken aan een extra eenmalige bate. Een mogelijkheid die het bestuur zelf heeft, is om het eenmalige geld als bestemmingsreserve aan te merken.

bedragen x € 1000

Het resultaat is gunstig beïnvloed door: (s) – structureel, (i) - incidenteel

Rijksbijdragen	Hogere rijksbijdragen OCW (Lumpsum) uit hoogte van een hogere GPL 3,1% dan begroot op 0,85% (s)	1.611
	Hogere overige subsidies doorstroomprogramma's, zomerscholen, nieuwkomers(i)	230
	Extra bedrag per leerling SWV A'dam Diemen (i)	369
Overige overheidsbijdragen	Hogere gemeentelijke subsidies en bijdrage sport (i)	200
	Hogere ouderbijdragen (i), verhuur schoolgebouwen/aula's en kantineopbrengsten (s), niet overheidssubsidies (i)	
Overige baten	detacheringen (i)	1.400
Stijging van baten		3.815
Totaal		3.810

bedragen x € 1000

Het resultaat is gunstig beïnvloed door:

personeelslasten incl. UWV uitkeringen	Hogere lonen en salarissen door een hoger loonpeil dan begroot (s/i)	700
	Hogere lasten extern personeel en werving & selectie (i)	1.300
	Lagere kosten voorzieningen - personeel	-70
	UWV uitkeringen (s)	-500
	Subtotaal	1.430
materiële lasten	Hogere energielasten door BTW-effect (s)	200
	Hogere kosten schoonmaak, aanbestedingen en onderhoud (i)	700
	Hogere lasten ICT (i)	200
	Hogere kosten advies o.a. examencrisis, en organisatieadvies	215
	Subtotaal	1.315
Totaal		2.745
Afwijking van het (genormaliseerde) resultaat		1.065

Toelichting op het genormaliseerde resultaat

Baten

Rijksbijdragen (+€ 1.700.000 genormaliseerd)

De rijksbijdragen OCW zijn € 1.611.000 hoger ten opzichte van de begroting en bestaan uit een hogere normvergoeding van € 1.547.000 enerzijds en lagere inhoudingen op de normvergoeding (werkloosheid/overloop) van € 64.000 anderzijds.

De normvergoeding is hoger, omdat volgens de regeling inzake de personele en materiële bekostiging vo 2019 de GPL met +3,13% is aangepast (begroot +0,85%). Daarnaast werd de materiële prijscorrectie vastgesteld op 0% (begroot +0,795%). Het gerealiseerde leerlingaantal van 11.277 is vrijwel gelijk aan het

begrote aantal (+3), terwijl het aantal (geïndiceerde) lwoo/pro-leerlingen van 3.219 lager is dan begroot (-24).

De realisatie van de overige subsidies OCW is € 2.058.000 hoger uitgevallen dan begroot. Dit bedrag bestaat met name uit de in 2019 toegekende aanvullende bekostiging Werkdruk/Lerarentekort van € 1.747.000 en niet begrote overige subsidies van € 235.000 (totaal: € 1.982.000).

De doorbetaalde rijksbijdragen SWV zijn € 369.000 hoger dan begroot. SWV Amsterdam Diemen heeft in juli een extra bedrag per leerling toegekend naar aanleiding van het positieve resultaat 2018 en een verwacht positief resultaat 2019 (totaal € 186.000). Voor het overige blijkt het begrote bedrag voorzichtig ingeschat.

Overige baten (+ € 1.400.000)

De overige baten bestaan voornamelijk uit gefactureerde ouderbijdragen, huuropbrengsten, kantineopbrengsten en overige subsidies. De totale baten zijn hoger dan begroot. Deze stijging wordt veroorzaakt door hogere verhuurbaten en kantine opbrengsten € 300.000, ouderbijdragen € 400.000, hogere opbrengst detacheringen € 100.000 en verscheidene niet overheidssubsidies van o.a. de Woltjerstichting, vergoeding Zorgcoördinator, topklas, schoolwisselaars geld-volgt-leerling principe van in totaal € 600.000.

Lasten

De totale lasten over 2019 tonen een negatief resultaat zien ten opzichte van de begroting van € 3.015.000.

Personele lasten (- € 1.430.000)

De hogere lasten voor personeel in loondienst van € 700.000 worden veroorzaakt door een hoger loonpeil dat samenhangt met de hoger dan begrote pensioenpremie, sociale lasten van € 800.000. Hiernaast is er een eenmalige uitkering geweest van € 223.000 in het kader van een subsidieregeling voor medewerkers die ver van het werk wonen (binnen de begroting). Het is een initiatief van de gemeente Amsterdam om het werken in het onderwijs nog interessanter te maken. De subsidie is op basis van cofinanciering (50% gemeente, 50% ZAAM).

Daarnaast zijn de kosten van inhuur van personeel € 1.300.000 hoger dan begroot. Dit betreft de inzet van: interim lid CvB, interim concern controller, twee interim schooldirecteuren Iedersland en Cygnus (€ 450.000), interim manager op het bestuursbureau (€ 50.000) en inhuur voor aanbesteding en ICT (€ 225.000); onderwijzend personeel op de scholen en een interim teamleider (€ 575.000)

Tegenover deze hogere lasten staan UWV-uitkeringen van € 500.000 (UWV zwangerschaps-vergoedingen).

Materiële lasten (- € 1.315.000)

De huisvestinglasten zijn € 332.000 lager dan begroot. Gecorrigeerd voor het voordelig effect van de stelselwijziging van € 1.140k zijn de huisvestingslasten € 808.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere energielasten € 200.000, schoonmaaklasten € 200.000, onderhoudslasten € 300.000 en juridische inkoopbegeleiding & implementatie ten bedrage van € 108.000. De energielasten zijn hoger als gevolg van de per 1 januari 2019 geldende hogere energiebelastingtarieven. De schoonmaakkosten zijn overeenkomstig hoger, waar de verwachting was om € 100k te kunnen besparen op tussenbeurten (incidentele grote schoonmaakbeurten), is dit niet gerealiseerd. Hiernaast is de indexerings van de schoonmaaktarieven € 90k hoger gebleken dan waar in de begroting rekening mee is gehouden (3,5% t.o.v. 1,59%). De overschrijding op de onderhoudslasten betreft € 300k hogere kosten uit hoofde van uitgaven van groot onderhoud. De hogere kosten van juridische inkoopbegeleiding & implementatie worden veroorzaakt door een langere doorlooptijd van een aantal Europese aanbestedingen. Daarnaast zijn er in 2019 meer kosten gemaakt dan begroot voor advies voor de externe begeleiding van de examen crisis en voor organisatieadvies.

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

Toelichting op de financiële positie

bedragen x € 1000

Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017
Eigen Vermogen (A)	13.697	8.945	14.522
Balanstotaal (B)	39.847	37.272	40.897
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*100%	34,5%	24.7%	35,5%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Voorz)/B)*100%	48,5%	38.8%	45,9%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vaste activa	48,5%	38,0%	35,9%
Weerstandsvermogen inspectienorm (Eigen vermogen/Baten)	11,1%	7,3%	12,0%
Weerstandsvermogen ZAAM-norm (Algemene reserve/Baten)	7,6%	7,1%	9,8%
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,38	1,21	1,27

Het resultaat van 2019 en doorgevoerde stelselwijziging van het financieel vast actief heeft per saldo een negatief effect gehad op het eigen vermogen van € 1.619.000 en het balanstotaal.

Eigen vermogen per 31-12-2018 € 15.316.000 vóór stelselwijziging financieel vast actief

Financieel vast actief - 6.371.000

Eigen vermogen per 31-12-2018 € 8.945.000 na stelselwijziging financieel vast actief

Resultaat 2019 + 4.752.000

Eigen vermogen per 31-12-2019 € 13.697.000

De solvabiliteit 1 laat hierdoor een stijging zien van 48,1% naar 48,5%. De solvabiliteit 2 stijgt doordat de voorzieningen Werkloosheidsuitkeringen en Persoonlijk budget zijn gestegen. Het weerstandsvermogen is gedaald naar 11%. ZAAM blijft boven de signaleringswaarde voor het voortgezet onderwijs van 5% en is voldoende in staat om wisselingen in de inkomsten op te vangen met het eigen vermogen.

DEEL B JAARREKENING

1. Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2019	31-12-2018
1	Activa		
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	14.471	13.153
1.3	Financiële vaste activa	-	450
	Totaal vaste activa	14.471	13.603
1.5	Vorderingen	6.797	6.522
1.7	Liquide middelen	18.579	16.147
	Totaal vlottende activa	25.376	22.669
	Totaal Activa	39.847	36.272
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	13.697	8.945
2.2	Voorzieningen	5.615	5.127
2.3	Langlopende schulden	2.170	3.410
2.4	Kortlopende schulden	18.365	18.790
	Totaal Passiva	39.847	36.272

2. Staat van baten en lasten over 2019

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	115.747	111.665	114.721
3.2	Overige overheidsbijdragen/-subsidies	2.064	1.913	1.878
3.5	Overige baten	5.731	4.340	5.652
	Totaal baten	123.542	117.918	122.251
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	93.831	92.389	93.596
4.2	Afschrijvingen	3.415	3.184	3.175
4.3	Huisvestingslasten	8.546	8.825	9.195
4.4	Overige lasten	12.704	12.840	15.109
	Totaal lasten	118.496	117.238	121.075
	Saldo baten en lasten	5.046	680	1.176
5	Financiële baten en lasten	-294	-280	-382
	Totaal resultaat	4.752	400	794

3. Kasstroomoverzicht over 2019

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2019	Realisatie 2018
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	5.046	1.176
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	3.415	3.175
Mutaties voorzieningen	486	896
Mutaties financiële vaste activa	450	-450
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-275	-570
Mutatie operationele schulden	-425	1.296
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	8.697	5.524
Ontvangen interest	-	1
Betaalde interest	-294	-383
Saldo ontvangen en betaalde interest	-294	-382
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	8.403	5.142
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-5.160	-4.148
Desinvesterings in materiele vaste activa	428	206
Investerings in immateriële vaste activa	-	-
Desinvesterings in immateriële vaste activa	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.732	-3.942
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	-	0
Aflossing langlopende schulden	-1.240	-1.240
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.240	-1.240
Netto-kasstroom	3.672	1.200
Mutatie geldmiddelen	2.432	-40
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	16.147	16.186
Stand per 31 december	18.579	16.147
Toename / afname	2.432	-40

4. Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Activiteiten

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

Toegepaste standaarden

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2019, is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling 'Jaarverslaggeving Onderwijs' en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 voor de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

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

Rapporteringsvaluta

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

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

Categorieën	ZAAM
Terreinen	geen
Gebouwen	30 jaar
Verbouwingen ¹⁾ ²⁾	10 jaar
Inventaris en apparatuur ³⁾	4/10 jaar
Schoolboeken	3 jaar

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

De aangewende investeringssubsidies worden zichtbaar in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa. De activeringsgrens ligt per factuur op € 1.000.

Onderhoud

Pre stelselwijziging 2019

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

Stelselwijziging groot onderhoud

Vanaf 2019 worden de kosten van groot onderhoud verwerkt volgens de componentenbenadering. Dit houdt in dat de kostprijs van een materieel vast actief bij de eerste verwerking wordt toegerekend aan de afzonderlijke componenten op basis van de verwachte gebruiksduur van deze componenten, waarna afzonderlijk wordt afgeschreven over het deel van de kostprijs dat is toegerekend aan de geïdentificeerde componenten. De afschrijvingstermijnen per component van ZAAM zijn weergegeven in onderstaande tabel. De activeringsgrens ligt onderhoudscomponent op € 5.000.

Overige onderhoudskosten worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

Component	ZAAM
Component Groot Onderhoud 5 jr	5 jaar
Component Groot Onderhoud 10 jr	10 jaar
Component Groot Onderhoud 15 jr	15 jaar
Component Groot Onderhoud 20 jr	20 jaar
Component Groot Onderhoud 25 jr	25 jaar
Component Groot Onderhoud 30 jr	30 jaar
Component Groot Onderhoud 40 jr	40 jaar

Effect stelselwijziging

ZAAM maakt gebruik van de overgangsbepalingen "kosten van groot onderhoud" conform RJ-Uiting 2019-14, welke het mogelijk maakt om een overgang van 'kosten van groot onderhoud via de staat van baten en lasten' naar 'kosten van groot onderhoud in de boekwaarde van het actief' in afwijking van alinea 208 hoofdstuk 140 'Stelselwijzigingen' te verwerken.

De componentenbenadering hoeft bij deze methode niet met terugwerkende kracht toegepast te worden voor reeds vóór de stelselwijziging verwerkte activa. Bij het uitvoeren van groot onderhoud wordt de boekwaarde van het vervangen bestanddeel gedesinvesteerd, ook al zijn de componenten voorheen niet afzonderlijk onderkend als bestanddeel van het betreffende actief (zie ook alinea 212.449). Indien de bepaling van de boekwaarde van het vervangen bestanddeel praktisch niet uitvoerbaar is, wordt de kostprijs van de vervanging als aanwijzing gebruikt.

De Stelselwijziging wordt prospectief verwerkt (conform RJ). Dat betekent dat de openingsbalans van 2019 en de vergelijkende cijfers niet worden aangepast, en dat alleen de uitgaven voor groot onderhoud vanaf boekjaar 2019 worden geactiveerd.

Hieronder het effect van de stelselwijziging op het resultaat en het vermogen.

Effect op resultaat ZAAM	
Resultaat pre stelselwijziging	€ 3.661.000
afschrijvingen	-50.000
huisvestingslasten	+ 1.141.000
Resultaat post stelselwijziging	€ 4.752.000

Effect op vermogen ZAAM	
Vermogen pre stelselwijziging	€ 12.606.000
Bestemmingsreserve grootonderhoud	+ 1.091.000
Vermogen post stelselwijziging	€ 13.697.000

Financiële vaste activa

Stelselwijziging OCW vordering

Met betrekking tot de grondslagen voor de waardering van activa en passiva heeft ZAAM in 2019 een volgende wijziging doorgevoerd inzake de eeuwigdurende vordering op het Ministerie van OCW. Deze vordering is vanaf 2019 op nul gewaardeerd, wat van invloed is op de balansposten "vorderingen" en "eigen vermogen" in dat jaar. Concreet is de vordering per 31 december 2019 gemuteerd van € 6.532.000 naar nul. Voor de gelijke omvang is per 1 januari 2019 de algemene reserve afgenomen. Conform de regelgeving bij een stelselwijziging zijn de vergelijkende cijfers 2018 aangepast. Concreet zijn de rijksbijdragen, onderdeel lumpsum personeel, verlaagd met de opbouw van de OCW vordering in 2018 ad € 160.848. De OCW vordering per 1 januari 2018 had een waarde van € 6.372.000. De waarde van de OCW vordering ultimo 2019 is opgenomen onder de "niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen".

Vordering Transitievergoeding

De vordering transitievergoedingen is gevormd op grond van "Regeling compensatie transitievergoeding" (gepubliceerd in Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden op 18-02-2019). De hoogte van de vordering is gelijk aan 100% van de vergoedingen die door ZAAM vanaf 1 juli 2015 zijn/worden verstrekt. Verstrekking vindt plaats op basis van een aanvraag bij het UWV, die alle gegevens en bescheiden moet bevatten, die voor de beslissing nodig zijn en waarover de aanvrager redelijkerwijs de beschikking kan krijgen. Ultimo 2018 is deze langlopende vordering onder het financieel actief gepresenteerd. Ultimo 2019 is deze vordering kortlopend en onder de vorderingen opgenomen.

Vorderingen en overlopende activa

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen betreft een algemene reserve. Er zijn in 2019 een bestemmingsreserves aangemerkt voor Convenant funderend onderwijs, voor dekkingsmiddelen begroting 2020 en investeringsfonds Groot onderhoud, die hieronder nader worden toegelicht. ZAAM kent alleen publiek vermogen, alle resultaten kwalificeren we als publiek resultaat.

Voorzieningen

Voorzieningen worden getroffen ter zake van verplichtingen waarvan de omvang onzeker is, maar de grootte redelijkerwijs is in te schatten en waarvoor een uitstroom van gelden wordt verwacht. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen nominale waarde. Bij de berekening van de voorzieningen is, tenzij anders vermeld, uitgegaan van een disconteringsvoet van 0,4% gebaseerd op gemiddelde rente van een 10-jaars staatslening en een gemiddelde loonkostenverhoging van 3,2% per jaar.

Voorziening spaarverlof

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

Voorziening jubilea

De voorziening uitgestelde beloningen is gevormd op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden conform de cao. De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de blijfkans, de gemiddelde salarisstijging en de disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening persoonlijk budget

In de CAO VO is vastgelegd dat iedere medewerker vanaf 1 augustus 2014 recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. Dit naar rato van de omvang van de dienstbetrekking. Met de komst van deze regeling kwamen drie bestaande regelingen te vervallen, te weten de BAPO, het trekkingsrecht en de leeftijdsgedagen voor het OOP.

De verplichting uit hoofde van de nieuwe regeling blijft 4 jaar lang met de ontwikkeling van het uurloon van de betreffende medewerker meebewegen. Deze waardeontwikkeling stopt na 4 jaar en zal dan tegen het uurloon van 1 augustus van betreffend jaar worden gefixeerd. De waarde van deze uren zal uitgedrukt in euro's niet verder stijgen als gevolg van een gestegen uurloon dan wel als gevolg van inflatiecorrectie.

De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen.

Voorziening werkloosheidsuitkeringen

ZAAM is voor 25% van de werkloosheidsuitkeringen eigen risicodragers. De overige 75% van de werkloosheidsuitkeringen wordt door OCW verevend tussen de VO-instellingen. De berekende verplichting is gebaseerd op de verwachte looptijd van de uitkeringen. De voorziening is op individueel niveau bepaald, waarbij het arbeidsverleden is meegenomen alsook de herintredingskans per leeftijdscategorie. Voor ex-medewerkers in de aansluitende WW+ uitkering is uit voorzichtigheid de herintredingskans op 0 gesteld. De aldus berekende verplichting is contant gemaakt en opgerent met het gemiddelde stijgingspercentage van het dagloon WW over de laatste 3 jaar (1,41%).

Vanaf 2018 is ZAAM eigenrisicodragers voor de WIA. Dit houdt in dat ZAAM vanaf 2020 een financiële verplichting tot betaling van WIA-uitkeringen heeft gedurende maximaal 10 jaar, rekening houdend met een overgangsfase van 2 jaar. De voorziening is gebaseerd op een aantal parameters, waaronder de verwachte instroom, de mate van arbeidsongeschiktheid, het arbeidsverleden en de verwachte uitstroom. Deze aannames moeten van jaar tot jaar opnieuw worden getoetst. De berekende verplichting is contant gemaakt.

Pensioenen

ZAAM heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ZAAM. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De overgangs-premie VPL wordt vanaf 1 januari 2014 volledig betaald door de werkgever. De werkgever heeft de betaling overgenomen; daar staat tegenover dat de werknemer vanaf die datum verhoudingsgewijs meer pensioenpremie betaalt. ZAAM heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ZAAM heeft de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De dekkingsgraad van het ABP bedroeg ultimo 2019 97,8% en is na balansdatum gedaald naar 82,0 % (31 maart 2020). De Nederlandse Bank (DNB) vraagt pensioenfondsen om een herstelplan te berekenen wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. De beleidsdekkingsgraad van ABP moet van DNB hoger zijn dan 128,0%. Alleen bij een dergelijke beleidsdekkingsgraad mag ABP de opgebouwde pensioenen volledig

indexeren. Als deze lager is, vraagt DNB een herstelplan op te stellen. Daarin moet de beleidsdekkingsgraad van 128,0% binnen 10 jaar worden gehaald. In het geval dat de beleidsdekkingsgraad langer dan 5 jaar lager is dan 104,2% moeten de pensioenen worden verlaagd.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum gerealiseerd zijn. Het resultaat van het boekjaar (inclusief rentelasten) wordt toegerekend aan de bestemmingsreserves en algemene reserve. Ter vergelijking van de cijfers van 2019 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2018 opgestelde begroting 2019 en de realisatie uit de jaarrekening 2018 van ZAAM, na stelselwijziging.

Rijksbijdragen en overheidssubsidies

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie van OCW. De ontvangen rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met clause tot verrekening) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten komen. Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen. Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Niet-geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteed overschot (doelsubsidies zonder clause tot verrekening) worden in beginsel direct ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord.

Samenwerkingsverbanden

De baten van deze samenwerkingsverbanden die ZAAM ontvangt worden afzonderlijk onder '3.1.3. ontvangen doorbetaling rijkbijdrage SWV' in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen

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

Rentebaten en rentelasten

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

Belastingen

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

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

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

- operationele activiteiten
- investeringsactiviteiten
- financieringsactiviteiten

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

5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

5.1 Materiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	Aanschafprijs 31-12-2018	Afschrijving cumulatief 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2018	Investeringen jan-dec	Desin- vesteringen jan-dec	Afschrijvingen jan-dec	Aanschafprijs 31-12-2019	Afschrijving cumulatief 31-12-2019	Boekwaarde 31-12-2019
1.2 Materiële vaste activa									
1.2.1 Gebouwen en terreinen	10.949	-6.008	4.942	1.976	-	713	12.387	-6.182	6.205
1.2.2 Inventaris en apparatuur	34.466	-26.533	7.933	2.939	150	2.702	37.214	-29.194	8.020
1.2.3 MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	278	-	278	245	278	-	245	-	245
Totaal materiële vaste activa	45.694	-32.541	13.153	5.160	428	3.415	49.846	-35.376	14.471

In het verslagjaar 2019 heeft ZAAM € 5.160.000 in materiële vaste activa geïnvesteerd waarvan € 245.000 per ultimo 2019 in uitvoering zijn. Ten opzichte van het verslagjaar 2018 is dit een stijging van € 1.011.000. De investering in gebouwen is in 2019 € 1.304.000 hoger dan in 2018. In inventaris en apparatuur is de afname € 259.000 en in vooruitbetalingen zijn met € 33.000 gedaald. De stijging in de investeringen in gebouwen zijn met name het gevolg van de stelselwijziging. De stelselwijziging wordt verder toegelicht onder grondslagen.

In 2019 heeft ZAAM € 1.976.000 in gebouwen en terreinen geïnvesteerd. Dit is 194% hoger dan in 2018. 48% van de in 2019 gedane investeringen betreft de stelselwijziging. 21% heeft betrekking op de bouw van de leskeuken bij het Bindelmeer College. De rest van de investering betreft diverse aanpassingen van verschillende schoolgebouwen. De desinvestering van € 150.000 betreft onder meer de uithuizing van het Reinaert naar Comenius, wat wordt vergoed door de gemeente. De in inventaris en apparatuur gedane investering van € 2.939.000 betreft voor € 1.909.000 de aanschaf van kantoor- en onderwijsmeubilair, onderwijsapparatuur en installaties, voor € 474.000 computerapparatuur en voor € 556.000 schoolboeken.

In 2019 zijn voor € 539.000 aan activa afgeboekt die geheel waren afgeschreven.

5.2 Financiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
1.3 Financiële vaste activa		
1.3.1 Vordering op OCW*	-	-
1.3.2 Overige vorderingen	-	450
Totaal Financiële vaste activa	-	450

* de stand per 31-12-2018 is verlaagd t.b.v. de stelselwijziging en de vergelijkbaarheid met €6,532.000

Zoals in de grondslagen is aangegeven wordt de vordering OCW niet meer op de balans gepresenteerd (stelselwijziging). De vordering transitievergoedingen is gevormd op grond van "Regeling compensatie transitievergoeding" (gepubliceerd in Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden op 18-02-2019). Ultimo 2018 was er nog onzekerheid over de regeling en is 50% van deze langlopende vordering opgenomen. Inmiddels is de vordering kortlopend en opgenomen onder de vorderingen. De compensatie is vanaf 1 april 2020 aan te vragen bij het uitvoeringsinstituut.

5.3 Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2019	31-12-2018
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	1.762	2.355
1.5.2	OCW / Samenwerkingsverbanden	205	77
1.5.3	Gemeenten (OJZ)	1.382	2.849
1.5.4	Vorderingen personeel	49	41
	Overige	1.613	441
1.5.5	Overige vorderingen	1.613	441
	Vooruitbetaalde kosten	2.531	2.226
	Versterkte voorschotten	26	26
1.5.6	Overlopende activa	2.557	2.252
1.5.7	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-771	-1.493
	Totaal vorderingen	6.797	6.522

Het totaal van de vorderingen is ten opzichte van 2018 € 275.000 hoger. De voornaamste verschillen worden als volgt verklaard:

- Het debiteurensaldo is ultimo 2019 € 590.000 lager dan een jaar eerder. Dit is het gevolg van gedaalde leerlingenaantallen waardoor ZAAM minder ouderbijdragen heeft kunnen factureren. Daarnaast heeft er in 2019 een opschoning plaatsgevonden van de openstaande debiteuren waarvan de kans op betaling vrijwel nihil is. Deze opschoning heeft tot € 700.000 lagere debiteuren geleid.
- De post "Gemeenten (OJZ)" betreft de onderhandenwerk positie per ultimo verslagjaar. In 2018 is enig achterstand in de verantwoording en bevoorschotting van een aantal projecten ontstaan. Als gevolg hiervan is deze post in 2018 aanmerkelijk hoger dan in 2019.
- De post overige vorderingen betreft de nog te ontvangen bedragen waaronder de in 2018 opgenomen vordering op UWV ten bedrage van € 1.214.000. Dit betreft de compensatie van de transitievergoeding die betaald zijn bij ontslag van twee jaar zieke werknemers over de periode 2015 t/m 2018. Ultimo 2018 was reeds € 450.000 aan vordering opgenomen, het resterende bedrag, te weten € 764.000, van de compensatie is ultimo 2019 geactiveerd.
- De post voorziening dubieuze debiteuren zijn € 632.000 lager dan het jaar daarvoor als gevolg van opschoning van oninbare debiteuren en vrijval van de voorziening met betrekking tot een derde partij van ruim € 300.000.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid debiteuren	31-12-2019	31-12-2018
Stand per 1-1	1.493	1.239
Onttrekking	-739	-70
Dotatie	17	324
Totaal voorziening oninbaarheid	771	1.493

5.4 Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2019	31-12-2018
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	9	13
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	18.486	16.102
1.7.3	Overig (debitcards)	84	32
	Totaal liquide middelen	18.579	16.147

Per 31-12-2019 bedroeg het spaarsaldo op spaarrekeningen bij de Rabobank in totaal € 7.976.000 (ultimo 2018: € 16.102.000) en de totale negatieve rente van € 39.000. Per 31-12-2019 bedroeg het spaarsaldo op de spaarrekening bij de ASN in totaal € 10.510.000 (ultimo 2018: € 0) en de totale rente € 0.

De liquide middelen bestaan uit de kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en direct opeisbare tegoeden op de debitcards. De kasmiddelen zijn dit jaar sterk teruggebracht tot € 8.000 gemiddeld. De tegoeden op bankrekeningen betreffen de maandelijkse bijdragen van het Ministerie, subsidies en ouderbijdragen die ter vrije beschikking staan. De debitcards worden uitgefaseerd. Hiervoor in de plaats komen de Proactive betaalpassen die in het laatste kwartaal van 2019 zijn uitgerold. Het saldo op de Bunqbank van de Proactive betaalpassen bedraagt € 55.113 (ultimo 2018: € 0). Door de overgang van de debitcards naar de Proactive passen zijn de tegoeden op de passen bij elkaar tijdelijk hoger.

5.5 Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 31-12-2018	Stelselwijziging	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2019
2.1	Eigen vermogen					
2.1.1	Algemene reserve	12.716	-4.071	1.464	-	10.109
2.1.2	Bestemmingsreserve nieuwe ontwikkelingen	300	-	-	-	300
2.1.3	Bestemmingsreserve financiële vaste activa	2.300	-2.300	-	-	0
2.1.4	Investeringsfonds Groot Onderhoud	-	-	1.091	-	1.091
2.1.5	Bestemmingsres. Convenant Funderend Onderwijs	-	-	1.747	-	1.747
2.1.6	Bestemmingsres. Dekkingsmiddelen begroting 2020	-	-	450	-	450
	Totaal eigen vermogen	15.316	-6.371	4.752	-	13.697

Resultaatbestemming

Het eigen vermogen neemt vooruitlopend op de goedkeuring door de raad van toezicht af met een bedrag van € 1.619.000. De afname valt uiteen in een positief resultaat van € 4.752.000 en het effect van de stelselwijziging van de afwaardering van het Financieel vast actief van € 6.371.000. De bestemmingsreserve financiële vaste activa van € 2.300.000 die voor dit doel is gevormd komt hiermee te vervallen en het resterende deel van € 4.071.000 gaat ten laste van de algemene reserve.

Zoals in de paragraaf over de toelichting van het resultaat is vermeld wordt voor groot onderhoud een investeringsfonds gevormd, zodat ZAAM in staat is om de groot onderhoudsinvesteringen te kunnen financieren. In 2019 wordt hier voor € 1.091.000 bestemd.

Daarnaast heeft ZAAM in december 2019 van OCW een eenmalige bate ontvangen van € 1.747.000 bestemd voor de verlaging van werkdruk en tekorten in funderend onderwijs te besteden. Hiervoor

wordt een bestemmingsreserve Funderend onderwijs gevormd voor de besteding van deze middelen in 2020 en 2021.

Verder wordt er een bestemmingsreserve Dekkingsmiddelen begroting 2020 gevormd van € 450.000.

5.6 Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2018	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2019	Kortlopend deel < 1 jaar
2.2 Voorzieningen						
Jubilea	803	119	-105	-	817	65
Spaarverlof	139	-	-21	-	118	0
Werkloosheidsuitkeringen	784	595	-422	-	957	207
Persoonlijk budget	2.747	2.364	-1.938	-	3.173	142
WIA uitkering	656	-0,05	-105,55	-	550	69
2.2.1 Totaal personele voorzieningen	5.129	3.078	-2.592	-	5.615	483
2.2.2 Overige voorzieningen	0	0	0	-	0	0
Totaal voorzieningen	5.129	3.078	-2.592	-	5.615	483

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

De berekening van de voorziening jubilea is gebaseerd op een calculatiemodel. Op basis van de beschikbare gegevens over het personeelsverloop (daling van gemiddeld 1.216 fte's naar 1.184 fte's in 2019) is de procentuele kans dat medewerkers een jubileumuitkering ontvangen afgenomen. De dotatie aan de voorziening is in het verslagjaar hoger dan de onttrekking. Hiermee neemt de voorziening met € 14.000 toe.

De voorziening spaarverlof is in 2019 met € 21.000 afgenomen als gevolg van het lagere aantal medewerkers met een spaarverlofregeling dan in 2018 (-1).

De voorziening werkloosheidsuitkeringen is dit jaar met € 113.000 gestegen. Dit als gevolg van een lichte toename van het aantal uitkeringsgerechtigden en een toename van de toekomstige uitkeringsrechten van de populatie.

De voorziening persoonlijk budget is dit jaar gestegen met € 426.000. De CAO VO biedt iedere werknemer de mogelijkheid om de uren langer dan 4 jaar te sparen tot maximaal 40 jaar. Uit de opgave van de scholen blijkt dat er € 2.364.000 is gespaard (dotatie). Daartegenover staat een onttrekking van € 1.938.000 voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen van persoonlijk budget.

Vanaf 2018 is ZAAM eigen risicodragers voor de WIA. Dit houdt in dat ZAAM vanaf 2020 een financiële verplichting tot betaling van WIA-uitkeringen heeft gedurende maximaal 10 jaar, rekening houdend met een overgangsfase van 2 jaar. De voorziening WIA is in 2018 voor het eerst gevormd en is gebaseerd op een aantal parameters, waaronder de verwachte instroom, de mate van arbeidsongeschiktheid, het arbeidsverleden en de verwachte uitstroom. Deze aannames moeten van jaar tot jaar worden getoetst. De berekende verplichting is contant gemaakt. De mutatie wordt hieronder toegelicht bij de personele lasten.

5.7 Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2018	Aangegane leningen	Aflossingen	mutatie	Stand per 31-12-2019	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3 Langlopende schulden								
2.3.1 Leningen Rabobank	4.650	-	1.240	0	3.410	2.170	-	6,61%
Waarvan kortlopende (< 1 jaar)	-1.240	-	0	0	-1.240	-	-	
Totaal langlopende schulden	3.410	-	1.240	0	2.170	2.170	-	

De lening verantwoord onder de langlopende schulden betreft een lening die is afgesloten bij de Rabobank. Per 31 december 2019 bedraagt de lening € 3.410.000. Het kortlopend deel van € 1.240.000 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

De leningsovereenkomst is opgesteld ten tijde van de defusie in 2012. Er hebben zich ten aanzien van de lening (voorwaarden), behoudens de periodieke aflossingen, geen wijzigingen voorgedaan.

Onderliggend aan de lening zijn alle huidige en toekomstige vlottende activa (met uitzondering van de vorderingen op OCW) als zekerheden verpand. De lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost. 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.

Op grond van de leningsovereenkomst heeft de bank een eenzijdig recht om bij gewijzigde omstandigheden naar eigen inzicht de renteberekeningswijze, de opslagen en de aflossingstermijnen aan te passen (dus rentecondities en terugbetaling te wijzigen). Tot op heden heeft de bank niet te kennen gegeven van haar recht gebruik te maken. ZAAM heeft het recht om 5% van de hoofdsom jaarlijks versneld af te lossen zonder boete en om een hoger percentage versneld af te lossen tegen betaling van een boete.

Swap

Per 31-12-2019 heeft ZAAM een langlopende lening van € 3.410.000 (looptijd 31-7-2012 tot 30-9-2022). Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost.

ZAAM heeft een renteswap (looptijd 31-7-2012 tot 30-09-2022) met een nominale waarde van € 0 en een reële waarde van -/- 289.327,92 per 31-12-2019 (-/- € 506.336,81 per 31-12-2018). Het verloop van de onderliggende waarde van de swap waarop de variabele en vaste rente wordt verrekend met de Rabobank is gelijk aan het afgesproken verloop van de langlopende lening. De door middel van de swap periodiek te verkrijgen rentevergoeding is (qua bedrag en cashflow) gelijk aan de op de langlopende lening te betalen rente (3-maands Euribor + opslag van 1,42%). De swap kent een vaste rente van 5,19%. De totale rente van de langlopende lening bedraagt 6,61% (de vaste rente van de swap van 5,19% + opslag van 1,42%).

5.8 Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Schulden aan kredietinstellingen	1.240	1.240
2.4.2 Schulden OCW	218	183
2.4.3 Crediteuren	1.754	1.847
2.4.4 Belasting en premies sociale verz.	3.967	4.064
2.4.5 Schulden ter zake van pensioenen	1.232	1.152
2.4.6 Overige kortlopende schulden	39	15
Subtotaal kortlopende schulden	8.450	8.501
2.4.7 Vooruitontv. subsidies OCW	378	372
2.4.9 Vooruitontv. termijnen overig	5.082	4.612
2.4.10 Vakantiegeld	2.883	2.848
2.4.11 Vakantiedagen (verlofuren OOP)	483	494
2.4.12 Te betalen interest	0	0
2.4.13 Overig overlopend	1.089	1.962
Subtotaal overlopende passiva	9.915	10.288
Totaal kortlopende schulden	18.365	18.789

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
2.4.4 Belasting en premies sociale verz.		
Loonheffingen	2.925	3.050
Premie sociale verzekeringen	1.042	1.014
Belasting en premies sociale verz.	3.967	4.064

De kortlopende schulden zijn € 424.000 lager dan voorgaand jaar. De belangrijkste verschillen worden als volgt verklaard:

- De schuld aan het OCW is ultimo 2019 € 35.000 hoger dan ultimo 2018 en is het gevolg van een afwijking in de geldontvangsten ten opzichte van de beschikkingen.
- Crediteuren: De schuld aan handelscrediteuren is per ultimo 2019 € 93.000 lager dan eind 2018. Mede door een verbetering van het proces rondom verwerken, goedkeuren en betalen van inkoopfacturen is ZAAM beter in staat om de inkoopfacturen tijdig in de juiste periode te verwerken, waardoor verschuiving van kosten naar het volgende boekjaar voorkomen wordt.
- De post belasting en premies sociale verzekeringen per ultimo is 2,40% lager dan per ultimo 2018. Deze daling ligt in lijn met de afname van de bruto loonsom in december 2019 ten opzichte van december 2018 als gevolg van een lager aantal fte.
- De schuld uit hoofde van pensioenverplichtingen stijgt ondanks de toegenomen premies met slechts € 80.000. Deze bescheiden stijging komt vooral door het afgenomen aantal fte's in 2019.
- De vooruitontvangen termijnen OCW van € 378.000 betreffen de subsidies zij-instroom (€ 71.000), lerarenbeurs (€ 133.000), VSV (€ 99.000), opleidingsscholen (€ 2.000) en doorstroomprogramma po-vo (€ 72.000).
- Ultimo 2019 is het saldo van de vooruitontvangen termijnen overig 10% hoger dan in 2018. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door het toenemende onderhanden werk.

- De post "vakantiedagen" is ten opzichte van 2018 met € 11.000 gedaald door enerzijds het stimuleren van de afbouw van vakantiedagen en anderzijds door de lagere bezetting.
- De post "overig overlopend" is ten opzichte van 2018 met € 873.000 gedaald. Dit wordt verklaard door een kortere doorlooptijd in de verwerking van de goedgekeurde facturen, wat resulteert in een lagere raming van de kosten.

5.9 Model G

G1. Subsidies zonder verrekeningsclausule			
	Toewijzing		Prestatie afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	ja/nee
Zij-instromers 2017	Diversen	31-12-2019	ja
Zij-instromers 2018	Diversen	31-12-2019	ja
Zij-instromers 2019	Diversen	31-12-2019	nee
Lerarenbeurs 2017-2018	Diversen	31-12-2017	ja
Lerarenbeurs 2018-2019	Diversen	31-12-2019	ja
Lerarenbeurs 2019-2020	Diversen	31-12-2019	nee
Aanvullende bekostiging technisch VMBO 2019	Diversen	31-12-2019	ja
Zomerschool 2019	Diversen	31-12-2019	ja
Opleidingsschool 2019/2020	9161960	31-12-2019	nee
Doorstroom progr po-vo	DPOVO18109 en DPOVO18062	30-8-2018	ja
Doorstroom programma's	Diversen	31-12-2019	nee
G2. Subsidies met verrekeningsclausule			
G2-A Subsidie met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar			
Bedragen: x €1 01-01-2019 t/m 31-12-2019			
G2-B Subsidie met verrekeningsclausule doorlopend tot in het volgende verslagjaar			

6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Rechten

OCW vordering

Voor de onderwijsinstelling vallende onder de WVO is het op basis van artikel 5 van de Regeling 'Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs' (kenmerk: WJZ-2005/54063802) toegestaan een vordering op te nemen op de Minister van OCW (RJ 660.201). De onderwijsinstelling heeft daarmee de keuze om een vordering op te nemen dan wel een niet in de balans opgenomen actief. ZAAM heeft ervoor gekozen om voor de omvang van de OCW vordering geen vordering (meer) in de balans op te nemen, maar deze vordering zichtbaar te maken als een niet in de balans opgenomen actief. De OCW vordering bedraagt op 31 december 2019 € 6.487.094.

Vordering op gemeente

Voor de verhuizing van het Reinaert is er een "gentleman 's agreement" gemaakt tussen de gemeente en ZAAM waarbij is afgesproken dat de gemeente deze kosten volledig vergoedt. De uitbetaling van de kosten, te weten € 448.000, zal dan in januari 2021 plaatsvinden.

Verplichtingen

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	1-1-2017 t/m 1-1-2025	6 jaar	1.736
Schoonmaakdiensten	8-18-2014 t/m 8-18-2019*		2.072
E&W onderhoud	8-1-2017 t/m 8-1-2021	1 jaar	2.197
ICT Outsourcing	8-1-2017 t/m 8-1-2024	4 jaar	1.083
ICT Hardware	9-1-2015 t/m 9-1-2019**		4.707
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	Dootlopend		1.303
Leermiddelen intern	3-1-2017 t/m 3-1-2021	1 jaar	1.787
Leermiddelen extern	3-1-2017 t/m 3-1-2021	1 jaar	1.672
Audiovisuele middelen (digitale schoolbor	9-1-2015 t/m 9-1-2019***		2.956
Totaal			19.513

*aanbesteding gepubliceerd op 27 mei 2019

**aanbesteding gepubliceerd op 21 mei 2019

***aanbesteding gepubliceerd op 12 juli 2019

Voor de diverse vormen van dienstverlening heeft ZAAM langlopende overeenkomsten afgesloten. In bovenstaande tabel² zijn de looptijden en jaarbedragen weergegeven.

² Alle contracten met een jaarbedrag van één miljoen of hoger.

7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2019

7.1 Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW*	96.339	94.650	97.058
3.1.2	Overige subsidies OCW	16.450	14.393	14.964
3.1.3	Af: inkomensoverdrachten	-	-	-
3.1.4	Doorbetaalde rijksbijdragen SWV	2.957	2.623	2.699
Totaal Rijksbijdragen		115.747	111.665	114.721

Totaal Rijksbijdragen t.o.v. begroting / 2018

Ten opzichte van de begroting zijn de totale rijksbijdragen € 4.083.000 (3,7%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere rijksbijdragen OCW van € 1.657.000 (1,5%), hogere overige subsidies OCW van € 2.058.000 (1,9%) en hogere doorbetaalde rijksbijdragen SWV van € 369.000 (0,3%).

Ten opzichte van 2018 zijn de totale rijksbijdragen € 1.026.000 (0,9%) hoger. Dit bedrag bestaat uit lagere rijksbijdragen OCW van € 976.000 (-0,9%), hogere Overige subsidies OCW van € 1.486.000 (1,3%) en hogere doorbetaalde rijksbijdragen SWV van € 516.000 (0,5%).

De toename van de totale rijksbijdragen t.o.v. 2018 bestaat uit een prijsverschil van € 5.230.000 (+4,6%) en een hoeveelheidsverschil van -€ 4.025.000 (-3,7%) als gevolg van het dalende leerlingenaantal. Het prijsverschil wordt met name verklaard door de ophoging van de GPL (+3,13%) in de loop van 2019. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de GPL OP (schoolsoort 4) weer vanaf 2015:

jaar	GPL OP	toename
2019	€ 86.053	3,13%
2018	€ 83.441	2,83%
2017	€ 81.147	2,95%
2016	€ 78.823	2,17%
2015	€ 77.151	

Rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2018

Ten opzichte van de begroting zijn de rijksbijdragen OCW € 1.657.000 (1,8%) hoger. Dit bedrag bestaat volledig uit hogere normvergoedingen bij gelijkblijvende inhoudingen inzake Werkloosheidsuitkeringen.

Ten opzichte van 2018 zijn de Rijksbijdragen OCW € 976.000 (-1,0%) lager. Dit bedrag bestaat volledig uit lagere normvergoedingen.

Overige subsidies OCW t.o.v. begroting / 2018

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
Doorstroomprogramma's	175	101	103
Funciemix (randstadmiddelen)	2.107	2.104	2.104
Korte opleidingstraject vmbo	0	0	25
Aanv bekostiging technisch vmbo	112	0	53
Aanvullende bekostiging	1.747	-	-
Leerplusarrangement	3.962	4.383	4.383
Lerarenbeurs	232	232	250
Lesmateriaal	3.568	3.576	3.703
Lerarenontwikkelfonds	0	0	5
Curriculum leraren pov	11	0	13
Nieuwkomers	111	0	96
Opleidingsschool	340	341	363
Prestatiebox	3.648	3.434	3.464
VSV	173	98	183
Zij-instromers	73	59	81
Zomerscholen	189	65	137
Totaal ov. subsidies OCW	16.450	14.393	14.964

De overige subsidies zijn € 2.057.000 (14,3%) hoger dan begroot en € 1.486.000 (9,9%) hoger dan in 2018. Deze verschillen worden met name verklaard door de volgende posten:

- Hogere opbrengsten van subsidies, die voor 2019 niet werden begroot ad € 1.982.000. Ten opzichte van de realisatie 2018 zijn deze subsidies € 1.789.000 hoger. Deze verschillen bestaan vooral uit de eenmalige aanvullende bekostiging m.b.t. werkdruk/lerarentekort ad € 1.747.000.
- Hogere opbrengsten dan begroot ad € 502.000 uit hoofde van de subsidies doorstroomprogramma's, zomerscholen, prestatiebox, VSV en zij-instromers. Ook ten opzichte van 2018 is het totaal van deze subsidies hoger voor een bedrag van € 291.000.
- Lagere opbrengst leerplusarrangement ad € 421.000 zowel ten opzichte van de begroting als ten opzichte van 2018. Dit verschil is met name veroorzaakt door niet tijdig voorziene gevolgen van de splitsing van een aantal vestigingen.

Doorbetaalde rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2018

In 2019 is er € 516.000 (19,1%) meer beschikbaar gekomen voor zorg- en extra-ondersteuningsmiddelen vanuit de samenwerkingsverbanden dan in 2018. SWV Amsterdam Diemen heeft in juli een extra bedrag per leerling toegekend naar aanleiding van het positieve resultaat 2018 en een verwacht positief resultaat 2019 van in totaal € 186.000. Voor het overige blijkt het begrote bedrag voorzichtig ingeschat.

7.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
Huur- en heffingsvergoedingen	1.331	1.229	1.406
Amsterdamse scholenbeurs	104	138	208
Amsterdamse lerarenbeurs	45	55	117
Amsterdamse Teambeurs	134	-	-
Amsterdamse Kansenaanpak VO	231	-	-
Overig	219	490	148
3.2.1 Overige gemeentelijke subsidies	2.064	1.913	1.879
Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	2.064	1.913	1.879

Onder de Overige overheidsbijdragen vallen de huur- en heffingsvergoedingen die ZAAM van de gemeente Amsterdam vergoed krijgt ter compensatie voor huur, onroerend zaakbelastingen en heffingen inzake schoolgebouwen inclusief gymlokalen. Deze overheidsbijdragen laten in de afgelopen 4 jaar een dalende trend zien. De reden voor deze afname zit in het feit dat ZAAM steeds minder gebruik maakt van noodlokalen en meer gehuisvest is in panden van de gemeente Amsterdam. ZAAM heeft als gevolg van deze ontwikkeling minder huurlasten en derhalve ook minder recht op compensatie.

De opbrengsten uit hoofde van zowel de scholen- als de lerarenbeurzen zijn in 2019 met respectievelijk 50% en 62% afgenomen. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de aflopende subsidieregeling Amsterdamse scholen- en lerarenbeurzen.

De subsidies Amsterdamse Teambeurs en Kansenaanpak VO zijn nieuwe subsidies die de Gemeente Amsterdam in 2019 heeft geïntroduceerd. De scholen konden deze subsidies voor schooljaar 2019/2020 aanvragen. De Amsterdamse teambeurs wordt benut om kosten te dekken voor een professionaliseringsactiviteit. De subsidie Kansenaanpak VO richt zich op het vergroten van de ontwikkelkansen van leerlingen met een risico op onderwijsachterstanden die naar de middelbare school gaan. ZAAM heeft in 2019 € 134.000 ontvangen voor de subsidie Amsterdamse Teambeurs en € 231.000 voor Kansenaanpak VO. Ten tijde van het opmaken van de begroting waren deze subsidies niet bekend.

De post "overige" bestaat uit subsidies met als doel de ouderbetrokkenheid te stimuleren en de subsidie tegemoetkoming reiskosten. De subsidie tegemoetkoming reiskosten is een initiatief van de gemeente Amsterdam om het werken in het onderwijs nog interessanter te maken. De subsidie is op basis van cofinanciering (50% gemeente, 50% ZAAM). Binnen ZAAM is ervoor gekozen om deze regeling niet alleen toe te passen op de Amsterdamse scholen maar ook de overige ZAAM scholen.

7.3 Overige baten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.5	Overige baten			
3.5.1	Opbrengst verhuur	379	186	288
3.5.2	Detachering personeel	227	186	282
3.5.3	Catering	252	133	218
3.5.4	Ouderbijdragen	2.860	2.420	2.759
	Samenwerkingsverbanden	41	40	42
	Woltjer stichting	167	100	184
	Vergoedingen MBO-gelden	299	250	276
	ESF	74	80	76
	Overige kleinere subsidies	1.432	1.025	1.527
3.5.5	Overige	2.013	1.415	2.105
	Totaal overige baten	5.731	4.340	5.653

De overige baten bestaan uit verhuur, detachering personeel, ouderbijdragen, subsidies en vergoedingen uit hoofde van het geld-volgt-leerling-principe. De stijging van de opbrengsten verhuur wordt veroorzaakt door een vrijval vanuit de voorziening dubieuze debiteuren betreffende huurfacturen. Alle betreffende nota's gecrediteerd of afgeboekt zijn. De baten uit hoofde van detachering personeel zijn in 2019 afgenomen t.o.v. 2018. Dit als gevolg van minder inzet van personeel bij derden. De kantine opbrengsten, die onder 3.5.3 catering zijn verantwoord, nemen in 2019 toe. Deze toename wordt o.a. veroorzaakt door een aanscherping van de registratie van de kasgelden en meer feestelijke activiteiten. De begroting blijkt te voorzichtig.

De gerealiseerde ouderbijdragen zijn in 2019, ondanks de afname van het aantal leerlingen met 3,85%, toegenomen. In de begroting was rekening gehouden met een daling conform de daling van de leerlingenaantallen. In 2019 hebben de scholen meer/duurdere excursies georganiseerd, waarvan de kosten aan de ouders in rekening zijn gebracht. De toename van de opbrengst excursies heeft de daling van algemene ouderbijdragen opgevangen.

De baten uit hoofde van subsidies van het Samenwerkingsverband zijn in 2019 gelijk aan 2018. Deze baten hebben betrekking op subsidies stimuleren doorstroom en onderwijs- en ondersteuningsaanbod voor hoogbegaafde leerlingen.

Het Calvijn College en het ROC van Amsterdam bieden samen opleidingen onder de naam Vakmanschapsroute aan. Het Calvijn College ontvangt hiervoor een vergoeding van het ROC van Amsterdam. Deze vergoedingen worden verantwoord onder de post MBO-gelden en zijn in 2019 gestegen ten opzichte van 2018. De stijging wordt veroorzaakt door een stijging van de tarieven en/of het aantal deelnemers.

De ESF-gelden zijn, conform de begroting, op hetzelfde niveau als in 2018. ZAAM ontvangt van het Samenwerkingsverband Zaanstreek compensatie voor het wegvallen van de ESF-middelen. De ESF-middelen werden beschikbaar gesteld vanuit het Europees Sociaal Fonds voor het creëren van baankansen voor kwetsbare jongeren uit het praktijkonderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs (PRO).

Onder de post overige kleinere subsidies van € 1.432.000 betreffen subsidies van subsidiegevers, zoals vergoedingen van overige onderwijsinstellingen waaronder baten voor schoolwisselaars. Deze baten zijn ten opzichte van 2018 gedaald. Een deel van deze subsidies waren ten tijde van het opmaken van de begroting niet bekend.

7.4 Personele lasten OCW

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Brutoloon en salarissen	68.716	68.497	70.158
4.1.2 Sociale lasten	8.708	8.555	8.650
4.1.3 Pensioenpremies	10.987	10.407	10.264
Lonen en salarissen	88.411	87.459	89.073
4.1.4 Dotatie personele voorzieningen	1.368	1.792	1.342
4.1.6 Personeel niet in loondienst	2.736	1.429	2.216
4.1.7 Scholing en ontwikkeling	955	821	992
4.1.8 Overig	1.090	1.117	990
Overige personele lasten	6.149	5.159	5.540
4.1.11 Af: uitkeringen	-729	-229	-1.016
Totaal personeelslasten	93.831	92.389	93.596

Personele lasten t.o.v. begroting

De totale personele lasten overschrijden de begroting met een bedrag van € 1.442.000. Hiervan heeft € 952.000 betrekking op de lonen en salarissen, € 990.000 op de overige personele lasten, en - € 500.000 op ontvangen UWV-uitkeringen.

Lonen en salarissen & uitkeringen

De overschrijding van lonen en salarissen inclusief uitkeringen van € 452.000 (€ 952.000 -500.000) valt uiteen in een positief hoeveelheidseffect van € 103.000 en een negatief prijseffect van € 555.000. Het aantal fte in de realisatie 2019 is 5 fte hoger dan begroot, te weten 1.184 fte. Deze overschrijding worden geheel opgevangen door de hogere UWV-uitkering van € 500.000.

Het prijseffect van € 555.000 wordt met name verklaard door een aantal factoren die gedurende het jaar zijn opgetreden. Het structurele en incidentele karakter is aangegeven met een s respectievelijk een i.

- een hoger loonpeil uit de cao(s) en hogere pensioenlasten(s) dan begroot van in totaal € 1.230.000
- hogere sociale lasten van € 89.000 als gevolg van, ondanks het lagere aantal fte, de stijgende werkgeverbijdrage voor zorgverzekeringswet en de hogere basispremie WAO.
- In 2019 is de compensatie van de transitievergoeding voor langdurig arbeidsongeschikte werknemers van € 764.000 meegenomen. In 2018 was € 450.000 aan compensatie opgenomen. Dit betreft de totale betaalde transitievergoedingen van 2015 t/m 2019, die door het UWV zullen worden gecompenseerd. Ultimo 2019 is hiervoor op de balans een vordering meegenomen van € 1.214.000. ('Wetsvoorstel wijziging transitievergoeding' d.d. 5 juli 2018).
- In 2019 is er in de lonen en salarissen een bedrag opgenomen van € 396.000 (begroot op € 410.000) als gevolg van afvloeiing van personeel (i).

Samenvattend:

Prijseffect personele lasten	Realisatie 2019	%	Begroting 2019	%
Algemene loonverhoging	€ 1.090.000	1,25%	€ 1.090.000	1,25%
ABP-verhoging per 1-1-2019	€ 1.550.000	1,80%	€ 870.000	1,00%
Hogere sociale lasten	€ 89.000	0,10%	Niet begroot	
Hoger loonpeil	€ 550.000	0,50%	Niet begroot	
Vordering transitievergoeding	-€ 764.000	-0,70%	Niet begroot	
Totaal	€ 2.515.000	2,95%	€ 1.960.000	2,25%
Vershil realisatie en begroting	€ 555.000	0,70%		

Overige personele lasten

De overschrijding van de € 990.000 op de overige personele lasten bestaat uit de volgende posten:

- De kosten van personeel niet in loondienst zijn € 1.300.000 hoger dan begroot. Ten eerste zijn er twee vacatures van schooldirecteuren ingevuld door interim-krachten waardoor de kosten € 135.000 hoger zijn uitgekomen. Ten tweede betreft dit € 340.000 aan inhuur van de interim concern controller, de manager Bestuursbureau en de interim Bestuurder. Ten derde is er € 940.000 aan onderwijspersoneel ingezet ten behoeve van ziektevervanging en voor de invulling van openstaande vacatures, die niet intern konden worden ingevuld.
- De kosten van scholing zijn € 133.000 hoger dan begroot. Deze hogere lasten worden financieel gedekt door subsidies vanuit de gemeente Amsterdam en DUO..De kosten van personele voorzieningen zijn € 420.000 lager dan begroot. De voorziening voor de WIA is ultimo 2018 voor het eerst gevormd. Gedurende dit verslagjaar bleek uit een opgave van het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor de WIA, dat de hoogte van de voorziening WIA te hoog was en om die reden is deze bijgesteld met een onttrekking van € 105.000. In de begroting was rekening gehouden met een dotatie van € 300.000.

Personele lasten t.o.v. 2018

De totale personeelslasten zijn ten opzichte van 2018 € 235.000 (0,25%) hoger. Dit bedrag bestaat uit € 662.000 lagere lonen en salarissen enerzijds en € 609.000 hogere overige personele lasten en € 288.000 lagere uitkeringen van het UWV anderzijds.

Het gemiddeld aantal (interne) fte's is 32 lager dan in 2018. Op basis hiervan bedraagt het hoeveelheidsverschil € 2.067.000 (2,6%) en het prijsverschil € -1.693.000 (-1,9%) van de lonen en salarissen inclusief uitkeringen van in totaal € 374.000 (€ 662.000 - € 288.000)

De toename in de overige personele lasten wordt grotendeels verklaard door hogere kosten van personeel niet in loondienst, zoals hierboven toegelicht

Bezetting in fte:

Op 1 januari 2019 bedroeg het aantal fte's 1.200 (exclusief 8 stagiairs), waarna het aantal is afgenomen. Ultimo 2019 is het aantal fte's 1.174 (exclusief 7 stagiairs), een daling van 26 fte's. In 2019 bedraagt het gemiddeld aantal fte's 1.184 (exclusief 8 stagiairs) ten opzichte van het gemiddeld aantal van 1.216 in 2018.

7.5 Afschrijvingslasten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.2	Afschrijvingen			
4.2.2	Materiële vaste activa inventaris €	2.702	2.559	2.585
4.2.3	Materiële vaste activa gebouwen	713	625	590
	Totaal afschrijvingen	3.415	3.184	3.175

Het totaal geïnvesteerd bedrag is in 2019 is € 96.000 hoger dan in 2018. De oorzaak van de hogere afschrijvingslasten ligt voornamelijk in de investeringen die eind 2018 zijn gedaan en waarvan de afschrijving nu voor een heel jaar in 2019 valt. Verder is de componentenmethode toegepast waardoor er aanvullende afschrijvingen zijn ad € 47.000. Hierdoor is de totale afschrijvingslast in het

verslagjaar hoger dan in 2018. De componentenmethode (stelselwijziging) is verder toegelicht onder de grondslagen.

7.6 Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1	Huur	999	1.141	1.125
4.3.2	Verzekering	-7	5	-11
4.3.3	Onderhoud	2.485	3.251	3.303
4.3.4	Energie en water	1.730	1.566	1.544
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.230	2.068	2.204
4.3.6	Belastingen en heffingen	644	470	669
4.3.7	Overige huisvestingslasten	464	324	362
Totaal huisvestingslasten		8.546	8.825	9.195

Huisvestingslasten t.o.v. begroting en realisatie 2018

Door de stelselwijziging is er een onderschrijding te zien bij de huisvestingslasten. Hierdoor zijn de huisvestingslasten in 2019 € 280.000 lager dan begroot en € 650.000 lager dan 2018. Vanaf 2019 is de componentenmethode toegepast en worden de uitgaven van vervangingsonderhoud geactiveerd. Vóór stelselwijziging overschrijden de huisvestingslasten de begroting in totaal € 860.000, wat voor € 374.000 verklaard wordt door hogere uitgaven van groot onderhoud en hogere uitgaven van gebruikersonderhoud op de scholen. In de paragraaf huisvesting van het bestuursverslag zijn deze uitgaven toegelicht. De afwijking met de realisatie 2018 wordt eveneens hierdoor verklaard.

De kosten voor energie en water zijn € 160.000 hoger dan begroot (€ 186.000 hoger dan vorig jaar) door de verhoogde energiebelasting. Dit was bij het opstellen van de begroting nog niet bekend.

De kosten van schoonmaak ontwikkelen zich stabiel en bedragen jaarlijks € 2.300.000 (2018 en 2019). De begroting van schoonmaak werd in 2019 te laag begroot € 162.000. De uitgaven van schoonmaakartikelen en -middelen waren abusievelijk niet in de begroting meegenomen, terwijl deze wel onderdeel uitmaken van het contract.

De kosten uit hoofde van belastingen en heffingen zijn in 2019 nagenoeg gelijk aan 2018. In de begroting was gerekend met lagere heffingen en hogere huur (verschuiving van € 76.000). Daarnaast zijn er de waterschapsbelasting en rioolrechten te laag begroot (€ 98.000).

De overige huisvestingslasten zijn hoger dan begroot en betreft de hogere begeleidingskosten voor aanbestedingen. De reden voor deze stijging is dat veel contracten expireerden in 2019 en een aantal leveringen en diensten, waaronder vaste telefonie en print- en betaalsystemen), waar in de begroting onvoldoende rekening mee was gehouden.

7.7 Overige Materiële lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018	
4.4 Overige lasten				
4.4.1 Accountantskosten	86	100	152	
4.4.2 Telefoon- en portokosten	319	309	307	
4.4.3 Advieskosten	497	389	809	
4.4.4 Onderwijs door derden	1.436	1.335	1.858	
4.4.5 Overig adm en beheerslasten	682	721	715	
Administratie en beheerslasten		3.020	2.853	3.841
4.4.6 Inventaris	491	405	513	
4.4.7 Leermiddelen	2.663	2.936	3.439	
4.4.8 ICT	1.962	1.733	2.366	
4.4.9 Examenkosten	158	209	167	
Inventaris, apparatuur en leermiddelen		5.273	5.282	6.485
4.4.10 PR en marketing	272	257	249	
4.4.11 Contributies en abonnementen	474	667	433	
4.4.12 Catering	265	226	245	
4.4.13 Dotatie voorzieningen dub. Debiteuren	17	414	702	
4.4.14 School & culturele activiteiten	129	120	123	
4.4.15 Reizen, excursies en projecten	2.158	1.788	2.008	
4.4.16 Overige	1.096	1.233	1.023	
Overige adm en beheerslasten		4.411	4.705	4.783
Totaal overige lasten	12.704	12.840	15.109	

Materiële lasten t.o.v. begroting en realisatie 2018

De overige materiële lasten zijn € 136.000 lager uitgekomen dan de begroting en € 2.405.000 lager dan vorig jaar. De kosten voor advies, onderwijs door derden, leermiddelen, ICT en dubieuze debiteuren waren voornamelijk lager begroot en zijn ook lager gerealiseerd dan vorig jaar en worden hieronder verder toegelicht.

De advieskosten zijn € 312.000 lager dan vorig jaar. De realisatie 2019 is wel € 108.000 boven de begroting uitgekomen. Oorzaak is dat in 2019 een aantal niet begrote onderzoeken hebben plaats gevonden waaronder een onderzoek naar de kwaliteit van de IT (€ 25.000), diverse advisering omtrent (mogelijke) samenvoegingen € 25.000 en kwaliteitsontwikkeling ad € 67.000. Dat de advieskosten lager zijn dan voorgaand jaar wordt veroorzaakt door de migratie van Switch IT die in 2018 is afgerond.

De kosten voor onderwijs door derden zijn € 101.000 hoger dan begroot en € 422.000 lager dan 2018. De kosten voor onderwijs door derden betreft de kosten voor zogenaamde VAVO leerlingen en leerlingen die bij een ROC of OPDC geplaatst worden. Deze kosten zijn vooraf niet altijd goed in te schatten omdat niet altijd bekend is of leerlingen door bijvoorbeeld gedrag- of leerproblematiek worden geplaatst op een andere onderwijsinstelling. Dit veroorzaakt de afwijking met de begroting. Ten opzichte van 2018 waren er in 2019 minder VAVO leerlingen en overige (over)plaatsingen.

De leermiddelen zijn € 273.000 lager dan begroot en € 776.000 lager dan voorgaand jaar. Een aantal scholen heeft fors bespaard op de uitgaven van leermiddelen. Daarnaast zijn er twee scholen overgegaan op een eigen boekenfonds. De daling ten opzichte van 2018 wordt verklaard door de daling van de leerlingaantallen met 5% vanaf 1-10-2017 tot 1-10-2019.

De kosten voor ICT zijn € 229.000 hoger dan begroot. Dit betreft aanvullende dienstverlening vanuit Switch IT in het kader van UMRA licenties, AVE Point, diverse migraties van roosterpakketten op de scholen en netwerk support. De lagere ICT kosten ten opzichte van 2018 houden verband met de migratie van de oude naar de nieuwe ICT omgeving en daarmee de tijdelijke verlenging van het lopende contract met de vorige ICT leverancier (kosten 2018 € 244.000). Verder heeft er in 2018 een BOA update plaats gevonden € 66.000.

De daling van de kosten van dubieuze debiteuren wordt zoals in paragraaf 5.3 is toegelicht met name veroorzaakt door de vrijval van een in voorgaande jaren als oninbaarheid aangemerkte vordering.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Honoraria accountant			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	48	45	69
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	38	55	83
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	-	-	-
Totaal	86	100	152

De accountantslasten van € 86.000 hebben voor:

- € 36.000 betrekking op de jaarrekeningcontrole 2018 en € 12.000 betrekking op een voorschot voor de jaarrekeningcontrole van 2019 welke zijn uitgevoerd door Astrium Onderwijsaccountants;
- € 38.000 betrekking op andere controleopdrachten. Dit betreft voornamelijk de controle op eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers. Deze controles zijn alle uitgevoerd door Astrium Onderwijsaccountants.

Oorzaak voor het onderschrijden van de begroting is voornamelijk dat in de begroting rekening is gehouden met meerwerk welke lager is gerealiseerd. In 2019 is geen sprake geweest van fiscale adviezen.

7.8 Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	0	0	1
5.5 Rentelasten	-294	-280	-383
Totaal financiële baten en lasten	-294	-280	-382

De rente op de langlopende lening is gefixeerd door middel van een renteswap en bedraagt €294.000. De rentelasten zijn lager dan vorig jaar als gevolg van aflossing op de langlopende lening.

8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2019	Resultaat 2019	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Vereniging	Amsterdam	4	10.916	529	nee	-	nee
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Verenij	Zaanstad	4	2.704	821	nee	-	nee
Saenstroom OPDC	Stichting	Zaanstad	4	2.617	13	nee	-	nee
Samenwerkingverband Waterland	Stichting	Purmerend	4	1.618	-78	nee	-	nee
Totaal bestuur				17.855	1.285			

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

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

9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Bezoldiging topfunctionarissen

9a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

bedragen x €1	J. Steenvoorden	R. Kuiken	B. Dijkgraaf
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)		1	1
Dienstbetrekking?		ja	ja
Bezoldiging			
Beloning (bruto)		146.240	146.753
Belastbare onkostenvergoedingen		730	661
Beloningen betaalbaar op termijn		20.543	20.637
Subtotaal		167.513	168.051
-/- Onverschuldigd betaald bedrag		-	-
Totaal bezoldiging		167.513	168.051
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		177.000	177.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldige betaling		N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018			
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/08	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband 2018 (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging 2018			
Beloning (bruto)	99.951	138.824	46.816
Belastbare onkostenvergoedingen	1.969	869	111
Beloningen betaalbaar op termijn	12.644	18.638	6.311
Totaal bezoldiging 2018	114.564*	158.331	53.238
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	113.844	171.000	57.156

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

9b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

bedragen x C1		B. Nix	
Functiegegevens		Lid CvB	
Kalenderjaar		2019	2018
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)		09/09 – 31/12	n.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar		4	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar		€ 187	€ 182
Maxima op basis van de normbedragen per maand		103.600	n.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		95.978	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?		Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode		90.914	n.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalender maand 1 t/m 12		90.914	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.	
Bezoldiging		90.914	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	

9c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x C1	E.R.M. Verhoef	P.P. Witte	L.J.M. Hermsen	E.M. Spetter	A.J. Kallenberg	M. Spier	N.A. Boering	A. van Steensel
Functiegegevens	Voorzitter	Vice Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12	1/12 - 31/12
Bezoldiging								
Beloning	9.000	7.000		7.000	7.000	7.000	5.250	583
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-		-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-		-	-	-	-	-
Subtotaal	9.000	7.000		7.000	7.000	7.000	5.250	583
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-		-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging								
	9.000	7.000		7.000	7.000	7.000	5.250	583
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.550	17.700		17.700	17.700	17.700	13.275	1.475
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018								
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 03/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		
Bezoldiging 2018								
Beloning	7.438	4.959	3.719	6.000	4.959	4.959		
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-		
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-		
Totaal bezoldiging 2018	7.438	4.959	3.719	6.000	4.959	4.959		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.650	17.100	12.825	17.100	17.100	17.100		

In de besloten vergadering van 05 april 2019 heeft de RvT het honorarium RvT opnieuw vastgesteld voor 2019 en 2020. De beloning voor de leden van de RvT voor 2019 is vastgesteld op € 7.000, exclusief 21% btw. Voor de voorzitter van de RvT is dit bedrag € 9.000. De individuele leden van de RvT zijn zelf verantwoordelijk voor de btw-afracht aan de Belastingdienst.

9d. Topfunctionarissen alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een bezoldiging van € 1.700 of minder. (N.v.t.)

9e. De totale bezoldiging van een topfunctionaris alsmede degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen. (N.v.t.)

9f. In het geval een leidinggevende topfunctionaris, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt. (N.v.t.)

9g. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt . (N.v.t.)

9h. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT:

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

10. Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van het Coronavirus heeft op de hele wereld een flinke impact, zo ook op het onderwijs. Het schoolexamen 2020 wordt op aangepaste wijze afgenomen en het centraal examen wordt niet afgenomen. Het onderwijs bij ZAAM wordt sinds 16 maart 2020 op afstand gegeven, wat van zowel leerlingen als collega's flinke aanpassingen vereist. ZAAM verwacht dat de financiële gevolgen overzichtelijk zijn. De Rijksoverheid continueert de bekostiging waardoor de salarissen aan medewerkers en vaste lasten kunnen worden betaald.

Op een aantal gebieden wordt nog discussie gevoerd, zoals schoolreizen, excursies en aanpassing van het schoonmaakwerk. De impact van het coronavirus op de totale financiële positie beïnvloedt de continuïteit van de organisatie vooralsnog niet.

11. Beleidsinfo

(bedragen x € 1.000)

jan-dec 2016		Lasten administratie	Lasten huisvesting	Lasten leermiddelen	Lasten meubilair	Baten ouderbijdragen	Baten schoonmaken
BRIN	02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ	3.020	8.545	4.625	143	2.860	-
Totaal bestuur		3.020	8.545	4.625	143	2.860	-

Bijlagen

Bijlage 1 Lijst met afkortingen en verklaring begrippen

CvB	College van bestuur
Fte_	Fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband wordt uitgedrukt.
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
IKB	Individueel Keuze Budget: Dit is een keuzebudget vanuit de cao-vo in de vorm van extra verlofuren. Het keuzebudget kan worden aangewend om minder te gaan werken, of om verlof te sparen. Ook kan het onder voorwaarden worden gekapitaliseerd.
LOB	Loopbaanoriëntatie en -begeleiding
LWOO	Leerweg Ondersteunend Onderwijs
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
OP	Onderwijzend Personeel
Osvo	De vereniging van schoolbesturen in het Amsterdamse voortgezet onderwijs
P&O	Personeel en Organisatie
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PSA	Personeel- en Salarisadministratie
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie. Dit is een inventarisatie van risico's voor de veiligheid en gezondheid op de werkplek.
rk/pc	Rooms katholiek/Protestants Christelijk
RPO	Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen. Dit is een regionaal plan waarin schoolbesturen met elkaar vastleggen hoe de onderwijsvoorzieningen binnen de sector vorm krijgen.
Rvt	Raad van toezicht
SWV	Samenwerkingsverband
Tussenvoorziening	Een zorglocatie voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
VO-raad	Sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs die de belangen behartigt van het voortgezet onderwijs bij de overheid, de politie, andere onderwijssectoren en maatschappelijke organisaties

Bijlage 2 Nevenfuncties college van bestuur & raad van toezicht

College van bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
Drs. B.B. Dijkgraaf	Voorzitter CvB	Qualitate qua: <ul style="list-style-type: none">- Lid van bestuur Woltjer Stichting- Lid van bestuur OSVO- Lid van bestuur Samenwerkingsverband Waterland Overige: <ul style="list-style-type: none">- Lid ledenadviesraad VO-raad
Drs. R. Kuiken	Lid CvB	Qualitate qua: <ul style="list-style-type: none">- Lid van bestuur samenwerkingsverband VO A'dam-Diemen- Lid van bestuur samenwerkingsverband Zaanstad en daaraan gerelateerd lid van toezichthoudend orgaan stichting Saenstroom- Lid van bestuur coöperatieve vereniging BOA- Lid van het bestuurlijk overleg OPerRA Overige: <ul style="list-style-type: none">- Voorzitter College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Kerk Amsterdam- Voorzitter Raad van toezicht de Regenbooggroep- Voorzitter stuurgroep Bèta Partners- Voorzitter stichting Steunfonds Theologie Windesheim
Ir. L.F..Nix	Lid CvB ad interim vanaf 9-9-2019	- geen

Raad van toezicht

Naam	Functie	Nevenfunctie
E.R.M. Verhoef	voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - zelfstandig (onderwijs) adviseur en interim - lid RvT SCOH - Institutioneel Auditor NVAO
Mr. drs. P.P. Witte	vice-voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - voorzitter bedrijfstak pensioenfonds openbaar vervoer, - lid RvT stichting Borgesius, - bestuurslid Juzt Jeugdzorg (vanaf 1-12-19) - RvB Ipse de Bruggen, - lid Raad van Advies ROC Mondriaan
A. van Steensel - Schaeffer	lid	<ul style="list-style-type: none"> - zelfstandig financieel adviseur, interim manager - voorzitter RvT stichting Meer Primair - lid RvT stichting Maatvast (tot juli 2019) - Bestuurslid St. Ondersteuning The Midfield - Docent Bestuurlijke Informatievoorziening bij Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid - Lid Commissie Code Goed Bestuur VO
Drs. E.M. Spetter RC	lid	<ul style="list-style-type: none"> - directeur Onderwijs- en studentenzaken bij Universiteit Leiden, Geesteswetenschappen
Dr. T. Kallenberg	lid	<ul style="list-style-type: none"> - CFO Aidsfonds - Bestuurslid stichting Beter Leven Keurmerk - Bestuurslid Samenwerkende Gezondheidsfondsen - Lid Auditcommissie stichting Aap
Drs. N.A. Boering RA	lid	<ul style="list-style-type: none"> -
M. Spier	lid	<ul style="list-style-type: none"> - zelfstandig ondernemer en consultant, - oprichter TEDx Women Amsterdam

Er is geen sprake van conflicterende nevenfuncties.

Bijlage 3 Ontwikkeling aantal leerlingen

	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
Noord	2590	2575	2516	2334	2228
BNC	303	324	328	326	320
Damstede	1133	1141	1122	988	883
Hogelant	100	128	133	120	133
Noorderlicht	499	453	408	418	426
Over-Y College	555	529	525	482	466
Oost	3013	3081	3148	3177	3157
Bindelmeer	476	503	473	488	543
College de Meer	547	529	515	489	466
Cygnus	783	826	831	830	840
Havo DeHof	245	280	360	406	388
PNC	962	943	969	964	920
West	1693	1642	1586	1490	1355
Calvijn	458	470	481	522	511
Comenius	735	698	620	539	471
Iedersland	233	213	220	202	181
Reinaert	267	261	265	227	192
Zaanstad	1817	1791	1804	1683	1669
De Faam	209	201	187	157	158
Pascal College	933	948	985	945	937
Pascal Zuid	675	642	632	581	574
Zuid	2682	2677	2675	2619	2741
Apollo	242	249	236	253	270
Gerrit vd Veen	895	877	877	871	897
Huygens	482	447	469	459	463
Sweelinck	590	557	505	417	406
Vinse School	72	145	179	227	284
Zuiderlicht	401	402	409	392	421
Eindtotaal	11795	11766	11729	11303*	11150

* Het bekostigde aantal leerlingen (na accountantsmutaties) per 1-1-2018 is uitgekomen op 11.280.

Bijlage 4 Onderwijsresultaten 2020

School	School soort	Onderwijs positie	Onderbouw snelheid	Bovenbouw succes	Vershil SE-CE	Gem. cijfer CE relatief	Oordeel opbrengsten	Arrangement
De Apollo	vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,21	Boven norm	voldoende	basis
Iedersland College	vmbo-b	Boven norm	Onder norm	Onder norm ³	-0,21	Boven norm	onvoldoende ⁴	basis
	vmbo-k	Boven norm	Onder norm	Boven norm	0,30	Boven norm	voldoende	basis
Calvijn College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-	-	voldoende	basis
	vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,29	Boven norm	voldoende	basis
ABC Noorderlicht	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,37	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,18	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t	-	-	-	-	-	geen oordeel	- ⁵
Bindelmeer College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,31	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Onder norm	0,23	Onder norm	onvoldoende	basis ⁶
	vmbo-t	-	-	-	0,08	Boven norm	voldoende	basis
College De Meer ⁷	vmbo-b	-	-	Boven norm	-0,25	Boven norm	geen oordeel	basis
	vmbo-k	-	-	Boven norm	0,21	Boven norm	geen oordeel	basis
	vmbo-t	-	-	Boven norm	-0,11	Boven norm	geen oordeel	basis
Huygens College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,50 ⁸	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Onder norm	-0,06	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t	-	-	Onder norm	0,33	Boven norm	voldoende	basis
Pascal Zuid	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,32	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,07	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t	-	-	Boven norm	0,05	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-b	-	Boven norm	Boven norm	-0,58 ¹⁰	Boven norm	voldoende	basis

³ Deze indicator is onder de norm vanwege een registratiefout die doorwerkt in jaarscore 17/18. Deze is niet tijdig gesignaleerd en kon daardoor niet op tijd hersteld worden. Zonder deze registratiefout is er sprake van een bovenbouwsucces dat boven de norm ligt en daarmee voldoende onderwijsopbrengsten. Zie bovenstaande.

⁴ De vmbo-t afdeling van het Noorderlicht heeft nog geen kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie en daarom is er nog geen arrangement toegekend.

⁵ Onderzoek van de inspectie heeft nog niet plaatsgevonden waardoor eventuele aanpassing van het arrangement nog niet heeft plaatsgevonden.

⁶ Inspectie geeft geen oordeel over de onderbouwindicatoren omdat er onvoldoende data beschikbaar is vanwege het overschrijven van leerlingen naar een andere vestiging. Uit berekeningen van ZAAM diensten blijkt dat beide indicatoren boven de norm scoren.

⁷ Een negatief verschil van een half punt of meer is voor de inspectie geen aanleiding om op te treden. Een positief verschil van een half punt of meer is dat wel.

⁸ Een negatief verschil van een half punt of meer is voor de inspectie geen aanleiding om op te treden. Wel is het voor de school een reden voor nadere analyse: is het schoolexamen niet te moeilijk? Ontnemen wij leerlingen kansen op een diploma?

Zuiderlicht College ⁹	vmbo-k			Boven norm	0,09	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,35	Boven norm	voldoende	basis
Bernard Nieuwentijt College	vmbo-t	Boven norm	Onder norm	Boven norm	0,09	Boven norm	voldoende	basis
	havo			Onder norm	-	-	onvoldoende	- ¹¹
Het Reinaert	vmbo-t	Boven norm	Onder norm	Onder norm	0,43	Onder norm	onvoldoende	basis ¹²
Over-Y College	vmbo-t	Boven Norm	Boven norm	Boven norm	-0,05	Boven norm	voldoende	basis
	havo			-	-	-	geen oordeel	- ¹³
Sweelinck College	vmbo-t	Boven norm	Onder norm	Boven norm	-0,06	Boven norm	voldoende	basis
	havo			-	-	-	geen oordeel	- ¹⁴
Comenius Lyceum	havo	Boven norm	Boven norm	Onder norm	0,05	Boven norm	voldoende	Onvoldoende ¹⁵
	vwo			Onder norm	0,19	Boven norm	voldoende	Onvoldoende ¹⁶
Cygnus Gymnasium	vwo	Onder norm	Boven norm	Boven norm	-0,15	Boven norm	voldoende	basis
Damstede lyceum ¹⁷	havo	-	-	Onder norm	0,16	Onder norm	onvoldoende	basis ¹⁸
	vwo			Onder norm	0,35	Onder norm	onvoldoende	basis ¹⁹
Gerrit van der Veen College	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,06	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,32	Boven norm	voldoende	basis
Pascal College	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,24	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	-0,10	Boven norm	voldoende	basis
Pieter Nieuwland College	havo	Boven norm	Onder norm	Boven norm	-0,09	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,17	Boven norm	voldoende	basis
De Vinse school ²⁰	vmbo-t	-	Boven norm	Boven norm	0,23	Boven norm	voldoende	-

⁹ Inspectie geeft geen (betrouwbaar) oordeel over de onderbouwindicatoren omdat er onvoldoende data beschikbaar is vanwege het overschrijven van leerlingen naar een andere vestiging.

¹¹ De havo afdeling van het BNC heeft nog geen kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie en daarom is er nog geen arrangement toegekend.

¹² Onderzoek van de inspectie heeft nog niet plaatsgevonden waardoor eventuele aanpassing van het arrangement nog niet heeft plaatsgevonden.

¹³ De havo afdeling van het Over-Y heeft nog geen kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie en daarom is er nog geen arrangement toegekend.

¹⁴ De havo afdeling van het Sweelinck heeft nog geen kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie en daarom is er nog geen arrangement toegekend.

¹⁵ Onderzoek van de inspectie heeft nog niet plaatsgevonden waardoor eventuele aanpassing van het arrangement nog niet heeft plaatsgevonden.

¹⁶ Onderzoek van de inspectie heeft nog niet plaatsgevonden waardoor eventuele aanpassing van het arrangement nog niet heeft plaatsgevonden.

¹⁷ Inspectie geeft geen oordeel over de onderbouwindicatoren omdat er onvoldoende data beschikbaar is vanwege het overschrijven van leerlingen naar een andere vestiging. Uit berekeningen van ZAAM diensten blijkt dat beide indicatoren boven de norm scores.

¹⁸ Onderzoek van de inspectie heeft nog niet plaatsgevonden waardoor eventuele aanpassing van het arrangement nog niet heeft plaatsgevonden.

¹⁹ Onderzoek van de inspectie heeft nog niet plaatsgevonden waardoor eventuele aanpassing van het arrangement nog niet heeft plaatsgevonden.

²⁰ De Vinse School heeft nog geen kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie en daarom is er nog geen arrangement toegekend.

	havo			Onder norm	0,10	Boven norm	voldoende	-
	vwo			Boven norm	0,69 ²¹	Boven norm	voldoende	-
Havo de Hof ²²	havo	Boven norm	Boven norm	Onder norm	0,32	Onder norm	onvoldoende	-
De Faam	De Faam heeft geen resultatenkaart van de inspectie. Het laatste inspectiebezoek in 2013 was positief.							
Hogelant	Het Hogelant heeft geen resultatenkaart van de inspectie. Het laatste inspectiebezoek in 2018 was positief.							

²¹ Een negatief verschil van een half punt of meer is voor de inspectie geen aanleiding om op te treden. Een positief verschil van een half punt of meer is dat wel.

²² Havo de Hof heeft nog geen kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie en daarom is er nog geen arrangement toegekend.

Bijlage 5 Verantwoording inzet middelen samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverband Amsterdam - Diemen

Tussenvoorzieningen

(Hogelant, De Apollo, Iedersland College)

De tussenvoorzieningen richten zich op leerlingen die in het reguliere onderwijs niet tot hun recht komen. Er is op deze scholen veel ondersteuning op maat, zowel binnen als buiten de klas. Ouders en leerlingen ontvangen informatie over de ondersteuningsmogelijkheden bij aanmelding, tijdens driehoeksgesprekken en via de website van de scholen.

Wat opvalt is dat in 2019 het aantal zij-instromers gedurende het schooljaar weer is gegroeid en het aantal leerlingen dat kan opstromen en een regulier diploma kan halen afneemt.

Tot slot zorg de invoering van de AVG voor problemen als ouders geen toestemming geven om een leerling te bespreken in het zorgadviesteam. Dit zorgt voor problemen met de doorverwijzing naar andere instanties.

Vmbo

(ABC Noorderlicht, Bindelmeer College, Calvijn College, College de Meer, Huygens College, Over-Y College, Het Reinaert, Sweelinck College, Vinse School, Zuiderlicht College)

De vmbo-scholen en –afdelingen van ZAAM onderscheiden zich in ondersteuning onder andere door een breed en intensief mentoraat, inzet van de schoolpsycholoog, inzet PBS, trainingen sociale veiligheid en trainingen faalangstreductie.

Ouders en leerlingen ontvangen informatie over de ondersteuningsmogelijkheden via de website van de scholen, tijdens de open dagen en (thematische) ouderavonden. Verder informeert de school ouders en leerlingen via email en tijdens driehoeksgesprekken.

In 2019 verdient één zaak aparte vermelding: Bij ABC Noorderlicht zijn de thuiszitters eerder in beeld door betere verzuimregistratie

Er zijn geen formele geschillen bekend in 2019 op de overige vmbo-scholen.

Wat betreft de invoering van de AVG, constateren de vmbo-scholen dat deze voornamelijk zorgt voor meer administratief werk.

Havo / vwo

(Comenius Lyceum, Cygnus Gymnasium, Damstede Lyceum, Gerrit van der Veen, havo de Hof, Pieter Nieuwland College, Sweelinck College, Vinse School)

De vwo- en havo-scholen en –afdelingen onderscheiden zich in ondersteuning onder andere door een breed en intensief mentoraat, het wegwerken (taal)achterstanden via extra lessen en aandacht voor hoogbegaafdheid, dyslexie en dyscalculie, psychische problemen, studievaardigheden en sociale vaardigheden en aandacht voor faalangst.

Ouders en leerlingen ontvangen informatie over de ondersteuningsmogelijkheden via de website van de scholen, de schoolgids, tijdens de open dagen en ouderavonden. Verder informeert de school ouders en leerlingen via email, de mentoren en driehoeksgesprekken.

Vermeldenswaardige ontwikkelingen in 2019 zijn dat bij het Comenius Lyceum sprake is van betere examenresultaten en beter gedrag. Deze school heeft ook te maken met hoge afstroom door leerachterstanden die zijn opgelopen in het primaire onderwijs. Tot slot zijn er weinig thuiszitters. Op het Cygnus Gymnasium zijn er relatief veel leerlingen met zwaardere problematiek geslaagd dit jaar. De school is blij met dit resultaat. Op het Damstede Lyceum zijn er 6 thuiszitters, waarvan 4 inmiddels hun schoolcarrière hebben kunnen hervatten. Het Gerrit van der Veen College blijft het lastig vinden om zij-instromers goed te laten aarden.

Op de volgende scholen zijn formele geschillen geweest:

- Comenius Lyceum: 1 geschil over doubleren leerlingen waarvan ouders schuld bij de school leggen
- Gerrit van der Veen: 1 geschil over een niet toegekende herkansing. De school heeft de herkansing alsnog moeten toekennen.
- Damstede: 1 geschil over het niet bevorderen van een leerling en het lekken van toetsen: beide klachten zijn ongegrond verklaard

Op de overige scholen zijn geen formele geschillen bekend.

En tot slot zorgt de invoering van de AVG voor nog professioneler handelen en ook voor meer administratief werk. Daarnaast kan het voor problemen zorgen in gegevensuitwisseling tussen het primair onderwijs en voortgezet onderwijs.

Samenwerkingsverband Waterland en samenwerkingsverband Zaanstreek

Blaise Pascal College, Pascal Zuid, De Faam en Bernard Nieuwentijt College

De scholen in Zaanstad en Waterland onderscheiden zich onder andere door het screenen van leerlingen op dyslexie (Blaise Pascal College, etc.)

Ouders en leerlingen ontvangen informatie over de ondersteuningsmiddelen tijdens voorlichtingsavonden voor ouders en tijdens de Open Dag; via de website. Als er reden is voor aanmelding extra ondersteuning worden ouders van de betreffende leerling telefonisch geïnformeerd en /of op school uitgenodigd.

Een aantal vermeldenswaardige ontwikkelingen in 2019 is dat er bij het Blaise Pascal College een toename wordt geconstateerd van stressverschijnselen en angststoornissen. Daarnaast zijn de wachtlijsten voor verwijzing erg lang.

Er zijn geen formele geschillen bekend.

Besteding ondersteuningsmiddelen 2019

Inzet	tussenvoorzieningen	vmbo	havo/vwo
Ondersteuning voor individuele leerlingen	€ 64.600	€ 353.166,80	€ 220.234
Interne zorgstructuur: kwaliteitsverbetering	€ 77.592	€ 141.979,00	€ 209.644
Interne zorgstructuur: scholing	€ 33.200	€ 53.757,00	€ 45.571
Externe zorgstructuur: kwaliteitsverbetering		€ 44.368,00	€ 46.584
Externe zorgstructuur: kosten TOPklas	€ 10.000	€ 41.579,00	
Inzet trajectklassen	€ 42.000	€ 60.968,00	€ 37.500
Overig	€ 16.500	€ 35.795,00	€ 13.914
Totaal besteed	€ 243.892	€ 768.302	€ 568.391

Totaal toegekend

€ 232.300

€ 651.951

€ 513.282