

Jaarverslag ZAAM 2025



interconfessioneel
voortgezet onderwijs

Colofon

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Uitgave	ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht	5 juni 2026
Vastgesteld door College van Bestuur	19 mei 2026
Kenmerk	2026-1939

Inhoud

Voorwoord	4	5. Verslag Raad van Toezicht	32
Samenvatting	8	5.1. Samenstelling	33
1. Algemeen	10	5.2. Governance	33
1.1. Missie en Visie	11	5.3. Visie op toezicht	34
1.2. NAW-gegevens	11	5.4. Contact met de organisatie	34
1.3. Juridische en interne organisatiestructuur	12	5.5. Werkzaamheden	34
1.4. De scholen	12	5.6. Werkgeversrol	35
1.5. Kennis- en Servicecentrum	13	5.7. Woord van dank	35
1.6. College van Bestuur	15	6. Financiële ontwikkelingen en continuïteit	36
1.7. Ontwikkelingen governance en code goed bestuur	15	6.1. Financiën	37
2. Ontwikkelingen in 2025	16	6.2. Treasurybeleid	38
2.1. Informatiebeveiliging en privacy	17	6.3. Continuïteitsparagraaf	39
2.2. Allocatie van middelen	17	6.4. Risicoparagraaf	41
2.3. Toetsing en examinering	17	6.5. Meerjaren exploitatiebegroting	42
2.4. Strategisch personeelsbeleid	18	6.6. Meerjarenbalans	43
2.5. Kerncijfers personeel	18	7. Jaarrekening	46
2.6. Banenafpraak	19	7.1. Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)	47
2.7. Werkdrukmiddelen	19	7.2. Staat van baten en lasten over 2025	48
3. Dit was ZAAM in 2025	20	7.3. Kasstroomoverzicht over 2025	49
3.1. Kwaliteitsbeleid: kleinschaligheid vraagt om maatwerk	21	7.4. Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	50
3.2. Versterking van samenwerking binnen en buiten ZAAM	22	7.5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	54
3.3. Professionalisering en onderwijskundige ontwikkeling	23	7.6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	64
4. Verslag GMR	26	7.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2025	65
4.1. Inleiding	27	7.8. Verbonden partijen (Model E)	73
4.2. Samenstelling GMR 2025	27	7.9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)-onderhanden	74
4.3. Inhoudelijke thema's	29	7.10. Gebeurtenissen na balansdatum	75
4.4. Besluiten en adviezen	31	Controleverklaring	76
4.5. Driehoek GMR-CvB-RvT	31	Ondertekening	78
4.6. Achterban	31		

Voorwoord

Samen het verschil maken: het jaar van samenwerking en ontwikkeling

Het bestuur kijkt terug op een jaar waarin samenwerking in de regio's een belangrijk thema was. De structuur van ZAAM aanpassen naar samenwerking in regio's gaat niet vanzelf en roept vragen op: welke keuzes maken we samen, hoe vinden we de balans tussen kleine scholen en het grotere geheel, en hoe gebruiken we de kracht van onze regio's het beste? We hebben gekozen voor regiovorming om het onderwijs te verbeteren. We werken aan doorlopende leerlijnen, delen kennis tussen scholen, bieden maatwerk en zien de regio als leergemeenschap. Ook investeren we in aantrekkelijk werkgeverschap door ontwikkelkansen te bieden en een fijne werk- en leeromgeving te creëren. In de regio's willen we onze rol versterken, beter aansluiten bij overlegtafels en onze ondersteuning en beleidsontwikkeling afstemmen op regionale behoeften. Het jaar 2025 laat zien dat we elkaar nodig hebben, dat samenwerken nieuwe kansen brengt en dat onze gezamenlijke kracht de basis is voor sterk en toekomstgericht onderwijs. Met tevredenheid zien we dan ook terug dat er vooruitgang is geboekt op met name drie terreinen:

Versterking van samenwerking binnen en buiten ZAAM

De samenwerking binnen ZAAM en met partners daarbuiten heeft het afgelopen jaar zichtbaar aan kracht gewonnen. Scholen en regio's weten elkaar steeds beter te vinden en ook de verbinding met andere besturen en gemeenten wordt intensiever. In gebieden als Zuidoost, Zaanstad en Waterland zien we dat gezamenlijk optrekken steeds meer de norm wordt. Door elkaar vaker op te zoeken, kennis te delen en verantwoordelijkheid samen te dragen, ontstaat er ruimte voor duurzame oplossingen en sterker onderwijs voor onze leerlingen.

Balans tussen kleinschaligheid en de kracht van het geheel

De kracht van ZAAM zit in de diversiteit en de kleinschaligheid van onze scholen. Tegelijkertijd groeit het besef dat deze kwaliteit juist versterkt kan worden door de voordelen van het grotere geheel te benutten. Tijdens een strategiebijeenkomst is hierin een belangrijke eerste stap gezet: we hebben uitgesproken dat we er nog niet zijn, maar dat er wel degelijk een beweging op gang is gekomen. Een beweging waarin scholen elkaar vaker ontmoeten, samenwerken en gebruikmaken van elkaars expertise, zonder hun eigen identiteit te verliezen.

Professionalisering en onderwijskundige ontwikkeling

Naast samenwerking en verbinding investeren we gericht in de verdere professionalisering van onze organisatie. Met name op HR-gebied zijn

8

Calvijn College

vmbo-b, vmbo-k, vmbo-tl, vmbo-tl
Amsterdam Nieuw-West

CALVIJN COLLEGE

VMBO BASIS • VMBO KADER • VMBO TL • MBO2



MAK DE MIT OEFENINGEN OP HET CALVIJN COLLEGE TE ZIJN?
DAG UITBREID JE TOEGANG
CALVIJN XPERIENCE
JE DOET NIET SAAM ALLEVAAR LEZEN EN SPREKEN
JE TOEFENT JE LEZEN VERVOLGENDE TOEGANG EN TOEGANGEN
KLEINER EN HETZELFDE SAMEN MET ANDERE GROEP 8 EN
HOU JE SAMEN SAMEN VUL - VUL
DOENSDAG 29 JANUARI
MAANDAG 9 MAART
10:00 - 12:00

Zijn je? Deze school gaat
toekomstig bij jou
CALVIJN COLLEGE
CALVIJN XPERIENCE
VRIJBUITERS
VRIJBUITERS

LUNCH
in de Kantine
MAANDAG
DINSDAG
WEDNESDAG

SCAN
VRIJBUITERS
VRIJBUITERS
VRIJBUITERS



belangrijke stappen gezet. HR-initiatieven dragen bij aan een professionele en toekomstbestendige organisatie en benadrukken dat ZAAM bewust investeert in de kwaliteit, ontwikkeling en inzetbaarheid van haar medewerkers. Daarmee bouwen we aan een professionele werkcultuur die aansluit bij onze gezamenlijke ambities en die ruimte biedt voor groei, ontwikkeling en goed onderwijs.

Wij zijn trots op de ingezette koers en dankbaar voor de betrokkenheid en inzet van iedereen binnen en rondom ZAAM. Samen blijven wij bouwen aan sterk, toekomstgericht onderwijs. Samen vooruit.

Het College van Bestuur van ZAAM

Samenvatting

Samen bouwen aan goed onderwijs

In 2025 heeft ZAAM verder gewerkt aan sterk en toekomstgericht onderwijs voor ruim 11.000 leerlingen in de regio Amsterdam, Zaanstad en Waterland. Samenwerking stond daarbij centraal: tussen scholen onderling én met partners zoals gemeenten en andere onderwijsorganisaties.

Drie belangrijke ontwikkelingen in 2025

1. Meer samenwerking tussen scholen

Scholen werken steeds intensiever samen binnen regionale netwerken. Hierdoor kunnen zij kennis en ervaring beter delen, leerlingen beter begeleiden en sneller inspelen op veranderingen.

2. Kleinschalig én krachtig georganiseerd

De scholen blijven kleinschalig met veel persoonlijke aandacht, terwijl zij profiteren van gezamenlijke expertise en ondersteuning.

3. Investeren in medewerkers en kwaliteit

Er is geïnvesteerd in professionele ontwikkeling, goed werkgeverschap en verbetering van onderwijskwaliteit.

Kwaliteit van het onderwijs

De meeste scholen behalen goede resultaten. Waar dat nog niet zo is, zijn verbeterplannen opgesteld. Er is extra aandacht voor basisvaardigheden, gelijke kansen en onderwijsvernieuwing.

Veiligheid en gelijke kansen

Alle scholen werken actief aan een veilige en inclusieve omgeving. Er is aandacht voor het voorkomen van pesten en discriminatie en voor passende ondersteuning voor iedere leerling.

Samenwerking in de regio

ZAAM werkt samen met andere schoolbesturen, gemeenten en samenwerkingsverbanden om passend onderwijs te bieden, doorstroom te verbeteren en het lerarentekort aan te pakken.

Financiële situatie

ZAAM sluit 2025 af met een positief resultaat en blijft financieel gezond, terwijl er wordt geïnvesteerd in onderwijs, personeel en huisvesting.

Vooruitblik

De komende jaren blijven er uitdagingen zoals leerlingaantallen, personeelstekorten en huisvesting. ZAAM blijft inzetten op samenwerking en ontwikkeling om toekomstbestendig onderwijs te bieden.

Tot slot

ZAAM kijkt met vertrouwen vooruit en blijft samen met medewerkers, leerlingen en partners bouwen aan kansrijk onderwijs.

1. Algemeen

1.1. Missie en Visie

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs (ZAAM) 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: *De stichting stelt zich ten doel het geven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig 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.

Visie

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

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

Missie

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

1.2. NAW-gegevens

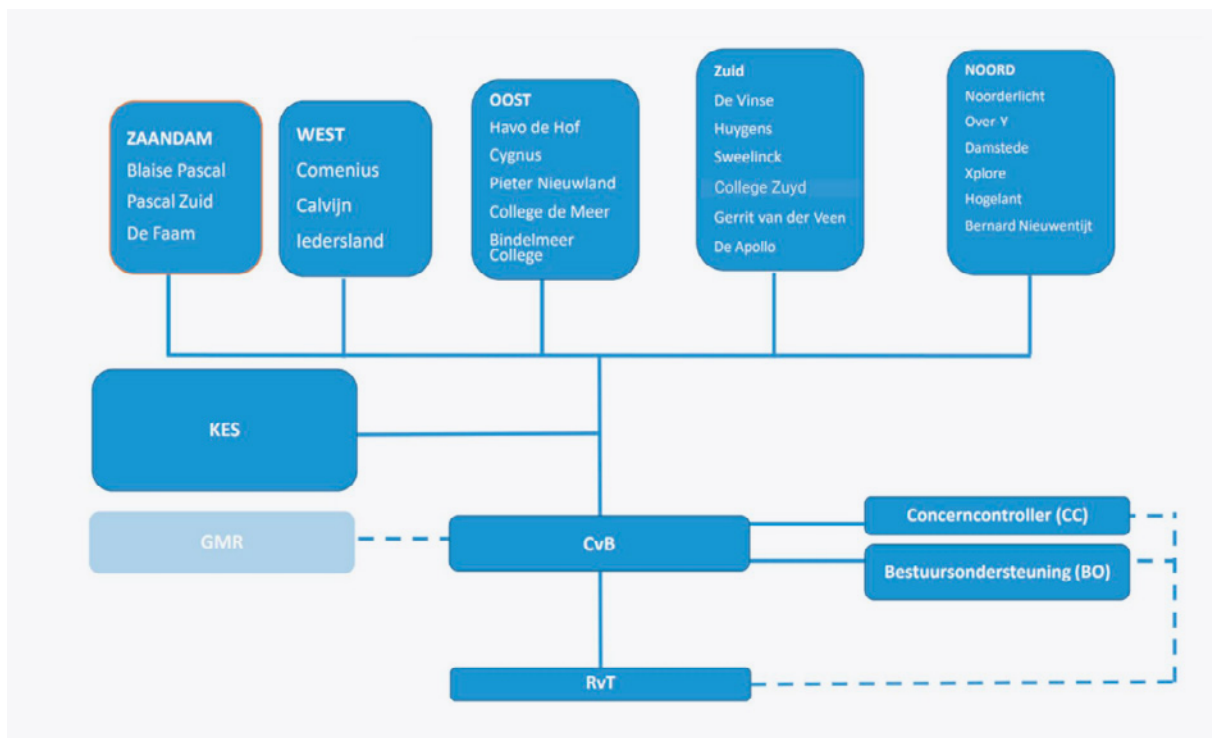
Stichting ZAAM, Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs te Amsterdam (KvK: 55752330)

Adres-/bereikbaarheidsgegevens:

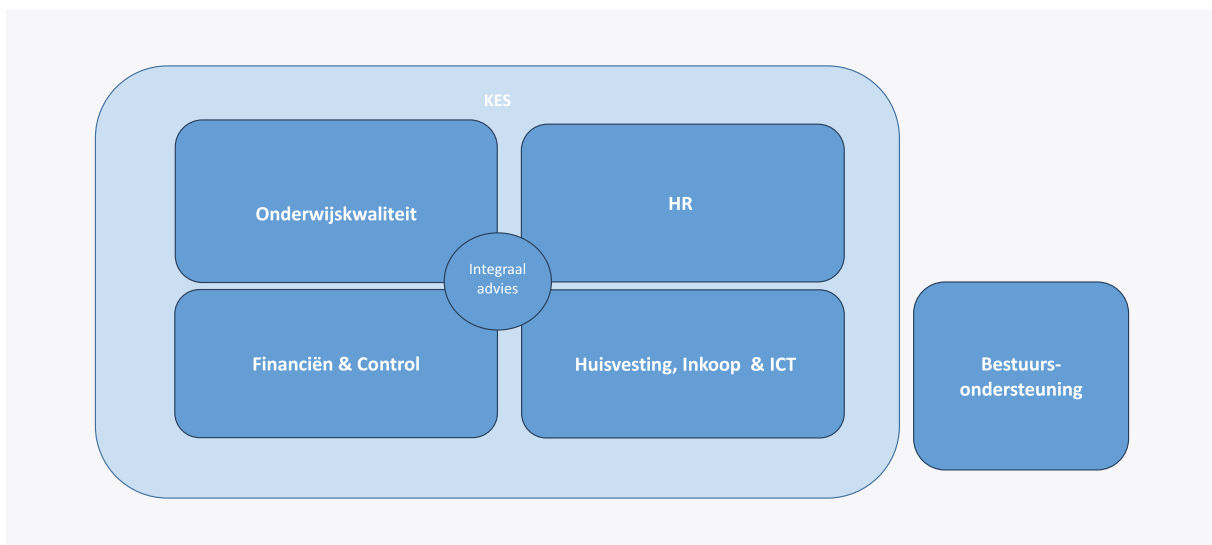
Dubbelink 2, 1102 AL Amsterdam
Postbus 12426, 1100 AK Amsterdam
www.zaam.nl; info@zaam.nl
020-7059600



1.3. Juridische en interne organisatiestructuur



Inrichting Kennis- en Servicecentrum (KES)



1.4. De scholen

De 23 scholen van ZAAM worden elk geleid door een directeur of rector, die binnen de vastgestelde kaders van ZAAM integraal verantwoordelijk is voor de school. Dit omvat het aansturen van het team, het ontwikkelen en realiseren van de schoolvisie, en het waarborgen van zowel de onderwijskwaliteit als een gezonde bedrijfsvoering.

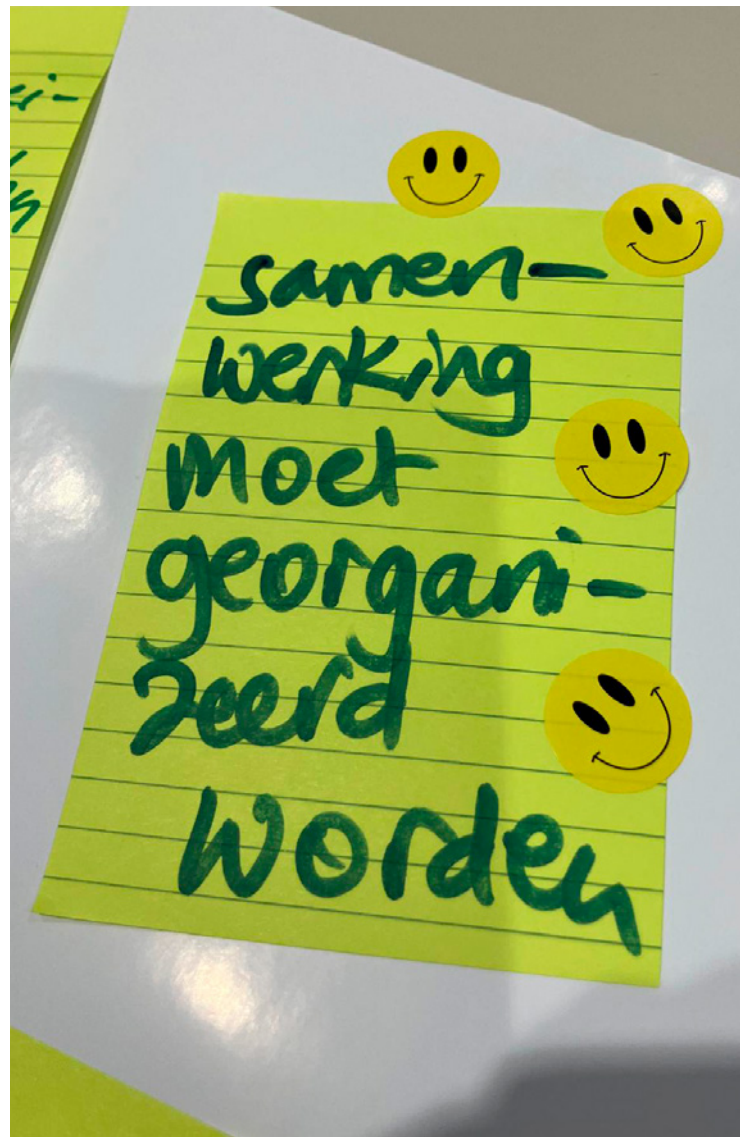
Onze scholen zijn verspreid over de stad en ingedeeld in de regio's Noord, Zuid, Oost, West en Zaanstad. Deze indeling heeft tot doel de samenwerking binnen de verschillende stadsdelen te versterken. In elke regio werken de scholen steeds meer samen aan goed onderwijs, aantrekkelijk werkgeverschap en gezonde financiële bedrijfsvoering. Het koersplan ZAAM en de regiovisies vormen de basis voor een samenhangend, toekomstbestendig en aantrekkelijk onderwijsaanbod. In de kennissgroep Onderwijs bespreken enkele directeuren

en het hoofd onderwijs en kwaliteit gezamenlijk de bovenschoolse onderwijskundige ambities en gedeelde vraagstukken. Het afgelopen jaar is met name gesproken over de onderwijsresultaten en tevredenheidsonderzoeken van de scholen, de visie op inclusief onderwijs en ontwikkelingen op het gebied van IT & Onderwijs.

Het rapport Elke leerling telt: instroom, doorstroom en uitstroom – schooljaar 2025-2026 werd in het najaar van 2025 gepubliceerd. Het biedt inzicht in de ontwikkelingen rondom het leerlingenaantal bij ZAAM, inclusief cijfers over instroom van eerstejaars, uitstroom met en zonder diploma, en leerlingen die opstromen, doorstromen of afstromen. Dit rapport heeft waardevolle aanknopingspunten opgeleverd om de samenwerking tussen onze scholen verder te verbeteren en zo de schoolloopbanen van onze leerlingen te optimaliseren.

1.4.1. Leerlingaantallen 2025 (op basis van telling 1 oktober 2025)

Noord	2145
Bernard Nieuwentijt College	251
Damstede Lyceum	621
Hogelant	78
ABC Noorderlicht	407
Over-Y College	397
Xplore	391
Oost	2848
Bindelmeer College	282
College De Meer	437
Cygnus Gymnasium	842
Havo De Hof	402
Pieter Nieuwland College	885
West	1755
Calvijn College	511
Comenius Lyceum	1062
Iedersland College	182
Zaanstad	1834
Blaise Pascal College	914
De Faam	254
Pascal Zuid	666
Zuid	2757
De Apollo	314
Gerrit van der Veen College	940
Huygens College	395
Sweelinck College	264
De Vinse	409
College ZUYD	435
Eindtotaal	11339



1.5. Kennis- en Servicecentrum

Het College van Bestuur bepaalt de strategie en het beleid van ZAAM. Ook vertegenwoordigt het bestuur ZAAM in de regio en bij de overheid en andere organisaties.

Het Kennis- en Servicecentrum (KES) ondersteunt het College van Bestuur en de 23 scholen en bestaat uit vier teams: Financiën, HR, Onderwijs & Kwaliteit (O&K) en Huisvesting, ICT, Functioneel Beheer en Inkoop (HIFI). Elk team wordt aangestuurd door een leidinggevende. Deze leidinggevende adviseert ook het College van Bestuur en zorgen voor goed contact tussen de scholen, de schoolleiders en het bestuur.

KES richt zich op drie belangrijke taken:

- Het adviseren van het College van Bestuur over onderwerpen die voor alle scholen belangrijk zijn.
- Het ondersteunen van de scholen op strategisch en praktisch niveau, zodat zij zich kunnen richten op hun onderwijs.
- Het bepalen van prioriteiten op basis van de strategische agenda. Deze agenda geeft richting aan het werk van het KES.



1.6. College van Bestuur

ZAAM wordt geleid door het College van Bestuur (CvB). Het College van Bestuur is het bevoegd gezag en heeft de eindverantwoordelijkheid voor de hele organisatie, waaronder alle scholen. Het CvB zorgt ervoor dat de visie en doelen van ZAAM worden uitgevoerd en stuurt bij als dat nodig is.

Daarnaast geeft het College van Bestuur leiding aan de schooldirecteuren en rectoren, de stafhoofden, de concerncontroller en de bestuurssecretaris.

Een belangrijke taak van het College van Bestuur is het versterken van de samenwerking tussen de scholen. Het uitgangspunt hierbij is: *samen bereik je meer dan alleen*. Het CvB ondersteunt en adviseert de scholen en hun directeuren hierbij.

In het verslagjaar 2025 veranderde de samenstelling van het College van Bestuur niet. Het bestuur bestond uit Jeanneke van Meulebrouck en Bob de Baedts. Zij vormen samen een collegiaal bestuur en hebben een gelijke rol en verantwoordelijkheid.

De CvB-leden werken samen aan de strategische thema's van ZAAM, zoals:

- Onderwijs
- Externe relaties
- Uitvoering en monitoring van de bestuurlijke jaargenda
- De strategie en profilering van ZAAM
- Dienstverlening (KES)
- Strategische huisvesting en
- Leiderschap en talentontwikkeling.

Drs J.H.L. (Jeanneke) van Meulebrouck

Jeanneke van Meulebrouck is als lid verantwoordelijk voor de portefeuille HR en samen met het andere collegelid verantwoordelijk voor de portefeuille Goed bestuur en de ZAAM-strategie.

Zij is het eerste aanspreekpunt voor de directeuren en rectoren in de regio's Oost, Noord en Monnikendam.

Nevenfuncties (Onbezoldigd, behorend bij haar rol als bestuurder van ZAAM)

- Voorzitter van bestuur Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen

Overige nevenfuncties

- Lid Raad van Toezicht, voorzitter Kwaliteitscommissie en lid Renumeratiecommissie Stichting Zozijn
- Vertrouwenspersoon Stichting Muziek aan bed
- Lid van bestuur Stichting Bewegend Beeld

B.E.C. (Bob) de Baedts MBA

Bob de Baedts is als lid verantwoordelijk voor de portefeuille Goed Bestuur en samen met het andere collegelid verantwoordelijk voor de ZAAM-strategie. Hij is het eerste aanspreekpunt voor de directeuren en rectoren in de regio's Zuid, West en Zaandam.

Nevenfunctie (Onbezoldigd, behorend bij zijn rol als bestuurder van ZAAM)

- Bestuurslid OSVO
- Bestuurslid SIVON

Andere nevenfunctie:

- Bestuurslid, Zwemvereniging het Y (onbezoldigd)

1.7. Ontwikkelingen governance en code goed bestuur

ZAAM volgt de Governancecode funderend onderwijs 2025. De organisatie wijkt niet af van deze code.

In het verslagjaar was er, net als in de jaren daarvoor, veel aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs. Het doel was om de kwaliteit op niveau te houden en waar nodig te verbeteren. Dit gebeurde vooral op plekken waar verbeterpunten waren.

Tijdens de vergaderingen van het College van Bestuur werd hier regelmatig over gesproken. Ook de commissie Onderwijskwaliteit van de Raad van Toezicht besteedde hier veel aandacht aan. Aan het einde van elke vergadering van de Raad van Toezicht wordt bovendien steeds de vraag gesteld: wat hebben de leerlingen gehad aan de onderwerpen die zijn besproken?

De nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur zorgen niet voor een conflict met hun werk voor ZAAM.

2. Ontwikkelingen in 2025

In 2025 stond samenwerking centraal binnen ZAAM. We hebben regiovorming verder ontwikkeld, kennis gedeeld tussen scholen, maatwerk geboden en de nabijheid tussen bestuur en scholen versterkt. Tegelijkertijd investeerden we in onze medewerkers en een professionele werk- en leeromgeving. Ook is gewerkt aan goed en veilig onderwijs, sociale veiligheid, gelijke kansen en informatiebeveiliging. Zo draagt 2025 bij aan sterke, veilige en toekomstgerichte scholen.

2.1. Informatiebeveiliging en privacy

In 2025 hebben we verder gewerkt aan informatiebeveiliging en privacy (IBP), volgens de regels van de AVG. We zijn begonnen met het verbeteren van de IBP-organisatie. Om te weten waar we stonden, hebben we eerst een nulmeting gedaan voor zowel informatiebeveiliging als privacy.

In maart startte het project CISO as a Service. Dit doen we samen met SIVON. Het doel is om onze informatiebeveiliging beter te laten aansluiten op het Normenkader IBP FO binnen ZAAM en de scholen.

In 2025 hebben we de basis voor IBP versterkt en vernieuwd. Er is nu:

- een roadmap voor het invoeren van het Normenkader IBP
- een plan voor een nieuwe IBP-organisatie binnen ZAAM
- een IBP-team
- een nieuwe strategie en beleid voor IBP (in voorbereiding)
- overzicht van informatie voor vervolgstappen

In 2026 wordt dit project uitgebreid naar een groter IBP-project voor de invoering van het Normenkader.

Het aantal gemelde beveiligingsincidenten is in 2025 iets gestegen. Scholen weten het meldpunt beter te vinden. Een klein deel van de incidenten was een datalek. Eén daarvan is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Ook zien we meer cyberincidenten. Deze zijn op tijd ontdekt en gestopt, zodat grotere problemen zijn voorkomen. Alle incidenten zijn volgens de regels afgehandeld. Waar nodig zijn extra maatregelen genomen.

Het bestuur blijft letten op risico's van digitalisering, zoals afhankelijkheid van leveranciers en het delen van gegevens met externe partijen.

2.2. Allocatie van middelen

Binnen ZAAM werken we met een gezamenlijke manier om middelen te verdelen over de scholen. Deze systematiek bestaat sinds de oprichting van ZAAM en zorgt voor duidelijkheid en samenhang. De inkomsten worden verdeeld volgens de regels van het Ministerie van OCW en de samenwerkingsverbanden. Inkomsten en kosten die direct bij een school horen, worden ook bij die school verantwoord. Kosten die voor meerdere scholen gelden, verdelen we samen. Zo versterken we de samenwerking binnen ZAAM en benutten we de kracht van het geheel.

Verdeling

De bekostiging en subsidies die een school ontvangt, worden volledig opgenomen in de begroting van die school. Binnen de basisbekostiging van OCW ontvangt ieder BRIN-nummer een vast bedrag. ZAAM heeft zes BRIN-nummers. Het totale bedrag van deze vaste voeten wordt gelijk verdeeld over alle ZAAM-scholen. Dit draagt bij aan een goede balans tussen de eigen verantwoordelijkheid van de scholen en solidariteit binnen het collectief.

Bekostiging voorzieningen

De kosten voor bestuur, bestuursondersteuning en het Kennis- en Servicecentrum (KES) bestaan onder andere uit personeelskosten, huisvesting, licenties en verzekeringen. Deze gezamenlijke voorzieningen ondersteunen de scholen in hun dagelijkse werk en in hun verdere professionalisering en onderwijskundige ontwikkeling. In 2025 bedroegen deze kosten 4,4% van de structurele baten van ZAAM en bleven daarmee ruim binnen de afgesproken norm van maximaal 5%.

Reservering gezamenlijke budgetten

Voor uitgaven die niet direct aan één school kunnen worden gekoppeld, reserveren we gezamenlijke budgetten. Dit gaat om bovenschoolse activiteiten en kosten die we eerlijk willen verdelen over alle scholen. In 2025 bedroeg deze bovenschoolse bijdrage 6,05% van de structurele baten. Dit percentage kan per jaar verschillen, bijvoorbeeld door investeringen in groot onderhoud of veranderingen in personele kosten. Door deze gezamenlijke aanpak blijven de scholen kleinschalig en herkenbaar, terwijl zij profiteren van de gezamenlijke kracht en expertise van ZAAM.

2.3. Toetsing en examinering

De basis staat stevig, zowel op de scholen als binnen ZAAM als organisatie. In 2025 zijn de regels, richtlijnen en handreikingen over toetsing en examens aangepast, volgens de checklist van de VO-raad.

Kennis- en ervaring

De organisatie is goed geregeld doordat er voldoende kennis en ervaring is op de scholen en bij KES. Gedurende het jaar worden er verschillende controles uitgevoerd om alles goed te laten verlopen. De eindexamensecretarissen van de scholen delen hun kennis en ervaringen over toetsen en examens in een netwerk, dat wordt begeleid door een adviseur van O&K.

Geen van de scholen die vorig jaar door de inspectie zijn bezocht in een periodiek kwaliteitsonderzoek, kreeg herstelopdrachten voor de afsluiting volgens standaard OP6.

2.4. Strategisch personeelsbeleid

In 2024 is gestart met het ontwikkelen van strategisch HR-beleid voor ZAAM. Daarbij is gekozen voor de medewerkersreis als uitgangspunt. De medewerkersreis beschrijft hoe een medewerker de organisatie ervaart: van het eerste contact, bijvoorbeeld via een vacature, tot het moment van uitdiensttreding en de periode daarna. Door de medewerkersreis centraal te zetten in het strategisch HR-beleid van ZAAM, werken we stap voor stap aan verbetering in alle fases. Dit zorgt voor meer betrokkenheid en tevredenheid bij medewerkers en helpt om beter te presteren.

Samenhangende en toekomstgerichte aanpak: goed en voldoende onderwijspersoneel

De activiteiten uit het strategisch HR-beleid zorgen ervoor dat goed werkgeverschap geen losse acties zijn, maar een samenhangende en toekomstgerichte aanpak gericht op goed en voldoende onderwijspersoneel. Dit helpt medewerkers tevreden te blijven, verbetert de prestaties en draagt bij aan een duurzame ontwikkeling van de organisatie. Dit doen we als volgt: het aantrekken en behouden van talent; ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers; aandacht voor vitaliteit, werkdruk en welzijn; transparant en consistent beleid; goed leiderschap en een positieve cultuur, en het betrekken van medewerkers bij beslissingen.

Basis op orde

Een deel van het HR-beleid van ZAAM is verouderd. Daarom hebben we eerst de basis op orde gebracht, met aandacht voor de onderwerpen die het meest urgent waren en waar de scholen de grootste behoefte aan hebben. Voorbeelden hiervan zijn het actualiseren van het functiehuis (2013), het ontwikkelen van een visie op ziekteverzuim (2013), een aanbesteding voor een nieuwe Arbodienstverlener. Het belangrijkste resultaat tot nu toe is dat er beweging is ontstaan die bijdraagt aan onze ambitie om een goede werkgever te zijn. Het

is nog te kort tijd om effecten te zien. Daarnaast zetten we steeds meer in op van werk naar werk trajecten als onderdeel van een vaststellingsovereenkomst. ZAAM volgt de wettelijke vereisten bij een ontslagprocedure.

2.5. Kerncijfers personeel

In navolging van de in de in maart 2020 gepresenteerde Aanpak Functiemix geeft het College van Bestuur inzage in de functiemixcijfers van 1 oktober 2025. ZAAM blijft streven naar het behalen van de ZAAM-normen met een gezamenlijke doelmix van 16% LB-58% LC en 26% LD (functiemix waarde van 110). Waarin we onderscheid maken naar vmbo, havo/vwo en brede scholen. Resultaat

De gerealiseerde functiemix (exclusief Xplore) per 1 oktober 2025 is 21% LB, 51% LC en 28% LD met een stabiele waarde van 107. Gelijk aan de waarde in april 2025 en vorig jaar. Ten opzichte van oktober 2024 is het aantal docenten gedaald met een gelijkblijvende verdeling over de functies, van 846,053 fte per 1 oktober 2024 naar 760,921 fte

Veiligheidsbeleid

ZAAM beschikt over verschillende codes, regelingen en procedures om de veiligheid op de scholen te borgen. Voorbeelden hierbij zijn Integriteitscode ZAAM, regeling vermoeden van een misstand. Ook de procedure RI&E maken hier onderdeel van uit. Deze is in 2025 per school opgesteld. De RI&E van de scholen worden sinds 2025 in het ARBO-managementsysteem geplaatst.

Elke school heeft een veiligheidsplan met gedragsregels, een anti-pestprotocol, vertrouwenspersonen en duidelijke meldprocedures voor incidenten.

ZAAM-leernetwerk Veiligheid

Elke school heeft ook een anti-pestcoördinator en een aanspreekpunt waar leerlingen en ouders terecht kunnen bij problemen. Veiligheid is niet alleen een kwestie van regels, maar hoort onderdeel te zijn van de dagelijkse praktijk. Daarom werken de veiligheidscoördinatoren samen in het ZAAM-leernetwerk Veiligheid. Hier kunnen zij ervaringen, trends en signalen delen en samen werken aan betere veiligheid. Dit versterkt de samenwerking binnen en buiten ZAAM.

Maatwerk

Binnen het netwerk en de gezamenlijke aanpak kan elke school maatwerk bieden, terwijl de gezamenlijke richtlijnen en kennis de kwaliteit en veiligheid van alle ZAAM-scholen versterken.

Meting

Jaarlijks wordt de beleving van veiligheid en het welzijn



van leerlingen gemeten met een gestandaardiseerd instrument. In 2025 zijn de meldprocedures voor incidenten verder versterkt, volgens de richtlijnen van de Samenwerkingsverbanden waarin ZAAM actief participeert.

Basisondersteuning

Op alle ZAAM-scholen is basisondersteuning beschikbaar, zoals hulp bij taal, rekenen, dyslexie en dyscalculie. Daarnaast bieden sommige scholen extra ondersteuning, bijvoorbeeld voor meer- en hoogbegaafde leerlingen. Zo combineren we kleinschalige, persoonlijke begeleiding op schoolniveau met de kracht en expertise van ZAAM als geheel. Ouders en leerlingen worden goed geïnformeerd over het ondersteuningsaanbod, onder andere via gesprekken op school en via de websites van de scholen.

Ondersteuningsmiddelen

In 2025 ontvangen de ZAAM-scholen ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband Amsterdam en Diemen. Deze middelen zijn ingezet om de zorgstructuur verder te versterken en om individuele leerlingen extra te ondersteunen. De besteding van de middelen is gericht op leerlingondersteuning, scholing van medewerkers, kwaliteitsverbetering en het verbeteren van de interne en externe zorgstructuur. Hiermee zetten we stappen in verdere professionalisering en onderwijskundige ontwikkeling.

2.6. Banenafpraak

ZAAM blijft zich inzetten voor een inclusieve arbeidsmarkt, zoals afgesproken in de Banenafpraak. Wij nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en bieden actief kansen aan mensen met een arbeidsbeperking.

We weten ook dat niet alle functies geschikt zijn voor mensen met een beperking, omdat sommige functies speciale eisen hebben. In 2025 werken er bij ZAAM 8 medewerkers met een arbeidsbeperking. Er zijn dat jaar geen nieuwe medewerkers met een beperking aangenomen.

Wij blijven werken aan het halen van de afgesproken doelen en zorgen voor een werkomgeving waarin iedereen, met of zonder beperking, zich kan ontwikkelen en gewaardeerd voelt.

	Geldige VOG* op 1 ^e dag in dienst	Geldige* VOG te laat aanwezig	Geen geldige VOG
Nieuwe medewerkers** in loondienst	237	14	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG verplichting***	37	8	1

Wij hebben de accountant niet verzocht om een specifieke controleopdracht uit te laten voeren.

Een belangrijke oorzaak voor vertraging in het onboardingsproces is de tijdige aanlevering van de VOG. Dit komt voor bij indiensttredingen met een korte doorlooptijd tussen melding en startdatum. Verder is er een afhankelijkheid van de verwerkingstijd bij de screeningsautoriteit Justis. Externe vertragingen bij deze instantie leiden direct tot stagnatie in de interne workflow. Om dit te voorkomen, is de controle op documentatie naar voren gehaald in het proces, zodat externe aanvragen tijdig worden opgestart.

PNL zonder geldige VOG heeft werkzaamheden op afstand gedaan en is niet fysiek bij ZAAM aanwezig geweest.

2.7. Werkdrukmiddelen

De middelen voor de collectieve werkdruk worden volledig aan de scholen toegewezen. De schoolleiding en de personeelsleden in de medezeggenschapsraad (pMR) bepalen samen hoe deze middelen gebruikt worden. De pMR zorgt ervoor dat de meerderheid van het personeel hiermee instemt.

De verschillende werkdrukplannen van de school worden samengevoegd tot één plan voor de hele school. Later bekijken de schoolleiding en de pMR samen hoe het werkdrukplan is uitgevoerd.

3. Dit was ZAAM in 2025

Om ook in de toekomst goed onderwijs te kunnen blijven bieden, is het belangrijk dat ZAAM met een vernieuwde visie vooruitkijkt. Zowel interne als externe ontwikkelingen vragen namelijk om sneller en slimmer handelen. Extern spelen thema's zoals veranderende leerlingenaantallen, strengere eisen rondom onderwijskwaliteit en toenemende druk op huisvesting en financiën. Intern zien we uitdagingen rondom personeel, werkdruk en de behoefte aan meer samenhang en slagkracht binnen de organisatie.

Daarom is nauwere samenwerking tussen scholen binnen ZAAM noodzakelijk. Door kennis, verantwoordelijkheid en capaciteit te bundelen, kunnen we sneller en beter reageren op belangrijke vraagstukken. De regiostructuur speelt hierin een centrale rol: deze structuur ondersteunt scholen beter en zorgt ervoor dat zij minder kwetsbaar zijn. Scholen staan daardoor sterker, kunnen meer vanuit hun eigen expertise handelen en nemen beslissingen die passen bij hun eigen situatie en context.

Een duidelijke regiostructuur met heldere taken, gedeelde verantwoordelijkheid en voldoende uitvoeringskracht is daarbij essentieel. Dit maakt het mogelijk om ZAAM-scholen goed te besturen, doelen gezamenlijk te realiseren en tegelijkertijd onderwijs kleinschalig, betaalbaar en van hoge kwaliteit te houden. Uiteindelijk levert dit ZAAM-onderwijs op dat wendbaar is, stevig georganiseerd en toekomstbestendig: onderwijs waarin leerlingen, medewerkers en scholen zich duurzaam kunnen ontwikkelen.

Dit zijn de drie rode draden die kenmerkend waren voor ZAAM in 2025:

- 1. Balans tussen kleinschaligheid en de kracht van het geheel**
- 2. Versterking van samenwerking binnen en buiten ZAAM**
- 3. Professionalisering en onderwijskundige ontwikkeling**

Dit kwam als volgt tot uiting:

3.1. **Kwaliteitsbeleid: kleinschaligheid vraagt om maatwerk**

In 2020 is er een bovenschools kwaliteitsbeleid gemaakt om goed onderwijs te garanderen. In het beleid 'Goed Onderwijs, kwaliteitsbeleid Stichting ZAAM' staat

wat wij goed onderwijs vinden. Dit is gebaseerd op de kernstandaarden van de inspectie en aangevuld met onze eigen kwaliteitseisen. In 2025 is het systeem van kwaliteitszorg op verschillende niveaus geëvalueerd om een nieuw bovenschools kwaliteitsbeleid te maken. Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Zij krijgen hierbij ondersteuning van de adviseurs van KES. Door resultaten en andere gegevens te volgen, kunnen we snel ingrijpen als de kwaliteit niet goed is.

Planmatig en cyclisch werken

Elke ZAAM-school werkt volgens een plan en een jaarcyclus. Het jaarplan laat zien hoe de doelen gehaald worden en welke acties nodig zijn als het onderwijs niet goed genoeg is. De kwaliteitskalender laat zien welke projecten er zijn en wanneer ze plaatsvinden. Zo verbeteren scholen stap voor stap de kwaliteit en bouwen ze een cultuur van verbetering.

Kwaliteitszorgsysteem

Sinds 2020 doen directeuren en kwaliteitsmedewerkers mee aan interne audits. In 2025 zijn bij De Apollo en het Iedersland College interne reviews gedaan door schoolmedewerkers en externe adviseurs. De aanbevelingen uit de reviews zijn verwerkt in het verbeterplan, jaarplan en de kwaliteitsagenda van de scholen. Sommige scholen hebben zich vooral gericht op zelfevaluatie of voorbereiding op inspectiebezoeken.

Onderwijsresultaten

Op 1 maart publiceerde de inspectie de onderwijsresultaten van 2025. De meeste afdelingen halen voldoende resultaten.

De volgende scholen kregen een onvoldoende:

- Sweelinck College (vmbo-t en havo)
- De Apollo (vmbo-t en havo)
- Havo de Hof (havo)
- ABC Noorderlicht (vmbo-k)
- Damstede Lyceum (havo en vwo)
- Bernard Nieuwentijt College (havo)
- Iedersland (vmbo-b)

Scholen die een onvoldoende of waarschuwing hebben gekregen, maken een verbeterplan. Scholen met een attendering bekijken eerst of een verbeterplan nodig is.

Inspectieonderzoeken

In 2025 bezocht de inspectie verschillende ZAAM-scholen. Het Noorderlicht College en Bernard Nieuwentijt College kregen een onvoldoende en moesten herstelopdrachten doen.

Op basis van een kwaliteitsonderzoek in 2024 deed de inspectie in 2025 herstelonderzoek bij De Apollo, Sweelinck College en Havo de Hof. Deze scholen werken

aan verbeterplannen met O&K. De verwachting is dat deze scholen in 2026 een voldoende krijgen.

Sociale veiligheid & gelijke behandeling

De ZAAM-scholen werken samen aan inclusief onderwijs en gelijke kansen voor alle leerlingen. Binnen en buiten ZAAM versterken we de samenwerking, zodat leerlingen de ondersteuning krijgen die zij nodig hebben. We doen dit in een positief en veilig pedagogisch klimaat, waarin verschillen worden gezien als een kracht.

3.2. Versterking van samenwerking binnen en buiten ZAAM

Onze scholen werken veel samen met externe partners. Elke school doet mee aan netwerken en samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld op het gebied van welzijn, sport, cultuur en techniek. Zo staan onze scholen midden in de samenleving. Ze hebben ook een belangrijke rol buiten het geven van onderwijs.

STO (Sterk Techniekonderwijs)

ZAAM werkt samen met andere schoolbesturen in Amsterdam en omgeving om het techniekonderwijs te verbeteren. We richten ons daarbij op:

- het vergroten van kennis en vaardigheden van medewerkers
- nieuwe en moderne vormen van onderwijs
- het versterken van lesprogramma's (curricula)

Dit gebeurt op basis van een actueel activiteitenplan, met duidelijke afspraken over planning en verantwoording.

De volgende ZAAM-scholen doen mee in de Tech-Regio: Huygens College, Bindelmeer College, College Zuyd, College de Meer, Iedersland College, ABC Noorderlicht, Over-Y College, Calvijn College, Comenius Lyceum en Sweelinck College.

De tweede projectperiode van STO Amsterdam is gestart in januari 2025. In de Tech-regio zijn vier nieuwe programmalijnen ontwikkeld. De ZAAM-scholen zijn hierbij nauw betrokken. Het activiteitenplan wordt nu verder uitgewerkt. Een nieuwe belangrijke doelstelling is: leerlingen beter laten doorstromen van technische profielen in het voortgezet onderwijs naar technische mbo-opleidingen.

OSVO

OSVO is een overlegplatform van schoolbesturen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in Amsterdam. OSVO heeft 22 leden. Elk bestuur is verantwoordelijk voor de eigen scholen, maar binnen OSVO werken de besturen ook samen aan gezamenlijk beleid.

OSVO werkt aan drie belangrijke thema's:

- Vraag & Aanbod: zorgen voor genoeg en passend onderwijsaanbod
- Loting & Matching: goede plaatsing van leerlingen
- Onderwijsregio: samen aanpakken van het lerarentekort

In 2025 helpt OSVO bij het uitvoeren van de Onderwijs Ambities Amsterdam 2023-2027. OSVO draagt daarbij bij aan:

- betere onderwijskwaliteit
- het verminderen van het personeelstekort
- passend onderwijsaanbod en goede huisvesting

Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) Amsterdam-Diemen

In de regio Amsterdam, Diemen en Ouder-Amstel hebben 21 besturen (waaronder ZAAM) meegedaan aan het opstellen van het RPO voor 2025-2030.

ZAAM doet ook mee aan de RPO's van:

- Zaanstad (2022-2027)
- Waterland (2024-2028)

Samenwerkingsverbanden passend onderwijs

ZAAM werkt mee aan drie samenwerkingsverbanden. Samen zorgen deze verbanden ervoor dat alle leerlingen een plek krijgen op school die zo goed mogelijk bij hen past. Ook leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Onderwijsadviseurs helpen scholen hierbij.

Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen

Dit samenwerkingsverband organiseert in 2025 verschillende activiteiten. Deze activiteiten helpen om leerlingen gelijke kansen te geven.

In 2025 lag de focus vooral op:

- het uitvoeren van het Ondersteuningsplan 2024-2028
- het ontwikkelen van een visie op inclusief onderwijs
- het versterken van stabiele schoolloopbanen
- betere overstappen tussen scholen
- meer aandacht voor schoolaanwezigheid

ZAAM-scholen hebben de middelen van het samenwerkingsverband gebruikt om passend onderwijs te versterken, bijvoorbeeld via trajectklassen en een betere zorgstructuur. Op meerdere ZAAM-scholen is de basisondersteuning verbeterd.

Samenwerkingsverband Zaanstreek

Bij dit samenwerkingsverband horen drie ZAAM-scholen:

- Blaise Pascal College
- Pascal Zuid
- praktijkschool De Faam



Alle scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in de Zaanstreek doen mee. Het doel is dat leerlingen:

- een diploma halen, óf
- een goede plek vinden in werk en maatschappij.

Scholen verschillen in onderwijsaanbod en visie, maar werken nauw samen bij ondersteuning voor leerlingen. Hiervoor zijn voorzieningen op schoolniveau en boven schoolniveau.

Het samenwerkingsverband werkt al jaren samen met:

- basisscholen (primair onderwijs),
- het samenwerkingsverband PO,
- gemeenten Zaanstad, Wormerland en Oostzaan,
- Organisaties voor jeugdhulp.

Regionaal Samenwerkingsverband VO/SVO Waterland

In dit samenwerkingsverband krijgt elke leerling onderwijs dat past bij zijn/haar mogelijkheden. Er is ook passende ondersteuning (zorgarrangementen).

Van ZAAM doet één school mee: Bernard Nieuwentijt College. De ondersteuning wordt zo dicht mogelijk

bij de leerling georganiseerd. Alle organisaties voor onderwijs en jeugdbeleid in de regio doen mee. De zorg is vaak structureel voor groepen leerlingen, en soms ook individueel. De zorgkwaliteit bij het Bernard Nieuwentijt College is hoog en wordt zeer gewaardeerd.

ZAAM – PSG

In Waterland zijn er weinig scholen voor voortgezet onderwijs. Om leerlingen genoeg keuze te blijven bieden en kansengelijkheid te versterken, wordt gewerkt aan de overdracht van het Bernard Nieuwentijt College (BNC). Deze school gaat mogelijk over van ZAAM naar de Purmerendse ScholenGroep (PSG).

Door deze overstap kan het BNC beter samenwerken binnen de regio. Zo blijft goed onderwijs in Waterland ook in de toekomst mogelijk.

ZAAM en PSG willen hiervoor een BRIN-splitsing uitvoeren. Beide besturen werken hierbij goed samen. Ze zorgen voor een zorgvuldige overdracht, met aandacht voor continuïteit, kwaliteit en de belangen van leerlingen en medewerkers.

Gemeenten

Gemeenten spelen een belangrijke rol in het onderwijs. ZAAM heeft veel contact met de gemeenten Amsterdam, Zaanstad en Waterland. Een belangrijk onderwerp in deze gesprekken is huisvesting van scholen.

Daarnaast spreken we met gemeenten over onderwerpen zoals:

- Onderwijsbeleid
- Doorstroom van leerlingen
- Loting en matching Kansengelijkheid

Ook is er regelmatig overleg over het voorkomen van leegstand in schoolgebouwen.

3.3. Professionalisering en onderwijskundige ontwikkeling

3.3.1. Kennis- en Servicecentrum

Teneinde de ondersteuning van de scholen door het Kennis- en Servicecentrum (KES) (bestaande uit de afdelingen: Onderwijs & Kwaliteit, Financien, HR en HIFI (Huisvesting, ICT, Functioneel Beheer en Inkoop) verder te verbeteren en af te stemmen op de behoeften die leven binnen de scholen, is in 2025 een start gemaakt met het opstellen van een Producten-en Dienstencatalogus (PDC). Deze wordt afgestemd met de ondersteuningsbehoeften die binnen de scholen leven.

Rol KES bij MAAZ-middagen

Daarnaast heeft KES een rol bij het voorbereiden en inhoud geven van de zogenaamde MAAZ-middagen. Dit zijn middagen die wekelijks worden gehouden ten behoeve van schooldirecteuren, College van Bestuur en staf om informatie uit te wisselen. In het afgelopen jaar is onder andere gesproken over de regio-ontwikkeling, verzuim en visie op verzuim, financiën en governance.

3.3.2. HR

Verbinding, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid

In 2025 hebben we sterk ingezet op verbinding, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. We profileren ZAAM en onze scholen als aantrekkelijke werkgevers en introduceren nieuwe medewerkers via de centrale onboardingsmiddag “Welkom bij ZAAM” voor snelle integratie en contact.

Functiehuis en beleid

Ons geactualiseerde functiehuis maakt rollen, verantwoordelijkheden en benodigde competenties duidelijk. Het vormt de basis voor loopbaanpaden, mobiliteit, gerichte opleidingen, eerlijke beloning en een gezamenlijke taal. Met het levensfasebewustbeleid en vernieuwd verzuimbeleid versterken we duurzame inzetbaarheid. Samen met een nieuwe arbodienstverlener verschuiven we van een medisch naar een gedragsmodel, waarin preventie en eigenaarschap centraal staan.

Evaluatie en mobiliteit

We evalueren regelmatig taakbeleid en medewerkertevredenheid om werkdruk, onderwijskwaliteit en inzetbaarheid inzichtelijk te maken. Het mobiliteitsbeleid ondersteunt behoud van talent, wendbaarheid van de organisatie en voorkomt gedwongen uitstroom. Een strategisch adviseur leren en ontwikkelen zorgt dat medewerkers kunnen groeien en kennis behouden blijft.

Menselijk kapitaal

De geactualiseerde RI&E draagt bij aan duurzaam en toekomstbestendig menselijk kapitaal. Zo versterken we samenwerking binnen en buiten ZAAM, behouden we kleinschaligheid én collectieve kracht, en investeren we continu in professionalisering en onderwijskundige ontwikkeling.

3.3.3. Huisvesting

In 2025 is goed gestuurd op gepland onderhoud en aanpassingen in de schoolgebouwen. Alle werkzaamheden zijn op tijd uitgevoerd. Tijdens de zomervakantie zijn extra lokalen gemaakt bij Comenius Lyceum, Pieter Nieuwland College en Pascal Zuid/ De Faam vanwege meer leerlingen. Bij Damstede zijn de entree, het buitenterrein, de fietsenstalling, de toiletten en de aula vernieuwd. Ook andere onderhoudswerkzaamheden zijn uitgevoerd die niet tijdens schoolweken konden plaatsvinden.

Verduurzaming

ZAAM beheert enkele monumentale schoolgebouwen van meer dan 100 jaar oud. Deze gebouwen hebben veel historie en karakter. Stap voor stap worden ze verduurzaamd, met onderhoud en verbeteringen tegelijk. Zo wordt overlast voor leerlingen en docenten beperkt. Deze zomer is op verschillende scholen het glas vervangen voor energiebesparing. Bij gebouwen zoals de Vinse School en het Gerrit van der Veen College wordt verduurzaming gecombineerd met behoud van het originele ontwerp, bijvoorbeeld via vacuümglas of voorzetramen. Bij het Gerrit van der Veen College zijn ook de glas-in-loodramen volledig hersteld.

Welkom bij
ZAAM
middag



Het nieuwe schoolgebouw voor Xplore is na de zomervakantie in gebruik genomen, volledig ingericht voor agora-onderwijs. In 2025 lag de focus op verhuizing, oplevering van het oude gebouw en nazorg. Ook is de strategische huisvestingsvisie verder uitgewerkt en wordt deze in 2026 met alle schooldirecteuren besproken.

3.3.4. ICT en Beheer

Het wachtwoordbeleid is aangescherpt en de migratie naar Windows 11 en Microsoft Intune gestart. Firewalls zijn redundant uitgevoerd en voorbereidingen voor het vernieuwen van het netwerk lopen. Microsoft 365 wordt zelf beheerd en het helpdeskpakket iTOP is verder ingevoerd. Magister wordt gefaseerd naar de cloud overgezet, begonnen met verantwoord en verzuim.

3.3.5. IBP

Het IBP-team is gestart, inclusief CISO en roadmap. Een visie en nieuw beleid zijn ontwikkeld en de rollen zijn vastgesteld. Vanaf maart 2026 start de eigen Information Security & Privacy Officer.

3.3.6. Inkoop

Alle contracten zijn geordend en ingevoerd. Diverse aanbestedingen, zoals voor energie, netwerkhardware en onderhoud, zijn uitgevoerd of voorbereid en worden in 2026 afgerond.

3.3.7. Onderwijskundige ontwikkeling

De 23 ZAAM-scholen zorgen dat elke leerling onderwijs krijgt dat past bij zijn of haar niveau, interesses en ontwikkelfase, ongeacht achtergrond of persoonlijke omstandigheden.

In 2025 werkten de scholen samen met de Transformatieve School. Dit programma helpt bij gelijke kansen en betere onderwijskwaliteit.

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Focus in 2025:

In verband met de verantwoording over het jaar 2025 hebben wij de beleidsprioriteiten uit de ontwerpbegroting 2026 van OCW als volgt vormgegeven:

- Basisvaardigheden: Taal, rekenen, burgerschap en digitale vaardigheden. Alle scholen hebben hieraan gewerkt om kansenongelijkheid te verminderen. Alle ZAAM-scholen hebben een leerlijn taal, rekenen en burgerschap. De onderdelen van de basisvaardigheden zijn opgenomen in de kwaliteitscyclus van de scholen.
- Evidence based learning: Bij de onderdelen taal en rekenen worden er methode-onafhankelijke



toetsen afgenomen in de onderbouw. Op basis van de uitkomsten is op iedere school een ondersteuningsaanbod beschikbaar (variërend van een persoonlijk adoptief programma tot een steunuur taal of rekenen). Op de ZAAM-scholen wordt daarnaast *evidence-based* rekenonderwijs aangeboden waarbij wetenschappelijk bewezen didactiek wordt gerelateerd aan de behoeften van de leerling.

- Curriculum: Scholen zijn gestart met de voorbereiding nieuwe kerndoelen voor Nederlands, rekenen, wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid.
- Praktijkprogramma's: Sommige scholen ontwikkelden programma's voor havo- en vmbo-leerlingen om motivatie en doorstroom te verbeteren.
- Havo-kansklassen: Voor leerlingen met een dubbel advies wordt intensieve begeleiding aangeboden om door te stromen naar vmbo of havo.

Persoonlijke ontwikkeling

Op alle scholen staat de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen centraal. Leerlingen leren wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze willen. Dit helpt hen bij het maken van keuzes voor school en hun toekomst.

Klachten

Het uitgangspunt van ZAAM is dat klachten in de eerste plaats op school worden opgelost. Voor leerlingen en ouders is de juiste persoon in de meeste gevallen de docent en/of mentor, en uiteindelijk de directeur of rector. Als de klacht niet op de school kan worden opgelost kunnen ouders zich wenden tot de externe klachtencommissies waar ZAAM bij aangesloten is. De klachtenregeling is te vinden op www.zaam.nl.

4. Verslag GMR

4.1. Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van de GMR over het kalenderjaar 2025. In dit verslag blikken wij terug op onze werkzaamheden en de onderwerpen die in de vergaderingen met het College van Bestuur en in interne overleggen aan bod zijn gekomen. Het jaarverslag geeft inzicht in de wijze waarop de GMR haar wettelijke medezeggenschapsrol heeft ingevuld: meedenken, adviseren en – waar van toepassing – instemmen op beleid dat leerlingen, personeel en onderwijs direct raakt.

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). Vanuit deze gremia worden signalen opgehaald, gedeeld en vertaald naar aandachtspunten en bespreekpunten op centraal niveau.

Dit verslag is opgesteld op basis van de vastgestelde notulen en bijbehorende stukken. We beschrijven de belangrijkste thema's, afspraken en besluiten op hoofdlijnen. Daarmee beogen we transparant te maken waar de GMR zich het afgelopen jaar voor heeft ingezet en welke aandachtspunten we meenemen naar het volgende jaar.

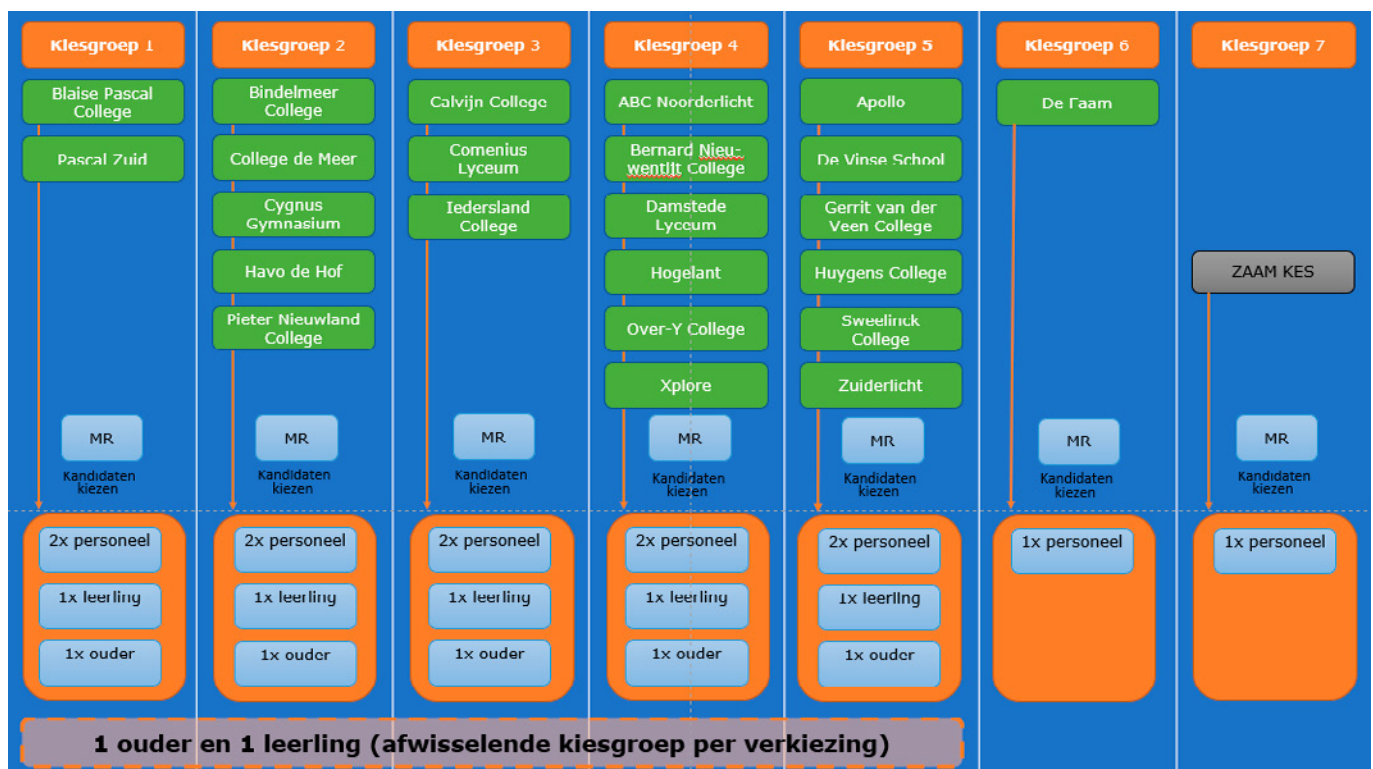
4.2. Samenstelling GMR 2025

4.2.1. Totstandkoming GMR

De GMR bestaat uit 24 leden: twaalf personeelsleden, zes leerlingen en zes ouders.

Kiesgroep 1 tot en met 5 (lege MR gebaseerd op BRIN) leveren elk twee personeelsleden, een leerling en een ouder. De Faam, gehuisvest met Pascal Zuid, is klein en heeft een eigen brinnummer en eigen MR en levert één personeelslid. ZAAM-KES heeft een eigen MR (geen BRIN) en levert één personeelslid.

Om het evenwicht in personeelsleden, leerlingen en ouders te herstellen is er 1 ouder en 1 leerling toegevoegd uit verschillende afwisselende kiesgroep (uit kiesgroep 1 t/m 5) per verkiezing.



4.2.2. Samenstelling GMR 2025

Namens		Naam	Benoeming	Termijn ²
Kiesgroep 1(02VQ)	Personeel 1	<u>Lieke Schuffelen</u>	01-11-2023 tot 01-08-2027	1 ^e
	Personeel 2	Arife Sari	01-09-2025 tot 01-09-2029	1 ^e
	Leerling	Mina Baban	01-09-2025 tot 01-09-2029	1 ^e
	Ouder	<i>Rebecca de Groot</i>	01-01-2025 tot 01-11-2025	1 ^e opv
	Ouder	Sylvana Stoutenburg	01-11-2025 tot 01-01-2027	1 ^e opv
Kiesgroep 2 (14RF)	Personeel 1	<u>Wilhelmina Stutterheim</u>	01-08-2024 tot 01-08-2028	1 ^e
	Personeel 2	<u>Leoni Fintelman</u>	01-10-2024 tot 01-10-2028	1 ^e opv
	Leerling	<u>Jazlynn Bell</u>	01-01-2025 tot 01-04-2028	1 ^e opv
	Ouder	<u>Judith Reijman Hinze</u>	01-08-2024 tot 01-08-2028	1 ^e
Kiesgroep 3 (17HB)	Personeel 1	<i>Pieter Overmars</i>	01-08-2023 tot 01-09-2025	1 ^e
	Personeel 2	Fatima Ait Lamkadem	01-09-2025 tot 01-09-2029	1 ^e
	Personeel 2	Jaafar Ibrahim	01-08-2024 tot 01-04-2028	1 ^e
	Leerling	<i>Dina Boulydam</i>	01-08-2024 tot 01-09-2025	1 ^e
	Ouder	<i>Rabia Kaynak</i>	01-08-2024 tot 01-09-2025	1 ^e
Kiesgroep 4(17VF)	Personeel 1	<u>Harry van Heerwaarden</u>	01-08-2022 tot 01-08-2026	1 ^e
	Personeel 2	<i>Mohamed Bouamrani</i>	01-08-2023 tot 01-09-2025	1 ^e
	Leerling	Vacature		
	Ouder	<u>Samir Lalami</u>	01-05-2024 tot 01-05-2028	1 ^e opv
Kiesgroep 5 (21ET)	Personeel 1	<u>Tim Nieuwenhuizen</u>	01-08-2023 tot 01-08-2027	1 ^e
	Personeel 2	<u>Emil Pepic</u>	01-08-2023 tot 01-08-2027	1 ^e
	Leerling	<i>Rufus Koolhoven</i>	20-12-2023 tot 01-08-2027	1 ^e opv
	Leerling	Louise Wessels	01-11-2025 tot 01-08-2027	1 ^e opv
	Ouder	<u>Linda Spierings</u>	01-08-2023 tot 01-08-2027	1 ^e
Kiesgroep 6 (26JZ)	Personeel 1	<i>Mary van Meulenkamp</i>	01-08-2024 tot 01-08-2025	1 ^e
	Personeel 1	Pim Versteeg	01-08-2025 tot 01-08-2029	1 ^e
Kiesgroep 7 (ZAAM)	Personeel	<u>Ella Hemrica</u>	01-08-2023 tot 01-08-2027	1 ^e
Roulerend ¹	Ouder	<u>Julia van der Horst</u>	01-08-2023 tot 01-08-2026	1 ^e opv
	Leerling	<u>Calla Kemper</u>	01-05-2023 tot 01-08-2026	1 ^e opv

¹ Roulerend: Ouder Kiesgroep 5, Leerling Kiesgroep 2

² opv: opvolgend; volgende op de kieslijst die lopende zittingsperiode afmaakt.

Onderstreept zijn de leden die het gehele jaar GMR lid waren, cursief de leden van wie het lidmaatschap beëindigd is. Alleen de plekken waar het gehele jaar een vacature was, worden als zodanig aangeduid.

4.2.3. Samenstelling dagelijks bestuur 2025

- De heer Nieuwenhuis was gedurende het hele jaar de voorzitter;
- Mevrouw Schuffelen was tot augustus secretaris en per september vice voorzitter;
- Mevrouw Hemrica is per oktober secretaris;
- De heer Overmars was vice voorzitter tot augustus en is daarna uit dienst getreden.

De GMR wordt ondersteund door een onafhankelijk ambtelijk secretaris, mevrouw De Wit.

4.2.4. Commissies

De GMR werkt in drie commissies: Goed Onderwijs, Goed Werkgeverschap en Goed Bestuur. Beleidsstukken en besprekpunten worden waar mogelijk in commissieverband voorbereid. De commissies bespreken een week voorafgaand aan een vergadering de stukken voor, hierbij zijn de betrokken stafhoofden aanwezig.

Tabel 2-De verdeling van onderwerpen over de commissies.

Goed Onderwijs	Goed Werkgeverschap	Goed Bestuur
Onderwijsresultaten & kwaliteitszorg	Taakbeleid/werkdruk	(Meerjaren)begroting & kwartaalcijfers
Inspectie & schoolonderzoeken	Vitaliteitsbudget	Kadernota/financieel beleid
Examendocumenten	Individueel Keuzebudget	Huisvesting & onderhoud
Loting en matching	Functiehuis & functiemix	Organisatieontwikkeling & regiovorming
ICT/AVG en (beginnende) AI-vraagstukken	Ziekteverzuim (preventie)	Fusies/samenwerking

4.3. Inhoudelijke thema's

4.3.1. Goed bestuur

Financiën bleven in 2025 een belangrijk aandachtspunt. In februari is uitgebreid gesproken over de begroting 2025, waaronder het groeipad richting een hoger weerstandsvermogen en de impact op formatie en schoolbegrotingen. In juni en december volgden gesprekken over de kadernota 2026, prognoses leerlingaantallen, kwartaalcijfers en de meerjarenbegroting. Daarbij is ook het belang van transparante communicatie en tijdige betrokkenheid van de medezeggenschap benadrukt. Gedurende het hele jaar kreeg GMR de kwartaalcijfers van de realisatie ter kennisgeving.

Daarnaast stond organisatieontwikkeling op de agenda, inclusief regiovorming en scenario's rond samenwerking en (voorgenomen) fusies. De bijeenkomst met RvT en CvB in april stond in het teken van constructieve samenwerking in de driehoek GMR-CvB-RvT en het vroegtijdig betrekken van de GMR bij strategische afwegingen, onder voorwaarden van zorgvuldige communicatie.

4.3.2. Goed Werkgeverschap

Belangrijke dossiers waren het vitaliteitsbudget (als opvolger van eerdere seniorenregelingen), het Individueel Keuzebudget (IKB) en de doorontwikkeling van taakbeleid. In maart zijn deze regelingen inhoudelijk besproken; op onderdelen is aanvullende uitwerking gevraagd (o.a. uitvoeringsvoorbeelden). In oktober is instemming gegeven op de IKB-regeling 2026-2027, met het advies om bij de evaluatie ruimte te maken voor een verkenning van uitbetaling en/of aflossing van studieschuld.

Het functiehuis is in 2025 meerdere keren besproken. Het CvB bereidde besluitvorming voor, met de verwachting dat in 2026 formele instemming gevraagd wordt. Ook ziekteverzuim (en vooral preventie) is terugkerend onderwerp geweest, mede in relatie tot de aanbesteding van de arbodienst.

4.3.3. Goed Onderwijs

In juni heeft de GMR ingestemd met examen-documenten. Verder zijn in 2025 verdiepende vragen gesteld op basis van de rapportages over onderwijsresultaten en inspectiebeelden. De GMR heeft vragen ingebracht over examenresultaten en de sturing en borging van kwaliteit door het CvB. Ook de overstap van vwo 3 naar vwo 4 is hierbij ter sprake gekomen. Het CvB heeft toegezegd deze vragen in kennisgroepen en met de afdeling Onderwijs & Kwaliteit verder te onderzoeken.

Ook leerlingenperspectief kwam nadrukkelijk terug. In oktober en december is gevraagd om meer helderheid over (centrale) normen rond sociale veiligheid en omgangsvormen (o.a. homofobie/queerbeleid), en is besproken of er thema's zijn waar ZAAM-breed beleid wenselijk is (bijvoorbeeld telefoonbeleid). Hier ligt nog een opdracht aan de GMR voor het volgende kalenderjaar.

4.3.4. ICT, privacy en digitalisering

De GMR is in februari bijgepraat over IT-projecten en informatiebeveiliging/AVG. In december kwam de implementatie van Magister (o.a. ziekmelden) en de vraag naar kaders rond AI en privacy aan bod. Het CvB gaf aan dat formele richtlijnen in ontwikkeling zijn.





4.4. Besluiten en adviezen

4.4.1. Overzicht adviesonderwerpen met advies GMR

Advieszaak	Kern van het advies
Begroting 2025	Aandacht voor tempo richting 8% weerstandsvermogen en impact op scholen/ formatie.
Kadernota 2026	Oproep om afspraken over ‘1%’ en overhead transparant te maken en opnieuw te agenderen.
Meerjarenbegroting	Bespreking van leerlingprognoses, risico’s en borging na wegvallen subsidies/NPO.

4.4.2. Overzicht instemmingsonderwerpen met oordeel GMR

Instemmingszaak	Besluitvorming
Bestuursformatieplan 2025	Instemming.
Examendocumenten 2025	Instemming.
Aanbesteding arbodienst	Instemming p-GMR
Regeling Individueel Keuzebudget 2026-2027	Instemming p-GMR met aandachtspunten voor evaluatie.

4.4.3. Raad van Toezicht

Begin 2025 heeft de GMR ingestemd met de benoeming van een RvT-lid (verkozen op voordracht van de GMR). In oktober 2025 informeerde de Raad van Toezicht de GMR over het tijdelijk uitvallen van dit RvT-lid (verkozen op voordracht van de GMR) en het voornemen om tijdelijk een extra RvT-lid te werven met portefeuille huisvesting. Hier heeft de GMR mee ingestemd. Deze procedure zal gaan lopen begin 2026.

4.5. Driehoek GMR-CvB-RvT

Binnen ZAAM werken GMR, CvB en RvT samen in de “governance driehoek” waarin ieder zijn eigen rol houdt: het CvB bestuurt en voert regie, de RvT houdt toezicht en is klankbord/werkgever van het CvB, en de GMR vervult de medezeggenschapsrol als kritische gesprekspartner met advies- en instemmingsrechten.

De GMR is in 2025 eenmaal samengekomen met de RvT, waarbij we als thema deze driehoek hebben besproken vanuit de vraag ‘Hoe houden we elkaar in positie, zonder uit eigen positie te gaan. In 2026 worden drie ontmoetingen georganiseerd (Twee in schooljaar ‘25-’26 en één in schooljaar ‘26-’27).

Randvoorwaarden hierbij zijn heldere afspraken over tijdspad en beslismomenten, volledige transparantie over proces en context, en dat communicatie richting de organisatie onder regie van het CvB plaatsvindt.

4.6. Achterban

Een aantal keer per jaar heeft de (P)GMR online overleg gevoerd met de achterban van de PDR/PMR’en. Tijdens deze bijeenkomsten is toegelicht welke afwegingen zijn gemaakt en tot welke besluiten de GMR is gekomen. Bij deze overleggen was het merendeel van de scholen vertegenwoordigd. Van elk overleg zijn notulen opgesteld en gedeeld met alle PDR/PMR-leden.

Gedurende het jaar is daarnaast duidelijk geworden dat er behoefte is aan een themabijeenkomst over financiën en begrotingen, om kennis te vergroten en het draagvlak voor besluitvorming te versterken. Deze bijeenkomst staat gepland in januari 2026; het stafhoofd Financiën zal hierbij aanwezig zijn om toelichting te geven en vragen te beantwoorden.

Tot slot constateert de (P)GMR dat het contact met een aantal scholen nog onvoldoende is, wat ondermeer leidt tot een aantal vacatures. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt en vraagt om gerichte inzet in het komende jaar en hopelijk kan het CvB hierbij helpen.

5. Verslag Raad van Toezicht

5.1. Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit zes onafhankelijke leden uit verschillende maatschappelijke sectoren. In het toezicht vullen ze elkaar aan op het terrein van onderwijs, personeel, financiën, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring. Dit stimuleert de interne dialoog en bevordert het onafhankelijk toezicht. Uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Toezicht is wel dat de leden gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Naast integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid bij het onderwijs in de regio Amsterdam beschikken de leden over het vermogen een juist evenwicht te bewaren tussen kritische afstand en het inhoud geven aan de klankbord- en adviesfunctie.

De samenstelling van de Raad van Toezicht (inclusief hoofd- en nevenfuncties) was op 31 december 2025 als volgt:

Dhr. H.M. de Jong – 01/01/21 – 01/01/29.

Per 01/01/2025 herbenoemd voor vier jaar.

- Voorzitter Raad van Toezicht en voorzitter Governancecommissie Raad van Toezicht
- Voorzitter Raad van Advies van de Politieacademie
- Voorzitter Cultureel Podium 'Bornse Synagoge' (vanaf 01-09-2025)
- Hoofdredacteur Th&ma Hoger Onderwijs (uitgeverij uitgever Instondo)
- Voorzitter panels Instellingstoets Kwaliteitszorg Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO)

Mw. T. Vaes – 01/09/24 – 01/09/28

- Lid Raad van Toezicht
- Lid governancecommissie Raad van Toezicht
- Voorzitter Raad van Toezicht Talent Primair
- Lid Raad van Toezicht Haagsche Schoolvereniging
- Lid landelijke adviescommissie voor techniek en technologie in het funderend onderwijs

Dhr. N.A. Boering – 05/04/19 – 05/04/27

Per 05/04/23 herbenoemd voor vier jaar

- Lid Raad van Toezicht
- Lid auditcommissie
- CFO Aidsfonds Soa Aids Nederland (hoofdfunctie)
- Lid RvT stichting Hulphond
- Lid auditcommissie Stichting Aap

Mw. C.F.T. Schouten – 01/01/24-31/12/2027

Per 01/01/24 herbenoemd voor vier jaar

- Lid Raad van Toezicht
- Tot 30 september 2025: CFO Parklane Insight
- Vanaf 1 februari 2026: Directeur Financiën & Inkoop

Mw. Q. Eijkman – 01/09/24 – 01/09/28

- Voorzitter onderwijscommissie
- Lid onafhankelijke Integriteitscommissie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)
- Lid Integriteitscommissie Rijk
- Voorzitter AMHC Westerpark
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Initiatieven
- Collectie Acties Massaschade (ICAM)
- Lid kenniskring commissie van toezicht op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten (CTIVD) & toetsingscommissie inzet bevoegdheden (TIB)
- Lid Raad van Advies Raad voor de Rechtsbijstand
- Lid Raad van Advies Nederlands Juristen Comité voor de Mensenrechten
- Lector Toegang tot het Recht, Hogeschool Utrecht (hoofdfunctie)

Mw. S. Sarraf – 01/11/20 – 01/11/24

Benoemd op voordracht GMR. Herbenoemd tot 01/04/25

- Lid Raad van Toezicht
- Lid onderwijscommissie
- CEO Jimmy Nelson Studio (hoofdfunctie)

Mevr. Jonna Merckx 01/04/25-01-04-29

Benoemd op voordracht GMR.

- Voorzitter Raad van Toezicht, Het ABC, Amsterdam
- Lid Raad van Toezicht, Het Baken, Almere sinds 1 december 2023

Om persoonlijke redenen kon mevr. Merckx in 2025 maar een beperkt aantal vergaderingen van de Raad bijwonen. Daarom heeft de voorzitter tijdelijk de taken in de relatie met de GMR overgenomen. De leden van de Governancecommissie hebben het werk in de Onderwijscommissie gedaan.

Omdat de werkdruk voor de Raadsleden hoog was, heeft de Raad eind 2025 besloten om een extra lid aan te stellen.

5.2. Governance

De RvT en het CvB conformeren zich aan de Governancecode funderend onderwijs (<https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/goed-bestuur>). Ook besteedt de Raad bijzondere aandacht aan de lidmaatschapseisen betreffende belangenverstrengeling, waarbij gezocht wordt naar een evenwicht tussen actieve betrokkenheid bij het (Amsterdamse) onderwijsveld en onafhankelijkheid. Als gevolg van de mogelijke veranderingen binnen de instelling zal in 2026-uiteeraard afhankelijk van besluitvorming over het sturingsmodel van ZAAM-een deel van de onderliggende regelingen opnieuw tegen het licht worden gehouden.

5.3. Visie op toezicht

ZAAM scholen zijn een belangrijk onderdeel van de grootstedelijke samenleving in de regio Amsterdam. Dat vraagt van ZAAM en van de individuele scholen om een visie op en het zich verbinden met de relevante ontwikkelingen in die complexe, super-diverse omgeving. In het voorbije jaar hebben we in de context van politieke en sociale spanningen in de regio meer dan ooit gemerkt dat dit geen eenvoudige opgave is. Leraren en hun leidinggevendenden hebben een complexe, maar ook belangrijke en waardevolle opdracht de veiligheid in de school als leeromgeving te borgen en samen met de ouders kansen in de omgeving te benutten en spanningen te overwinnen.

Het toezichtkader dat door de Raad van Toezicht wordt gehanteerd sluit inhoudelijk aan op de bijzondere mogelijkheden en uitdagingen van een grootstedelijke omgeving. Daarbij zijn de gelijke kansen voor alle leerlingen in de regio Amsterdam leidend. De nieuwe manier van (bovenschools) werken die binnen de instelling is geïntroduceerd en die gebaseerd is op drie principes (professionele cultuur, lerend organiseren en de cirkel van vertrouwen) steunt de Raad van harte. Dit omdat het versterken van de samenwerking binnen de regio's bijdraagt aan kansrijke doorstroom van leerlingen en uitstel van vroege selectie, zodat leerlingen hun talenten beter kunnen ontwikkelen. Ook kan regionale samenwerking bijdragen aan het efficiënter organiseren van onderwijs en middelen.

De Raad van Toezicht is voor ons een betrokken speler, die kaders in de vorm van de strategische koers, jaarrekening en begroting goedkeurt, maar ook waar dit mogelijk is professionaliteit binnen de instelling stimuleert en de ontwikkeling van de organisatie en het sturen op basis van wederzijds vertrouwen bevordert. Hierbij is het steeds belangrijk te bepalen dat geen afbreuk wordt gedaan aan het feit dat het College van Bestuur eindverantwoordelijk is voor de instelling en samen met leidinggevendenden, leraren en ondersteunend personeel vorm geeft aan de koers die de scholen en de instelling als geheel varen.

Het toezichtkader is te vinden op www.zaam.nl. Het kader wordt regelmatig, maar tenminste eens in de twee jaar geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. De evaluatie is in principe gekoppeld aan de 'heidag' van de Raad, die veelal in september plaats vindt.

5.4. Contact met de organisatie

De Raad van Toezicht laat zich op verschillende manieren informeren over de processen binnen ZAAM. Naast informele ontmoetingen met medewerkers

gebeurt dit in de eerste plaats in het contact met het CvB, in het bijzonder in de plenaire vergaderingen van de Raad en in de commissies.

Omdat de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij voorkeur plaats vinden op één van de scholen van ZAAM is er ook ruimte om in gesprek te gaan met de betreffende directeuren/rectoren, medewerkers en leerlingen. Daarnaast spreekt de Raad van Toezicht ten minste tweemaal per jaar met de GMR, waarbij er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen. In het afgelopen jaar is in de gesprekken o.a. aandacht besteed aan de betrokkenheid van de medezeggenschap bij beleidsvoorbereiding en onderwerpen die van belang zijn voor de strategische koers van ZAAM, w.o. de interconfessionele grondslag.

Tenslotte hebben de leden van de Governancecommissie van de Raad in vijf verschillende gesprekken kennisgenomen van de inzichten en perspectieven van vrijwel alle directeuren/rectoren. De directeuren/rectoren hebben daarvoor ruim de tijd genomen, waarvoor de Raad ze bijzonder dankbaar is. Hoofthema van deze gesprekken was de onderlinge samenwerking tussen de scholen op terreinen als leerlingenbegeleiding, personeelsbeleid en wederzijdse collegiale ondersteuning. Vanwege agendaproblemen is het gesprek met de leidinggevendenden van KES naar januari 2026 verplaatst.

5.5. Werkzaamheden

Commissies

De Raad van Toezicht bereidt de onderwerpen die in de formele vergadering aan de orde komen voor in drie commissies: de onderwijscommissie, de governancecommissie (tevens remuneratiecommissie) en de auditcommissie. Commissievergaderingen worden bijgewoond door de leden van het CvB en leden van de staf.

In de onderwijscommissie worden de onderwerpen van onderwijs en onderwijskwaliteit besproken; in de auditcommissie komen financiële en beheersmatige onderwerpen aan bod; in de governancecommissie wordt aandacht besteed aan de inrichting van de organisatie, de ondersteunende diensten en het personeelsbeleid. Naast de reguliere onderwerpen, voortvloeiend uit de vaste jaaragenda van ZAAM, wordt in de commissies ook ruimte gemaakt voor open gesprekken met het CvB en de staf, gericht op advisering ten aanzien van specifieke strategische onderwerpen.

Vergaderingen van de Raad van Toezicht

In 2025 hebben vijf vergaderingen van de Raad van Toezicht plaatsgevonden, alle in aanwezigheid van het College van Bestuur. De agenda voor de vergadering wordt in een overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de leden van College van Bestuur opgesteld. Ter voorbereiding van de vergadering vindt buiten aanwezigheid van het College een besloten overleg van de Raad plaats. In de vergaderingen zijn ook het afgelopen jaar de stukken besproken die voortvloeien uit de reguliere planning & control cyclus (zoals de inspectieverslagen, de examenresultaten, managementletter accountant, jaarverslag en jaarrekening, financieel beleid, begroting, audit- en dienstverleningsplan accountant en vaststelling van de WNT-norm). Er zijn met het College in het kader van de begroting afspraken gemaakt over stappen die nodig zijn voor meer greep op de financiële huishouding en de (lange termijn) aansluiting tussen huisvesting en onderwijs. Met genoegen heeft de Raad geconstateerd dat deze afspraken ook in de begroting voor het jaar 2026 weer zichtbaar zijn gemaakt.

Geconstateerd is dat met grote betrokkenheid en inzet van de medewerkers belangrijke resultaten zijn geboekt om het inzicht in en de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en bij te sturen. Het blijft echter noodzakelijk om in dit dossier ook in 2026 verdere stappen te zetten om de kwaliteitscultuur in ZAAM verder te versterken.

De nieuwe manier van (bovenschools) werken en de kwaliteit van het onderwijs bleven terugkerende onderwerpen in de vergaderingen van de Raad. Het volgen van de uitwerking hiervan heeft voor de Raad een hoge prioriteit. Naast de herinrichting van de planning en control cyclus op basis van de basisprincipes van ZAAM (professionele cultuur, lerend organiseren en de cirkel van vertrouwen) blijft ook de systematische uitwerking van het personeelsbeleid een kernthema.

5.6. Werkgeversrol

Functioneren College van Bestuur

Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het functioneren van het College van Bestuur, individueel en als team. In 2025 is voor deze bespreking de GMR geraadpleegd en aan alle directeuren/rectoren en hoofden van de stafdiensten gevraagd om een vragenlijst in te vullen. De (schriftelijke) reactie van de GMR en de ingevulde vragenlijsten waren input voor een schriftelijke reflectie door de leden van het College van Bestuur op het eigen functioneren. Overigens hebben de leden van het College de interne vragenlijst ook gebruikt om partners uit het regionale netwerk te bevragen.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Op 27 september 2025 heeft de Raad van Toezicht de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd (zowel intern als in samenspraak met het CvB) en tijd genomen om zonder agenda met elkaar en de collegeleden te reflecteren op de ontwikkelingen binnen ZAAM.

Remuneratiebeleid Raad van Toezicht

Het honorarium van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt sinds 2022 € 9.000 voor leden en € 13.500 voor de voorzitter. Van de leden van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat zij op jaarbasis 100 uur (150 uur voor de voorzitter) besteden aan hun functie. Voor de honorering is ook in 2025 afgezien van de gebruikelijke indexatie en deze past dan ook ruimschoots binnen de richtlijnen van de VTOL.

Contact met accountant

Gedurende het verslagjaar heeft de accountant op 6 juni 2025 de RvT-vergadering bijgewoond bij de bespreking van de jaarrekening en op 5 december werd de concept managementrapportage in haar aanwezigheid besproken en op 12 december in de voltalige RvT. In het verslagjaar heeft geen evaluatie van de accountant plaatsgevonden aangezien de dienstverleningsovereenkomst nog lopende is. In het verleden is de accountant aangesteld aan de hand van een Europees aanbestedingstraject

5.7. Woord van dank

In het jaar 2025 is binnen ZAAM verder vormgegeven aan een transparante en inclusieve manier van bovenschools besluiten en samenwerken. Met veel energie is door het College van Bestuur, de directeuren/rectoren en hoofden van de staf het nieuwe model van besturen verder uitgewerkt. Voor hun betrokkenheid en inzet, maar ook die van de teams in de scholen en de medewerkers bij KES past veel dank. De Raad heeft respect voor hun blijvende inzet in deze tijd van onduidelijke financiële randvoorwaarden en de soms hoogoplopende (politieke) spanningen in onze regio, meer dan ooit.

Een speciaal woord van dank gaat ook dit jaar weer uit naar de GMR. In een nieuwe samenstelling hebben zij positief kritisch meegedacht en-gesproken met het College. Een houding die ook in de gesprekken met de Raad van Toezicht werd aangenomen. De inhoudelijke samenwerking zal in de komende periode, met ieder een eigen rol, ongetwijfeld nog verder worden versterkt.

6. Financiële ontwikkelingen en continuïteit

6.1. Financiën

Het resultaat (na bestemmingsreserves) is in 2025 uitgekomen op € 348.000 positief (begroot € 179.000 positief). Zowel bij de scholen in totaal en bij KES blijven de lasten binnen de begroting. De overschrijding is terug te vinden bij de gemeenschappelijke lasten.

Resultaatontwikkeling

(bedragen x € 1.000)

	Begroot 2025	Realisatie 2025	Vershil
Hoger resultaat scholen	179	2.363	2.184
Hoger resultaat bovenschools	0	-2.015	-2.015
Mutatie Algemene reserve	179	348	169

Hoger resultaat scholen

De scholen hebben gezamenlijk een positief resultaat van € 2.363.000 gerealiseerd, terwijl er € 179.000 begroot was.

Deze positieve afwijking wordt in de eerste plaats veroorzaakt door verminderde structurele inzet van personeel. In het nieuwe schooljaar 2024/2025 is de formatie teruggebracht, waardoor de loonkosten in de pas blijven met de begroting. Daarnaast is er vanuit de ZAAM-scholen succesvol ingezet op het werven van extra subsidies bij het Rijk, bij de samenwerkingsverbanden en bij de gemeenten.

Desalniettemin hebben drie scholen in 2025 een exploitatietekort groter dan € 0,1 mln (Damstede, Xplore Agora en Bernard Nieuwentijt College), waarvan twee scholen met een negatieve afwijking t.o.v. de begroting. De onderliggende oorzaken van deze tekorten zijn divers en hebben voor een groot deel te maken met krimp in leerlingaantallen of hogere personele lasten in relatie tot het aantal leerlingen. Ten aanzien van de bedrijfsvoering laten de energielasten een overschrijding zien van € 1,1 mln als gevolg van een lager energietarief dan begroot. Daarentegen zijn de schoonmaakkosten € 0,2 mln hoger dan begroot. Ten aanzien van onderwijs zijn de kosten van leermiddelen, licenties en excursies hoger dan begroot. Dit betekent dat we met deze scholen op zoek gaan naar een nieuw evenwicht tussen de beschikbare middelen en de inzet daarvan.

Nadelig resultaat bovenschools

Bovenschools is er een negatief resultaat van € 2.015.000 gerealiseerd.

Een belangrijke oorzaak van de overschrijding betreft de hogere onderhoudskosten van schoolgebouwen van € 0,8 mln. Dit betreft het storingsonderhoud en de

uitgevoerde inspecties bij de scholen. Tevens zijn de kosten van strategisch huisvestingsadvies € 0,2 mln hoger dan begroot. Verder zijn de kosten van de sociale zekerheid hoger als gevolg van hogere lasten van de WIA, Ziektewet en Dienstverlening van in totaal € 0,7 mln.

Daarnaast leveren de rentebaten uit schatkistbankieren € 0,2 mln in 2025 minder op dan begroot als gevolg van lagere rentebaten en een lager uitstaand saldo bij Schatkistbankieren.

De kosten van het bestuur & ondersteuning en KES blijven gezamenlijk binnen de vastgestelde begroting.

Mutaties op de bestemmingsreserves

De mutaties op de reserves bedragen in 2025 € 4.406.000 en vallen als volgt uiteen:

- **Toevoegingen aan de bestemmingsreserves**
 - Een toevoeging voor de financieringsfunctie algemene reserve van € 500.000 vanwege de verwerkingssystematiek met betrekking tot groot onderhoud
 - Een aantal scholen heeft aangegeven een deel van het positieve resultaat te willen inzetten in schooljaar 25/26. Hierover zijn afspraken gemaakt met het bestuur. Scholen kunnen middels een bestedingsplan deze middelen inzetten in 2026 en 2027. Per saldo wordt er € 3.430.000 toegevoegd aan de reserve projecten scholen en is per ultimo n € 5.312.000 beschikbaar.
 - Tot slot is aan de bestemmingsreserve ZAAM Agora tinteltuin een bedrag van € 514.000 toegevoegd.
- **Onttrekkingen aan de bestemmingsreserves**
 - Er is een onttrekking van de bestemmingreserve SWV Amsterdam-Diemen gedaan door het Bindelmeer College van € 300.000 in verband met de overgangsregeling LWOO.
 - Daarnaast is er een onttrekking van de bestemmingsreserve SWV Zaanstreek van per saldo € 307.000
 - Verder is er een onttrekking van € 6.187.000 vanuit de reserve NPO en een onttrekking vanuit de reserve Verbetering Basisvaardigheden van € 206.000.
 - Er is een onttrekking van de werkdrummiddelen 2022 van € 594.000 conform het bestedingsplan van de scholen.
 - De bestemmingsreserve onderwijskansen van € 162.000 (voorheen leerplus) valt vrij ten gunste van de bestemmingsreserve projecten ZAAM. Daarnaast wordt er vanuit de bestemmingsreserve projecten scholen een bedrag toegevoegd aan projecten ZAAM van € 900.000.
 - Een onttrekking van **€ 31.000 aan de bestemmingsreserve voor groei.**

- Tot slot resteert er dan nog een bedrag van € 241.000 voor de bestemmingsreserve loonruimte verklaard door de eenmalige uitkering die vanaf 2026 pensioengevend wordt.

Reguliere bekostiging

De hogere reguliere Rijksbijdragen komen vooral voort uit de hogere basisbekostiging (0,8%) voornamelijk als gevolg van de loon- en prijsbijstelling.

Overige subsidies OCW

(bedragen x € 1.000)

Ontwikkeling overige subsidies	Begroot 2025	Realisatie 2025	Verschil
1. Arbeidsmarkttoelage	3.133	5.072	1.939
3. Strategisch Personeelsbel. en werkdrukmid.	4.765	5.202	437
4. Basisvaardigheden	3.190	3.205	15
5. Nieuwkomers	98	308	210
6. Brugfunctionaris	192	240	48
7. Onderwijskansen	7.270	7.805	535
8. Functiemix	2.137	2.270	132
9. School en omgeving	2.167	3.604	1.438
9. Overige	1.628	1.552	-76
Totaal overige subsidies OCW	24.580	29.258	4.677

- Arbeidsmarkttoelage:** Maakt werken op scholen met hoge achterstandsrisico's aantrekkelijker om kansengelijkheid te herstellen.
- Strategisch Personeelsbeleid:** In 2025 is € 5,2 miljoen beschikbaar voor individuele en collectieve werkdrukvermindering via de medezeggenschap.
- Basisvaardigheden:** 18 ZAAM-scholen ontvangen subsidie om taal-, reken-, burgerschaps- en digitale vaardigheden aantoonbaar te verbeteren.
- Nieuwkomers:** Aanvullende bekostiging helpt nieuwkomers de Nederlandse taal machtig te worden na belemmeringen door afstandsonderwijs.
- Brugfunctionaris:** Een vertrouwenspersoon verbindt school, gezin en hulpverlening bij armoede of taalbarrières, zodat leerlingen zich weer op school kunnen focussen.
- Onderwijskansenregeling:** Extra budget op basis van de CBS-indicator (zoals ouderlijk opleidingsniveau) voor maatwerk zoals coaching of kleinere klassen.
- Functiemix:** Via de lumpsum worden middelen uitgekeerd waarmee docenten op basis van afgesproken streefpercentages kunnen doorgroeien in functieschalen.
- School en Omgeving:** Subsidie voor een buitenschools aanbod dat aansluit op de lokale behoefte en de brede ontwikkeling van leerlingen bevordert.

Ondersteuningsmiddelen en LWOO Samenwerkingsverbanden

In 2025 hebben de Samenwerkingsverbanden per saldo € 1,0 miljoen meer uitgekeerd voor ondersteuningsmiddelen en zorg zoals pilot fase klas, hoog begaafdheid, trajectklassen, innovatie

nieuwkomers en beter leren zonder geldstress. Daarnaast ontvangen de KOVO scholen (kleinschalig ondersteunend voortgezet onderwijs) vanaf dit jaar een (rechtstreekse) vergoeding voor niet-Amsterdamse leerlingen van het Samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen

Overige bijdragen en overige baten

De overige baten bestaan uit verhuuropbrengsten, detachering personeel, gefactureerde ouderbijdragen, kantineopbrengsten, overige subsidies en overige opbrengsten. De totale overige baten zijn € 1.1 mln dan begroot.

6.2. Treasurybeleid

De treasuryfunctie levert een bijdrage aan het realiseren van de financiële doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit van Stichting ZAAM. Het treasurybeleid wordt uitgevoerd binnen de kaders van de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016" (gewijzigd d.d. 19 december 2018). Bij het aantrekken van alle benodigde middelen respectievelijk het uitzetten van alle overtollige middelen, wordt gehandeld in overeenstemming met de in deze regeling gestelde verplichtingen. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan.

Vrijwel alle liquide middelen zijn middels Schatkist-bankieren ondergebracht bij het Agentschap van het Ministerie van Financiën.

De liquide middelen (inclusief spaartegoeden) bedragen ultimo 2025 in totaal € 23,0 miljoen. Dit is een daling ten opzichte van 2024 met € 40,3 miljoen. De daling wordt verklaard door de besteding van voorschotten van de gemeente aan de nieuwbouw Xplore. Daarnaast zijn de vooruitontvangen NPO gelden in 2025 besteed/

Van het saldo liquide middelen is per eind 2025 € 22,7 miljoen ondergebracht bij Schatkistbankieren. Daarnaast houdt ZAAM nog een bankrekening bij de Rabobank aan voor de ontvangst van de ouderbijdragen. Per 31 december 2025 bedroeg het saldo op deze rekeningen in totaal circa € 0,2 miljoen. De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid. Voor kleine uitgaven wordt gebruik gemaakt van een kas-en-pas systeem dat gekoppeld is aan een rekening bij Bunq ten bedrage van € 36.186.

6.3. Continuïteitsparagraaf

Leerlingprognose door ZAAM

Op de teldatum 1 oktober 2025 volgen 11.252 leerlingen onderwijs op de scholen van ZAAM (2024: 11.201). Voor 2026 wordt rekening gehouden met een stijging naar 11.463 leerlingen en vanaf 2026 houden we in deze meerjarenbegroting een stabiele lijn van circa 11.500 leerlingen aan.

De leerlingenprognose is gebaseerd op schattingen en ambities en is hierdoor een onzekere factor voor het toekomstige beeld. In het voorjaar zal de prognose waarmee gerekend is goed en tijdig worden gemonitord. Een lager verwacht leerlingaantal per 1 oktober 2026 dan geprognosticeerd heeft direct invloed op de rijksbijdragen en zal als gevolg hiervan moeten leiden tot een lagere inzet van formatie in schooljaar 2026/2027.

	Realisatie	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Schooljaar	24/25	25/26	26/27	27/28	28/29
Teldatum	01-10-2024	01-10-2025	01-10-2026	01-10-2027	01-10-2028
Totaal aantal leerlingen	11.201	11.252	11.463	11.625	11.700
% groei		0,5%	2,3%	1,4%	0,6%

Ontwikkeling personele bezetting

Als gevolg van het wegvallen van tijdelijke subsidies (met name NPO en verbetering basisvaardigheden) is de inzet van de formatie in 2025 gedaald. Als gevolg van verwachte leerlingengroei in de komende jaren stijgt de formatie vanaf 26/27. Begin 2026 wordt een

bestuursformatieplan opgesteld waarin het plan voor de feitelijke uitwerking van de formatie ontwikkeling opgenomen, waarbij de onderwijskwaliteit gewaarborgd moet blijven.

	Begroting 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2029
schooljaar	25/26	26/27	27/28	28/29
Totaal OP	822,03	862,58	820,98	809,95
Totaal OOP	349,77	357,24	338,48	333,15
Totaal Directie	24,10	24,47	24,30	24,10
Totaal formatie	1.195,90	1.244,29	1.183,77	1.167,20

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 (bestuurlijke agenda) jaarlijks een bedrag beschikbaar gesteld (in 2026 € 0,7 miljoen).



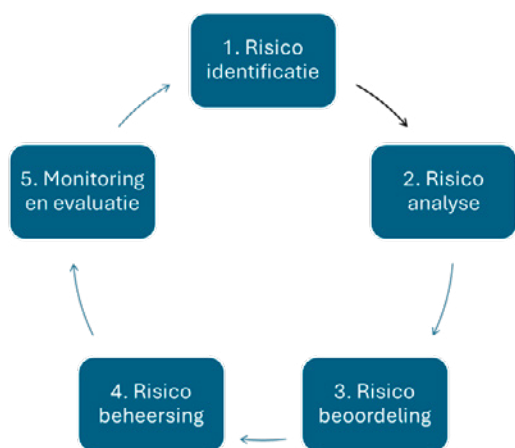
6.4. Risicoparagraaf

6.4.1. Inleidend

ZAAM wil risico's gestructureerd aanpakken. Momenteel is risicomanagement binnen ZAAM nog beperkt geïntegreerd in de sturing en beheersing van de organisatie. De verankering en structurering van het proces binnen ZAAM kan beter. Dit betekent niet dat er niet naar risico's wordt gekeken of niet op risico's wordt gestuurd, maar risico's overvallen ZAAM nog te vaak. Risicomanagement is het systematisch identificeren, analyseren, evalueren en beheersen van risico's die een organisatie kunnen bedreigen of beïnvloeden. Het doel is om negatieve gevolgen te minimaliseren en kansen optimaal te benutten.

6.4.2. Weerstandscapaciteit

Het risicomanagement proces van ZAAM is een cyclisch proces en bestaat uit 5 hoofdstappen.



1. Het doel van de stap risico identificatie is het systematisch herkennen, inventariseren en categoriseren van de risico's die ZAAM loopt. Door deze stappen per risico uit te voeren wordt het risico beschreven en in het centrale risicoregister opgenomen. Hierin worden potentiële risico's van ZAAM opgenomen volgens een vaste beschrijving.
2. Binnen stap 2 wordt systematisch inzicht verkregen in het risico door kans, impact en de risicoscore van het risico te bepalen.
3. Het doel van dit deel van het proces is om systematisch het risico te beoordelen en een beslissing te nemen of een maatregel noodzakelijk is. Ofwel of het bruto risico acceptabel is of niet.
4. Stap 4 dient risico's tot een acceptabel niveau terug te brengen en beheersbaar te houden, zodat het behalen van de doelstellingen ten aanzien van de strategie, operatie, informatievoorziening en/of voldoen aan wet- en regelgeving niet in gevaar komen.

5. Het doel van de laatste stap van het risicomanagementproces is het monitoren van de status van onderkende risico's, het evalueren van de voortgang van uitvoering en effectiviteit van getroffen beheersmaatregelen, het bijsturen wanneer dit noodzakelijk is en het signaleren van nieuwe risico's. De uitkomsten van deze fase vormen input voor bijsturing en/of de start van een nieuwe risicomanagementcyclus (stap 1: risico-identificatie). Daarmee is risicomanagement binnen ZAAM een cyclisch proces.

Het doel van het aanhouden van een weerstandsvermogen is het financieel afdekken van het restrisico (netto risico) van ZAAM. Dit betekent dat wanneer risico's ondanks risicomanagement en genomen maatregelen zich voordoen de continuïteit van ZAAM niet in gevaar komt. Dit betreft niet alleen financiële continuïteit, maar met name ook de continuïteit van het onderwijsproces. De beschikbare weerstandscapaciteit is de som van de middelen die ZAAM beschikbaar heeft om de risico's financieel af te dekken. Dit betreft een deel van het eigen vermogen van ZAAM. Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen de algemene reserve publiek en de bestemmingsreserves. De beschikbare weerstandscapaciteit wordt gevonden binnen de algemene reserve.

6.4.3. Risico-inventarisatie

In het najaar van 2025 is er bij ZAAM een start gemaakt met het inrichten van het risicomanagement. In schooljaar 2026/2027 zullen alle ZAAM-scholen het risicomanagementsysteem implementeren. De grootste ingeschatte risico's die uit deze fase van de risico-inventarisatie naar voren komen, zijn:

- Structureel te hoog ziekteverzuim (> 7,5%) leidt tot hoge vervangingskosten,-problematieken en structurele uitval
- Begroting is niet gebaseerd op algemeen geaccepteerde indicatoren met als risico dat er een te grote focus op fte-aantallen ontstaat ten opzichte van de kwalitatieve invulling
- Hogere onderhoudskosten vanwege oude en de hoeveelheid schoolgebouwen, dan in debasisbekostiging beschikbaar is
- ZAAM trekt weinig eerste keuze instroom van leerlingen en is daardoor afhankelijk van tweede en hogere keuze instroom & zij-instroom van leerlingen.
- Het IBP-bewustzijn (informatiebeveiliging & privacy) binnen ZAAM is laag waardoor er een groter risico op (bijv.) datalekken en reputatieschade bestaat.

Aan de onderkende risico's zullen beheersmaatregelen gekoppeld worden. Het restrisico is het netto risico, dat overblijft nadat de maatregelen zijn genomen. Ofwel wat is de verwachting van de afname van het risico na de

genomen maatregelen en welk acceptabel (rest)risico blijft er over. Ter dekking van onze restrisico's schatten wij nu in dat wij een minimale weerstandspositie

van 8% van de totale baten dienen aan te houden. Omgerekend is dat een bedrag van € 8,75 miljoen in de algemene reserve.

6.5. Meerjaren exploitatiebegroting

(bedragen x € 1.000)

	Begroting 2026	Begroting 2027	Prognose 2027
Baten			
Rijksbijdragen OCW	168.024	167.824	165.112
Overige overheidsbijdragen en-subsidies	1.856	1.710	1.650
Overige baten	6.292	5.372	5.155
Totaal baten	176.173	174.905	171.916
Lasten			
Personeelslasten	141.274	140.257	137.860
Afschrijvingen	4.825	5.319	5.703
Huisvestingslasten	11.561	11.684	11.707
Overige lasten	23.908	18.926	15.727
Totaal lasten	181.567	176.186	170.997
Saldo baten en lasten	-5.395	-1.281	919
Financiële baten en lasten	275	275	275
Exploitatieresultaat (voor bestemming)	-5.120	-1.006	1.194
Resultaatbestemmingen	5.509	2.006	306
Mutatie algemene reserve	390	1.000	1.500

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

In 2026 wordt een positieve mutatie op de algemene reserve begroot van € 390.000, waarna in 2027 en 2028 een bedrag van plus € 1.000.000 en € 1.500.000 begroot wordt. De doelstelling is uitgesproken om op alle scholen te gaan werken met een begroting met een exploitatieoverschot ad 1% van de totale baten (ongeveer € 1,6 mln.). De volgende ontwikkelingen zijn opgenomen in de meerjarenraming:

- In de meerjarenraming dalen de baten in 2027 en 2028 als gevolg het wegvallen van de tijdelijke subsidies, deels gedempt door een hogere bekostiging als gevolg van een geprognosticeerde leerlingengroei. Om aan de doelstelling van 1% te kunnen voldoen wordt rekening gehouden met een lagere formatie en lagere personele lasten in 2027 en 2028.
- De afschrijvingslasten nemen de komende jaren toe als gevolg van investeringen vanuit het Meerjarenonderhoudsplan en in functionele aanpassingen binnen gebouwen.
- De huisvestingslasten blijven in de meerjarenraming op het huidige niveau.
- De overige materiële lasten nemen in de komende jaren verder af door minder inzet van externe partijen vanuit tijdelijke subsidies.
- In de komende jaren wordt rekening gehouden met een gelijkblijvende rentevergoeding begroot onder de financiële baten en lasten.
- Daarnaast nemen de bestemmingsreserves de komende jaren verder af.

6.6. Meerjarenbalans

(bedragen x € 1.000)

	31-12-26	31-12-27	31-12-28
1 Activa			
1.1 Immateriële vaste activa			
1.2 Materiële vaste activa	32.812	33.580	37.115
1.3 Financiële vaste activa			
Totaal vaste activa	32.812	33.580	37.115
1.4 Voorraden	-	-	-
1.5 Vorderingen	7.117	6.017	6.000
1.6 Effecten	-	-	-
1.7 Liquide middelen	13.945	12.614	10.908
Totaal vlottende activa	21.063	18.631	16.908
Totaal activa	53.875	52.211	54.023
2 Passiva			
2.1 Eigen vermogen			
Algemene reserve	9.823	10.923	12.423
BR SWV Zaanstreek	0	0	0
BR SWV Amsterdam diemen	144	144	144
BR Doordecentralisatie BNC	648	648	648
BR Nationaal Programma Onderwijs	0	0	0
BR Verbetering basisvaardigheden	0	0	0
BR Onderwijskansen	0	0	0
BR Werkdrukmiddelen 2022	0	0	0
BR Projecten ZAAM	0	0	0
BR Groei/krimpbudget	0	0	0
BR Loonruimte	241	241	171
BR Projecten scholen	2.287	236	0
BR Samenwerking ZAAM-Agora-Tinteltuin Zaanstad	275	214	214
Totaal eigen vermogen	13.419	12.408	13.602
2.2 Voorzieningen			
Voorziening jubilea	793	793	793
Voorziening spaarverlof	53	53	53
Voorziening werkloosheidsuitkeringen	575	575	575
Voorziening wga/wia	5.454	6.072	6.690
Voorziening langdurige zieken			
Voorziening persoonlijk budget	2.502	1.232	1.232
Voorziening wet arbeidsmarkt in balans	100	100	100
Voorziening zwangerschapsverlof	56	56	56
Totaal voorzieningen	9.533	8.881	9.499
2.3 Langlopende schulden	-	-	-
2.4 Kortlopende schulden	30.923	30.922	30.922
Totaal passiva	53.875	52.211	54.023

Financiële kengetallen

	sign wrd fin beleid	JR 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Inspectie van het onderwijs					
Liquiditeit	< 0,50	1,05	0,68	0,60	0,55
Solvabiliteit	< 0,30	0,49	0,43	0,41	0,43
Omvang liquide middelen in mln	< € 0,1 mln	23,02	13,95	12,61	10,91
Mogelijk bovenmatige reserves	> 1,00	0,49	0,35	0,28	0,35
ZAAM					
Solvabiliteit (excl bestemmingsreserves)	< 0,30	0,33	0,36	0,38	0,41
Weerstandsvermogen (excl bestemmingsreserves)	< 8,0 %	5,2 %	5,6 %	6,2 %	7,2 %
Weerstandsvermogen	< 8,0 %	10,7 %	7,6 %	7,1 %	7,9 %

Toelichting op de financiële positie en kengetallen

In bovenstaande tabel zijn de belangrijkste kengetallen uit het financieel beleid ten aanzien van de beoordeling van de financiële positie van ZAAM weergegeven.

– Liquiditeit

De liquiditeit (verhouding tussen vlottende activa + liquide middelen en het kort vreemd vermogen) bepaalt in hoeverre ZAAM de lopende rekeningen (op korte termijn) kan betalen (current ratio). De liquiditeit is op basis van de huidige begroting voldoende.

– Solvabiliteit

Solvabiliteit (verhouding van het eigen vermogen + voorzieningen ten opzichte van het totale vermogen) geeft aan of ZAAM aan haar schulden op lange termijn kan voldoen. Als we de solvabiliteit bekijken exclusief de bestemmingsreserves is deze voldoende.

– Mogelijk bovenmatig vermogen

Het kengetal mogelijk bovenmatig vermogen is door de inspectie van het onderwijs ontwikkeld ten behoeve van het toezicht op een te hoog publiek eigen vermogen. Deze geeft een indicatie hoeveel eigen vermogen een onderwijsinstelling (school of samenwerkingsverband passend onderwijs) redelijkerwijs maximaal nodig heeft voor een gezonde bedrijfsvoering. De signaleringswaarde gaat over het publieke deel van het eigen vermogen, dus exclusief privaat vermogen. Het publiek eigen vermogen komt boven de signaleringswaarde uit als het feitelijk eigen vermogen (wat is af te lezen van de balans) hoger is dan het normatief eigen vermogen (vermogen dat een onderwijsinstelling redelijkerwijs nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen). Een bestuur kan goede redenen hebben om tijdelijk eigen vermogen boven de signaleringswaarde aan te houden. De signaleringswaarde is dan ook bedoeld als startpunt voor een gesprek over de reserves, en

niet als harde norm. Bij ZAAM is er geen sprake van een mogelijk bovenmatig vermogen.

– Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft de verhouding weer tussen het totale eigen vermogen en de baten, en legt daarmee een verband tussen de omvang van het eigen vermogen en de bedrijfsvoering. In feite is het de mate waarin een organisatie in staat is om tegenslagen en veranderingen op te vangen zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Daarnaast monitort ZAAM de hoogte van het weerstandsvermogen indien de bestemmingsreserves geheel aan het (eerder door het bestuur) bestemde doel uitgegeven zouden gaan worden (= de verhouding tussen de algemene reserve en de totale baten). De inspectie van het onderwijs monitorde ten behoeve van het financieel toezicht het weerstandsvermogen in het verleden met een signaleringswaarde van 5%. Ten behoeve van ZAAM gaan we vanwege een hoger risicoprofiel uit van een signaleringswaarde van minimaal 8% van de totale baten. Het huidige weerstandsvermogen van ZAAM is te laag en dient verhoogd te worden. In de meerjarenbegroting 2026-2028 wordt toegewerkt naar een voldoende weerstandsvermogen door in een groeipad te komen tot een begrotingsoverschot van 1% van de totale baten.

Bovenmatig vermogen

Naast de signaleringswaarden voor het toezicht op de financiële continuïteit heeft de Inspectie van het Onderwijs ook een signaleringswaarde ontwikkeld voor toezicht op publiek eigen vermogen. Deze geeft een indicatie hoeveel eigen vermogen een onderwijsinstelling (school of samenwerkingsverband passend onderwijs) redelijkerwijs maximaal nodig heeft voor een gezonde bedrijfsvoering. De signaleringswaarde gaat over het publieke deel van het eigen vermogen, dus exclusief privaat

vermogen. Het publiek eigen vermogen komt boven de signaleringswaarde uit als het feitelijk eigen vermogen (wat is af te lezen van de balans) hoger is dan het normatief eigen vermogen (vermogen dat een onderwijsinstelling redelijkerwijs nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen). Een bestuur kan goede redenen hebben om tijdelijk eigen vermogen boven de signaleringswaarde aan te houden. De signaleringswaarde is dan ook bedoeld als startpunt voor een gesprek over de reserves, en niet als harde norm.

De signaleringswaarde eigen vermogen die de Onderwijsinspectie hanteert bedraagt 1,0. ZAAM blijft ultimo 2025 met een waarde van 0,49 dus onder deze norm. Aangetekend moet worden dat het eigen vermogen 2025 relatief hoog is als gevolg van de gereserveerde middelen. Wanneer uitgegaan wordt van een genormaliseerd eigen vermogen (exclusief bestemmingsreserves), komt de ratio lager uit, namelijk op 0,27.

Dit betekent voor ZAAM naar de stand van ultimo 2025:

Onderdelen normatief eigen vermogen	Bedrag
Normatief publiek eigen vermogen:	€ 37.886.000
Publiek eigen vermogen	€ 18.539.000
Ratio	0,49



7. Jaarrekening

7.1. Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
1 Activa		
Vaste Activa		
1.2 Materiële vaste activa	28.110	24.839
Totaal vaste activa	28.110	24.839
1.5 Vorderingen	9.606	11.322
1.7 Liquide middelen	23.021	40.297
Totaal vlottende activa	32.627	51.619
Totaal Activa	60.737	76.458
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	18.539	22.597
2.2 Voorzieningen	10.976	10.695
2.3 Langlopende schulden	-	-
2.4 Kortlopende schulden	31.222	43.166
Totaal Passiva	60.737	76.458

7.2. Staat van baten en lasten over 2025

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	165.769	159.626	158.520
3.2	Overige overheidsbijdragen/-subsidies	1.949	2.395	2.267
3.5	Overige baten	6.321	4.745	6.384
	Totaal baten	174.039	166.766	167.171
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	141.061	138.241	136.285
4.2	Afschrijvingen	4.526	5.011	4.335
4.3	Huisvestingslasten	12.091	11.732	11.318
4.4	Overige lasten	21.141	16.741	17.715
	Totaal lasten	178.819	171.723	169.653
	Saldo baten en lasten	-4.780	-4.957	-2.482
5	Financiële baten en lasten	722	925	1.274
	Totaal resultaat	-4.058	-4.032	-1.208
	Mutaties bestemmingsreserves	4.406	4.211	3.231
	Totaal resultaat na bestemmingsreserves	348	179	2.023

7.3. Kasstroomoverzicht over 2025

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-4.780	-2.482
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.526	4.335
Mutaties voorzieningen	281	251
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	1.716	1.255
Mutatie operationele schulden	-11.944	12.234
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-10.201	15.592
Ontvangen interest	722	1.274
Betaalde interest	-	-
Saldo ontvangen en betaalde interest	722	1.274
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	-9.479	16.866
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-8.674	-6.649
Desinvesterings in materiele vaste activa	877	899
Investerings in immateriële vaste activa	-	-
Desinvesterings in immateriële vaste activa	-	-
Investerings financiële vaste activa	-	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.797	-5.750
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	-	-
Aflossing langlopende schulden	-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Netto-kasstroom	-17.276	11.116
Mutatie geldmiddelen	-17.276	11.116
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	40.297	29.181
Stand per 31 december	23.021	40.297
Toename / afname	-17.276	11.116

7.4. 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.

De jaarrekening is opgemaakt door het College van Bestuur uitgaande van een positieve continuïteitsveronderstelling.

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2025, is opgesteld conform 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 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de onderwijssector 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.

Stichting ZAAM ontvangt financiering vanuit publieke middelen. Het beleid van Stichting ZAAM is om risico's op financiële instrumenten te minimaliseren en waar mogelijk af te dekken. Stichting ZAAM loopt met name kredietrisico's.

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
Groot onderhoud	5 t/m 40 jaar
Verbouwingen ^{1) 2)}	10 jaar
Inventaris en apparatuur ³⁾	4/10 jaar
Auto	4 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 € 5.000.

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 per onderhoudscomponent op € 5.000.

Overige onderhoudskosten worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

Component

Groot onderhoud 5 jaar	Buitenschilderwerk, wifi
Groot onderhoud 10 jaar	Binnenschilderwerk, Elektrische installatie, betonwerk
Groot onderhoud 15 jaar	Binnentimmerwerk en binneninrichting, kozijnen, ramen en deuren, verwarmings-waterinstallatie
Groot onderhoud 20 jaar	Gevelbekleding, dakbedekking, Terreininventaris
Groot onderhoud 25 jaar	Goten en hemelwaterafvoeren
Groot onderhoud 30 jaar	Liftinstallatie
Groot onderhoud 40 jaar	Draagconstructies

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 bestaat uit de algemene reserve, meerdere bestemmingsreserves en een paar bestemmingsfondsen.

Deze zijn in de toelichting op het Eigen Vermogen nader toegelicht. ZAAM kent alleen publiek vermogen, alle resultaten worden gekwalificeerd als publiek resultaat.

Algemene reserve

De algemene reserve dient ter waarborging van de continuïteit van de totale ZAAM-organisatie op de lange termijn. Binnen de algemene reserve wordt onderscheid gemaakt tussen de algemene bufferreserve en de financieringsfunctie van de algemene reserve.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves worden door het bestuur gevormd voor delen van het vermogen waaraan zij een beperktere bestedingsmogelijkheid wil geven.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen worden gevormd ter dekking van toekomstige uitgaven voor bijzondere doeleinden, waaraan een verplichting ten grondslag ligt die is opgelegd door derden.

Voorzieningen

Op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

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 2,97% per jaareinde en een gemiddelde loonkostenverhoging van 5,24% per jaar. De gemiddelde loonstijging is gebaseerd op de loonontwikkeling 2023-2025.

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

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 leeftijdsdagen voor het OOP.

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

Als peildatum wordt 31-7 gehanteerd. De voorziening wordt opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige verplichtingen.

Voorziening werkloosheidsuitkeringen

ZAAM is voor 25% van de werkloosheidsuitkeringen eigen risicodrager. 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. De aldus berekende verplichting is contant gemaakt.

Voorziening langdurige zieken.

ZAAM is eigen risicodrager voor langdurig tot 2 jaar. Tot en met 2024 werden de langdurige zieken opgenomen in de voorziening WGA/WIA. Vanaf 2025 zijn de langdurig zieken als aparte voorziening opgenomen in de jaarrekening. Op medewerkersniveau is een inschatting gemaakt van de verwachte loonkosten.

Voorziening WGA/WIA

Vanaf 2018 is ZAAM eigenrisicodrager 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, de mate van arbeidsongeschiktheid en het arbeidsverleden. Deze aannames moeten van jaar tot jaar opnieuw worden getoetst. Bij de berekening van de toekomstige WIA-uitkeringen is uitgegaan van een prijsindexatie van 3,06%

Voorziening compensatie zwangerschapsverlof

De voorziening compensatie zwangerschapsverlof is gevormd voor personeelsleden die dit in een aaneengesloten periode gaan opnemen conform de cao. De voorziening is gewaardeerd tegen de bruto uurlonen inclusief werkgeverslasten. Het gaat hierbij om de uitspraak van de Hoge Raad dat alle vakanties die samenvallen met zwangerschaps- en bevallingsverlof gecompenseerd mogen worden door de werknemer. Dit was in de cao beperkt tot compensatie van de zomervakantie. Hiervoor geldt een vorderingsrecht van 5 jaar. Dit betekent dat medewerkers tot 5 jaar terug nog aanspraak kunnen maken op gemist verlof (per ultimo 2020). De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen, aangezien het vorderingsrecht in 2026 is verlopen.

Voorziening Wet arbeidsmarkt in balans (WAB)

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden. Dit houdt in dat bij tijdelijke contracten waarbij bij het aangaan van het contract het zeer waarschijnlijk is dat het contract niet zal worden verlengd, een transitievergoeding dient te worden uitbetaald aan de medewerker. De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen aangezien de uitkeringen in 2025 zullen plaats vinden.

Schattingswijziging Disconteringsvoet 2025

Waar voorheen werd aangesloten bij een vijfjarig gemiddelde rentevoet van de 10 jaarrentes op staatslening, wordt vanaf 2025 uitgegaan van de rentevoet die van toepassing is per jaareinde. De wijziging is prospectief verwerkt in het resultaat van deze jaarrekening. De wijziging heeft een positief effect van €469.000 op het resultaat.

Pensioenen

ZAAM heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ZAAM. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De overgangspremie VPL wordt vanaf 1 januari 2014 volledig betaald door de werkgever. De werkgever heeft de betaling overgenomen; daar staat tegenover dat de werknemer vanaf die datum verhoudingsgewijs meer pensioenpremie betaalt. ZAAM heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies.

De belangrijkste elementen van de pensioenregeling en de dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds (marktwaaarde van de activa uitgedrukt in % van de technische voorziening op basis van de rekenregels van DNB) zijn opgenomen op de website van Stichting Pensioenfonds ABP (www.abp.nl). De actuele dekkingsgraad van het ABP bedroeg ultimo 2024 123,5% en de beleidsdekkingsgraad 118,3% en is na balansdatum gestegen naar 119,0% (31 januari 2026).

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 2025 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2024 opgestelde begroting 2025 en de realisatie uit de jaarrekening 2024 van ZAAM.

Rijksbijdragen en overheidssubsidies

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

Niet-geormerkte OCW-subsidies (subsidies die volledig vrij besteedbaar zijn) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten. De niet bestede niet-geormerkte OCW-subsidies worden bij wijze van uitzondering verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) indien er een afgebakend bestedingsplan is opgesteld waarmee expliciet kan worden aangetoond dat de middelen in de toekomst worden aangewend.

Geormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening-clausule heeft) worden naar rato van de voortgang (%) van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten. De subsidies waarvoor nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva), zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen.

Geormerkte OCW-subsidies (G2-doelsubsidies met verrekening-clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de werkelijke subsidiabele lasten komen (naar rato van de aan het verslagjaar toe te rekenen werkelijke subsidiabele uitgaven). Niet bestede middelen worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Niet bestede

middelen worden verantwoord als schuld aan het Ministerie van OCW onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn (subsidietijdvak) is verlopen op balansdatum (terugvordering door Ministerie OCW).

Samenwerkingsverbanden

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

Afschrijvingen

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

Rentebaten en rentelasten

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

Belastingen

ZAAM is vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Er is sprake van de onderwijsvrijstelling. ZAAM is voor de btw grotendeels vrijgesteld (onderwijsvrijstelling) 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.

7.5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

7.5.1. Materiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs	Afschrij- ving cu- mulatief	Boek- waarde	Investe- ringen	Desinves- teringen	Afschrij- vingen	Afschrij- vingen	Aanschaf- prijs	Afschrij- ving cu- mulatief	Boek- waarde
	31-12- 2024	31-12- 2024	31-12- 2024	jan-dec	jan-dec	desinves- tering	jan-dec	31-12- 2025	31-12- 2025	31-12- 2025
1.2 Materiële vaste activa										
1.2.1 Gebouwen en terreinen	22.655	-8.970	13.685	3.956			1.818	26.611	-10.787	15.824
1.2.2 Inventaris en apparatuur	52.521	-42.195	10.326	2.752	30.637	-30.588	2.708	24.636	-14.316	10.320
1.2.3 MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	828	-	828	1.966	828			1.966	-	1.966
Totaal materiële vaste activa	76.004	-51.165	24.839	8.674	31.465	-30.588	4.526	53.213	-25.103	28.110

In het 2025 heeft ZAAM € 6.708.000 in materiële vaste activa geïnvesteerd en in gebruik genomen. Daarnaast is er per ultimo 2025 voor een bedrag van € 1.965.000 in uitvoering.

7.5.2. Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	849	751
1.5.2 OCW / EZ	507	1.139
1.5.3 Samenwerkingsverbanden	1.693	3.546
1.5.4 Gemeenten (OJZ)	1.051	1.064
1.5.5 Vorderingen personeel	11	7
Overige	1.324	1.125
1.5.6 Overige vorderingen	1.324	1.125
Vooruitbetaalde kosten	4.251	3.769
Verstreckte voorschotten	0	0
1.5.7 Overlopende activa	4.251	3.769
1.5.8 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-80	-80
Totaal vorderingen	9.606	11.322

Het totaal van de vorderingen is ten opzichte van vorig jaar € 1.716.000 lager. De grootste verschillen worden als volgt verklaard:

De vordering Samenwerkingsverbanden is € 1.850.000 lager dan in 2024. Vorig jaar was sprake van achterstand in de betalingen LWOO gelden.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid debiteuren	31-12-2025	31-12-2024
Stand per 1-1	80	20
Onttrekking	-	-
Dotatie	-	60
Totaal voorziening oninbaarheid	80	80

7.5.3. Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kasmiddelen	35	13
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	272	581
1.7.3 Rekening courant tegoed schatkistbankieren	22.714	39.703
Totaal liquide middelen	23.021	40.297

De liquide middelen bestaan uit de kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en spaarrekeningen. De stand van de liquide middelen is ten opzichte van 2024 gedaald met € 17.276.000.

De daling is grotendeels veroorzaakt door het feit dat het saldo ultimo 2024 de vooruitontvangen termijnen bevatte, die van de gemeente voor huisvestingsvoorzieningen gebouwen (ruim € 10 mln. voorschotten ontvangen, voor Nieuwbouw Xplore). Daarnaast kan de daling toegeschreven worden aan hogere uitgaven, waaronder investeringen, onderhoud en personeelskosten.

Voor het uitvoeren van betalingen maakt ZAAM gebruikt van Proactive betaalpassen. Het saldo bij Bunq van de Proactive betaalpassen bedraagt € 48.751 (ultimo 2024: € 27.826).

Zoals beschreven in de paragraaf Treasurybeleid, zijn de tegoeden ondergebracht bij het Agentschap van het Ministerie van Financiën. Per 31-12-2025 bedraagt het saldo Schatkistbankieren € 22.714.000 (ultimo 2024: € 39.703.000).

7.5.4. Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2024	Resultaat	Overig mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1 Eigen vermogen				
Algemene reserve	8.285	686	162	9.133
2.1.1 Bufferfunctie	2.849	186	162	3.197
2.1.2 Financieringsfunctie	5.436	500	-	5.936
Bestemmingsreserves en-fondsen	14.312	-4.744	-162	9.406
2.1.3 Bestemmingsfonds SWV Zaanstreek	555	-307	-	247
2.1.4 Bestemmingsfonds SWV Amsterdam	444	-300	-	144
2.1.5 Bestemmingsreserve Onderwijskansen	162	-	-162	-
2.1.6 Bestemmingsreserve Groei/krimpbudget	565	-31	-	534
2.1.7 Bestemmingsfonds Doordecentralisatie BNC	648	-	-	648
2.1.8 Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs	6.187	-6.187	-	-
2.1.9 Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen 2022	1.821	-594	-	1.228
2.1.10 Bestemmingsreserve Projecten gemeenschappelijk (Koersplan)	1.500	-1.062	-	438
2.1.11 Bestemmingsreserve Loonruimte	241	-	-	241
2.1.12 Bestemmingsreserve Projecten school	1.883	3.430	-	5.313
2.1.13 Bestemmingsreserve Basisvaardigheden	306	-206	-	100
2.1.14 Bestemmingsreserve Samenwerking ZAAM-Agora-Tinteltuyn	-	514	-	514
Totaal eigen vermogen	22.597	-4.058	-	18.539

Resultaatbestemming

Het eigen vermogen neemt af met een bedrag € 4.058.000, de algemene reserve neemt toe met € 848.000. Hieronder wordt ingegaan op de toevoegingen (+) en onttrekkingen (-) aan de bestemmingsreserves en-fondsen.

Toevoegingen

Voor Groot Onderhoud wordt conform de begroting € 500.000 toegevoegd aan de algemene reserve financieringsfunctie zodat ZAAM in de toekomst in staat blijft om de groot onderhoudsinvesteringen te kunnen financieren (2.1.2).

ZAAM heeft in 2025 een samenwerking aangegaan met Stichting Agora en Tinteltuyn. Hiervoor wordt een bedrag van € 514.000 gereserveerd (2.1.14).

Aan de bestemmingsreserve projecten scholen is (gespecificeerd per school) een bedrag van € 3.430.000. De reserve is gericht voor investeringen in de toekomst, zoals vernieuwing of onderwijskundige projecten. Scholen kunnen een beroep doen op basis van vastgestelde beoordelingskaders een schoolbestemmingsreserve waarop middelen

toegekend kunnen worden door het bestuur (2.1.12)

Onttrekkingen

Een aantal jaar geleden een bestedingsplan opgesteld om te komen tot de afbouw van de reserves bij het samenwerkingsverband Zaanstreek. Deze afbouw heeft geleid tot een toekenning van middelen aan ZAAM in de jaren 2021 t/m 2023. In een bestedingsplan zijn de verschillende activiteiten opgenomen wat heeft geleid tot een besteding van per saldo € 307.000. In totaal is er ultimo balansdatum € 247.000 beschikbaar (2.1.3)

Vanuit het SWV Amsterdam is in 2024 een bedrag toegekend van € 651.000 en € 144.000 voor twee ZAAM Scholen met als doel de compensatie van de nieuwe LWOO-regeling. De eerste school heeft dit in schooljaar 2024/2025 besteed (€ 351.000/€ 300.000) besteed conform bestedingsplan. De andere school heeft dit bedrag nog niet besteed € 144.00. (2.1.4).

In verband met verwachte leerlingengroei wordt er een reserve groei/krimpbudget aangehouden. In het najaar 2025 is in verband met een lichte groei in 2025 is er een bedrag aan deze bestemmingsreserve onttrokken (2.1.6).

In 2025 hebben de scholen een bedrag van € 6.187.000 besteed aan het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Dit bedrag is onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO (2.1.8).

In december 2022 heeft het Rijk middelen beschikbaar gesteld voor Strategisch personeelsbeleid. Een onderdeel van deze middelen zijn de collectieve werkdrukmiddelen ad € 1.821.000. Elke school stelt een bestedingsplan op aan de hand van thema's op gebied van werkdrukvermindering. In 2025 is hiervoor een bedrag van € 594.000 onttrokken (2.1.9)

Aan de bestemmingsreserve gemeenschappelijke projecten is in 2025 een bedrag onttrokken van € 1.062.000. Dit betreft ondermeer projecten op het gebied van AFAS heroptimalisatie, normenkader, vervanging netwerkinfrastructuur en contractoverzichten in Teams en risicomangement (2.1.10).

Aan de bestemmingsreserve projecten scholen is (gespecificeerd per school) een bedrag van € 3.430.000 toegevoegd. De reserve is gericht voor investeringen in de toekomst, zoals vernieuwing of onderwijskundige projecten. Scholen kunnen een beroep doen op basis van vastgestelde beoordelingskaders een schoolbestemmingsreserve waarop middelen toegekend kunnen worden (2.1.12)

Het samenwerkingsverband Zaanstreek heeft eind 2023 aanvullend een bedrag beschikbaar gesteld vanuit de bovenmatige reserves. In totaal is er per 31-12-2024 een bedrag van € 307.000 onttrokken aan het bestedingsplan dat is ontwikkeld voor de inzet van deze middelen (2.1.3).

In 2025 is er in totaal € 300.000 onttrokken aan bestemmingsreserve SWV Amsterdam. Deze bestemmingsreserve is in 2024 gevormd voor Bindelmeer en College de Meer in verband met de overgangsregeling LWOO. Vanaf 2025 is het samenwerkingsverband gestart met een nieuwe verdeling van de LWOO-bekostiging (2.1.4)

De Regeling onderwijskansen voortgezet onderwijs vervangt de Regeling leerplusarrangement vo. De nieuwe regeling is nodig omdat de eerdere indicator niet meer voldeed. De Onderwijskansen-regeling gaat werken met een nieuw ontwikkelde CBS-indicator. In 2024 heeft ZAAM voorgesteld om de scholen te compenseren voor de lagere baten onderwijskansen (dan begroot) door het inzetten van de bestemmingsreserve leerplus. De gevormde bestemmingsreserve van € 162.000 is in 2025 vrijgevallen (2.1.5).

Vorig jaar is de bestemmingsreserve basisvaardigheden gevormd met als doel om het onderwijs van de verbetering van basisvaardigheden bij één school te

continueren aardigheden nadat de subsidie in 2024 was geëindigd. Er is een bedrag € 206.000 aan de bestemmingsreserve basisvaardigheden (2.1.13).

ZAAM heeft in 2025 een samenwerking aangegaan met Stichting Agora en Tinteltuin met als doel om peuterspelen, de basisschool en de middelbare school op elkaar aan te laten sluiten en daarmee een doorlopende ontwikkelingslijn te creëren voor kinderen van 0-18 jaar. Hiervoor wordt een bedrag van € 514.000 gereserveerd (2.1.14).

Reserves ongewijzigd

De gemeente Waterland heeft de verantwoordelijkheid voor de (ver)nieuwbouw van het gebouw van het Bernard Nieuwentijt College door gedecentraliseerd naar ZAAM. ZAAM heeft in voorgaande jaren gelden van de gemeente Waterland ontvangen, die besteed dienen te worden aan de huisvesting van deze school. In 2025 zijn hiervoor geen middelen ontvangen (2.1.7)

Begin 2025 is de structurele loonsverhoging van 4,9% en de eenmalige uitkering van 1,23% uitgekeerd die vanaf 2026 pensioengevend wordt, waarvoor ultimo 2025 een reserve is gevormd van € 241.000. Het doel van deze reserve is om de hogere pensioenlast in 2026 te dekken (2.1.11).



7.5.5. Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2025	Kortlopend deel < 1 jaar	Rente
2.2 Voorzieningen							
2.2.1a Jubilea	1.208	-24	-92	-	1.092	90	410
2.2.1b Spaarverlof	90	73	-26	-	137	-	-
2.2.1c Werkloosheidsuitkeringen	516	285	-363	-	438	280	23
2.2.1d Persoonlijk budget	5.190	6.187	-6.939	-	4.438	258	1.533
2.2.1e WIA uitkering	2.484	1.982	-557	-	3.909	687	463
2.2.1g Langdurige zieken	1.129	-	-224	-	905	199	48
2.2.2 Zwangerschapsverlof	25	-	-22	-	3	-	-
2.2.1f Wet Arbeid in Balans	54	-	-	-	54	-	-
2.2.1 Totaal personele voorzieningen	10.695	8.503	-8.223	-	10.976	1.514	2.477
2.2.2 Overige voorzieningen	-	-	-	-	-	-	-
Totaal voorzieningen	10.695	8.503	-8.223	-	10.976	1.514	2.477

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

De berekening van de voorziening jubilea is gebaseerd op een calculatiemodel conform voorgaande jaren. Ondanks het hoger gemiddeld bruto maandsalaris van € 4,386 (2024: €3.958), is de voorziening jubilea per ultimo 2025 met € 116.000 gedaald. Dit komt mede door zowel de in het calculatiemodel gehanteerde loonsverhoging van 5,24% (5,57% in 2024) als het lagere aantal medewerkers dat recht heeft op de uitkering. Dit aantal is per ultimo 2025 uitgekomen op 1.618 (2024: 1645).

De voorziening spaarverlof is met € 47.000 gestegen omdat hier nu meer werknemers aan meedoen.

De voorziening werkloosheidsuitkeringen is uitgekomen op € 438.000. De totale voorziening bestaat uit een WW-deel en een WW+ deel. De voorziening wordt gevormd voor 43 personen (2024: 47 personen) met toekomstige rechten op een uitkering op de peildatum 31-12-2025. Het gaat hierbij om 28 lopende WW-uitkeringen en om 17 lopende aansluitende WW+ uitkeringen.

De voorziening persoonlijk budget is dit jaar gedaald met € 751.000. Het recht om de uren te sparen is per 1-8-2023 te vervallen. De komende jaren zal de voorziening verder afnemen. Uit de opgave van de scholen blijkt dat er € 6.187.000 is gespaard (dotatie). Daartegenover staat een onttrekking van € 6.939.000 voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen of uitbetalen van persoonlijk budget.

Stichting ZAAM draagt het risico voor de kosten van langdurig zieken. De kosten van langdurig zieken (39) wordt gedragen door de school waar de medewerker werkzaam is. De totale verplichting is berekend op € 905.000.

Verder bedraagt de stand van de voorziening WGA/WIA rekening ultimo balansdatum in totaal € 3.909.000. Dit betreft een voorziening voor 30 WIA uitkeringen die worden afgedragen vanuit de voorziening WIA, bestaande aan de lopende verplichtingen en de nieuwe instroom.

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden. Dit houdt in dat bij tijdelijke contracten, waarbij bij het aangaan van het contract het zeer waarschijnlijk is dat het contract niet zal worden verlengd, een transitievergoeding dient te worden uitbetaald aan de medewerker. De omvang van de te betalen transitievergoeding bedraagt 1/3 van het maandsalaris per opgebouwd arbeidsjaar. Op basis van de beschikbare gegevens van de tijdelijke contracten, is de voorziening per ultimo 2025 t.o.v. vorig jaar gelijk gebleven. Dit, ondanks de daling in het aantal medewerkers met een tijdelijke contracten, is veroorzaakt door de hogere lonen.

7.5.6. Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Schulden aan kredietinstellingen	-	-
2.4.2 Schulden OCW	378	211
2.4.3 Schuld aan gemeenten	2.262	-
2.4.4 Crediteuren	2.265	2.408
2.4.5 Belasting en premies sociale verz.	7.309	6.513
2.4.6 Schulden ter zake van pensioenen	1.714	1.703
2.4.7 Overige kortlopende schulden	86	33
Subtotaal kortlopende schulden	14.014	10.868
2.4.8 Vooruitontv. subsidies OCW	4.527	6.540
Vooruitontv. subsidies OCW niet-geoom.	-	-
2.4.9 Vooruitontv. termijnen overig	2.257	13.387
2.4.10 Vakantiegeld	3.876	3.591
2.4.11 Vakantiedagen (verlofuren OOP)	362	362
2.4.12 Te betalen interest	-	-
2.4.13 Overig overlopend	6.186	8.418
Subtotaal overlopende passiva	17.208	32.298
Totaal kortlopende schulden	31.222	43.166

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
2.4.4 Belasting en premies sociale verz.		
Loonheffingen	4.745	4.339
Premie sociale verzekeringen	2.564	2.174
Belasting en premies sociale verz.	7.309	6.513

De kortlopende schulden zijn € 11.944.000 lager dan voorgaand jaar. De belangrijkste verschillen worden als volgt verklaard:

- Schuld aan OCW € 378.000. Dit bedrag heeft betrekking op de nog terug te betalen subsidie school en omgeving 2023-2025 € 361.000 en Pilot nieuwe leerweg € 17.000.
- Schuld aan gemeenten € 2.262.000 betreffen de onderhanden projecten van Xplore die door de gemeente Amsterdam ingetrokken wordt en de nog terug te betalen gemeentelijke vergoeding voor sportaccommodatie.
- De schuld aan handelscrediteuren is per ultimo 2025 € 143.000 lager dan eind 2024. Deze daling

is het gevolg van efficiëntere factuurverwerking en snellere fiattering.

- De post belasting en premies sociale verzekeringen en pensioenen zijn per ultimo 2025 respectievelijk € 796.000 en € 11.000 hoger dan per ultimo 2024. Deze posten bewegen mee met de hogere loonkosten in 2025, wat weer veroorzaakt wordt door een toename in fte ten opzichte van 2024 en een hoger gemiddeld loonpeil (o.a. loonverhoging uitbetaling van LPB-uren en transitievergoedingen).
- De vooruit ontvangen termijnen OCW van € 4.527.000 betreffen voornamelijk de vooruit ontvangen subsidies school en omgeving, verbinding po-vo, zij instroom en lerarenbeurs.

- Ultimo 2025 is het saldo van “voortuit ontvangen termijnen overig” € 11.130.000 lager dan in 2024. Deze daling heeft grotendeels te maken met de onderhanden projecten die gefinancierd worden door de gemeente Amsterdam en dan met name de afronding van het project Nieuwbouw Xplore.
- Overig overlopend is € 2.230.000 lager dan voorgaand jaar. Vorig jaar was er een verplichting opgenomen voor de stijging van de loonkosten vanuit de afgesloten CAO. Deze verplichting is er per jaareinde niet.

7.5.7. 1.5.8 Model G

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel, mits de activiteiten zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

2025	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Zij-instroom 2023	308339992	22-05-2023	Ja
Zij-instroom 2023	314439997	20-07-2023	Ja
Zij-instroom 2023	313239999	20-07-2023	Ja
Zij-instroom 2023	322839999	20-10-2023	Ja
Zij-instroom 2023	325539993	20-10-2023	Ja
Zij-instroom 2023	325139991	20-10-2023	Ja
Zij-instroom 2023	325539992	21-11-2023	Ja
Zij-instroom 2023	327539988	21-11-2023	Ja
Zij-instroom 2023	327739997	21-11-2023	Ja
Zij-instroom 2023	325739990	21-11-2023	Ja
Zij-instroom 2024	409539988	21-05-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	414839991	22-07-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	419139997	20-08-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	426839973	20-11-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	426839982	20-11-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	428139979	20-11-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	428439994	19-12-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	428439936	19-12-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	428539983	19-12-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2024	428539970	19-12-2024	Onderhanden
Zij-instroom 2025	170574	20-03-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	176832	20-06-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	177489	20-11-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	177490	20-11-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	177444	20-11-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	177752	20-11-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	177880	22-12-2025	Onderhanden
Zij-instroom 2025	177779	22-12-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2024-2025	149486	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	145675	20-08-2024	Nee
Lerarenbeurs 2024-2025	145771	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	145887	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	146740	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	147854	20-08-2024	Nee
Lerarenbeurs 2024-2025	148018	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148302	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148740	20-08-2024	Ja

2025	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Lerarenbeurs 2024-2025	148920	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	149474	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	150039	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	144659	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148112	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148339	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148747	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148748	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	149411	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	149908	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	146295	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	146506	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	146648	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148460	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148899	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	149920	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	149956	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	150120	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	146464	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	147491	20-08-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148112	22-10-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	149665	22-10-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024-2025	148847	20-11-2024	Ja
Lerarenbeurs 2025-2026	171597	20-06-2025	Nee
Lerarenbeurs 2025-2026	174772	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	171070	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	172265	20-06-2025	Nee
Lerarenbeurs 2025-2026	172567	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	174080	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	174693	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	175395	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	175499	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	175907	20-06-2025	Nee
Lerarenbeurs 2025-2026	171780	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	172127	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	172385	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	172784	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	173739	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	174093	20-06-2025	Nee
Lerarenbeurs 2025-2026	176190	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	176424	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	171694	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	171760	20-06-2025	Nee
Lerarenbeurs 2025-2026	171876	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	173621	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	174357	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	174629	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	175483	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	176339	20-06-2025	Onderhanden

2025	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Omschrijving	Kenmerk	
Lerarenbeurs 2025-2026	171233	20-06-2025	Nee
Lerarenbeurs 2025-2026	175701	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	176089	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	175824	22-07-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	171780	22-12-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2025-2026	172127	22-12-2025	Onderhanden
Doorstroom programma's	DPOVO23389	20-07-2023	Ja
Heterogene brugklas	SHB423033	05-12-2023	Ja
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240122	04-07-2024	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240082	04-07-2024	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240242	04-07-2024	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240044	04-07-2024	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240360	04-07-2024	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240221	04-07-2024	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25100	06-05-2025	Onderhanden
Onderwijpersoneel opleiding tot leraar	SOOLVO24165	04-12-2024	Onderhanden
Onderwijpersoneel opleiding tot leraar	SOOLVO25141	19-11-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-0580	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-0582	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5318	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-0976	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5292	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5164	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-4623	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-3138	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5263	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-2994	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5152	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5330	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-3559	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23P-VO-0023	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV23P-VO-0013	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-VO-2810	17-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-VO-2937	17-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-VO-3316	17-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-VO-3172	17-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-VO-1485	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-VO-0479	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-VO-0909	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-VO-1055	28-04-2025	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK240053	05-06-2024	Ja
Ontwikkelkracht	OWK240086	05-06-2024	Ja
Ontwikkelkracht	OWK240161	05-06-2024	Ja
Ontwikkelkracht	OWK240099	05-06-2024	Ja
Ontwikkelkracht	OWK240128	05-06-2024	Ja
Ontwikkelkracht	OWK250309	23-07-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-23449	21-12-2023	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-23301	21-12-2023	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag B-vestiging	RSO-23328	21-12-2023	Ja

2025	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-23095	21-12-2023	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-23331	21-12-2023	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-24135	06-08-2024	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-24123	06-08-2024	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-24149	06-08-2024	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-24124	06-08-2024	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-24231	06-08-2024	Ja
Kennisdeling-Regeling school en omgeving	RSO-COA24060	11-12-2024	Ja
Kennisdeling-Regeling school en omgeving	RSO-COA24115	11-12-2024	Ja
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-25014	24-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-25304	25-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251393	24-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251126	23-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251126	01-12-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-252007	30-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251299	23-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251326	26-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251326	01-12-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-25620	25-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-25620	01-12-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251324	25-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-252214	25-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-252214	01-12-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251406	30-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-25782	25-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-25782	01-12-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251357	23-06-2025	Onderhanden
Regeling school en omgeving-aanvraag A-vestiging	RSO-251602	27-06-2025	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242311	07-05-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-240184	07-05-2024	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24242	03-06-2024	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24150	03-06-2024	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24214	03-06-2024	Onderhanden
Impuls open leer materiaal	IOL240074	03-04-2025	Onderhanden
Praktijkgerichte HAVO	PHAVO25017	10-04-2025	Onderhanden
Praktijkgerichte HAVO	PHAVO23016	01-12-2025	Onderhanden
Praktijkgerichte HAVO	PHAVO24094	01-12-2025	Onderhanden
Beproven examenprogramma's	BEP250047	12-05-2025	Onderhanden
Beproven examenprogramma's	BEP250051	12-05-2025	Onderhanden
Beproven examenprogramma's	BEP250030	12-05-2025	Onderhanden
Beproven examenprogramma's	BEP250054	12-05-2025	Nee
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas	SVDK240075	23-10-2024	Ja
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas	SVDK240060	23-10-2024	Ja
Tegemoetkoming entreeleerlingen praktijkonderwijs	REPRO138	07-11-2024	Onderhanden

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20182	30-11-20	€ 161.813	€ 161.813	€ 139.159	€-22.654	€-	€ 22.654	€-
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20115	30-11-20	€ 162.000	€ 162.000	€ 130.996	€-31.004	€-	€ 31.004	€-
Totaal			€ 485.729	€ 485.729	€ 396.329	€-53.658	€-	€ 53.658	€-

7.6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Verplichtingen

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag 2024	Jaarbedrag 2025
Energie	1-1-2017 t/m 1-1-2025*		3.127	2.696
Schoonmaakdiensten	18-8-2014/29-8-2016/1-5-2020 t/m onbepaald		2.749	3.175
E&W onderhoud	1-1-2025 t/m 31-12-2026	1 jaar	1.192	2.019
Datanetwerkkondersteuningsdiensten	1-9-2024/30-9-2024	3 jaar	882	1.230
ICT Hardware	1-4-2024 t/m 1-4-2025	3 jaar	908	856
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	Doorlopend		1.780	1.306
Leermiddelen intern en extern*	1-4-2024 t/m 31-7-2028	3 jaar	3.395	3.455
Audiovisuele middelen (digitale schoolborden)	1-8-2021 t/m 1-8-2029	4 jaar	383	367
Totaal			14.416	15.104

* Liander en Vattenfall (Nuon) onbetaalde tijd

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

7.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2025

7.7.1. Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	113.181	112.769	108.799
3.1.2 Overige subsidies OCW	29.258	24.580	25.785
3.1.3 Doorbetaalde rijksbijdragen SWV	23.330	22.276	23.937
Totaal Rijksbijdragen	165.769	159.626	158.520

Rijksbijdragen ten opzichte van de begroting 2025.

De rijksbijdragen OCW zijn € 0,4 mln. hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels verklaard door de indexatie als gevolg van de loon- en prijsbijstelling van 0,8% en lager bekostigd leerlingaantal dan begroot.

De overige subsidies OCW zijn € 4,7 mln. hoger uitgekomen dan begroot. Dit betreft grotendeels de subsidie school en omgeving voor € 1,4 mln. en de aanvullende bekostiging arbeidsmarkttoelage voor € 1,9 mln.

De doorbetaalde rijksbijdragen SWV zijn € 1,0 mln. hoger dan begroot, eveneens door de indexatie van de LWOO gelden en hogere beschikbare bedragen voor extra ondersteuning vanuit de Samenwerkingsverbanden. Dit betreft voornamelijk trajectvoorziening, vo+ arrangement en project middelen begaafdheid. Daarnaast ontvangen de KOVO scholen (kleinschalig ondersteunend voortgezet onderwijs) vanaf dit jaar een (rechtstreekse) vergoeding voor niet-Amsterdamse leerlingen van het Samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen.

Rijksbijdragen ten opzichte van de realisatie 2025

De rijksbijdragen zijn met € 4,4 mln. gestegen ten opzichte van het jaar 2024. Dit komt grotendeels door hogere bekostigingstarieven (loon- en prijsbijstelling).

De toename van de overige subsidies OCW ten hoogte van € 3,5 mln. wordt veroorzaakt door de hierboven genoemde gevolgen van de indexatie, de subsidie school en omgeving en de aanvullende bekostiging arbeidsmarkttoelage.

De doorbetaalde rijksbijdragen SWV vallen € 0,6 mln. lager uit dan 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere ondersteuningsmiddelen vanuit SWV. Dit komt door de afbouw van het beschikbare budget van de ondersteuningsmiddelen.



Overige subsidies OCW ten opzichte van de begroting 2025 en de realisatie over 2024

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1.2.1 Geormerkte subsidies OCW			
Zij-instromers	233	190	182
Lerarenbeurs	200	134	247
Pilot nieuwe leerweg	36	31	74
Opleidingsschool	-0	411	-
Doorstroomprogramma's	17	-	66
Schoolkracht	-	-	4
Heterogene brugklassen	140	82	405
Havo praktijkgericht	46	35	73
Basisvaardigheden	3.205	3.190	3.771
Ontwikkelkracht	350	317	323
Pilot Praktijkgericht	188	178	99
Regeling school en omgeving	3.604	2.167	1.202
Brugfunctionaris	240	192	100
Financiële educatie voor onderwijsinstellingen	211	206	58
Verbinding po-vo	25	40	50
Beproeven Examenprogramma's	44	-	-
Aanv. bek. bijz. omstand. overname lla opgeheven school	-	-	193
Statushouders en Oekr. ontheem. en de stap nr de klas	10	-	18
Reiskosten entreeleerlingen praktijkonderwijs	15	-	-
Aanv. bek. praktijkonderwijs voor aanv. loopbaanbegeleiding	7	-	-
Tegemoetkoming reiskosten DAMU	28	-	-
Totaal geormerkte subsidies OCW	8.599	7.172	6.865
3.1.2.2 Niet-geormerkte subsidie OCW			
Nationaal Programma Onderwijs	-	-0	-
Aanv. bek. strategisch personeelsbeleid	949	755	5.545
Aanv. bek. werkdrukmiddelen	4.253	4.010	-
Aanv. bek. arbeidsmarkttoelage	5.073	3.134	3.220
Leerplusarrangement	7.806	7.270	7.769
Funciemix (randstadmiddelen)	2.270	2.137	2.152
VSV	-	5	-
Nieuwkomers	308	98	235
Totaal niet-geormerkte subsidies OCW	20.659	17.409	18.920
Totaal ov. subsidies OCW	29.258	24.580	25.785

7.7.2. Overige overheidsbijdragen en subsidies

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.2 Overige overheidsbijdragen en-subsidies			
Huur- en heffingsvergoedingen	897	1.615	1.442
Amsterdamse Kansenaanpak VO	664	610	620
Brede Brugklas Bonus	102	100	127
NWO subsidies	48	47	47
Overig	238	70	31
3.2.1 Overige gemeentelijke subsidies	1.949	2.395	2.267
Totaal overheidsbijdragen en-subsidies	1.949	2.395	2.267

Onder de Overige overheidsbijdragen vallen huur- en heffingsvergoedingen die ZAAM van de gemeente Amsterdam en Zaanstad vergoed krijgt ter compensatie voor huur, onroerendzaakbelasting en heffingen inzake schoolgebouwen inclusief gymlokalen, sportaccommodaties. Deze vergoedingen zijn in 2025 € 545.000 lager dan vorig boekjaar en € 718.000 lager dan begroot. De afwijking ten opzichte van de begroting en realisatie vorig jaar wordt veroorzaakt door het wegvallen van de huurverplichting voor het ledersland College. Per 2025 is de verantwoordelijkheid

voor de contractuele en financiële afwikkeling van de huurovereenkomst overgegaan naar de gemeente Amsterdam, die deze rechtstreeks met de commerciële exploitant uitvoert. Daarnaast zijn de Kansenaanpak VO en Brede Brugklas Bonus de grootste subsidies die worden ontvangen van de gemeente Amsterdam. Kansenaanpak VO is een subsidie die jaarlijks kan worden aangevraagd. De Brede Brugklas Bonus loopt tot en met 2027. Beide subsidies zijn gericht op het bevorderen van kansengelijkheid in het Amsterdamse onderwijs.

7.7.3. Overige baten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.5 Overige baten			
3.5.1 Opbrengst verhuur	349	208	334
3.5.2 Detachering personeel	240	51	294
3.5.3 Catering	241	182	241
3.5.4 Ouderbijdragen	1.782	1.542	1.513
Samenwerkingsverbanden	4	0	30
Woltjer stichting	130	97	334
Vergoedingen MBO-gelden	656	544	714
ESF	120	89	52
Overige opbrengsten	2.799	2.033	2.872
3.5.5 Overige	3.709	2.763	4.002
Totaal overige baten	6.321	4.745	6.384

De overige baten bestaan uit verhuuropbrengsten, detachering personeel, gefactureerde ouderbijdragen, kantineopbrengsten, overige subsidies en overige opbrengsten. De totale overige baten zijn € 1.576.000 hoger dan begroot. De overige baten zijn € 63.000 lager dan vorig jaar.

De opbrengst verhuur is met €15.000 gestegen ten opzichte van vorig jaar. Er zijn meer huurder gekomen. Dit betreft vooral verhuur van gymzalen en lokalen op de scholen.

Opbrengst detachering is met € 54.000 gedaald ten opzichte van 2024. Dit komt doordat er in 2025 minder medewerkers gedetacheerd waren. Het betreft detachering aan SWV, Stichting CITO en Stichting VU.

De inkomsten uit ouderbijdragen komen €269.000 hoger uit dan vorig jaar en €240.000 dan begroot. De reden hiervan is dat de kosten excursies en overige

kosten ouderbijdragen zijn aanzienlijk hoger dan vorig jaar.

De mbo-gelden zijn hoger dan begroot maar lager dan vorig jaar. Het Calvin College en Bindelmeer College bieden de vakmanschapsroute aan. Er zijn minder leerlingen ingestroomd dan verwacht.

Onder de post Overige opbrengsten vallen o.a.:

- Opleiden in de school en zij instroom met HvA €562.000
- Schoolmaaltijden Jeugdeducatie fonds €558.000
- Strategisch personeelsbeleid, begeleiding en verzuim HvA €244.000
- Doorbelasting leerlingen €230.000
- Enkele kleinere subsidies zoals: Doorbelasting kosten sporthal Calvin, Stichting verzekering je toekomst, Esprit sterk technisch onderwijs en Erasmus.

7.7.4. Personele lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Brutoloon en salarissen	104.712	100.804	99.689
4.1.2 Sociale lasten	13.816	12.951	12.857
4.1.3 Pensioenpremies	14.344	14.203	14.365
Lonen en salarissen	132.872	127.958	126.910
4.1.4 Dotatie personele voorzieningen	2.294	3.225	2.930
4.1.6 Personeel niet in loondienst	4.463	4.663	4.357
4.1.7 Scholing en ontwikkeling	1.407	1.113	1.580
4.1.8 Overig	1.905	1.514	1.671
Overige personele lasten	10.069	10.514	10.537
4.1.11 Af: uitkeringen	-1.880	-233	-1.162
Totaal personeelslasten	141.061	138.241	136.285

Personele lasten t.o.v. begroting

De totale personele lasten overschrijden de begroting met een bedrag van € 2.822.000. De voornaamste afwijkingen ten opzichte van de begroting zitten in de hogere lonen en salarissen € 4.913.000. Dit wordt ten eerste veroorzaakt door een hogere toegekende en uitbetaalde subsidie arbeidsmarkttoelage die € 1.900.000 hoger is dan begroot. Dit hogere toekenning wordt verklaard door een hoger tarief per leerling alsmede dat deze subsidie aan meer ZAAM-scholen is toegekend. Ten tweede worden de hogere lonen en salarissen verklaard door hogere inzet van

formatie gedekt vanuit aanvullende subsidies (NPO en basisvaardigheden), trajectvoorzieningen en vanuit UWV zwangerschaps-, bevallings- en vaderschapsverlof die € 1.647.000 hoger zijn uitgekomen dan begroot.

Verder is de dotatie aan de personele voorziening € 930.000 lager dan begroot, het personeel niet in loondienst € 200.000 lager dan begroot. De scholing en ontwikkeling en overige personele kosten zijn wel gestegen met respectievelijk € 274.000 en € 392.000.

Overige personele kosten

De dotatie aan de personele voorzieningen

De personele voorziening is met € 930.000 gedaald als gevolg van zowel de hogere gehanteerde disconteringsvoet als de lagere loonstijging.

School en ontwikkeling

De kosten voor scholing zijn € 274.000 hoger dan begroot. Voornaamste oorzaak is het extra inzetten op scholing medewerkers, bijvoorbeeld het laten behalen van medewerkers van de lerarenopleiding of een tweede bevoegdheid. Een deel van de kosten is bekostigd vanuit subsidies waaronder subsidie basisvaardigheden, doorstroomprogramma's en zij-instroom.

Overige

De overschrijding van € 392.000 op de overige personele lasten wordt grotendeels verklaard door hogere kosten voor door de overgang naar een nieuwe ARBO dienst en hogere kosten van de ziektewet € 130.000 als gevolg van medewerkers ziek-uit-dienst. Daarnaast zien wij ook de stijging van de kosten voor attenties en catering personeel.

Personele lasten t.o.v. 2024

De totale personeelslasten zijn ten opzichte van 2024 € 4.777.000 hoger. Dit bedrag bestaat uit € 5.961.000 hogere lonen en salarissen, € 467.000 lagere overige personele lasten en € 718.000 hogere UWV-uitkeringen. De oorzaak van de hogere lonen en salarissen zijn de hogere toegekende en uitbetaalde arbeidsmarkttoelage, de hogere bezetting en het hogere loonpeil zoals hierboven toegelicht. De oorzaak voor de lagere overige personele kosten is met name de lagere dotatie aan personele voorzieningen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door zowel de schattingswijziging van de disconteringsvoet (van vijfjarig gemiddelde rentevoet van de 10 jaarrentes op staatlening naar de rentevoet per jaareinde) als een lagere gehanteerde loonstijging.

Bezetting in fte

Op 1 januari 2025 bedroeg het aantal fte's 1.286 (exclusief stagiairs en personeel niet in loondienst), waarna het aantal is afgenomen. Ultimo 2025 is het aantal fte's 1.268, een daling van 18 fte's. In 2025 bedraagt het gemiddeld aantal fte's 1.279 ten opzichte van het gemiddeld aantal van 1.307 in 2024.

7.7.5. Afschrijvingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.2 Afschrijvingen			
4.2.2 Materiële vaste activa inventaris en appar.	2.708	3.201	2.752
4.2.3 Materiële vaste activa gebouwen	1.818	1.809	1.582
Totaal afschrijvingen	4.526	5.011	4.335



Jaarrekening

De afschrijvingen zijn in totaal € 485.000 lager dan begroot en € 191.000 hoger dan vorig jaar. De afschrijvingen op inventaris en apparatuur zijn € 44.000 lager dan vorig jaar. Ten opzichte van vorig jaar zijn met name de afschrijvingen op onderwijsmaterialen afgenomen. Scholen hebben de keuze gemaakt om hun boekenfonds uit te besteden. De afschrijvingslasten voor de gebouwen zijn € 236.000 hoger dan vorig jaar. De oorzaak van de toename ten opzichte vorig jaar is stijging van de afschrijvingen op groot onderhoud. Er is een intensivering geweest van de onderhoudswerkzaamheden.

7.7.6. Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	718	1.397	1.384
4.3.2 Verzekering	-76	0	51
4.3.3 Onderhoud	4.144	2.728	2.540
4.3.4 Energie en water	2.573	3.559	3.109
4.3.5 Schoonmaakkosten	3.336	3.177	3.122
4.3.6 Belastingen en heffingen	728	485	499
4.3.7 Overige huisvestingslasten	669	386	611
Totaal huisvestingslasten	12.091	11.732	11.318

Huisvestingslasten

De stijging van huisvestingslasten ten opzichte van vorig jaar is € 773.000, deze wordt grotendeels veroorzaakt door de onderhoudskosten. Er zijn aanvullende onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd ter actualisering van de onderhoudsstaat. De stijging

van de onderhoudskosten wordt gemitigeerd door een daling van de huur- en energielasten. De huurkosten zijn gedaald door het wegvallen van de huurverplichting voor het ledersland College. Hiernaast zijn de energiekosten verder gedaald, na de extreme stijging als gevolg van de energiecrisis in 2022.

7.7.7. Overige lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Accountantskosten	150	151	139
4.4.2 Telefoon- en portokosten	230	245	239
4.4.3 Advieskosten	1.372	798	629
4.4.4 Onderwijs door derden	3.511	1.208	1.748
4.4.5 Overig adm en beheerslasten	755	570	840
Administratie en beheerslasten	6.018	2.972	3.595
4.4.6 Inventaris	1.239	894	1.023
4.4.7 Leermiddelen	4.058	4.607	4.179
4.4.8 ICT	3.015	3.094	3.114
4.4.9 Examenkosten	382	308	339
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.694	8.904	8.655
4.4.10 PR en marketing	558	362	461
4.4.11 Contributies en abonnementen	553	539	541
4.4.12 Catering	866	358	577
4.4.13 Dotatie voorzieningen dub. Debiteuren	0	0	60
4.4.14 School & culturele activiteiten	294	269	294
4.4.15 Reizen, excursies en projecten	2.784	2.121	2.512
4.4.16 Overige	1.374	1.215	1.021
Overige adm en beheerslasten	6.429	4.864	5.466
Totaal overige lasten	21.141	16.741	17.715



Overige lasten

De overige materiële lasten zijn € 4.400.000 hoger dan begroot en € 3.426.000 hoger dan vorig jaar. De grootste verschillen worden hieronder toegelicht.

Advieskosten zijn € 574.000 hoger dan begroot en € 743.000 hoger dan voorgaand jaar. De hogere advieskosten worden veroorzaakt door een aantal specifieke projecten zoals de heroptimalisatie AFAS, vervanging netwerkinfrastructuur en advies aanbestedingstrajecten.

De kosten onderwijs door derden zijn € 2.303.000 hoger dan begroot en € 1.763.000 hoger dan voorgaand jaar.

De oorzaak hiervan is zijn de kosten voor nieuwe ronde toekenningen van de subsidie School en Omgeving.

De kosten van leermiddelen zijn € 549.000 lager dan begroot. Ten opzichte van vorig jaar zijn deze kosten met € 121.000 gedaald. De oorzaak is een combinatie van een scherpere aanbesteding, meer focus op kostenbeheersing en een toename van de digitalisering.

De kosten reizen en excursies zijn in 2025 € 663.000 hoger dan begroot, en ten opzichte van 2024 gestegen met € 272.000. In 2025 werden de excursies vaker aanvullend op ouderbijdrage, bekostigd uit subsidies.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Honoraria accountant			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	115	116	113
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	35	35	26
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen			-
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controle diensten			-
Totaal	150	151	139

De accountantslasten van € 150.000 hebben voor:

- € 90.000 betrekking op de jaarrekeningcontrole 2025 en € 25.000 betrekking op de werkzaamheden voor de jaarrekeningcontrole van 2024;
- € 35.000 betrekking op andere controleopdrachten. Dit betreft voornamelijk de controle op eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers.

7.7.8. Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	722	925	1.274
5.5 Rentelasten	-	-	-
Totaal financiële baten en lasten	722	925	1.274

Voor 2025 heeft ZAAM in totaal € 722.000 aan rente van de schatkistbankieren ontvangen.

Resultaatbestemming

De resultaatbestemming is als volgt verwerkt in de jaarrekening. In de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag worden de mutaties nader toegelicht.

(bedragen x € 1.000)

	Resultaat
2.1 Resultaat	-4.058
algemene reserve overige mutaties	162
2.1.1 algemene reserve financieringsfunctie	-500
2.1.3 Bestemmingsfonds SWV Zaanstreek	307
2.1.4 Bestemmingsfonds SWV Amsterdam	300
2.1.5 Bestemmingsreserve Onderwijskansen	-
2.1.6 Bestemmingsreserve Groei/krimpbudget	31
2.1.7 Bestemmingsfonds Doordecentralisatie BNC	-
2.1.8 Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs	6.187
2.1.9 Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen 2022	594
2.1.10 Bestemmingsreserve Projecten gemeenschappelijk (Koersplan)	1.062
2.1.11 Bestemmingsreserve Loonruimte	-
2.1.12 Bestemmingsreserve Projecten school	-3.430
2.1.13 Bestemmingsreserve Basisvaardigheden	206
2.1.14 Bestemmingsreserve Samenwerking ZAAM-Agora-Tinteltuin	-514
Mutaties algemene reserve	348

7.8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2024	Resultaat 2024	Totale baten	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Samenwerkingsverband Amsterdam/Diemen	Vereniging	Amsterdam	4	4.716	-2.565	96.245	nee	-	nee
Samenwerkingsverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereniging	Zaanstad	4	841	210	19.991	nee	-	nee
Samenwerkingsverband Waterland	Stichting	Purmerend	4	1.545	451	12.276	nee	-	nee
Totaal bestuur				7.102	-1.904				

Verbonden partijen zijn partijen waarbij ZAAM (bestuurs-) invloed heeft of waarmee ZAAM financieel verbonden is. ZAAM is verbonden aan de samenwerkingsverbanden Amsterdam/Diemen, Zaanstreek en Waterland. ZAAM is vertegenwoordigd in de besturen van Amsterdam/Diemen en Waterland.

Met SWV Zaanstreek (coöperatie) heeft ZAAM een samenwerkings- en deelnemersovereenkomst. Van de samenwerkingsverbanden ontvangt ZAAM structurele gelden voor onderwijsondersteuning in het kader van passend onderwijs.

Bij het opstellen van deze jaarrekening waren de definitieve jaarcijfers van het jaar 2025 nog niet bekend.



7.9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)-onderhanden

Bezoldiging topfunctionarissen

Op basis van de instellingskenmerken valt ZAAM voor de WNT in klasse F. Bij deze klasse (complexiteitspunten 16-17) hoort in 2025 een bezoldigingsmaximum van 223.000 euro. De RvT heeft het bezoldigingsmaximum WNT vastgesteld op 01 februari 2025.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

(bedragen x € 1)

Gegevens 2025	J.H.L. van Meulebrouck		B.E.C. de Baedts	
Functiegegevens ⁵	Lid CvB		Lid CvB	
Aanvang ⁶ en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12		1/1 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	1		1	
Dienstbetrekking ⁸	ja		ja	
Bezoldiging⁹				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	182.350		176.152	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.490		23.516	
<i>Subtotaal</i>	<i>205.840</i>		<i>199.668</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	223.000		223.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹¹	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	205.840		199.668	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹²	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ¹³	N.v.t.		N.v.t.	

(bedragen x € 1)

Gegevens 2024 ¹⁴	J.H.L. van Meulebrouck		B.E.C. de Baedts	
Functiegegevens ⁵	Lid CvB		Lid CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12		1/4 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	1		1	
Dienstbetrekking ⁸	ja		ja	
Bezoldiging⁹				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.797		121.445	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.586		17.707	
<i>Subtotaal</i>	<i>193.383</i>		<i>139.152</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	211.000		158.538	
Bezoldiging	193.383		139.152	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Het honorarium voor de leden van de RvT is vastgesteld op € 9.000, exclusief 21% btw.

Voor de voorzitter van de RvT is dit bedrag € 13.500. Mevrouw Merckx heeft in het verslagjaar door persoonlijke omstandigheden geen activiteiten als RvT-lid kunnen ontplooiën.

(bedragen x € 1)

Gegevens 2025	H.M. de Jong	N.A. Boering	C.F.T. Schouten	S. Sarraf	Q.A.M. Eijkman	G.H.H. Wielinga-Vaes	J.E.A.M. Merckx
Functiegegevens ²	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 30/3	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/4-31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging ³	13.500	9.000	9.000	2.250	9.000	9.000	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	33.450	22.300	22.300	5.438	22.300	22.300	16.801
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ⁵	N.v.t.						
		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	13.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	0
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ⁶	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 ⁷	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

(bedragen x € 1)

Gegevens 2024 ⁸	H.M. de Jong	N.A. Boering	C.F.T. Schouten	S. Sarraf	Q.A.M. Eijkman	G.H.H. Wielinga-Vaes
Functiegegevens ²	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/9 – 31/12	1/9 – 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging ³	13.500	9.000	9.000	9.000	3.000	3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	31.650	21.100	21.100	21.100	7.033	7.033

7.10. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Ondertekening

College van Bestuur

Dhr. B.E.C. de Baedts
Lid College van Bestuur

Mw. J.H.L. van Meulebrouck
Lid College van Bestuur

Raad van Toezicht

Dhr. H.M. De Jong
Voorzitter Raad van Toezicht

Mw. C.F.T. Schouten
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

Dhr. N.A. Boering
Lid Raad van Toezicht

Mw. Q.A.M. Eijkman
Lid Raad van Toezicht

Mw. G.H.H. Wielinga-Vaes
Lid Raad van Toezicht

Mw. J.E.A.M. Merx
Lid Raad van Toezicht

