



interconfessioneel  
voortgezet onderwijs

# ZAAM in beweging



Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Statutair gevestigd te Amsterdam

Dubbelink 2

Postbus 12426

1100 AK Amsterdam

tel: 020-7059600

[info@zaam.nl](mailto:info@zaam.nl)

[www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)

Kenmerk: 2019/000268/CvB-FIN

2

ZAAM jaarstukken 2018

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. ALGEMEEN</b> .....	<b>6</b>
1.1. Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs.....	6
1.2. Visie, missie en kenmerken .....	6
1.3. Organisatie .....	7
1.4. Relevante ontwikkelingen .....	9
1.5. Leerlingen .....	10
<b>2. VERANTWOORDING KOERSPLAN</b> .....	<b>12</b>
2.1. Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen .....	12
2.2. Een goede werkgever .....	16
2.3. ZAAM in verbinding met de omgeving .....	18
<b>3. PERSONEEL</b> .....	<b>22</b>
3.1. Kerncijfers.....	22
3.2. Functiemix .....	23
3.3. Personele zakenj.....	23
<b>4. HUISVESTING EN BEDRIJFSVOERING</b> .....	<b>26</b>
4.1. Ontwikkelingen huisvesting.....	26
4.2. Financiële afhandeling huisvestingsprojecten.....	27
4.3. Onderhoud & gebouwen .....	27
4.4. Collectieve inkoop .....	28
4.5. ICT .....	28
4.6. Bedrijfsvoering.....	29
<b>5. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT</b> .....	<b>31</b>
5.1. Governance .....	31
5.2. Visie op toezicht en toezichtkader .....	31
5.3. Contact met de organisatie .....	31
5.4. Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie.....	32
5.5. Inhoudelijk toezicht .....	33
5.7. Melding.....	34
<b>6. TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT</b> .....	<b>35</b>
6.1. Context 2019 - 2023 .....	35
6.2. Leerlingen & onderwijs.....	35
6.3. Meerjarenbegroting 2018-2023 .....	38
6.4. Risicomanagement .....	43
6.5. Rapportage toezichthoudend orgaan.....	44
<b>JAARREKENING</b> .....	<b>48</b>





# Voorwoord

## ZAAM in beweging

*Eindelijk heb je een keuze gemaakt voor een school. De basisschool was fun, cool en de juf of meester was ok. Maar de overstap kon niet langer uitgesteld worden. En eigenlijk was je eraan toe. Maar vanaf dat moment was alles in beweging. De kinderen waren nieuw, de lessen vreemd en de organisatie leek elke dag opnieuw uitgevonden. Het was allemaal anders en jij moest anticiperen, terwijl je het woord nog niet kende.*

*Zo kun je als leerling terugkijken op je eerste schooljaar. En achteraf kun je vaststellen dat dat onlosmakelijk met deze jaren verbonden is. De overgang van basisonderwijs naar voortgezet onderwijs, de veranderende aanpak, de pubertijd die je extra stimuleert, de confrontatie met ouders en docenten en de keuzes die je voor je toekomst moet maken. Niets staat meer vast, alles is in beweging. En daarin moet jij je weg vinden.*

En wij willen onderwijs verzorgen dat daarop aansluit, dat verbinding maakt, dat stimuleert en uitdaagt in een maatschappelijk krachtenveld dat dagelijks wijzigt. Onderwijs bereidt voor op de toekomst en die ontwikkelt zich dagelijks. Van teruglopende kwaliteit van taal- en rekenonderwijs, via nieuwe termen rond burgerschapsvorming tot reageren op aanslagen op allerlei plaatsen in de wereld. Beweging is de enige constante in het leven van onze leerlingen. En daar mogen wij dagelijks onderwijs voor verzorgen. Die uitdaging pakken we elke dag, elke week weer op omdat we deze leerlingen op weg willen helpen om hun eigen toekomst vorm te geven en een bijdrage te leveren aan de maatschappij

Ook in het afgelopen jaar was ZAAM volop in beweging. In maart kondigde Judith Steenvoorden aan dat zij een nieuwe uitdaging voor zich zag. De positie van voorzitter van het College van Bestuur kwam vacant en werd op 1 september opgevuld met Barbara Dijkgraaf. In het afgelopen jaar werd ook de inrichting van het ondersteuningsbureau geoptimaliseerd. Nieuwe managers pakten de uitdaging op en startten met de ontwikkeling van een nieuwe richting in de dienstverlening. En dat in een context van teruglopende aanmeldingen, een nog niet goed gedefinieerde onderwijsportefeuille,

scholen die nog niet allemaal goed scoren en innovatie dat moeizaam van de grond komt. In de stad spelen de relaties met andere schoolbesturen een grote rol als het gaat om nieuwe RPO's (Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen). Nieuwe directeuren sloten aan of maakten een overstap naar een ander school binnen ZAAM. De vraag of je nog effectief bent, een bijdrage kunt leveren aan een school of dat je dat op een nieuwe plek nog meer kunt, komt in gesprekken aan de orde. Daarmee blijven mensen in beweging. Op het gebied van de financiën zijn de resultaten wisselend. Door verschillende omstandigheden is het niet alle scholen gelukt de begroting te halen. Gelukkig kunnen we vaststellen dat we ook dit jaar met een bescheiden positief resultaat afsluiten. Een prestatie op basis van de samenwerking tussen scholen en ZAAM-diensten. In dit jaarverslag leggen we verantwoording af voor de keuzes die we gemaakt hebben.

Onderwijs is per definitie in beweging. Of men wil of niet. Zo vraagt de herziening van het curriculum via Curriculum.nu input op de grote veranderingen die men aan het voorbereiden is. Het nieuwe inspectie toezichtkader vraagt een andere aanpak, de 'lessons learned' van Maastricht vragen een nieuwe focus van meer toetsing en betere controle. Al die veranderingen zorgen voor nieuwe uitdagingen; Kans op veranderingen die hard nodig zijn. Nodig om leerlingen kansen te bieden, segregatie tegen te gaan, alternatieven voor verouderde onderwijsvormen te zoeken en daarmee passend onderwijs te kunnen verzorgen. En dat zijn slechts voorbeelden. De wereld, de maatschappij verandert dagelijks. De leerling is in beweging. En wij mogen mee. Wij willen mee. Dat is zowel onze opdracht als ons voorrecht. Beweging is noodzaak, maar ook een keuze! ZAAM is in beweging en de vraag is: beweeg jij mee?

Barbara Dijkgraaf en Redmer Kuiken  
College van Bestuur ZAAM



# 1. Algemeen

## 1.1. Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

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



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

ZAAM bestaat uit herkenbare scholen met een eigen gezicht en een sterke binding met de omgeving. Het zijn kleinschalige scholen met oog voor de individuele leerling. De verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt zo veel mogelijk bij de individuele scholen. Zo krijgen de scholen de ruimte hun eigen identiteit vorm te geven.

## 1.2. Visie, missie en kenmerken

Kwalitatief goed onderwijs in een snel veranderende wereld doet recht aan verschillen tussen leerlingen, verschillen in achtergrond, cultuur, geloof, capaciteiten en leervoorkeuren. Leerlingen leren actief en op hun eigen manier, individueel en in

samenwerking met anderen. Het onderwijs omvat zoveel mogelijk maatwerk, zodat de leerlingen hun identiteit kunnen ontwikkelen en zich optimaal kunnen ontplooiën.

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

### Missie

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

### Kenmerken

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

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

- ZAAM werkt in een breed onderwijs-perspectief... LEERZAAM
- ZAAM investeert in de toekomst... DUURZAAM
- ZAAM ontplooit en verbindt... GROEIZAAM
- ZAAM is zichtbaar en herkenbaar... WERKZAAM

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

## 1.3. Organisatie

### College van Bestuur

ZAAM wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB), dat bestaat uit een voorzitter en een lid van het CvB. Begin 2018 heeft de voorzitter van het CvB, Judith Steenvoorden, aangegeven per 1 september 2018 ZAAM te verlaten en haar carrière elders voort te zetten. Met ingang van 1 september 2018 is Barbara Dijkgraaf gestart als voorzitter van het CvB. Zij is verantwoordelijk voor personeel, onderwijs, kwaliteitsbeleid, strategie & beleid, marketing, communicatie en identiteit. Het lid van het CvB, Redmer Kuiken, is verantwoordelijk voor financiën, ict, huisvesting, confessionele identiteit en leerlingenzaken. De 23 scholen zijn voor directe aansturing verdeeld onder de twee leden van het CvB. In het bestuursreglement zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur opgenomen (zie [www.zaam.nl](http://www.zaam.nl)). De onderlinge samenwerking van de bestuursleden wordt jaarlijks geëvalueerd, maar door de wisseling van de voorzitter heeft deze evaluatie in 2018 niet plaatsgevonden.

In bijlage 2 van dit verslag zijn de nevenfuncties van de bestuurders opgenomen.

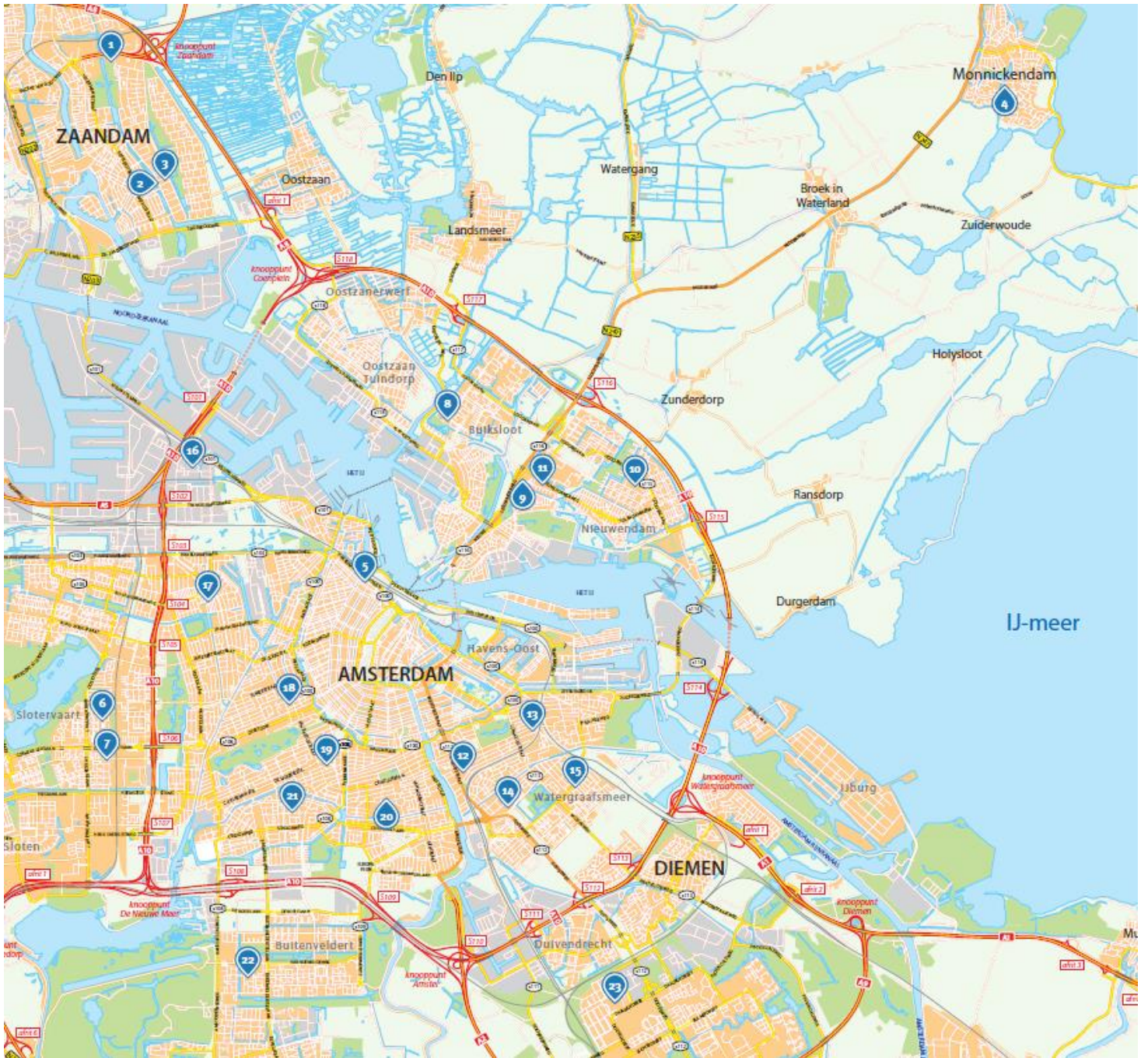
### Scholen

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

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

De directeuren en het CvB worden ondersteund door een ondersteuningsbureau, dat met ingang van 1 augustus 2018 ZAAM diensten heet.





- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 1. Pascal College                          | 13. Havo De Hof                 |
| 2. Pascal Zuid                             | 14. Pieter Nieuwland College    |
| 3. De Faam                                 | 15. College De Meer             |
| 4. Bernard Nieuwentijt College             | 16. Iedersland College          |
| 5. De Vinse School                         | 17. Het Reinaert                |
| 6. Comenius Lyceum                         | 18. Huygens College             |
| 7. Calvin College                          | 19. Sweelinck College           |
| 8. Over-Y College                          | 20. Zuiderlicht College         |
| 9. Damstede                                | 21. Gerrit van der Veen College |
| 10. Hogelant                               | 22. De Apollo                   |
| 11. Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht | 23. Bindelmeer College          |
| 12. Cygnus Gymnasium                       |                                 |



## 1.4. Relevante ontwikkelingen

ZAAM is in beweging en dat is te lezen in dit bestuursverslag. In deze paragraaf zijn enkele relevante ontwikkelingen in 2018 beschreven.

### Aanmeldingen

Een ontwikkeling die veel aandacht heeft gevraagd zijn de tegenvallende aanmeldingen voor leerjaar 1. Dit is aanleiding geweest voor uitgebreide analyses, een versnelde mobiliteitsronde, ingrepen in de formatie, bezuinigingen op scholen. Scholen worden uitgedaagd na te denken over een heldere profilering, sterkere binding met de basisscholen en een goede PR. In hoofdstuk 2 van het bestuursverslag is hier meer over te lezen.

### Personele wisselingen

In 2018 zijn veel wisselingen geweest onder directeuren: intern zijn er drie directeuren verschoven van school en er zijn vier nieuwe directeuren aangesteld die van buiten ZAAM komen. Ook is er een nieuwe bestuurder aangesteld, een interim concerncontroller en er zijn drie nieuwe managers voor ZAAM diensten vanaf september 2018. Niet alleen een intensieve periode om alle functies goed te bezetten, maar ook een zoektocht naar nieuwe verhoudingen, samenwerking en afstemming. Het geeft een nieuwe dynamiek, waarin een ieder zoekende is naar zijn of haar rol.

### Samenwerken in windstreken

De samenwerking tussen de scholen in de windstreken is versterkt. Het is van belang ontwikkelingen in een windstreek met elkaar te volgen en goede afspraken te maken over in- en doorstroom van leerlingen en PR en marketing (o.a. richting basisscholen). Tijdens de tweedaagse conferentie is maart hebben de directeuren van scholen in een windstreek een opdracht gekregen om aan de slag gegaan met de vraag: wat is de specifieke opdracht voor jouw regio van ZAAM om het volgende te realiseren: Goed onderwijs met gepersonaliseerd leren en voldoen aan de maatschappelijke opdracht. Dit gesprek in windstreken is in november vervolgd. De scholen in de windstreken hebben nagedacht over profilering en onderwijsaanbod. Wat is de meerwaarde van deze scholen in deze regio? Waar zitten kansen en wat zijn bedreigingen? Wat is de ambitie? Wat heb je daarvoor nodig van elkaar? De opbrengst van deze gesprekken worden meegenomen in de gesprekken

over de strategische onderwijsportefeuille van ZAAM.

### Onderwijsagenda OSVO

Het gesprek over de strategische onderwijsportefeuille is onder druk gezet door ontwikkelingen in de stad. Besturen in Amsterdam hebben in 2018 veel met elkaar gesproken over het thema Krimp en Groei uit de onderwijsagenda OSVO. Op basis van scenario's is het onderwijsaanbod per windstreek doorgenomen. De opbrengst van deze gesprekken wordt meegenomen in een nieuw op te stellen Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen Amsterdam 2020-2015. De vraag die bij deze gesprekken centraal stond is of het onderwijsaanbod en de spreiding van het aanbod in Amsterdam goed is en waar niet en waar het beter kan.

### Melding

In juni is door een klokkenluider via de externe vertrouwenspersoon een melding gedaan bij de RvT. In het verslag van de RvT (pagina 35) is hier mee over te lezen. Op basis van de rapportage van de onderzoekscommissie heeft het bestuur een actieplan integriteit opgesteld. Door het signaal van de klokkenluider is gebleken dat het nodig is de interne regels en het naleven daarvan binnen ZAAM aan te scherpen. Het actieplan is gericht op het verbeteren van de governance en control binnen de organisatie, met expliciete aandacht voor het gedrag en de morele waarden rondom het besteden van publieke middelen.

Het actieplan integriteit bestaat uit de volgende onderdelen:

- Nader onderzoek naar interne regelgeving en de naleving daarvan: hier gaat het onder andere om kasprocedures, het handelen conform interne regels voor inkoopbeleid en declaraties en nevenfuncties en mogelijke belangverstrengeling.
- Uitbannen van kasgeld: daar waar dit niet mogelijk is worden procedures aangescherpt om zo zorgvuldig mogelijk met kasgeld om te gaan.
- Dialoog over morele waarden met directeuren, medewerkers en leidinggevendenden.

Verdere ontwikkelingen binnen ZAAM in 2018 worden beschreven in hoofdstuk 2 aan de hand van de plannen zoals vastgelegd in het koersplan.



## 1.5. Leerlingen

Het aantal leerlingen is op 1 oktober 2018 na een lichte daling in 2017 (0,2%) in 2018 wederom gedaald. Van 11.756 leerlingen in 2017 naar 11.303 leerlingen in 2018, een daling van 453 leerlingen, 3,9%. In bijlage 3 is het aantal leerlingen 2013-2018 per school weergegeven.

Deze daling van het aantal leerlingen is ook zichtbaar in de terugloop van het marktaandeel. In 2015 was het marktaandeel van ZAAM in Amsterdam 22,3%, in 2018 is het 20,9%. In Zaanstad is het marktaandeel van de ZAAM scholen stabiel, zo rond de 15,2%. Ongeveer een kwart van de leerlingen in Waterland kiest voor een ZAAM school.

*Tabel 1: ontwikkeling marktaandeel 2016-2018*

Gemeente	2015	2016	2017	2018
Amsterdam	22,3%	22,1%	21,7%	20,9%
Zaanstad	15,4%	15,2%	15,8%	15,2%
Waterland	24,8%	25,9%	26,9%	23,3%

Bron: managementvenster

Een eerste analyse van de ontwikkeling van het aantal leerlingen hebben geleid tot een overzicht met negatieve en positieve factoren:

- Leerlingen krijgen minder vaak een vmbo-advies en leerlingen kiezen vaker voor een school waar opstroom naar een hoger niveau mogelijk is.
- Op een aantal ZAAM scholen is er onvoldoende aandacht voor de relatie met het primair onderwijs.
- Niet alle scholen beschikken over een unieke profilering (dat ook wordt uitgedragen).
- Er is binnen ZAAM onvoldoende aandacht voor PR beleid.
- Bij een aantal ZAAM scholen ontbeerde het de afgelopen twee jaar aan een stabiele leiding.

Deze analyse leidt tot adviezen en acties die in 2019 in samenspraak met de directeuren op windstrekenniveau of op ZAAM niveau worden opgepakt.



## 2. Verantwoording koersplan

### 2.1. Passend en geschikt onderwijs voor alle leerlingen

#### Kwalitatief goed onderwijs

Binnen ZAAM willen we een nieuw bovenschools kwaliteitssysteem dat het bestuur en de scholen meer zicht en sturing geeft op verbetering van de kwaliteit en dat aansluit bij de kwaliteitscycli van de scholen. Daarom is vanaf de zomer 2018 het ontwikkelen van een nieuw kwaliteitssysteem voor ZAAM speerpunt geworden.

#### Collegiale visitatie

In 2018 is er een collegiale visitatie geweest op het Gerrit van der Veen College. De schoolleiding van het Gerrit verzocht haar collega-scholen om een kwalitatief onderzoek te doen naar de volgende aspecten:

de kwaliteit van de lessen  
de schoolcultuur  
de kwaliteitszorg

De visitatiecommissie heeft met alle geledingen gesproken en een dertigtal lessen bezocht en daarop gereflecteerd. Op basis daarvan heeft het Gerrit van der Veen College stappen ondernomen in het verbetertraject.

#### Onderzoeks- en verbetertraject schoolexamens

Naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de schoolexamens bij het LVO in Maastricht in het voorjaar van 2018 heeft het CvB in augustus 2018 steekproefsgewijs enkele PTA's laten controleren. Hieruit bleek dat er dusdanige aanmerkingen waren op de bestudeerde PTA's dat het CvB besloot tot een grootschaliger onderzoek en een verbetertraject.

In het verbetertraject is onderscheid gemaakt in de volgende fasen omtrent schoolexaminering:

Overkoepelend: Planning en organisatie

1. Opstellen en verspreiden PTA's
2. Invoeren cijferstructuur PTA's in Magister

3. Afname schoolexamens
4. Invoer schoolexamencijfers

Elk van de fasen zijn onderwerp van onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van steekproefsgewijze controle onder PTA's, cijferstructuren in Magister, invoer van cijfers en interviews met een aantal examensecretarissen.

In september is het verbetertraject gestart met een bijeenkomst voor examensecretarissen en directeuren, waar onder andere aandacht is gegeven aan de wettelijke eisen aan de inhoud van het PTA. De bijeenkomst diende twee doelen: op korte termijn zorgen dat de PTA's, die voor 1 oktober moesten worden geüpload naar de inspectie, voldeden aan de wettelijke vereisten én een verbetertraject starten voor de individuele ZAAM scholen en ZAAM als organisatie. Het verbetertraject wordt in 2019 afgerond.

#### Sturen op kwaliteit

In het najaar wordt voor alle scholen een prognose gemaakt van de opbrengstenkaart. Deze prognose heeft het bestuur gebruikt in de managementgesprekken die in oktober zijn gevoerd. Er zijn afspraken gemaakt met de directeuren over verbeterplannen als de opbrengsten op een onderdeel onvoldoende zijn. Met uitzondering van één indicator op één school komt de prognose overeen met de opbrengstenkaart van de inspectie die begin 2019 is gepubliceerd (zie bijlage 4). De kaarten geven een oordeel over de kwaliteit van de onderwijsopbrengsten. In voorkomende gevallen doet de inspectie op de scholen aanvullend onderzoek, om zich een oordeel te vormen over het onderwijsproces en de gehele onderwijskwaliteit. In 2018 zijn drie scholen van ZAAM door middel van zo'n onderzoek beoordeeld.

Van de, in totaal, 42 afdelingen op onze ZAAM scholen hebben er in 2018 40 een voldoende beoordeling van de onderwijskwaliteit van de inspectie en een basisarrangement.

Hogelant heeft op 30 november 2017 een kwaliteitsonderzoek gehad. Het rapport dat begin 2018 verscheen laat zien dat de kwaliteit van het onderwijs als voldoende is beoordeeld. Daarbij was de aantekening dat de standaard kwaliteitszorg weliswaar voldoende is beoordeeld, maar dat de systematische evaluatie van de onderwijsresultaten verbetering behoeft. De school heeft dit inmiddels

opgepakt. De onderwijsresultaten worden nu in een systeem bijgehouden.

Het Gerrit van der Veen College had in 2017 een aangepast oordeel onvoldoende. De inspectie had het onderwijsproces onvoldoende beoordeeld, ondanks dat de opbrengsten voldoende waren. Bij het kwaliteitsonderzoek ter afronding van het verbetertraject, op 19 juni 2018 is het onderwijsproces ruim voldoende beoordeeld. Met name de doelgerichte lesopbouw en de actieve leerlingen werden door de inspectie benoemd. Hiermee is het basisarrangement weer verdiend.

Het Comenius Lyceum afdeling havo had in 2017 het aangepaste arrangement zeer zwak, omdat zowel de opbrengsten als het onderwijsproces als onvoldoende beoordeeld waren. Op de school is hard gewerkt aan een verbetertraject. In het onderzoek naar kwaliteitsverbetering, gehouden op 29 november 2017, was de inspectie onder de indruk van de vooruitgang van met name de lessen. Het oordeel over het onderwijsproces van de inspectie is nu voldoende. Omdat de onderwijsresultaten nog onvoldoende zijn is het arrangement aangepast naar onvoldoende.

Omdat op de onderwijskaart 2018 de resultaten van de afdeling vwo ook onvoldoende zijn geworden, is er door de inspectie in december 2018 een kwaliteitsonderzoek gehouden. Het onderwijsproces is als voldoende beoordeeld, dus het oordeel blijft onvoldoende, vanwege de onvoldoende resultaten. Hiermee heeft ook de vwo-afdeling van het Comenius College een aangepast arrangement. De school heeft een verbeterplan opgesteld om tot betere resultaten te komen.

Bij de nieuwe scholen binnen ZAAM, de Vinse School en havo De Hof is er al wel een opbrengstenkaart die een indicatie geeft, maar nog niet het definitieve inspectieoordeel. Er is aan deze scholen nog geen arrangement toegekend. Dit zal naar verwachting komend jaar gebeuren.

Bij het Zuiderlicht sprak de inspectie uit dat bij de TL-afdeling nu al jaren het verschil SE-CE te groot is. Bij de andere leerwegen, vmbo-B én -K is dit wel op orde. Het verschil SE-CE is geen kwaliteitsindicator meer, maar het mag niet jarenlang te groot zijn. De school heeft dit verschil geanalyseerd en inmiddels voldoet het examen van schooljaar 2017-2018 aan de norm. Echter het driejaarsgemiddelde nog niet.

De inspectie gaat hier voorjaar 2019 op de school een onderzoek naar doen.

### **Uitdagend onderwijs, maatwerk en gepersonaliseerd leren**

Er worden op de scholen kleine stappen gezet in de richting van uitdagend onderwijs, maatwerk en gepersonaliseerd leren.

Het bestuur heeft een innovatiebudget beschikbaar gesteld van € 300.000 om scholen te stimuleren nieuwe onderwijsontwikkelingen in gang te zetten. In totaal hebben de scholen aanvragen ingediend voor bijna € 275.000, waarvan ruim € 185.000 is toegekend. Voorwaarde voor het toekennen van een budget is dat het innovatief is en past binnen het koersplan. De bedragen worden aan het begin van het schooljaar 2018-2019 aan de scholen ter beschikking gesteld.

*Tabel 2: Overzicht toegekende innovatieprojecten 2018*

School	thema	budget
Zuiderlicht College	Uitvoering pilot over gepersonaliseerd leren	€ 28.500
Pascal Zuid/De Faam	Ontwikkelprogramma vmbo-basis en praktijkonderwijs	€ 21.698
Calvijn College	Verdieping en verbreding vakmanschapsroute	€ 15.000
De Apollo	Digitalisering onderwijs: invoering van het vak ITTL	€ 26.970
Pieter Nieuwland College	Java programmeren en ZAAM drone race	€ 18.600
Pascal College	Invoering tweetalig onderwijs	€ 30.000
Cygnus Gymnasium	verantwoordelijkheid leerproces naar de leerling & de docent als coach	€ 20.000

Daarnaast heeft het CvB van het innovatiebudget een bedrag van € 25.000 vrijgemaakt als startkrediet voor de ontwikkeling van een brede 2-20 school.

### **Veilig leer- en werkklimaat**

#### **Tevredenheidsenquêtes / veiligheidsmonitor**

Scholen zijn wettelijk verplicht zich jaarlijks te verantwoorden over de sociale veiligheid van hun



school, ervaren door hun leerlingen, de zogenaamde veiligheidsmonitor. Daarvoor wordt de enquête leerling tevredenheid van de VO-raad uitgezet onder alle leerlingen van alle leerjaren. De uitslagen publiceren de scholen op Scholenopdekaart.nl. Een deel van de data die de respons oplevert (namelijk over sociale veiligheid) wordt vervolgens via Schoolvensters doorgezet naar de inspectie. Op deze wijze wordt de verantwoording sociale schoolveiligheid door de scholen georganiseerd.

Wat betreft de resultaten scoren veel van de ZAAM scholen helaas laag. Bovendien vullen vaak weinig leerlingen en leerlingen van niet alle leerjaren de enquête in. In overleg met leerlingen worden de scores nader geanalyseerd en verbeteringen doorgevoerd. Om scholen te kunnen ondersteunen vanuit ZAAM diensten bij het uitzetten en op tijd afnemen van de vragenlijst, gebruiken alle scholen vanaf schooljaar 2018-2019 hetzelfde instrument. Naast de verplichte jaarlijkse enquête leerling tevredenheid wordt minimaal om de twee jaar de ouder tevredenheid enquête uitgezet. Ook deze uitslagen worden gepubliceerd op de Scholenopdekaart.nl.

### **Informatiebeveiliging en privacy**

Bij een veilig leer- en werkklimaat hoort aandacht voor informatiebeveiliging en privacy (IBP). Met de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming per 25 mei 2018 is veel aandacht uitgegaan naar het project IBP. De projectgroep heeft in juli een eindrapportage opgeleverd met daarin adviezen voor het vervolg. Het CvB heeft deze adviezen overgenomen die daarna zijn verwerkt in een plan van aanpak.

Het CvB heeft een functionaris gegevensbescherming aangesteld en aangemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Een adviseur IBP is aangesteld per 1 juli 2018.

In 2018 zijn de volgende documenten opgesteld:

- een beleidsplan IPB
- een handboek IBP
- een plan van aanpak IBP
- het privacyreglement voor leerlingen en ouders

Het privacyreglement voor leerlingen en ouders is gedeeld met ouders tezamen met een brochure over privacyrechten van leerlingen en ouders. Binnen ZAAM is een voorlichtingscampagne gestart met posters, nieuwsbrieven en

voorlichtingsbijeenkomsten gericht op alle medewerkers van de scholen en het ondersteuningsbureau. In het eerste halfjaar na 25 mei is een project gestart gericht op toegangsbeveiligingsbeleid en een ZAAM breed dataregister. Verder heeft een nulmeting IBP bij de scholen plaatsgevonden.

Gezamenlijk is er een verantwoordelijkheid voor het opstellen van processen, communicatie en beleid. Processen gericht op verwerkers-overeenkomsten en datalekken zijn vastgesteld en gepubliceerd. Om de zichtbaarheid van IBP te vergroten zijn alle relevante documenten geplaatst op het intranet. Een sollicitatiecode en privacyreglement voor personeel worden naar verwachting dit schooljaar nog gepubliceerd.

### **Medewerkersonderzoek**

In het 2-jaarlijks medewerkersonderzoek, dat in het voorjaar 2018 voor de tweede keer ZAAM breed is afgenomen, is ook aandacht besteed aan veiligheid op het werk. Met een lage respons van 56% is duidelijk dat het medewerkers-onderzoek niet leeft onder de medewerkers.

Per saldo zijn medewerkers zeer tevreden met het werk en zeer betrokken bij de school en het team/de afdeling. De scores zijn op verschillende onderdelen lager vergeleken met de landelijke benchmark. Belangrijkste thema's zijn werkdruk, communicatie en GMR.

Suggesties die zijn gedaan om de werkdruk te verlagen zijn: roosters verbeteren/minder lessen, effectiever/minder vergaderen, kleinere klassen, efficiënt plannen. Bij communicatie wordt vooral laag gescoord op de volgende onderdelen: elkaar kritisch aanspreken, open en eerlijke communicatie en een actieve rol in vergaderingen. Medewerkers geven aan dat de GMR verbetering behoeft wat betreft: actieve bijdrage van medewerkers aan meningsvorming GMR, zichtbaarheid en communicatie over wat er speelt.

Op schoolniveau worden verbeteracties uitgezet en voor een volgend onderzoek gaat het bestuur in overleg met betrokkenen op zoek naar een manier om tot een hogere respons te komen zodat de resultaten meer betekenis krijgen.

### **Vertrouwenspersonen**

De vier bovenschoolse vertrouwenspersonen en hun coördinator zijn inmiddels vijf jaar in functie

binnen ZAAM en de organisatie en de scholen zijn vertrouwd met hun aanwezigheid en werkzaamheden. In 2018 hebben de vertrouwenspersonen veertien meldingen ontvangen. Het melden gebeurde rechtstreeks of op aangeven van de arboarts van ZAAM. De meldingen kwamen van een achttal scholen; drie meldingen van ouders en elf van medewerkers. Na een melding gaan de vertrouwenspersonen in gesprek met verschillende betrokkenen. Ook dit jaar was er een diversiteit aan onderwerpen. Er waren drie meldingen over discriminatie/ongelijke behandeling, drie over veiligheid/bedreiging en twee over (te grote) belastbaarheid. Bij elke melding is navraag gedaan en de meldingen zijn naar tevredenheid van de melders afgerond. Het aantal meldingen blijft de afgelopen vijf jaar varieert tussen de tien en de twintig.

De vertrouwenspersonen komen regelmatig bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en zaken af te stemmen. Ook hebben ze twee keer per jaar een intervisiegroep waarin ook de externe vertrouwenspersoon van de Vrije Scholen en de Montessorischolen in Amsterdam participeren.

Tweemaal per jaar organiseren de bovenschoolse vertrouwenspersonen een bijeenkomst voor alle vertrouwensdocenten van de ZAAM scholen. In 2018 zijn de thema's depressie/suicide bij kinderen en eetstoornissen aan de orde geweest. Het tweede deel van de avond werd ingevuld met intervisie, waarbij de bovenschoolse vertrouwenspersonen als moderatoren fungeren.

Voor het bijhouden van hun vakkennis volgen de vertrouwenspersonen elk jaar twee dagdelen scholing. Dit jaar was een hele dag met als thema Vertrouwenspersoon en conflicten, oplossingsgericht verbinden van mensen.

### **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. In dit verslag noemen we de formele klachten waarbij het niet gelukt is de klacht in eerste instantie op schoolniveau op te lossen. In 2018 ging het om zeven klachten: vier formele klachten over de

handelswijze van de school, één bezwaarschrift tegen een weigering toelating en twee beroepschriften in het kader van de eindexamens. De klachten over de handelswijze van de school zijn door de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs behandeld, drie zijn ongegrond en één is deels gegrond verklaard. Ten aanzien van de deels gegrond klacht heeft de school een verbeterplan gemaakt waarin ze het zorgbeleid hebben aangescherpt. Onderdeel daarvan is in de voorfase leerlingen beter te screenen zodat van tevoren duidelijk is welke zorg nodig is en of de school dit kan bieden. Het bezwaarschrift met betrekking tot weigering toelating is door het CvB getoetst en ongegrond verklaard. Eén beroepschrift onregelmatigheid bij het eindexamen is door de Commissie van Beroep van Examens ongegrond verklaard en het tweede beroepschrift is door ouders ingetrokken omdat school en ouders er alsnog zijn uitgekomen.

### **Elke ZAAM leerling op de goede plek**

We zetten ons in om het maximale uit leerlingen te halen. Daarom vinden we het belangrijk dat leerlingen, die vanwege hun achtergrond, hun thuissituatie of een afwijkend basisschooladvies, niet op het bij hen passende onderwijsniveau zitten, een inhaalslag kunnen maken door diploma's te stapelen. Zo krijgen leerlingen de kans om het beste uit zichzelf te halen en worden ze uitgedaagd om meer te leren en om de verwachtingen van zichzelf te overtreffen. In het koersplan hebben we deze ambitie beschreven bij het thema "elke leerling op de goede plek". Binnen deze visie passen geen onnodige belemmeringen als het opwerpen van extra cijfereisen van toelating voor de havo of vwo opleiding na het behalen van een vmbo diploma of het behalen van een havo diploma op een van onze ZAAM scholen. In 2018 is advies gevraagd aan de directeuren over de wijze waarop we met ingang van schooljaar 2019-2020 een drempelloze doorstroom op havo/vwo scholen kunnen invoeren. Bij deze doorstroom willen we in ieder geval de cijfernorm loslaten voor de doorstroom van vmbo-t naar havo en van havo naar vwo. Hiermee geven we binnen ZAAM ook invulling aan de afspraak die in de algemene ledenvergadering van OSVO in juni 2018 is gemaakt om de drempelloze doorstroom in te voeren en lopen we vooruit op landelijke wetgeving over de drempelloze doorstroom die naar verwachting vanaf schooljaar 2020-2021 van kracht wordt.



## De onderwijsportefeuille

Zoals bij paragraaf 1.4 Relevante ontwikkelingen ook te lezen is, zijn in 2018 eerste stappen gezet richting keuzes voor de onderwijsportefeuille van ZAAM. De urgentie om keuzes te maken wordt vergroot door de daling van het aantal leerlingen. Het overleg hierover vindt plaats op verschillende niveaus: intern met de scholen, vaak via het windstreekoverleg. Daarnaast binnen het OSVO en de regiegroep RPO (Regionaal Platform Onderwijsvoorzieningen) vanuit het OSVO (koepel VO-besturen Amsterdam). In 2019 wordt dit belangrijke vraagstuk verder opgepakt.

In de tabel hieronder is weergegeven hoe het aantal leerlingen zich ontwikkelt per schoolsoort. De ontwikkelingen die vorig jaar in het jaarverslag geconstateerd zijn lijken zich verder door te zetten: het aantal vmbo-b leerlingen loopt verder terug, het aantal vmbo b/k en havo leerlingen blijft verder stijgen. Opvallend is de terugloop van het aantal havo/vwo leerlingen in 2018. Dit speelt op drie scholen (Damstede, Comenius en Pascal College). Dat heeft onder andere te maken met (nieuwe) concurrerende en vernieuwende scholen die veel leerlingen trekken en tegenvallende onderwijsresultaten (Comenius). Scholen zijn uitgedaagd hiermee aan de slag te gaan, door onder andere: het verbeteren van de onderwijskwaliteit, komen tot een helder en gedragen profiel van de school, goede PR en het verstevigen van de contacten met de basisscholen. Daarnaast worden scholen uitgedaagd om in ieder geval in de windstreken meer in verbinding met elkaar te komen, zodat de in- en doorstroom tussen de ZAAM scholen versoepelt.

Tabel 3: Aantal leerlingen per onderwijssoort op teldatum 1 oktober

Schoolsoort	2016	2017	2018
praktijkonderwijs	201	187	157
vmbo-b	1623	1417	1141
vmbo-b/k	681	888	1026
vmbo-k	1079	951	987
vmbo-(g)t	2204	2172	2003
vmbo-t / havo	72	106	98
havo	2179	2332	2352
havo / vwo	868	886	810
vwo	2768	2678	2610
vmbo-t / havo / vwo <sup>1</sup>	36	40	57

<sup>1</sup> brede brugklas leerlingen Vinse School

## Amsterdamse Campusschool 2-20 jaar

ZAAM (VO) en AMOS (PO) hebben in een verklaring de intentie uitgesproken om te onderzoeken op welke wijze wij gezamenlijk vorm en inhoud kunnen geven aan een nieuw op te richten Amsterdamse campusschool 02-20. Een projectleider is aangetrokken ter voorbereiding. Deze heeft een projectplan geschreven en onderzoeksvragen geformuleerd. Een stuurgroep is opgericht en werkgroepen zijn van start gegaan rondom de uitwerking van de visie. Er heeft een werkbezoek plaatsgehad op een 10-14 school in Zwolle. Ook heeft er een locatieverkenning plaatsgevonden.

## 2.2. Een goede werkgever

### Een professionele leergemeenschap ZAAM academie

De activiteiten van de ZAAM academie hebben tot doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie tot een professionele leergemeenschap. In 2018 is het aanbod van de academie verder uitgebreid. Zo is bijvoorbeeld naast het bestaande aanbod - zoals de arbotrainingen en de leiderschapstrajecten - in juni 2018 de opleiding tot individueel gecertificeerd coach gestart. Na deze opleiding zijn de deelnemers ST!R-gecertificeerd coach en kunnen zij zich registreren in het beroepsregister van ST!R. Naar verwachting ronden alle tien deelnemers van deze opleiding deze in juni 2019 met succes af.

Met ingang van schooljaar 2018-2019 werkt de ZAAM academie met een jaarkalender, zodat de scholen ruim van tevoren op de hoogte zijn van het aanbod voor het komende schooljaar. Daarnaast worden er ad hoc activiteiten ingepland wanneer de actualiteit daar om vraagt. In december 2018 is een succesvolle bijeenkomst georganiseerd rondom het thema ontwikkeltijd. Ook vond er in maart voor de eerste keer een training voor mantelzorgers plaats, die door alle deelnemers is beoordeeld als zeer positief.

Naast trainingen zet de academie netwerken op. In januari is het netwerk voor rekencoördinatoren gestart. Dit netwerk komt dit jaar drie keer bijeen. Tijdens de bijeenkomsten staat, door middel van kennisoverdracht en intervisie, het ontwikkelen van een rekenbeleid op de scholen centraal.



Het vergroten van de naamsbekendheid onder onze medewerkers blijft een aandachtspunt. De ZAAM academie maakt daarvoor gebruik van e-mail nieuwsbrieven, persoonlijke uitnodigingen en de website.

Het aantal deelnemers van de academie groeit. In 2018 hebben 303 medewerkers van ZAAM één of meerdere trainingen of opleidingen afgerond. Dat is een stijging van 42%. De verwachting is dat deze stijging in 2019 voortzet.

Naast het interne effect draagt de ZAAM academie bij aan landelijke ontwikkeling rondom huis-academies. Er is een initiatief gestart om mee te denken over een keurmerk voor huisacademies en de ontwikkeling van het nieuwe lerarenregister. Medio 2018 heeft het CvB besloten het project ZAAM academie met een kalenderjaar te verlengen. Er wordt onderzocht op welke manier de ZAAM academie binnen de organisatie bestendig kan worden.

#### **(Amsterdamse) scholen- en lerarenbeurs**

Voor professionalisering van medewerkers kunnen scholen naast het reguliere scholingsbudget gebruik maken van diverse subsidiemogelijkheden. Er is veelvuldig gebruik gemaakt van de Amsterdamse leraren- en scholenbeurzen. In het voorjaar van 2018 zijn 48 lerarenbeurzen voor een bedrag van € 205.000 toegekend voor schooljaar 2018-2019. In 2016-2017 en 2017-2018 is voor 12 scholen een bedrag van € 486.000 toegekend voor scholenbeurzen voor twee jaar. In 2018 zijn drie scholenbeurzen toegekend voor 2018-2020. De regeling was tijdelijk en wordt afgebouwd.

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

#### **Leiderschapsontwikkeling**

De ZAAM academie heeft ook in 2018 bijgedragen aan leiderschapsontwikkeling binnen ZAAM. Er heeft een tweede traject Oriëntatie op leiderschap plaatsgevonden. Dit traject is bedoeld voor ZAAM medewerkers die hun leidinggevende ambities willen onderzoeken. De tien deelnemers zijn aan de

slag gegaan met vragen als: wat betekent leidinggeven binnen ZAAM eigenlijk? Wil ik een leidinggevende functie en ben ik daarvoor geschikt? Naast dit oriëntatietraject is in maart 2018 de leergang Leiderschap voor startende teamleiders afgerond. In deze leergang besteedden we aandacht aan persoonlijk leiderschap, onderwijskundig leiderschap en het werken met een team. Dat is gedaan in themabijeenkomsten van twee dagen, begeleidde intervisie in kleine groepen en een Meester-Gezel traject. In september 2018 is er wederom een leergang gestart met nieuwe teamleiders. Nieuw in deze editie is dat bij elke themabijeenkomst een bezoek wordt gebracht aan een van de ZAAM scholen. In totaal hebben in 2018 25 deelnemers aan een leiderschapstraining deelgenomen.

De commissie leiderschapsontwikkeling leverde een bijdrage aan het programma van de tweedaagse conferentie met directeuren in maart, waar is ingezoomd op de duurzame inzetbaarheid van directeuren. De vragen 'wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik?' stonden centraal.

#### **Opleiden in erkende opleidingsscholen**

Opleidingsschool De Dam is per 1 juli 2018 uitgebreid met nieuwe opleidingspartner De Breitneracademie. Een welkome partner vanuit de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. De Breitneracademie is vanaf september ook vertegenwoordigd in de stuurgroep. De lerarenopleiding van Hogeschool Inholland stapt langzaam uit. Dit schooljaar zijn alleen nog maar 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> jaars studenten (aankomende docenten) aanwezig. De Hogeschool van Amsterdam heeft gekozen voor een andere organisatorische opzet, vooral rondom de clustering in teams en centrale coördinatie van instituutsopleiders.

In mei 2018 hebben we 72 werkplekbegeleiders mogen certificeren na hun gevolgd en aangeboden scholingstrajecten. De studenten, werkplekbegeleiders en schoolopleiders hebben in het voorjaar de monitor 'Kwaliteitscholen' ingevuld. Op basis van de resultaten zijn er leidraad- en consentgesprekken gevoerd met de scholen (studenten, werkplekbegeleiders, schoolopleiders en leidinggevendenden). Daarmee wordt geduid wat deze resultaten betekenen en wat de conclusies en vervolgens de handelingen zullen zijn voor het komende schooljaar.



De website [www.opleidingsschooledam.nl](http://www.opleidingsschooledam.nl) is in oktober 2018 online gegaan en voorziet in informatievoorziening en biedt studenten de mogelijkheid om zich aan te melden voor een stageplek op een van onze opleidingsscholen.

### **Innovatie en ondernemerschap**

Medewerkers worden uitgedaagd om innovatie in het onderwijs tot bloei te laten komen. In de wervingsprofielen voor nieuwe directeuren is de competentie innovatie en ondernemerschap opgenomen en heeft in de sollicitatiegesprekken de aandacht gekregen. Ook in de functioneringsgesprekken die dit jaar zijn gehouden is innovatie en ondernemerschap één van de te bespreken onderwerpen.

Door de ZAAM academie is een mastermodule 'Veranderen en innoveren' ontwikkeld en aangeboden in samenwerking met NSO-CNA. Van de twaalf deelnemers hebben vijf medewerkers hun certificaat behaald.

### **Nieuwe medewerkers maken een succesvolle start**

In 2018 hebben vijf scholen deelgenomen aan het traject Begeleiding Startende Leraren (BSL traject) van ZAAM. ZAAM werkt hierin nauw samen met de projectorganisatie "Frisse Start" die ook begeleiding verzorgt. De bijeenkomsten zijn in juni afgesloten met presentaties van de gemaakte inductieprogramma's voor startende leraren. In het totaal hebben nu 13 ZAAM scholen het BSL traject gevolgd. Elke school behoort in 2020 bij wet te beschikken over een inductieplan dat werkzaam is.

Nieuwe medewerkers ontvangen bij het indiensttredingspakket een informatieboekje over ZAAM. In dit document is algemene informatie opgenomen over de organisatie (de koers, de scholen, de ZAAM academie) en over ZAAM diensten.

### **Een gezond werkklimaat**

#### **Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuimpercentage over de eerste 6 maanden van 2018 liet een piek zien rond de langdurige griep epidemie in februari. Het uiteindelijke verzuimpercentage voor ZAAM in 2018 komt op 7.2%.

De aanpak van verzuim is onderwerp van gesprek in de managementgesprekken met de directeuren.

Omdat het ziekteverzuim ondanks inspanningen van leidinggevend en arts onvoldoende daalt, heeft het CvB besloten om de inzet van de bedrijfsarts binnen het bestaande contract te verhogen. Daarmee ontstond ruimte om twee parttime artsen in te zetten. Elke arts ondersteunt de helft van de scholen van ZAAM. Binnen deze opzet komt er meer ruimte voor advisering op het gebied van preventie. Beide artsen hebben in het najaar bezoeken gebracht aan de managementteams van hun scholen om nader kennis te maken.

### **Goed bestuur en toezicht**

Omdat wij veel waarde hechten aan transparantie, maar ook omdat de Code Goede Bestuur voortgezet onderwijs op ons van toepassing is, leggen we zoveel mogelijk afspraken vast in regelingen die voor iedereen inzichtelijk zijn. Op onze website staat beschreven op welke wijze wij invulling geven aan de artikelen uit de Code Goede Bestuur VO. ZAAM voldoet aan de Code Goed Bestuur VO.

## **2.3. ZAAM in verbinding met de omgeving**

### **Zichtbaar in netwerkorganisaties**

#### **OSVO**

De vereniging OSVO, waar het CvB deel uit maakt van het bestuur en enkele werkgroepen, heeft zich vooral beziggehouden met de volgende thema's; de drempelloze doorstroom vmbo-havo en havo-vwo, loting en matching, regiovoering m.b.t. krimp en groei (RPO), hernieuwde procedures schoolwisselingen, Amsterdamse onderwijsagenda, segregatie en kansengelijkheid, vrijwillige ouderbijdrage, de betekenis van het coalitieakkoord en het lerarentekort.

#### **Lerarentekort**

De schoolbesturen in Amsterdam werken nauw samen met de gemeente Amsterdam met als doel het lerarentekort in het PO en VO terug te dringen. De stuurgroep Amsterdamse Onderwijs Opgave heeft een Actieplan Lerarentekort opgesteld. In verschillende werkgroepen wordt onderzocht welke middelen er kunnen worden ingezet om het werken als leraar in Amsterdam aantrekkelijker te maken en leraren niet alleen aan te trekken, maar ook te binden aan de stad. Voorbeelden hiervan zijn de Amsterdamse Lerarenbeurs en het voorkeursbeleid voor de toewijzing van woningen. Daarnaast is er

een initiatief om bereikbaarheid en mobiliteit te innoveren. Dat is zeker belangrijk, want de stad is met de auto steeds minder goed te bereiken en op steeds meer plaatsen is betaald parkeren ingevoerd. In juni was er een gezamenlijke werkconferentie met als thema 'Loopbanen in het Amsterdamse VO'. Hieraan wordt in het najaar een vervolg gegeven. ZAAM participeert in zowel de stuurgroep als in de verschillende werkgroepen.

### **Samenwerkingsverbanden**

We participeren vanwege de geografische ligging van de ZAAM scholen in drie samenwerkingsverbanden (SWV): SWV voortgezet onderwijs Amsterdam-Diemen, SWV VO Zaanstreek en SWV Waterland.

Het SWV VO Amsterdam-Diemen is een vereniging waarin de 26 schoolbesturen met ruim 80 scholen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in Amsterdam en Diemen samenwerken aan de uitvoering van de Wet passend onderwijs. Het lid van het CvB van ZAAM is lid van het bestuur met de portefeuille financiën.

Het SWV VO Zaanstreek is een coöperatieve vereniging waarin zes schoolbesturen met 16 scholen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs samenwerken. De algemene ledenvergadering, waar ZAAM ook deel vanuit maakt, functioneert als intern toezichthouder.

In het SWV Waterland is een stichting waarin zeven schoolbesturen met 13 scholen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs participeren. Het bestuur bestaat uit een vertegenwoordiger van elk van de in het SWV deelnemende schoolbestuur. Voor ZAAM is de voorzitter van het CvB lid van het bestuur.

Alle scholen beschikken over een schoolondersteuningsplan. De in de samenwerkingsverbanden afgesproken basisondersteuning wordt door de scholen geleverd voor de reguliere bekostiging. Om de interne zorgstructuur te versterken ontvangen onze scholen ondersteuningsmiddelen van de samenwerkingsverbanden. Met deze middelen bieden de scholen extra ondersteuning aan individuele leerlingen. De doelmatige besteding van middelen wordt verantwoord aan de samenwerkingsverbanden. In bijlage 5 is een overzicht met de aangevraagde en toegekende

middelen per school. De ondersteuningsmiddelen worden uitgegeven aan:

- Ondersteuning voor (individuele) leerlingen (waaronder faalangstreductietrainingen, inzet remedial teacher, leren leren, huiswerkbegeleiding);
- Investerings in interne zorgstructuur en scholing (waaronder scholing groesdynamiek, mentorencursus);
- Interne en externe kwaliteitsverbetering (intervisie, digitale leerlingbespreking);
- Inzet trajectklassen;
- Bestedingen met betrekking tot extra zorgstructuur (voor chronische zieke leerlingen, sociale vaardigheidstraining).

In 2018 zijn de verschillende samenwerkingsverbanden bezig geweest met de evaluatie van de eerste ondersteuningsplannen. Die waren voor vier jaar vastgesteld. Dat betekent ook dat de scholen aan de slag moeten met hun schoolondersteuningsplan. Een belangrijk aandachtspunt is de verantwoording. In Den Haag wordt bij de evaluatie van de wet Passend Onderwijs terecht gekeken naar de verantwoording van de middelen en de governancestructuur. Twee thema's waar de inspectie met de besturen van de samenwerkingsverbanden over in gesprek gaat.

### **Samenwerken met stakeholders**

#### **Raden van advies**

In het najaar van 2017 is afgesproken de raden van advies op een andere manier te clusteren. In de oorspronkelijke opzet hadden de havo/vwo scholen een eigen adviesraad en waren de adviesraden van de vmbo-scholen regionaal geclusterd. Vanaf augustus 2018 opereren alle adviesraden regionaal en zijn de adviesraden gekoppeld aan de ZAAM windstreekoverleggen waarbinnen zowel de vmbo-scholen als de havo/vwo scholen participeren. De adviesraad havo-vwo is opgeheven. De leden ervan hebben aangegeven of ze in een andere adviesraad willen participeren of willen stoppen. Er is nu een adviesraad gekoppeld aan de regio Zaanstad, Noord, Zuid, West en Zuidoost in Amsterdam. Per windstreek is een van de directeuren initiatiefnemer voor deze overleggen.

#### **Ouderbetrokkenheid**

11 Amsterdamse ZAAM scholen maakten in 2018 gebruik van de subsidie Ouderbetrokkenheid die de gemeente Amsterdam ter beschikking stelde.



## Medezeggenschap

De dialoog met de belangrijkste stakeholders, leerlingen, ouders en personeel, vindt plaats in leerlingenraden, ouderraden, ouderklankbordgroepen en werkoverleggen, maar ook in deelraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De samenstelling van de GMR in 2018 is als volgt:

### Personeelsgeleding

- Jan Geurts (havo/vwo, voorzitter)
- Christiaan Visser (vmbo, vicevoorzitter - tot 1 augustus 2018 lid van de GMR)
- Guus Hoonhout (havo/vwo, secretaris)
- Kees Buskermolen (vmbo, vicevoorzitter vanaf 1 augustus 2018)
- Lourens Westendorp (havo/vwo, vanaf 1 augustus 2018 lid van de GMR)
- Alex Hageraats (vmbo, vanaf 1 november 2018 lid van de GMR)
- Patricia Ligthart (ZAAM diensten)

### Oudergeleding

- Kati Varkevisser (havo/vwo)
- Cees Fenenga (vmbo)
- Jan Erik Burger (vmbo, tot 1 augustus 2018)

### Leerlinggeleding

- Nisrine El Bahri (vmbo)
- Lucas Kluft (vmbo)
- Quichell Hasselbaink (vmbo)

Onderwerpen die langs zijn gekomen bij de GMR zijn: de vakantieregeling (positief advies en instemming), het examenreglement (instemming), het GMR reglement (instemming) en het Medezeggenschapsstatuut (instemming) zijn aangepast, de resultaten van het medewerkersonderzoek (ter informatie), de verbeteraanpak schoolexamens (ter informatie), de onderwijsagenda van Amsterdam 'krimp en groei' (ter informatie), de meerjarenbegroting (ter advisering), de drempelloze doorstroom en de intentieverklaring nieuw initiatief 02-20 school (positief advies).

Daarnaast zijn in 2018 enkele stevige dossiers besproken in de vergaderingen van de GMR: de voorbereiding op de invoering van de AVG, de herinrichting van het ondersteuningsbureau, de functiemix en het taakbeleid. De verhoudingen tussen het bestuur en de GMR zijn in 2018 niet

altijd gemakkelijk geweest. Nadat in april een vergadering is gewijd aan de samenwerking, is dit weer verbeterd.

Belangrijk agendapunt in 2018 was de voorbereiding op de invoering op de AVG per 18 april 2018. Het IBP-beleidsplan dat in 2017 is voorgelegd aan de GMR heeft niet direct een positief advies gekregen van de GMR. Er waren vooral zorgen over de voorbereidingen op de invoering van de AVG door de scholen, het tijdpad, het gevoel van urgentie binnen ZAAM en de hoogte van de vrijgemaakte budgetten. Na meerdere presentaties, toelichtingen, verdere uitwerkingen van documenten en gerichte ondersteuning van de scholen door de IBP-adviseur, heeft de GMR in het najaar een positief advies gegeven.

In februari zijn de plannen over de herinrichting van het ondersteuningsbureau voorgelegd aan de GMR. De GMR vindt dat het bestuur hen te laat heeft meegenomen in de totstandkoming van de plannen en was graag in een eerdere fase betrokken geweest. In eerste instantie heeft de GMR niet ingestemd met de voorgestelde formatie zoals opgenomen in het plan 'herinrichting ondersteuningsbureau'. Uiteindelijk heeft de GMR na een uitgebreide toelichting tijdens een reguliere vergadering in april besloten alsnog in te stemmen met de voorgestelde formatie en een positief advies gegeven over de herinrichting van het ondersteuningsbureau. Voor de GMR is het van belang dat de totale loonsom (inclusief inhuur) van ZAAM diensten niet meer groeit. Ook heeft de GMR aangegeven het van belang te vinden dat de directeuren meedenken in de verdere ontwikkeling van ZAAM diensten.

De functiemix is blijvend onderwerp van gesprek. De GMR is niet content met de percentages die worden behaald op de scholen en heeft onvoldoende vertrouwen in het realiseren van de doelstellingen per 2020. Vanuit de GMR is de vraag voorgelegd hoe de beschikbare middelen voor de functiemix vanaf 2013 zijn ingezet. Door het bestuur is dit uitgezocht en voorgelegd aan de GMR. De GMR overweegt op basis van de aangeleverde rapportage juridisch advies in te winnen, omdat het bestuur op basis van een addendum bij de CAO VO ('16-'17) de besteding van overschotten met betrekking tot de functiemix in overleg met de GMR had moeten bepalen. Hoewel de begroting van ZAAM ieder jaar opnieuw is

voorgelegd aan de GMR, is hierover niet expliciet overlegd.

Het taakbeleid is opnieuw op de agenda gekomen. Na onthouding van instemming door de GMR in 2016 heeft de GMR in 2018 verzocht het vigerende taakbeleid (uit 2003) aan te passen aan de huidige CAO VO voor wat betreft het aantal lesweken. Hierover worden in 2019 gesprekken gevoerd.

De ZAAM academie loopt vanaf schooljaar 2015-2016 op projectbasis. Vanuit het bestuur is er behoefte aan meer continuïteit om zo de kwaliteit van de ZAAM academie te kunnen vergroten. Daarom is het voorstel gedaan de ZAAM academie een vaste plek te geven binnen de organisatie, met bijbehorende vaste formatie. De GMR is nog niet overtuigd van de meerwaarde van de ZAAM academie en heeft daarom nog niet ingestemd. Het voorstel van de GMR is om nog een jaar op projectbasis verder te gaan. In het najaar 2018 is de GMR geïnformeerd over de projectopdracht van de ZAAM academie in 2019. Het streven is om eind 2019 opnieuw het voorstel voor te leggen aan de GMR om de ZAAM academie te bestendigen in de organisatie.

De GMR heeft ingestemd met de regeling beloningsdifferentiatie, maar niet met de regeling managementtoelage. Het bestuur wilde deze regeling invoeren om zo recht te doen aan de complexiteit van de managementfuncties in een grootstedelijke context en om meer kaders en richtlijnen te hebben voor het toekennen van managementtoelagen. De GMR heeft niet ingestemd met deze regeling, omdat de GMR vindt dat eerst de doelstellingen van de functiemix moeten zijn behaald, alvorens een dergelijke regeling kan worden ingevoerd.

Net als voorgaande jaren houdt de GMR contact met de achterban. Hierbij zijn in 2018 drie bijeenkomsten georganiseerd voor alle deelraden.



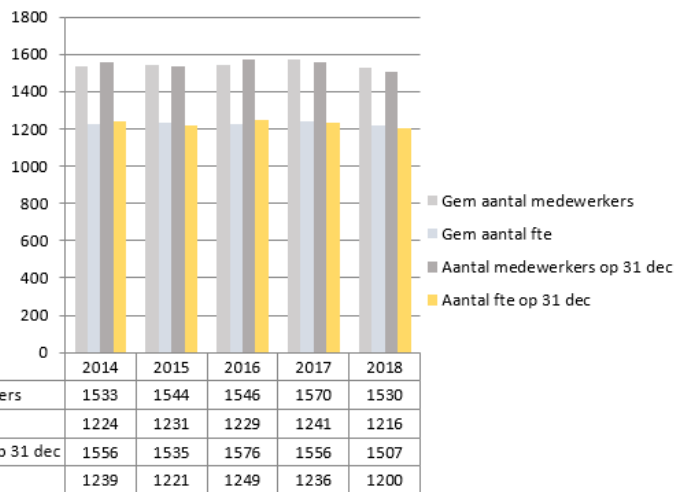
# 3. Personeel

## 3.1. Kerncijfers

### Aantal medewerkers

Het aantal fte's op peildatum 31 december 2018 is 36 fte lager dan op peildatum 31 december 2017. Ook het gemiddeld fte is in kalenderjaar 2018 lager dan in kalenderjaar 2017. Deze ontwikkeling hangt voornamelijk samen met de verminderde instroom van leerlingen in leerjaar 1 in combinatie met een grote uitstroom van geslaagde leerlingen waardoor directeurs de formatie aangepast hebben.

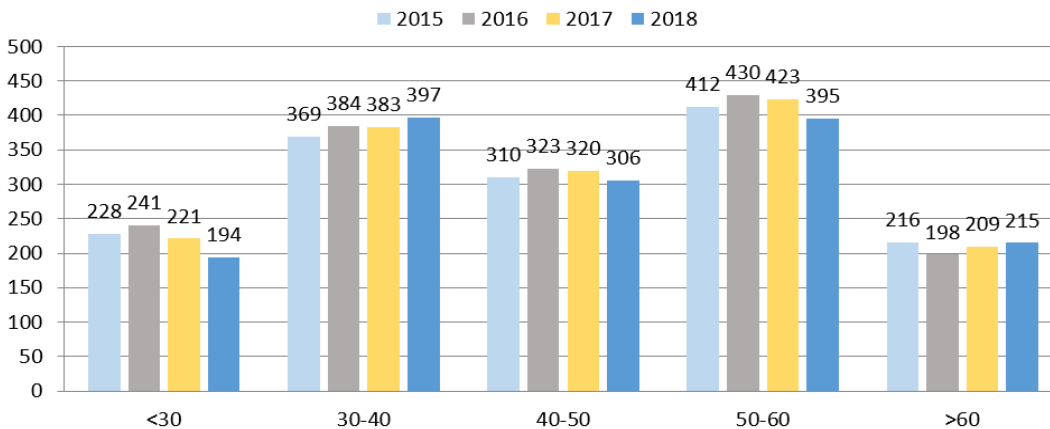
Diagram 1: Aantal medewerkers 2014 - 2018



### Leeftijdverdeling

ZAAM heeft te maken met een constante uitstroom door pensionering. De piek verschuift echter naar achteren door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. De groep ouder dan 60 jaar is met een percentage gestegen van 13% in 2017 naar 14% in 2018.

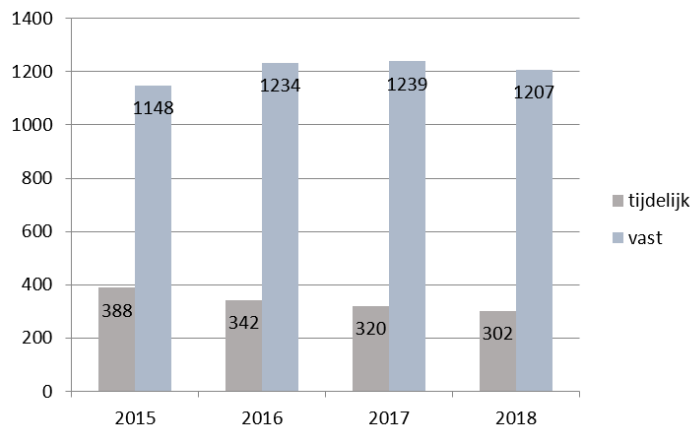
Diagram 2: Verdeling leeftijden ZAAM 31 december



### Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

In de tabel is te zien dat de flexibele schil is gedaald van 320 in 2017 naar 302 fte in 2018. Deze daling is het gevolg van de daling van het aantal leerlingen en daarmee de daling van het aantal medewerkers. Tijdelijke medewerkers zijn bij goed functioneren doorgestroomd naar een vast dienstverband en er zijn minder medewerkers aangetrokken met een tijdelijk contract. Tegelijkertijd is ook het aantal medewerkers met een vast dienstverband teruggelopen. Door deze ontwikkeling is de flexibele schil in 2018 teruggelopen naar 20% (was 21,7% in 2016 en 20,5% in 2017).

Diagram 3: ontwikkeling tijdelijke/vaste medewerkers



### Verdeling van medewerkers naar geslacht

Het percentage vrouw-man ligt in 2018, net als voorgaande jaren, rond de 56% - 44%

### Medewerkers in leidinggevende functies

Met leidinggevendenden bedoelen we directeuren en teamleiders op school, managers van ZAAM diensten en leden van het CvB. Vanaf de start van ZAAM ligt dit rond de 5%. Op 31 december 2018 heeft 5,2% van het totaal aantal medewerkers een leidinggevende functie. De meeste leidinggevendenden op de scholen hebben ook nog onderwijs gerelateerde taken. De verdeling man/vrouw blijft ongewijzigd: 57% is man, 43% is vrouw.

In 2018 zijn er veel wisselingen geweest onder de managers en de directeuren van de scholen. Bij

ZAAM diensten zijn drie nieuwe managers benoemd per 1 september 2018. Het Comenius Lyceum, Sweelinck College en Damstede zijn na een periode van interim-directeuren vanaf augustus 2018 gestart met een nieuwe directeur. Omdat de directeur van het Sweelinck College van Pascal Zuid/de Faam komt, is ook voor deze school een nieuwe directeur geworven en gevonden die ook per 1 augustus 2018 is gestart. De directeur van Over-Y College is na een procedure in januari 2018 gestart op Pascal College en Over-Y College heeft per 1 april 2018 een nieuwe directeur. De directeur van Calvijn College is benoemd als meerschoolse directeur van het Calvijn College en het Reinaert. Tot slot heeft ook het Huygens College een nieuwe directeur per 1 augustus 2018. Hoewel een wisseling veelal te maken heeft met persoonlijke omstandigheden (pensionering, bewuste keuze voor andere werkzaamheden) is aandacht nodig voor de werkzaamheden en werkdruk van de directeuren.

### Fulltime en parttime medewerkers

Het percentage medewerkers met een aanstelling van 1,0 fte is 35,5%.

## 3.2. Functiemix

Jaarlijks vindt in oktober en april een analyse plaats van de functiemix voor de gehele organisatie. Deze analyse wordt gedeeld met de GMR. Hierover wordt op schoolniveau gerapporteerd en een organisatie breed beeld in kaart gebracht. In de afspraak met de vakcentrales is vastgelegd dat er in 2020 een functiemix is van 16% LB, 58% LC en 26%

LD en daarmee een functiemixwaarde van 110. Om aan deze doelstelling sturing te geven is binnen ZAAM afgesproken dat de vmbo scholen een functiemix behalen van 18% LB, 70% LC en 12% LD (waarde 94) en de havo/vwo scholen een functiemix van 13%LB, 37% LC en 50% LD (waarde 137).

Tabel 4: ontwikkeling functiemix

	1-10-2018	1-4-2018	1-10-2017
LB	24,2%	25,1%	27%
LC	48,9%	48,4%	47,7%
LD	26,9%	26,5%	25,3%
Functiemix waarde	103	101	98

Er zijn in 2018 mooie stappen gezet in de realisatie van de doelstellingen van de functiemix. In totaal is er sprake van een stijging van de functiemixwaarde van 98 naar 103. Bij een daling van het totaal aantal fte van 830 naar 815 is het aantal LC docenten met 3 fte en het aantal LD-docenten met 9 fte gestegen.

Het percentage LD is in 2018 behaald (vier fte boven de doelstelling). Voor het bereiken van de afgesproken normen in 2020 zullen er nog stappen gemaakt moeten worden. Uit de analyse blijkt dat in 2018 19 scholen zich hebben verbeterd ten aanzien van de meting in oktober 2017. Vier scholen zijn in de functiemix gedaald. De omvang van het personeelsbestand heeft invloed op de percentages en daarmee de functiemixwaarde.

## 3.3. Personele zaken

### Medewerkers mobiliteit

Door de daling van het leerlingenaantal in het schooljaar 2018-2019 is voor het eerst sinds het ontstaan van ZAAM sprake van een frictieformatie door boventaligheid. Medewerkers hebben een bestuursaanstelling en binnen ZAAM is dan ook de afspraak dat de frictie die op de ene school is ontstaan waar mogelijk wordt opgevangen door overplaatsing van de medewerker naar een passende vacature op een andere school. Deze mobiliteitsafspraken is een belangrijk voordeel van de schaalgrootte van ZAAM.

In totaal zijn voor schooljaar 2018-2019 35 medewerkers van 12 scholen bovenmatig. Voor

een groot deel is de bemiddelingsvraag uiteindelijk ingetrokken (omdat er toch een plek was op de huidige school) en een deel van deze medewerkers is overgeplaatst naar een andere school.

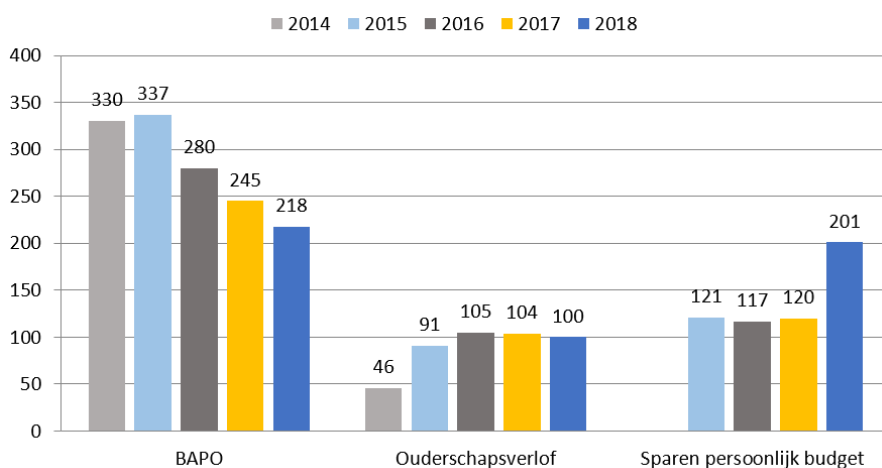
De mobiliteitscommissie evalueerde in het derde kwartaal 2018 hoe het proces is verlopen. In deze evaluatie is specifiek aandacht besteed aan de communicatie en informatieverstrekking aan medewerkers. Bovenalig zijn voor de betreffende medewerker en voor de school erg ingrijpend; transparantie en zorgvuldigheid naar de betrokkenen is dan ook belangrijk.

### Verlofmogelijkheden

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

Het aantal medewerkers dat gebruik maakt van de aanvullend budget regeling (voorheen BAPO) is verder teruggelopen naar 218.

Diagram 4: arbeidsvoorwaardelijke regelingen cao



### Sociale zekerheid

We willen niet alleen een goede werkgever zijn voor onze medewerkers. Ook met medewerkers van wie het dienstverband (deels) is beëindigd houden we contact. We bieden ondersteuning bij re-integratie activiteiten bij WW, ZW en vanaf 1 januari 2020 bij ex-medewerkers met WGA uitkeringen (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten). We doen dit vanuit de

overtuiging dat werken één van pijlers is die bijdraagt aan het ervaren van een zinvolle deelname aan de maatschappij. Daarnaast speelt er ook een financiële overweging.

### Duurzame inzetbaarheid

ZAAM heeft in 2018 gebruik gemaakt van de tijdelijke subsidieregeling ontwikkeladvies 45+ van het ministerie van SZW. Het doel van deze regeling is om medewerkers te stimuleren de regie van hun loopbaan in eigen handen te nemen.

Het ontwikkeladvies geeft inzicht in het toekomstperspectief van het huidige werk, de competenties en toekomstige loopbaanmogelijkheden. Dit moet ervoor zorgen dat medewerkers nadenken over hoe zij werkend hun pensioenleeftijd kunnen bereiken en uitval door ziekte of werkloosheid kunnen voorkomen.

Deze subsidieregeling was beschikbaar voor secretariaal personeel en (management)assistenten van vijftienveertig jaar of ouder, maar ook ondersteunend personeel dat niet onder de subsidieregeling valt kon in overleg met hun leidinggevende van het ontwikkeladvies gebruik maken. ZAAM werkte bij de uitvoering van het traject samen met Randstad. De kosten daarvan waren voor ZAAM. 12 van de 48

medewerkers die binnen de doelgroep vallen hebben deelgenomen aan dit traject.

### Terugdringen WW-WOVO

Over het algemeen kan gesteld worden dat ZAAM er goed aan doet werk te maken van het begeleiden van ex-medewerkers met een WW uitkering. Zowel vanuit goed werkgeverschap als vanuit het minimaliseren van de schadelast. Van de 23 ex-medewerkers die een traject

zijn gestart bij Randstad hebben 8 medewerkers een baan gevonden. Zowel ZAAM als de ex-medewerkers die feedback hebben gegeven zijn tevreden over de dienstverlening. Uit de evaluatie zijn ook aandachtspunten gekomen die in overleg met Randstad worden opgepakt. Er is besloten de samenwerking met Randstad in 2019 voort te zetten.



### **Participatiewet**

ZAAM heeft al een aantal jaren het doel om, in het kader van de Participatiewet, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan te bieden. In de ideale situatie zouden op iedere ZAAM school 1 à 2 kandidaten vanuit de doelgroep moeten werken. Helaas is de werkelijkheid anders. Ondanks de goede samenwerking met de Werkgevers Service Punten in de verschillende regio's waar onze scholen staan, lukt het maar mondjesmaat om mensen een werkplek te bieden. In 2018 hadden acht ZAAM scholen in totaal tien mensen in dienst. Omgerekend was dat 5,37 fte. Iets minder dan voorgaande jaren.

De ervaring leert dat er in het voortgezet onderwijs niet veel functies geschikt te maken zijn voor kandidaten uit de doelgroep. Bij ZAAM zijn de meesten werkzaam als medewerker facilitaire zaken en daarnaast als administratief/secretarieel medewerker en als instructeur.

Deze medewerkers zijn over het algemeen wel zéér gemotiveerd om te slagen in hun functie. ZAAM blijft dan ook het doel nastreven om meer kandidaten aan een passende baan te helpen. De afdeling P&O biedt ondersteuning bij de werving en het plaatsingstraject.



## 4. Huisvesting en bedrijfsvoering

### 4.1. Ontwikkelingen huisvesting

In 2018 is de nieuwe Huisvestingsverordening door de gemeente Amsterdam vastgesteld. Deze verordening wordt stringenter toegepast dan de vorige. Leegstand wordt nu door de gemeente geclaimd voor andere schoolbesturen en bij ruimtetekort of uitbreiding wordt ook verwezen naar deze leegstand, waardoor nieuwe uitbreidingen of nieuwbouw lastiger wordt.

Met de gemeente is een nulmeting van alle schoolgebouwen in het voortgezet onderwijs opgesteld. Op basis van deze gegevens wordt binnen de nieuwe Regeling Vervangende nieuwbouw gezamenlijk met de gemeente en schoolbesturen bepaald in welk jaar welke school gerenoveerd kan worden. Van de scholen van ZAAM staat het Gerrit van der Veen College hoog in de rangorde om in aanmerking te komen voor de Regeling Vervangende Nieuwbouw.

#### Huisvestingsprojecten

Evenals de afgelopen jaren zijn in 2018 een groot aantal huisvestingsprojecten uitgevoerd. In totaal zijn er 23 projecten benoemd. In bijlage 6 is een overzicht opgenomen met per school de aard van het huisvestingsproject, het beschikkingsbedrag van de gemeente en de geplande opleverdatum van het project. Hieronder volgen de grootste projecten.

#### *Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht*

In 2018 is het terrein ingericht waarbij naast een schoolplein, fietsenstalling en buitensportvoorzieningen ook een parkeerplaats voor auto's van het personeel van de school is gerealiseerd. In 2016 is een SDE+ subsidie aangevraagd en toegekend voor het leveren en plaatsen van zonnepanelen en deze zijn medio 2018 geplaatst. Hiermee is het gebouw volledig energieneutraal.

#### *Comenius Lyceum*

Het gebouw aan de Jacob Geelstraat 38 is grootschalig gerenoveerd voor het Comenius Lyceum, waardoor het gebouw voldoet aan de eisen vanuit het Frisse Scholen Programma en het

Bouwbesluit 2015. Het binnenplein van het gebouw is overkapt en doet dienst als aula en presentatieruimte. Het Comenius Lyceum heeft in maart 2018 het gebouw in gebruik genomen. Het oude gebouw van het Comenius Lyceum aan de Derkinderenstraat is weer opgeleverd aan de gemeente.

In 2016 is een SDE+ subsidie aangevraagd en toegekend voor het leveren en plaatsen van zonnepanelen. Deze zonnepanelen zijn medio 2018 geplaatst. Hiermee is het gebouw vrijwel energieneutraal.

#### *De Apollo*

Op basis van het aantal leerlingen bleek het gebouw van De Apollo te klein te zijn. Daarom zijn voorbereidingen getroffen om in de zomervakantie van 2018 het gebouw met vier lokalen en bijkomende ruimtes uit te breiden. Echter vanwege het Luchthavenbesluit Schiphol is de omgevingsvergunning nog niet afgegeven. De juridische procedure om de vergunning te verkrijgen loopt en de verwachting is dat de lokalen in de zomervakantie 2019 gerealiseerd worden.

#### *Gerrit van der Veen College*

Met de verkregen rijkssubsidie voor het instandhouding van het (rijks-)monument is onderhoud gepleegd aan de gevel en het dak. Daarnaast is in afstemming met de gemeente besloten om twee verdiepte gymzalen op het eigen terrein te realiseren. De meest optimale bouwvariant wordt nu bepaald.

#### *Huygens College*

Als laatste fase van de inpassing van het gebouw vanwege het wegvallen van de acht lokalen in het SPDC-gebouw/Mentrum, is in de zomervakantie de entree verplaatst en een MVI-lokaal gerealiseerd.

#### *Vinse School*

Vanwege leerlingengroei is in de zomervakantie van 2018 het schoolgebouw aan de Palmstraat 11 aangepast en in september in gebruik genomen door de Vinse School.

## 4.2. Financiële afhandeling huisvestingsprojecten

In 2018 zijn er veel projecten met 'oudere' beschikkingen administratief afgerond. Alle beschikkingen van vóór 2016 zijn afgerekend met de gemeente, waardoor het risico op niet te declareren kosten bij de gemeente verder is afgenomen.

In 2018 zijn er in totaal 20 projecten financieel afgerond. Tevens zijn voor de in uitvoering zijnde huisvestingsprojecten voorbereidingskredieten aangevraagd. Op 31-12-2018 bedroeg de OnderhandenWerk positie een bedrag van € 381.000.

## 4.3. Onderhoud & gebouwen

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

De kosten voor klein onderhoud komen ten laste van de scholen en maken onderdeel uit de exploitatiebegroting 2018 van de scholen.

Exploitatie scholen	Begroting	Realisatie
Klein onderhoud	€ 600.000	€ 797.000

In de begroting voor 2018 is een bedrag voor groot onderhoud opgenomen van € 2.500.000.

ZAAM breed	Begroting	Realisatie
Groot onderhoud	€ 2.500.000	€ 2.506.000

Onderdeel van het bedrag voor groot onderhoud 2018 zijn de onderhoudscontracten Huisvesting. Dit betreft o.a. de contracten voor: dakonderhoud, liftonderhoud, onderhoud arbeidsmiddelen, onderhoud brandblusmiddelen, onderhoud elektrotechnische (E) installaties, onderhoud

grootkeukens, onderhoud sportinstallaties, onderhoud werktuigbouwkundige (W) installaties en terreinonderhoud. In bijlage 7 zijn enkele grote uitgaven voor groot onderhoud 2018 te vinden.

De kosten van de verschillende onderdelen voor groot onderhoud in 2018 verhouden zich als volgt:

Tabel 5: Kostenverdeling groot onderhoud 2018

Kostenverdeling meerjaren onderhoudsplan	
Onderhoudscontracten	ca. 30%
Buitenschilderwerk	ca. 15%
Dakbedekking	ca. 15%
Installaties	ca. 15%
Klachtenonderhoud	ca. 15%
Metselwerk/gevelbekleding	ca. 5%
Terreinonderhoud	ca. 2%
Overige	ca. 3%

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

- De gemeente hanteert de Huisvestingsverordening stringenter, waarbij er meer kosten voor rekening van de schoolbesturen komen te vallen.
- Door strengere wet- en regelgeving worden de onderhoudskosten hoger. Zo hebben we momenteel een aantal keuringen ondergebracht binnen de onderhoudscontracten, zoals de keuring van brandblusmiddelen, sportinstallaties, arbeidsmiddelen, grootkeukens, brandscheidingen, etc. De aanpassingskosten hiervan komen daar nog bovenop. Deze kosten komen veelal ten laste van de scholen.
- De kosten om nieuwe gebouwen op niveau te houden zijn veel hoger dan het in stand houden van oude gebouwen.

Samenvattend pleiten deze aspecten voor het trapsgewijs ophogen van het budget voor groot onderhoud. Daarnaast is de verwachting dat wet- en regelgeving voor schoolgebouwen versneld wordt aangepast en er eisen gesteld worden aan duurzaamheid (energiebesparing d.m.v. minimaal Energielabel C in te stellen). Om te voorkomen dat deze aanpassing tot een groot financieel dilemma leidt is in het najaar van 2018 een voorstel aan het CvB gedaan om het MJOP aan te passen naar een Duurzaam MJOP (DMJOP), waarbij de energiebesparingsadviezen nu al op de

eerstvolgende natuurlijke momenten worden opgenomen.

## 4.4. Collectieve inkoop

In 2018 hebben de volgende (Europese) aanbestedingen plaatsgevonden:

Tabel 6: Europese aanbestedingen 2018

Aanbestedingen 2018	Resultaat
Accountancy	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 1-9-2018
Re-integratie-begeleiding eigen risicodragerschap WGA	Afgerond
Drukwerk	Afgerond, nieuwe overeenkomst per 1-10-2018
Multi Vendor Management (print- en betaalsystemen)	Opgestart, wordt begin 2019 afgerond
Kantoorartikelen / papier	Opgestart, wordt begin 2019 afgerond
Levensmiddelen	Opgestart, wordt begin 2019 afgerond
Aansluitingen vaste telefonie	Opgestart, wordt begin 2019 afgerond
Dakonderhoud	Opgestart, wordt begin 2019 afgerond
Groenonderhoud	Opgestart, wordt begin 2019 afgerond

### Nieuw inkoopbeleid

In mei is het nieuwe inkoopbeleid 2018 vastgesteld door het CvB.

De drempelwaarden van Europees aanbesteden van overheidsopdrachten zijn (per vier jaar):

Leveringen: € 221.000 ex btw

Diensten: € 221.000 ex btw

Werken: € 5.548.000 ex btw

Specifieke diensten: € 750.000 ex btw

Belangrijke onderdelen binnen het inkoopbeleid zijn de spendanalyse, de aanbestedingskalender en startdocumenten bij een nieuwe aanbesteding. Binnen ZAAM heeft iedere (Europese) aanbesteding een projectgroep heeft waarbinnen tenminste één schooldirecteur is vertegenwoordigd.

### Spendanalyse en aanbestedingskalender

Vanuit de spendanalyse is de aanbestedingskalender opgesteld en voor 2019 zijn de volgende (Europese) aanbestedingen gepland:

Tabel 7: Europese aanbestedingen 2019

Aanbestedingen 2019
Levering van ICT-hardware
Levering van audiovisuele middelen
Levering van onderwijs- en kantoormeubilair
Levering van sportinstallaties
Ongediertebestrijding
Meldkamer- en alarmopvolgingsdiensten
Schoonmaakdienstverlening
Onderhoud E&W-installaties
Levering kantoorartikelen en papier (bulk)

## 4.5. ICT

In het eerste halfjaar van 2018 heeft het laatste deel van de migratie van de ict-omgeving van de oude leverancier Vancis en Brite (wifi) naar de nieuwe leverancier Switch IT plaatsgevonden. Op enkele issues na is het project opgeleverd. Om toekomstige discussies te voorkomen over de oorzaak van deze issues heeft PriceWaterhouseCoopers de opdracht gekregen om na de zomervakantie van 2018 een evaluatie van de migratie van de ict-omgeving uit te voeren.

Een aandachtspunt is de interne afstemming over het ict-beheer binnen ZAAM. De stuurgroep van de migratie is overgegaan in een regiegroep, de klankboardgroep is behouden gebleven en er is een werkplekbeheerdersoverleg ingesteld.

Het BOA-netwerk (breedbandnetwerk voor onderwijs en cultuur Amsterdam) heeft in het eerste halfjaar 2018 veel storingen gehad en er is gezocht naar oplossingen in de architectuur om hier minder gevoelig voor te zijn.

Tenslotte zijn alle risico's rondom ict in kaart gebracht en is in 2018 een start gemaakt om alle locaties (te beginnen met de knooppunten van het BOA-netwerk) te voorzien van een tweede internetlijn.

## 4.6. Bedrijfsvoering

We sluiten het jaar af met een resultaat van € 955.000. In de toelichting op de financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit en in de jaarrekening is hier meer over te lezen.

### Investerings

ZAAM breed	Begroting	Realisatie
Investerings	€ 3.000.000	€ 3.197.000

### Allocatiesystematiek

ZAAM hanteert voor de scholen een rekening-courantsysteem waarbij 50% van de exploitatietekorten en- overschotten per school naar volgende jaren meegenomen worden. Dit rekening-courantsysteem is voor het eerst bij de vaststelling van het exploitatieresultaat voor 2017 toegepast.

Een spaartegoed uit 2018 kan in het kalenderjaar 2019 of de jaren daarna ingezet worden. Daarbij dient rekening gehouden te worden met het niet structurele karakter van de inkomsten. Het tegoed kan maximaal drie jaar gespaard worden. Na vier jaar vervalt het tegoed van het eerste jaar. In 2018 is er nog geen sprake geweest van een concrete inzet van een spaartegoed.

Scholen met een negatief resultaat dat meer is dan 1% van hun rijksbijdrage, leggen het CvB een plan voor waarin aangegeven wordt hoe deze schuld vereffend wordt. Voor het verslagjaar 2018 blijkt dat een aantal scholen een negatief exploitatiesaldo hebben. Om de gang van zaken zo snel mogelijk op orde te krijgen worden er in de managementgesprekken met deze scholen bindende afspraken gemaakt worden over de bestedingen. Binnen twee jaar wordt een sluitende begroting verwacht.

### ZAAM diensten

De huidige organisatie van ZAAM diensten is weergegeven in het organogram hiernaast.

In 2018 heeft een optimalisatie van het ondersteuningsbureau plaatsgevonden. Met een positief advies van de GMR is deze optimalisatie vastgelegd in het plan 'herinrichting

ondersteuningsbureau'. Doel van deze herinrichting is het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het verkleinen van de span of control van het CvB. In september 2018 is ZAAM diensten gestart met vier afdelingen die worden aangestuurd door een manager.

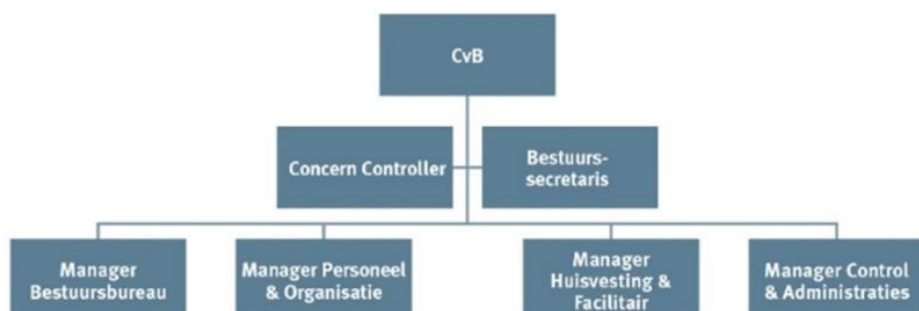
### Vavo-leerlingen

ZAAM werkt in het kader van het Besluit samenwerking vo-bve samen met het ROC van Amsterdam, vestiging Joke Smit College, het Nova College, het Horizon College en het Regio College. De zogenaamde vavo-leerlingen blijven ingeschreven bij een school van ZAAM, maar het onderwijs wordt uitbesteed aan een ROC om een vmbo-tl, havo of vwo diploma te behalen. In bijlage is het aantal vavo-leerlingen opgenomen; op 1 oktober 2018 waren dit er 62. Vanaf 2015 is er sprake van een lichte groei. De meeste vavo-leerlingen zijn afkomstig van havo/vwo scholen.

### Treasury

De treasuryfunctie levert een wezenlijke bijdrage aan het realiseren van de financiële doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit van stichting ZAAM. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. De in 2018 beschikbare liquiditeiten zijn dagelijks opvraagbaar op een rekening van de Rabobank. De voor langere termijn overtollige middelen worden bij de Rabobank aangehouden. De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid. In 2018 heeft ZAAM geen specifieke leningen afgesloten of lang vreemd vermogen aangetrokken om de vaste activa te financieren. Per 31-12-2018 bedroeg het spaarsaldo op spaarrekeningen bij de Rabobank in totaal € 16.144.000 (ultimo 2017: € 16.186.000) en de totale rente € 943.

Organogram ZAAM diensten



Vanaf 1 oktober 2018 staat de Rabobank het toe om een rekening bij een andere bank te openen als het banksaldo het bedrag van de vrije voet van € 12,5 mln overschrijdt. Vanaf dit bedrag brengt de Rabobank negatieve creditrente in rekening. Tot op heden heeft ZAAM haar liquide middelen bij de Rabobank gestald en varieert het liquiditeitssaldo tussen de € 16,0 mln en € 21,0 mln. Dit houdt in dat voor alle bedragen boven de € 12,5 mln, ZAAM rente verschuldigd is aan de Rabobank. Door een deel van deze overschrijving te stallen bij een andere bank, kan deze rentelast worden voorkomen.

Op 5 december 2018 is de landelijke regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016 aangepast. Het Treasurystatuut wordt in verband met deze aanpassing in het eerste halfjaar van 2019 aangepast. Conform het vastgestelde beleid hebben er geen beleggingen plaatsgevonden in risicodragend kapitaal.

Per 31-12-2018 heeft ZAAM een langlopende lening van € 4.650.000 (looptijd 31-7-2012 tot 30-9-2022). Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost.

ZAAM heeft een renteswap (looptijd 31-7-2012 tot 30-9-2022) met een nominale waarde van € 0 en een reële waarde van -/- 506.336,81 per 31-12-2018 (-/- € 778.672,75 per 31-12-2017). Het verloop van de onderliggende waarde van de swap waarop de variabele en vaste rente wordt verrekend met de Rabobank, is gelijk aan het afgesproken verloop van de langlopende lening. De door middel van de swap periodiek te verkrijgen rentevergoeding is qua bedrag en cashflow gelijk aan de op de langlopende lening te betalen rente (3-maands Euribor + opslag van 1,42%). De swap kent een vaste rente van 5,19%. De totale rente van de langlopende lening bedraagt 6,61% (de vaste rente van de swap van 5,19% + opslag van 1,42%).

#### **Transitie- en beëindigingsvergoedingen**

In het jaar 2018 jaar is er totaal voor € 900.000 aan beëindigingsvergoedingen uitgekeerd. Hier tegenover staat een bate uit een vordering t.a.v. de compensatie transitievergoeding voor langdurig arbeidsongeschikte werknemers t.w.v. € 450.000. Dit representeert 50% van de totale betaalde transitievergoedingen ('Wetsvoorstel wijziging transitievergoeding' d.d. 5 juli 2018). De hoogte van de compensatie transitievergoeding is nog onzeker en is niet begroot en geprognosticeerd. Vanuit de

regelgeving werd bekend dat scholen hiervoor een bedrag als vordering op moeten nemen.

# 5. Verslag Raad van Toezicht

## 5.1. Governance

Het CvB en de RvT sluiten aan bij de Code Goed Bestuur van het voortgezet onderwijs. We voldoen aan de zes lidmaatschapseisen van deze code en dat geldt ook voor de overige richtlijnen. Op [zaam.nl](http://zaam.nl) is te lezen hoe de code wordt toegepast binnen de organisatie. Dit document is door het bestuur in samenspraak met de RvT opgesteld.

## 5.2. Visie op toezicht en toezichtkader

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

Begin 2018 heeft de jaarlijkse zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding. Interviews met alle leden van de RvT, het CvB en de bestuurssecretaris vormden belangrijke input voor deze evaluatie. Bij deze evaluatie stelt de RvT dat zij voor ZAAM een belangrijke toegevoegde waarde ziet als het gaat om de bevordering en borging van de onderwijskwaliteit en de maatschappelijke rol die zij kan spelen in de stad bij het bevorderen van kansengelijkheid. Kritische succesfactoren voor het welslagen daarvan, ziet de RvT onder meer in de kwaliteit van docenten en het (onderwijskundig) leiderschap binnen ZAAM. De invulling en hantering van de besturingsfilosofie en de vormgeving van het ondersteuningsbureau moeten daar de komende periode expliciet aan bijdragen. RvT en CvB spreken uit dat zij in de eigen werkwijze en de samenwerking, behoefte hebben aan een open en

transparante communicatie bij de uitvoering van de drie functies van de RvT. Afgesproken is om:

- explicieter de discussie te zoeken over lopende beleidszaken en inhoudelijke thema's in de rol van sparringpartner;
- te werken aan een betere verhouding en hantering van soft en hard controls in de werkgeversrol;
- de onafhankelijke toezichtsrol nog verder te versterken.

Ook komt uit de evaluatie voort dat meer aandacht nodig is voor het goed voorbereiden van nieuwe leden van de RvT. Indachtig het vertrek van een enkele leden, waarvan de termijn verlopen is, zal de continuïteit van de raad extra aandacht behoeven. Op het gebied van professionalisering is geconcludeerd dat de leden voldoende tijd en energie steken in de eigen professionalisering. Daarnaast wil de RvT explicieter werken aan de professionalisering van het collectief.

## 5.3. Contact met de organisatie

De RvT laat zich informeren door het CvB in diverse commissies, tijdens de vergaderingen en in bilaterale contacten. Daarnaast vindt de RvT het van groot belang om ook informatie via andere geledingen binnen en buiten de organisatie in te winnen. Zoals vastgelegd in de Code voert de RvT minimaal tweemaal per jaar overleg met de GMR, waarbij zonder agenda wordt vergaderd zodat er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen. In juni is met de GMR gesproken over de nog immer voortdurende discussie met het CvB over de functiemix en het taakbeleid. De GMR is tevreden over de wijze waarop ze door de RvT betrokken zijn bij benoemingen van RvT-leden en de nieuwe voorzitter CvB. Door de RvT is de zorg over de inspectieoordelen van diverse scholen ter sprake gebracht. Het tweede gesprek met de GMR is in december geweest met de remuneratiecommissie, ter voorbereiding van de beoordeling van de bestuursleden.

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



2018 heeft de RvT de volgende scholen bezocht: Noorderlicht (over de samenvoeging van twee scholen), Comenius Lyceum (over verbetering onderwijskwaliteit), Bindelmeer College, Zuiderlicht College (met als thema maatwerk) en de Apollo (over het onderwijs aan de specifieke doelgroep van de school).

## 5.4. Raad van Toezicht: samenstelling, werkwijze en werkgeversfunctie

### Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit zes volledig onafhankelijke leden die elkaar aanvullen op het terrein van onderwijs, human resources, financiën, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring. Mevrouw Hermsen is per 3 oktober 2018 teruggetreden als lid van de Raad van Toezicht.

Leden van de RvT zijn regelmatig aanwezig bij bijeenkomsten van de VTOI om op de hoogte te blijven van landelijke ontwikkelingen.

### Samenstelling en functioneren van het College van Bestuur

In februari 2018 heeft de voorzitter van het CvB, mevrouw Steenvoorden, laten weten ZAAM te verlaten met ingang van 1 september 2018. De werving van een nieuwe voorzitter heeft in het voorjaar plaatsgevonden met ondersteuning van werving- en selectiebureau Maes & Lunau. Op basis van een profielschets, waarover de GMR positief heeft geadviseerd, zijn gesprekken gevoerd met verschillende kandidaten. De voltallige RvT, het lid CvB en de GMR zijn bij de procedure betrokken geweest. De beoogde kandidaat heeft een gesprek gehad met een klankbordgroep en de GMR, met positieve adviezen als resultaat. Deze uitgebreide procedure heeft geresulteerd in de benoeming van mevrouw Barbara Dijkgraaf met ingang van 1 september 2018.

Jaarlijks bespreekt de RvT het functioneren van het CvB, als team en individueel. Daartoe is een beoordelingsprocedure opgesteld waarin onder meer ruimte is voor raadpleging van de GMR en enkele directeuren, naast een schriftelijke reflectie van beide bestuurders. Begin 2018 zijn afspraken gemaakt met het CvB waar de beoordeling 2018 aan is verbonden. Deze afspraken vloeien voort uit het jaarplan van het bestuur.

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

Naam	Functie	Commissie	(Neven)functies	Benoeming	Herbenoembaar
E.R.M. Verhoef	voorzitter	voorzitter remuneratie- en onderwijscommissie	zelfstandig (onderwijs) adviseur en interim bestuurder	20-12-2012 tot 1-1-2021 (2 <sup>e</sup> termijn)	nee
Mr. drs. P.P. Witte	vice-voorzitter	lid remuneratie-commissie	voorzitter bedrijfstak openbaar vervoer	20-12-2012 tot 1-1-2020 (2 <sup>e</sup> termijn)	nee
Drs. E.M. Spetter RC	lid	voorzitter auditcommissie	zelfstandig financieel adviseur, interim manager, voorzitter RvT stichting Meer Primair, lid RvT stichting Maatvast	20-12-2012 tot 01-07-2020 (2 <sup>e</sup> termijn)	nee
Dr. T. Kallenberg	lid	voorzitter onderwijscommissie	directeur Onderwijs- en studentenzaken bij Universiteit Leiden, Geesteswetenschappen, lid executive board EAIR	01-03-2016 tot 01-03-2020	ja
L.J.M. Hermsen RA MMO	lid	lid auditcommissie	in dienst van St. Woonbedrijf SWS (tot 6 maart 2018)	20-12-2012 tot 03-10-2018 (2 <sup>e</sup> termijn)	nee
M. Spier	lid	lid onderwijscommissie	zelfstandig ondernemer en consultant, lid RvT Rutgers, lid RvB van Het HEM	01-09-2017 tot 01-09-2021	ja



Op basis van een reflectieverslag hebben de gesprekken met de voorzitter en het lid van het CvB plaatsgevonden. De oordelen waren positief en bij de start van 2019 worden resultaatafspraken gemaakt met beide bestuurders, waar de beoordeling over 2019 aan wordt verbonden.

#### **Remuneratiebeleid voor het College van Bestuur**

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

#### **Remuneratiebeleid voor de Raad van Toezicht**

Wat betreft het honorarium voor de RvT is in 2018 vastgehouden aan het besluit van december 2015: het honorarium voor de leden van de RvT is € 6.000 voor een lid en € 9.000 voor de voorzitter van de RvT, (inclusief 21% btw). Deze bedragen zijn voor 2018 3,5% respectievelijk 5,3% van de bezoldiging van de voorzitter van het CvB en blijven daarmee binnen de toegestane ruimte. Hiervoor vraagt de RvT van haar leden tenminste 100 uren op jaarbasis en van de voorzitter tenminste 150 uren op jaarbasis, effectief te besteden voor het toezichthouden bij stichting ZAAM. De toezichthouders spreken elkaar hierop aan.

## **5.5. Inhoudelijk toezicht**

#### **Vergaderingen van de Raad van Toezicht**

De RvT is in 2018 zes keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering. De agenda wordt in een overleg tussen de voorzitters van de RvT en het CvB opgesteld. De vergadering start met een besloten deel, zonder aanwezigheid van de het CvB. De RvT heeft in 2018 goedkeuring verleend aan de jaarstukken 2017, de meerjarenbegroting 2018-2022, een aangepaste taakverdeling binnen het College van Bestuur, de begroting 2019, het aangepaste Treasurystatuut. Bij de bespreking van

de jaarstukken 2017 in de RvT heeft de externe accountant een toelichting hierop gegeven.

In de vergaderingen is verder onder andere gesproken over het jaarplan 2018, risicomanagement, de herinrichting van het ondersteuningsbureau, voorbereidingen voor een nieuw RPO in Amsterdam, de overgang naar een nieuwe ict omgeving, de stappen die door het bestuur zijn gezet in het kader van informatiebeveiliging en privacy. Als klankbord voor het CvB heeft de RvT actief meegedacht in het de gesprekken in Amsterdam over het onderwijsaanbod (ter voorbereiding op een nieuw RPO), de start van een 02-20 school. Tijdens de vergadering in december heeft mevrouw Dijkgraaf een presentatie verzorgd over haar ervaringen bij ZAAM tijdens de eerste 100 dagen. De bevindingen zijn meegenomen in de plannen en resultaatafspraken voor 2019.

#### **Commissies**

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

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

- De managementletter, waarbij de externe accountant een toelichting heeft gegeven. De auditcommissie heeft vertrouwen in de stappen die gezet worden door ZAAM. De auditcommissie wil de opvolging van de aanbevelingen goed volgen.
- De jaarrekening 2017 en het accountantsverslag. Deze stukken zijn in aanwezigheid van de externe accountant besproken.
- Het treasurystatuut. Het treasurystatuut is geëvalueerd en het aangepaste treasurystatuut is besproken.
- Risicomanagement, waarbij de AC de betrokkenheid van de directeuren benadrukt bij de totstandkoming van de risicokaart. Ook is gewezen op het belang van de controle van de naleving van de beheersingsmaatregelen.
- De voortgang van de implementatie van de AVG per 25 mei 2018.
- De aanbesteding van de externe accountant. Het contract met Deloitte liep na verlenging tot 1 september 2018. In 2018 heeft de Europese aanbesteding voor de werving van een nieuwe



externe accountant plaatsgevonden. De AC heeft de RvT geadviseerd Astrium Accountants aan te wijzen als externe accountant vanaf 1 augustus 2018 voor een periode van drie jaar, met een eenzijdige optie tot verlenging voor een periode van twee maal één jaar. De RvT heeft dit advies van de AC overgenomen.

- Het halfjaarverslag.
- Het auditplan 2018 is besproken in aanwezigheid van de nieuwe accountant.

De onderwijscommissie (OC) heeft in 2018 drie keer vergaderd. De onderwijscommissie wordt door het CvB geïnformeerd over onderwijsontwikkelingen op de ZAAM scholen. Het opbrengstenoordeel van de inspectie is gedeeld en besproken met de OC. Het initiatief 02-20 school is uitgebreid aan de orde geweest in de OC. De RvT heeft in haar rol als klankbord meegedacht en kritische vragen gesteld. Aandacht is vooral gevraagd voor de doelgroep van dit nieuwe initiatief. Op welke groep richt je je en met welk doel? Een goede uitwerking van die vragen is voorwaardelijk voor een succesvolle aanpak. De onderwijscommissie heeft besloten om voortaan vier maal per jaar te vergaderen, om beter aan te sluiten bij de agendering van de RvT en beter af te kunnen stemmen met de auditcommissie.

De remuneratiecommissie (RC) komt regelmatig bijeen, ter behandeling van de lopende zaken. Zo was er dit jaar de werving en selectie van de nieuwe bestuursvoorzitter.

De jaarlijkse beoordelingsgesprekken met beide bestuursleden zijn door de remuneratiecommissie voorbereid en uitgevoerd. Dit jaar is input opgehaald in groepsgesprekken met schooldirecteuren, stafmanagers van ZAAM diensten en de GMR.

Daarnaast heeft de remuneratiecommissie het voortouw en de regie gehad in de aanpak van een melding van vermoede misstanden.

## 5.7 Melding

ZAAM heeft via de externe vertrouwenspersoon in het voorjaar 2018 een melding gekregen van een vermoeden van een aantal misstanden. Naar aanleiding daarvan heeft de Raad van Toezicht een onderzoek laten doen door een onafhankelijke commissie. De commissie heeft in het onderzoek

enkele misstanden geconstateerd, die als rode lijn hebben dat door verschillende leidinggevenden binnen ZAAM de grenzen zijn opgezocht van een rechtmatige en doelmatige besteding van publieke middelen. Ook zijn kritische opmerkingen gemaakt bij het ontbreken van voldoende 'checks and balances' binnen de organisatie en adequate tegenspraak. De Raad van Toezicht heeft de conclusies van de commissie onderschreven en het College van Bestuur verzocht uiterlijk 1 november 2018 met een actieplan te komen, dat niet alleen gericht zou moeten zijn op de versterking van de governance van de organisatie en van de controlefunctie, maar ook een concrete gedragscomponent bevat om herhaling in de toekomst voorkomen. Het CvB heeft deze opdracht opgepakt en een actieplan "Integriteit" opgesteld. De Raad van Toezicht heeft vertrouwen uitgesproken in de uitvoering daarvan en aanvullend tevens een eigen actieplan opgesteld waarin o.a. aandacht is voor de communicatie, vervolgonderzoek op onderdelen en het monitoren van het actieplan "Integriteit" van het bestuur dat voor de RvT de allerhoogste prioriteit heeft. Gezien het belang van transparantie zijn de directeuren door de voorzitter van de RvT geïnformeerd over de melding en het actieplan van het bestuur. Ook zijn de Inspectie voor het Onderwijs en de voorzitter van de VO-raad geïnformeerd.

## 6. Toekomst en continuïteit

De financiering van het onderwijs is geen op zichzelf staand proces. Dat proces vraagt planning, organisatie, uitvoering, controle en evaluatie. Er wordt gebruik gemaakt van scenarioanalyses waarbij te verwachte ontwikkelingen in beeld worden gebracht op basis waarvan actie kan worden ondernomen.

### 6.1. Context 2019 - 2023

De opdracht van ZAAM is leerlingen voorbereiden op hun toekomst door onderwijs te bieden van goede kwaliteit. Om dit nog beter te bereiken zal de koers komend jaar worden aangescherpt, met als kernwoorden krachtig, innovatief en verbindend. Een belangrijk thema is de positionering van ZAAM en van de ZAAM scholen. Alle ZAAM scholen zijn over 5 jaar krachtige, bloeiende en aantrekkelijke scholen zijn met een duidelijk profiel, een duidelijke kleur en uiteraard met de zaken op orde. Alles is erop gericht het maximale voor leerlingen te bieden. Het creëren van kansen voor leerlingen staat voorop. ZAAM scholen werken samen in de windstreken om dit voor elkaar te krijgen.

Om over vijf jaar een scholenpalet te realiseren waarin alle scholen een duidelijk profiel en unique selling point hebben, is het

nodig om keuzes te maken. Scholen scherper profileren en wellicht nieuwe verbanden aangaan. Dit is enerzijds nodig vanwege de dalende leerlingenaantallen, anderzijds om ruimte te creëren voor nieuwe innovatieve scholen.

Belangrijk voor onderwijs van goede kwaliteit zijn onze medewerkers. Wij hechten veel aan vitaliteit en werkplezier van onze medewerkers. Hoe we hieraan willen werken zal in strategisch personeelsbeleid worden uitgewerkt. Streven is dat

hieraan gerelateerd ook het ziekteverzuim wordt teruggedrongen.

### 6.2. Leerlingen & onderwijs

#### Leerlingenprognose door ZAAM

Er is een prognose van de leerlingenaantallen per school gemaakt. Hierin daalt het aantal leerlingen van 11.303 in 2019 naar 10.946 (3.16%) in 2020 en neemt de krimp op termijn met hetzelfde niveau af tot 10.618 leerlingen in 2021. De verwachting is dat het leerlingenaantal vanaf 2023 stabiliseert op een aantal van 10.301.

De verwachte leerlingenontwikkeling ziet er als

Tabel 8: ontwikkeling leerlingenaantal 2017-2023

	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
<b>Kengetallen</b>							
Teldatum	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022
LL-aantal ongewogen	11.740	11.706	11.303	10.946	10.618	10.405	10.301
% stijging LL-aantal t.o.v. t-1		-0,29%	-3,44%	-3,16%	-3,00%	-2,01%	-1,00%

De prognose is gebaseerd op de aantallen zijn aangepast na de accountantscontrole en wijkt daarmee enigszins af van de aantallen in bijlage 3

Het aantal aanmeldingen was in 2018 lager dan in 2017, hierdoor is het marktaandeel van de ZAAM-scholen gedaald. In 2019 zijn de aanmeldingen weer gestegen.

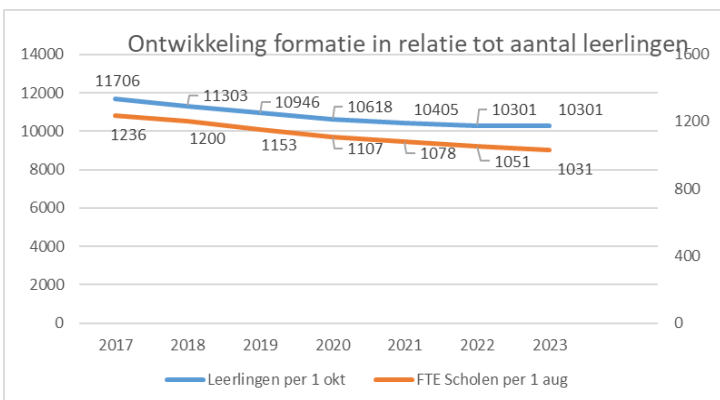
#### Ontwikkeling opbouw personele bezetting

Tabel 9: ontwikkelina fte 2017-2023

	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
<b>Kengetallen</b>							
FTE aantal op 31 december	1.236	1.200	1.153	1.107	1.078	1.051	1.031
Management / directie	73	71	70	67	65	64	63
Onderwijzend personeel	866	839	814	781	761	742	728
Overige medewerkers	297	290	269	258	252	245	241

Vanwege de krimp in leerlingaantallen zal het aantal fte's ook moeten dalen, wil ZAAM de continuïteit van de organisatie waarborgen. Vanaf 2020 wordt een forse daling in fte's voorzien van 1.153 naar 1.107 (46 fte's), waarna het aantal fte's langzaam verder daalt tot 1.031 in 2023.

Diagram 5: ontwikkeling formatie t.o.v. aantal leerlingen



Naast de krimp in aantallen spelen ook de volgende ontwikkelingen rol:

### De herziening van de LWOO/PRO

De inpassing van LWOO en PRO in passend onderwijs houdt voor de samenwerkingsverbanden in dat zij zelf mogen beslissen over de toewijzing van de ondersteuningsbudgetten. Vooral snog blijven de landelijke toewijzingscriteria gelden. Het ministerie van OCW heeft het voornemen om op termijn de landelijke toewijzingscriteria, de duur van de toewijzing van LWOO en de LWOO-licenties los te laten, evenals de criteria voor PRO. De landelijke verdeling van deze gelden over de scholen zal dan op een andere wijze plaatsvinden. ZAAM verwacht dat de scholen de financiële effecten hiervan vanaf 2022 gaan merken. We verwachten een negatieve verevening van 3%, oftewel 5 miljoen in 5 jaar, te beginnen in 2022.

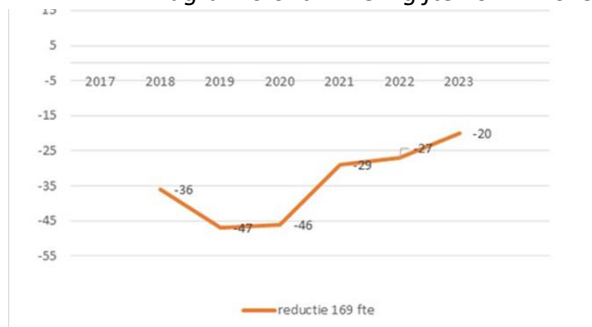
### De vereenvoudiging van de bekostiging

ZAAM verwacht geen nadelig financieel herverdeeleffect als gevolg van het nieuwe bekostigingsmodel. Vandaar dat er vanuit dit oogpunt geen aanpassing op de rijksbijdragen is doorgevoerd in de prognoses.

In de meerjarenprognose is een reductie van 169 fte's opgenomen vanaf 2018 naar 1.031 fte's in 2023. In 2019 is de verwachte reductie van 47 fte's het hoogst en wordt veroorzaakt doordat de leerlingenkrimp van 3,44% per 1 oktober 2018 naar verwachting per 1 oktober 2019 verder doorzet met een krimp van 3,16%. De verwachte krimp van 3% zal nog gaan doorzetten en zal geleidelijk afnemen

tot 1% vanaf 2023 waarna de leerlingaantallen vanaf 2024 stabiliseren.

Diagram 6: ontwikkeling fte 2017 - 2023



De daling van de formatie kan binnen ZAAM in eerste instantie opgevangen worden door de flexibele schil. Als er sprake is van onvoldoende formatie voor personeel met een vaste aanstelling op één van de scholen kan dit opgevangen worden door vacatureruimte – al of niet bezet met een medewerker met een tijdelijke aanstelling – op een andere school. Dit wordt georganiseerd in het mobiliteitsproces dat in het eerste kwartaal van het jaar plaats vindt, gericht op het schooljaar dat in augustus start.

Er wordt in 2019 een strategische formatieplan op ZAAM niveau opgesteld waarbij o.a. vastgesteld kan worden of op de middellange termijn het mobiliteitsproces voldoende is voor het oplossen van de bovenformatie op organisatieonderdelen.

Bij het eventueel niet slagen van de reductie in fte's zijn er ook andere mogelijkheden om kosten te besparen, bijvoorbeeld het terugdringen van de inhuur van extern personeel en van de advieskosten. Ook mogelijke nieuwe initiatieven die bijdragen aan werkgelegenheid zijn buiten beschouwing gelaten. Indien geen andere aanpassingen worden gedaan, blijven zowel de solvabiliteit als het weerstandsvermogen op peil. De liquiditeit (current ratio) blijft boven de 1,0 (en dus boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 0,75).

### 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 2018 is er voor onderwijsinnovatie een bedrag van € 300.000 beschikbaar gesteld. In de komende jaren wordt dit bedrag opgehoogd tot € 500.000 in 2023.

Het bestuur wil met dit budget scholen stimuleren om te vernieuwen. Scholen kunnen een aanvraag indienen voor een project. De vernieuwingen, die zijn toegepast staan beschreven bij de paragraaf innovatie en ondernemerschap.

### **Kwaliteitszorg**

Er is behoefte aan een herontwerp van het bovenscholse kwaliteitsbeleid ZAAM met aandacht voor kwaliteitscultuur. Het CvB wil meer zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen en strakkere kaders om te sturen op kwaliteit. Dit proces moet leiden tot een bovenscholse kwaliteitssysteem dat kan rekenen op draagvlak vanuit de scholen en leidt tot een verbetercultuur op de scholen waardoor de kwaliteit van het onderwijs zal toenemen. Om dit te realiseren is in 2019 een regiegroep kwaliteit samengesteld.

### **Huisvesting**

Het Iedersland College is momenteel tijdelijk gevestigd in het Westelijk Havengebied. In afstemming met andere schoolbesturen en met de gemeente worden alternatieven onderzocht. Er zijn twee bestaande schoolgebouwen in Amsterdam Nieuw West beschikbaar en een mogelijke optie is een kavel op het Amstelkwartier aangewezen voor nieuwbouw voor het Iedersland College. Een haalbaarheidsonderzoek naar deze drie locaties vindt plaats.

Op basis van het aantal leerlingen is het gebouw van het Pieter Nieuwland College te klein. De gemeente heeft dit onderkend en een krediet afgegeven om het gebouw aan de Nobelweg uit te breiden. Er wordt onderzocht welke optie hiervoor het meest optimaal is.

### **Duurzaamheid**

Eén van de kernwaarden van ZAAM is duurzaamheid. Een aspect van duurzaamheid is het verminderen van het energieverbruik en hiervoor heeft ZAAM voor al haar gebouwen energiebesparingsadviezen op laten stellen en alle energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd van minder dan vijf jaar reeds in opdracht gezet. De energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd van meer dan vijf jaar zijn opgenomen in het Meerjarenonderhoudsplan. Via de online energiemonitoringsmodule heeft ZAAM tevens inzicht in het energieverbruik op de scholen

en de scholen kunnen daarmee het energieverbruik op hun school beïnvloeden.

In het kader van duurzaamheid investeren we in duurzame energieopwekking door bijvoorbeeld zonne-energie. Na het Comenius Lyceum en het Huygens College worden in 2019 zonnepanelen geplaatst op het dak van het ABC Noorderlicht en De Apollo.

Een ander aspect van duurzaamheid is een gezond binnenklimaat in de scholen. Samen met de gemeente Amsterdam worden in het kader van het gemeentelijke project Gezonde Scholen Amsterdam de komende periode de scholen, die in zones liggen met veel verkeersbewegingen en daarmee hogere fijnstofconcentraties hebben, voorzien van extra ventilatiecapaciteit.

Ook is ZAAM met haar leverancier voor afvalverwerking in gesprek om het afval nog meer gescheiden in te zamelen.

### **Prestatiebox**

Deze subsidie valt onder de niet-geoormerkte' Rijksbijdragen. Vanuit de regelgeving dient ZAAM aanvullende relevante informatie te verstrekken over de ambities en doelstellingen, resultaten en daarvoor ingezette middelen. In 2018 heeft ZAAM € 3.464.000 ontvangen. De ambities in het Koersplan van ZAAM sluiten nauw aan bij de ambities van het Sectorakkoord (kwalitatief goed onderwijs, uitdagend en gepersonaliseerd onderwijs, veilig leer- en werkklimaat, elke ZAAM-leerling op de goede plek en strategische onderwijsportefeuille ZAAM). Gelden worden volgens de allocatiesystematiek toegekend aan de scholen die hun keuzes maken in de besteding ervan. Hierbij blijven scholen binnen de kaders van ZAAM en sluit besteding dus aan bij de realisering van de doelstellingen van het Sectorakkoord. In het bestuursverslag is te lezen welke ambities ZAAM heeft geformuleerd en wat op de verschillende deelgebieden is bereikt.



## 6.3. Meerjarenbegroting 2018-2023

### Staat van baten en lasten

bedragen in € 1000

	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
<b>3 Baten</b>							
3.1 Rijksbijdragen OCW	112.054	114.882	111.664	109.731	106.941	104.217	102.249
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.323	1.878	1.913	2.195	2.139	2.084	2.045
3.5 Overige baten	6.226	5.652	4.340	4.265	4.156	4.051	3.974
<b>Totaal baten</b>	<b>120.603</b>	<b>122.412</b>	<b>117.917</b>	<b>116.190</b>	<b>113.236</b>	<b>110.352</b>	<b>108.268</b>
<b>4 Lasten</b>							
4.1 Personeelslasten	93.668	93.596	92.389	90.024	87.683	85.491	83.867
4.2 Afschrijvingen	3.037	3.175	3.184	3.631	3.756	3.881	4.006
4.3 Huisvestingslasten	8.650	9.195	7.575	7.751	7.828	7.207	7.279
4.4 Overige lasten	15.108	15.109	12.839	12.840	12.104	11.988	11.367
<b>Totaal lasten</b>	<b>120.463</b>	<b>121.075</b>	<b>115.987</b>	<b>114.245</b>	<b>111.371</b>	<b>108.567</b>	<b>106.518</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>140</b>	<b>1.337</b>	<b>1.930</b>	<b>1.945</b>	<b>1.865</b>	<b>1.785</b>	<b>1.750</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>-460</b>	<b>-382</b>	<b>-280</b>	<b>-195</b>	<b>-115</b>	<b>-35</b>	<b>-</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-320</b>	<b>955</b>	<b>1.650</b>	<b>1.750</b>	<b>1.750</b>	<b>1.750</b>	<b>1.750</b>

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

#### Resultaat

De exploitatie is gebaseerd op de door de RvT goedgekeurde meerjarenbegroting 2018-2022, waarbij rekening is gehouden met de nu bekende nieuwe gegevens.

De verwachte leerlingenrimp van 3,16% in 2020 heeft tot gevolg dat de scholen hun personele bezetting zullen moeten terugbrengen van 1.153 naar 1.107 fte's ten einde het geprognosticeerde resultaat te kunnen halen. Enerzijds kan hiervoor de flexibele schil worden ingezet, anderzijds zal ook een deel van het vaste personeel (OP en OOP) worden teruggebracht. Het terugbrengen van de personele bezetting is vanaf 2018 zichtbaar in het aantal fte's en zal zich in de komende jaren doorzetten zoals geprognosticeerd.

De meerjarenbegroting toont over de jaren 2020 t/m 2023 een positieve exploitatie van € 1.750.000, wat aanvankelijk € 500.000 was. In de afgelopen jaren is gestuurd op een positief resultaat van € 500.000. Dit is verhoogd, omdat de komende

jaren de voorziening groot onderhoud moet worden opgebouwd. Door het activeren van groot onderhoud op basis van de componentenbenadering (zie hierna onder materiële lasten) worden de exploitatiekosten in de eerste jaren aanzienlijk lager dan het direct in de lasten verwerken van groot onderhoud.

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

### Rijksbijdragen

bedragen in € 1000

Verd	Omschrijving (x € 1000)	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
902	OCW pers vergoeding	70.555	72.358	70.677	68.531	66.436	65.069	64.299
902	stel: compensatie 0,8% van 1,5% loonstijging		-	-	991	965	948	938
902	OCW mat vergoeding	10.877	10.921	10.662	10.325	10.015	9.815	9.717
902	OCW Werkloosh uitk indiv	-356	-393	-300	-300	-300	-300	-300
902	OCW overloop normverg loc	98	161	-161	-	-	-	-
902	OCW Werkloosh uitk coll	-971	-1.187	-1.190	-1.190	-1.190	-1.190	-1.190
904	OCW Zij-instromers	64	81	59	59	59	59	59
904	OCW Lerarenbeurs	309	250	232	232	232	232	232
904	OCW Zomerschool	148	137	65	65	65	65	65
904	OCW LerarenOntwikkelfonds	50	5	-	-	-	-	-
904	OCW Korte opl traj VO-leraren	28	25	-	-	-	-	-
904	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	-	53	-	-	-	-	-
906	OCW Leerplus	4.383	4.383	4.383	4.383	4.383	4.383	4.383
906	OCW Functiemix	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104	2.104
906	OCW VSV	149	183	99	100	100	100	100
906	OCW Lesmateriaal	3.656	3.703	3.576	3.463	3.359	3.292	3.259
906	OCW Prestatiebox	3.175	3.464	3.434	3.326	3.226	3.162	3.130
906	OCW Opleidingschool	345	363	341	341	341	341	341
906	OCW Doorstr prog vmbo-mbo	25	103	101	-	-	-	-
906	OCW Nieuwkomers	52	96	-	-	-	-	-
906	OCW curric ontw leraren povov	-	13	-	-	-	-	-
909	SWV Doorbet rijksbijdr LWOO pers	14.399	14.749	14.358	14.089	13.939	13.931	13.906
909	SWV Doorbet rijksbijdr LWOO mat	610	610	602	590	584	584	584
909	herziening LWOO/PRO					-	-1.000	-2.000
	<b>Totaal (excl Zorggelden)</b>	<b>109.701</b>	<b>112.183</b>	<b>109.042</b>	<b>107.109</b>	<b>104.318</b>	<b>101.594</b>	<b>99.627</b>
907	Zorggelden SWV	2.353	2.699	2.622	2.622	2.622	2.622	2.622
	<b>Totaal (incl. Zorggelden)</b>	<b>112.054</b>	<b>114.882</b>	<b>111.664</b>	<b>109.731</b>	<b>106.941</b>	<b>104.217</b>	<b>102.249</b>

De bovengenoemde inschatting van de rijksbijdragen is gebaseerd op de begroting 2019, de verwachting ten aanzien van de leerlingaantallen en de verwachte prijseffecten volgens de verwachte relevante financiële mutaties van de VO-raad.

De begrote rijksbijdragen 2019 zijn ten opzichte van de realisatie 2018 € 3.218.000 (2,8%) lager uitgevallen, hetgeen met name wordt veroorzaakt door de daling van de leerlingaantallen met 3,4% van 11.706 naar 11.303.

Vanaf 2019 is voor de inschatting van de rijksbijdragen gebruik gemaakt van de volgende uitgangspunten:

- De personele en materiële normvergoeding inclusief LWOO/PRO en de subsidies lesmateriaal en prestatiebox zijn bepaald op basis van de ontwikkeling van de verwachte leerlingaantallen en de prijsontwikkeling

volgens de verwachte relevante financiële mutaties van de VO-raad.

- Op een aparte regel is vanaf 2020 de verwachte compensatie in de normvergoeding opgenomen van 0,8% van de ingecalculerde stijging van de loonkosten met 1,5%. Dit is conform bestendige gedragslijn.
- Op basis van de laatste inzichten met betrekking tot de uitkomsten van de vereenvoudiging van de bekostiging is het niet langer nodig een toekomstige negatieve bijstelling van de rijksbijdragen op te nemen. Wel wordt rekening gehouden met de mogelijk negatieve effecten van de wijzigingen met betrekking tot de LWOO/PRO gelden; daarvoor zijn dezelfde bedragen opgenomen als vorig jaar, zij het dat deze bedragen een jaar verder naar de toekomst zijn geschoven.
- Voor een aantal subsidies ontbreken concrete aanknopingspunten om de prognosebedragen

te bepalen en deze zijn dan ook op een vast bedrag gehouden.

- Tevens zijn er subsidies, waarvoor niet duidelijk is of deze ook in de toekomst kunnen/zullen worden ingezet. Uit voorzichtigheid zijn deze subsidies dan voor de toekomst niet geprognoseerd.

#### *Overheidsbijdragen en –subsidies*

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

#### *Personele lasten*

In de meerjarenprognose dalen de personele lasten vanaf 2019 in lijn met de ontwikkeling van rijksbijdragen. Hierbij wordt uitgegaan van een gelijkblijvende verhouding tussen de personele kosten en de rijksbijdragen van 82%. In het loonpeil is rekening gehouden met een loonstijging van 2,2% (cao) en 1,5% in respectievelijk 2019 en 2020, waarna het loonpeil gelijk blijft.

De ongunstige financiële effecten van de herziening van de LWOO (vanaf 2022) wordt opgevangen door het terugbrengen van het aantal fte zoals in de paragraaf over de opbouw van de personele bezetting is uiteengezet. Als gevolg hiervan alsmede de daling van het leerlingenaantal dalen de personele lasten van € 85.491.000 in 2022 naar € 83.867.000 in 2023.

Met ingang van 1 januari 2018 is ZAAM eigen risicodragers voor de WIA en betaalt dus geen WIA-premie meer aan het UWV. Dit betekent dat ZAAM voor gedeeltelijk arbeidsongeschikt personeel, na twee jaar, de verplichting heeft om 10 jaar lang loon door te betalen. ZAAM zit nu in een overgangsfase van 2 jaar en vanaf 2020 starten de uitkeringen. Door het wegvallen van de premie werkhervattingskas ontstaat een voordeel van € 660.000 op jaarbasis. Dit voordeel is gebruikt om een voorziening WIA te vormen. Deze voorziening is gebaseerd op de schatting van de WIA-instroom, van de WIA-uitstroom, van het arbeidsverleden en van de mate van de arbeidsongeschiktheid. Voor de WIA-instroom en de mate van de arbeidsongeschiktheid van de uitkeringen is hierbij uitgegaan van de gegevens bij ZAAM over de jaren

2014 t/m 2017. Voor de schatting van de verwachte uitstroom is het uitstroompercentage 2017 van het UWV (5,5%) gebruikt.

De totale voorziening WIA van € 655.502 wordt voor € 118.568 gedekt uit eigen bijdragen van de werknemers. Het restant komt ten laste het resultaat.

#### *Materiële lasten*

Met ingang van 1 januari 2019 is de mogelijkheid om groot onderhoud direct ten laste van de exploitatie te brengen vervallen. ZAAM heeft ervoor gekozen om een voorziening groot onderhoud gebaseerd op componenten-benadering te vormen (stelselwijziging). Deze benadering is een schattingspost op basis van het meerjaren-onderhoudsplan.

Door het activeren van groot onderhoud, is de verwachte afschrijvingslast in 2019 berekend op € 3.506.000. Deze lasten zullen vanaf 2020 jaarlijks toenemen met € 125.000, wat leidt tot € 4.006.000 in 2023. Dit leidt tot een verschuiving van onderhoudslasten naar afschrijvingslasten, waardoor de post huisvestingslasten lager bedraagt.

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

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



## Meerjarenbalans

bedragen in € 1000

	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
<b>1 Activa</b>							
1.1 Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1.2 Materiële vaste activa	12.389	13.154	13.844	15.288	16.587	17.756	18.808
1.3 Financiële vaste activa	6.372	6.982	0	0	0	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>18.761</b>	<b>20.136</b>	<b>13.844</b>	<b>15.288</b>	<b>16.587</b>	<b>17.756</b>	<b>18.808</b>
1.4 Voorraden	0	0	0	0	0	0	0
1.5 Vorderingen	5.951	6.522	6.380	6.380	6.380	6.380	6.380
1.6 Effecten	0	0	0	0	0	0	0
1.7 Liquide middelen	16.186	16.146	16.497	15.539	14.730	14.360	15.033
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>22.137</b>	<b>22.668</b>	<b>22.877</b>	<b>21.919</b>	<b>21.110</b>	<b>20.740</b>	<b>21.413</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>40.897</b>	<b>42.804</b>	<b>36.721</b>	<b>37.206</b>	<b>37.696</b>	<b>38.496</b>	<b>40.221</b>
<b>2 Passiva</b>							
2.1 <b>Eigen vermogen</b>	14.522	15.477	10.384	12.134	13.884	15.634	17.384
- Algemene reserve	11.822	13.177	9.134	9.634	10.134	10.634	11.134
- Bestemmingsres. ICT middelen	400	0	0	0	0	0	0
- Bestemmingsres. Groot Onderhoud	0	0	1.250	2.500	3.750	5.000	6.250
- Bestemmingsres. Financiële vaste activa	2.300	2.300	0	0	0	0	0
2.2 <b>Voorzieningen</b>	4.231	5.127	5.427	5.407	5.387	5.367	5.347
- Jubilea	811	803	793	793	793	793	793
- Spaarverlof	164	138	118	98	78	58	38
- Werkloosheidsuitkeringen	671	784	784	784	784	784	784
- WGA/WIA	0	656	806	806	806	806	806
- Persoonlijk budget	2.585	2.746	2.926	2.926	2.926	2.926	2.926
2.3 <b>Langlopende schulden</b>	4.650	3.410	2.170	930	0	0	0
2.4 <b>Kortlopende schulden</b>	17.494	18.790	18.740	18.735	18.425	17.495	17.490
<b>Totaal passiva</b>	<b>40.897</b>	<b>42.804</b>	<b>36.721</b>	<b>37.206</b>	<b>37.696</b>	<b>38.496</b>	<b>40.221</b>

### Toelichting op de balans

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

#### Materiële vaste activa

De investeringen per boekjaar voor ZAAM bedragen gemiddeld € 3.000.000 per jaar voor de inventaris. Dit betreft met name vervangingsinvesteringen in ICT, boeken en onderwijsapparatuur en investeringen in gebouwen.

#### Financiële vaste activa

Dit betreft de vordering op OCW van 7,5% op de personele vergoedingen (incl. de LWOO/PRO-gelden). Deze vordering is bij de rechtsvoorganger

ontstaan bij de overgang van de lumpsumbekostiging op schooljaarbasis naar bekostiging op kalenderjaarbasis. Deze vordering behoort redelijkerwijs niet tot de middelen die een bestuur kan inzetten voor het onderwijs en is om die reden buiten beschouwing gelaten bij de berekening van de liquiditeit, de solvabiliteit 2 en de financiële buffer. ZAAM streeft ernaar deze vordering vanaf het verslagjaar 2019 niet langer te presenteren in de balans (stelselwijziging), maar op te nemen in de toelichting bij de balans.

#### Vordering

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



### Liquide middelen

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

### Eigen vermogen

De algemene reserve vormt een bufferfunctie en de mutaties zijn in de komende jaren met name het gevolg van begrote exploitatieresultaten alsmede van verschuivingen tussen de algemene reserve en bestemmingsreserves. Vanaf 2019 wordt jaarlijks een bedrag van € 1.250.000 vanuit de algemene reserve naar de bestemmingsreserve groot onderhoud gebracht.

### Voorzieningen

De mutaties in de voorzieningen zijn onder andere het gevolg van het vormen van een voorziening WIA in 2018 van € 656.000. Er wordt een extra bedrag toegevoegd aan de voorziening WIA van € 150.000 en aan de voorziening persoonlijk budget van € 180.000.

De voorzieningen werkloosheidsuitkeringen, jubilea en persoonlijk budget blijven naar verwachting stabiel. De voorziening spaarverlof neemt jaarlijks af (oude regeling).

### Langlopende schulden

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

### Kortlopende schulden

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

### Financiële kengetallen

#### Toelichting op de financiële kengetallen (zie hieronder)

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

#### Solvabiliteit exclusief FA

Voor de vergelijkbaarheid is de solvabiliteit 2 exclusief de financiële vaste activa (= OCW vordering) weergegeven. De inspectie hanteert voor de solvabiliteit de signaleringsgrens van 30%. Ultimo 2018 was de solvabiliteit 2 excl. financiële vaste activa 48.1% en zal de komende jaren verder toenemen, waarmee ZAAM ruim boven de signaleringswaarde uitkomt. De solvabiliteit stijgt

bedragen in € 1000	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
<b>Kengetallen</b>							
<b>Kengetallen</b>							
Eigen Vermogen (A)	14.522	15.477	10.384	12.134	13.884	15.634	17.384
Balans totaal (B)	40.897	42.804	36.721	37.206	37.696	38.496	40.221
Solvabiliteit 1 in % balans tot. (A / B)	35,5%	36,2%	28,3%	32,6%	36,8%	40,6%	43,2%
Solvabiliteit 2 in % balans tot. ((A+Voorz)/B))	45,9%	48,1%	43,1%	47,1%	51,1%	54,6%	56,5%
Solvabiliteit exclusief FA (A+Voorz-FA)/(B-FA)	35,9%	38,0%	43,1%	47,1%	51,1%	54,6%	56,5%
Rentabiliteit (resultaat/ totale baten)	-0,3%	0,8%	1,4%	1,5%	1,5%	1,6%	1,6%
Weerstandsvermogen (A/ totale baten)	12,0%	12,6%	8,8%	10,4%	12,3%	14,2%	16,1%
Liquiditeit (vlottende activa / kortl. schulden)	1,27	1,21	1,22	1,17	1,15	1,19	1,22

omdat ZAAM met ingang van 2019 een stelselwijziging toepast, waardoor de kosten voor groot onderhoud niet meer in het resultaat worden verantwoord, maar worden geactiveerd en afgeschreven. De eerste jaren leidt deze wijziging tot lagere lasten en daarmee tot positieve financiële resultaten en een positieve ontwikkeling van de solvabiliteit.

#### Liquiditeit

De liquiditeit (berekend als vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden) was ultimo 2018 1,21 en schommelt de komende jaren tussen de 1,15 en 1,22 en blijft daarmee boven de signaleringgrens van 1,0. *Weerstandsvormogen* Het kengetal weerstandsvormogen geeft aan in hoeverre ZAAM in staat is eventuele financiële tegenvallers binnen de exploitatie op te vangen. De signaleringgrens van de inspectie bedraagt sinds 2017 5% (was 10%) tegenover een werkelijk percentage van 12,6% bij ZAAM. In 2019 daalt het weerstandsvormogen naar 8.8%. Dit heeft te maken met het niet langer presenteren van de OCW vordering (financieel vast actief) op de balans. Door verwachte positieve financiële resultaten is er vanaf 2020 een stijgende lijn in het weerstandsvormogen te zien.

#### Rentabiliteit

De rentabiliteit was ultimo 2018 0,8% en zal naar verwachting in 2019 uitkomen op 1,4%. De komende jaren zullen deze door de verwachte positieve financiële resultaten uitkomen tussen 1,5% en 1,6%, waarmee ZAAM boven de signaleringgrens uitkomt van 0,0%.

## 6.4. Risicomanagement

Risicomanagement is voor ZAAM een belangrijk onderdeel van de planning- en controlcyclus. Het doel is het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, om de gevolgen ervan te verminderen en de kans erop te verkleinen. Een risico wordt gedefinieerd als de kans op een gebeurtenis met een effect op het niet-behalen van de doelstellingen.

Een onderdeel van het A3-jaarplan is de formulering van enkele factoren die als cruciaal worden gezien voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie: de succesbepalende factoren. De succesbepalende

factoren vormen het kader waarbinnen de risicoanalyse wordt uitgevoerd. De concerncontroller heeft de coördinatie over de risicoanalyse voor ZAAM. Vanuit de succesbepalende factoren zijn de (potentiële) risico's geïdentificeerd en besproken in een aantal sessies met CvB en stafleden. Vervolgens zijn de beheersmaatregelen besproken en toegevoegd.

Per kwartaal volgt een update van de risico-inventarisatie en de voortgang van de acties. Deze worden besproken met het CvB. Twee keer per jaar wordt verslag gedaan in de auditcommissie. De evaluatie van de risico's wordt ingebracht bij het opstellen van een nieuwe risicokaart en is met de Rvt besproken. Van belang is het risicomanagement ook op het niveau van de individuele scholen uit te voeren. Daarmee verdiept het risicomanagement zich in de scholen en kunnen de opbrengsten vanuit de scholen ingebracht worden bij het opstellen van de risicokaart voor heel ZAAM.

#### De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

Hieronder staan de risico's die begin 2018 met een hoog risico worden onderscheiden. Daaronder de vermelding van de beheersmaatregelen en de evaluatie zoals die aan het eind van het jaar heeft plaatsgevonden. Verder volgt een korte samenvatting van de overige risico's per risicocategorie.

#### Onderwijs

Risico: *een kleiner marktaandeel in Amsterdam door de start van nieuwe scholen buiten ZAAM.*

Maatregel
Analyse en monitoring van huidige marktaandeel en de prognoses. Onderzoek en mogelijk opzet van nieuwe initiatieven. PR scholen verbeteren in overleg windstreek en met ondersteuning van de communicatiemedewerker.
Evaluatie
Op het gebied van het marktaandeel is in 2018 gewerkt aan een betere PR en verbeterde communicatie. Dit heeft de neerwaartse trend niet kunnen keren. In een krimpende markt krimpt ZAAM nog sterker. Een goede analyse van de concurrentiepositie en de verdere ontwikkeling van communicatie en marketing is nodig.

Andere risico's betreffen:

- Enkele (afdelingen van) scholen die niet voldoen aan alle gestelde interne en externe normen.



- De integrale verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsbewaking.
- Onderscheidende profilering en een innovatief onderwijsconcept.

#### Personeel

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

Maatregel
Aanvullende (secundaire) arbeidsvoorwaarden uitwerken, eventueel met externe partners zoals gemeente Amsterdam. Aantrekkelijk werkgeverschap agenderen en in samenhang daarmee taakbeleid opnieuw agenderen. Actief in projecten zoals Amsterdamse Onderwijsopgave en Frisse Start.
Evaluatie
De regio Amsterdam kent nog steeds een aanzienlijke krapte voor leraren. Zowel vanuit de stad als vanuit ZAAM zijn er initiatieven ondernomen voor de werving van nieuwe docenten. Denk daarbij ook aan de beschikbaarstelling van woningen of parkeervergunningen. Desondanks blijft de krapte bestaan.

Risico: *Het niet (verder) kunnen terugdringen van het ziekteverzuim waarmee kosten te hoog zijn en de werkdruk voor de overige medewerkers toeneemt.*

Maatregel
Vanuit de analyse ziekteverzuim en eigen regiemodel verdere ontwikkeling van preventie en het versterken van de rol van de casemanager in het eigen-regiemodel. Collegiale uitwisseling van ervaringen binnen de directies.
Evaluatie
Het ziekteverzuim blijft onverminderd hoog. Dit hangt samen met het onderwijsveld in het algemeen, maar dit kengetal moet verbeteren. Behalve dat het ziekteverzuim voor de betrokken medewerkers, de scholen en de leerlingen vervelend is, vormt het ook een grote kostenpost, omdat medewerkers vervangen moeten worden door uitzendkrachten.

Andere risico's betreffen:

- Vinden van kwalitatief goed management voor de scholen.
- Ontwikkeling van leraren.

- Meerjarenformatieplanning en de grip op personeelsontwikkeling op de (middel)lange termijn.

#### Bedrijfsvoering

Risico: *Onvoldoende procedure en werkwijze bij (vermoeden van) fraude.*

Maatregel
Opstellen frauderisicoanalyse. Vaststellen en bespreken fraudebeheersingsbeleid. Volgen fraudeprotocol bij vermoeden van fraude. Audits vanuit frauderisicoanalyse en AO-handboek. Verbetering procedure prestatieverklaringen in geautomatiseerde systemen.
Evaluatie
In 2018 is de procedure is getest. Dit heeft geleid tot diverse initiatieven van CvB en concern controller die in 2019 verder uitgewerkt worden, zoals een frauderisicobeleid, AO/IC handboek, e.d.

Andere risico's betreffen:

- Informatie- en privacybeleid.
- ARBO-wetgeving.

## 6.5. Rapportage toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht ondersteunt en adviseert het College van Bestuur over de beleidsvraagstukken en de financiële problematiek. De wijze waarop dit gebeurt is beschreven in hoofdstuk 4.

# TOELICHTING OP DE FINANCIËLE POSITIE EN ONTWIKKELING SOLVABILITEIT

## Samenvatting jaarcijfers

### Ontwikkeling van het resultaat

Het gerealiseerde resultaat bedraagt € 955.000 positief en is daarmee € 455.000 hoger dan begroot (€ 500.000). Het genormaliseerde resultaat is € 355.000 hoger dan de begroting. Dit hogere resultaat is hieronder uiteengezet.

	Resultaat	Begroting	x € 1000	
			Verschil	
<b>Resultaat</b>	<b>955</b>	<b>500</b>	<b>455</b>	
Voorziening WIA	+650	+300	+350	
Wegvallen premie UWV voor WIA	-700	-700	-	
Vordering "Wetsvoorstel transitievergoeding"	-450	-	-450	
<b>Genormaliseerd resultaat</b>	<b>455</b>	<b>100</b>	<b>355</b>	

In 2018 is de mutatie van de voorziening WIA € 350.000 hoger dan begroot. Daartegenover staat de te vorderen transitievergoeding van € 450.000. Na aanpassing van het resultaat 2018 voor deze kosten, bedraagt het genormaliseerde jaarresultaat € 355.000. Voor de vergelijkbaarheid is ook het effect van de begrote voorziening voor de WIA van € 300.000 en de begrote vrijval van de UWV premie voor WIA van € 700.000 genormaliseerd. Dit resultaat is beïnvloed door de volgende structurele (s) en incidentele (i) ontwikkelingen:

Het resultaat is gunstig beïnvloed door:		x € 1000
Rijksbijdragen	Hogere rijksbijdragen OCW (Lumpsum) en doorbetaalde rijksbijdragen (s);	2.750
Overige baten	Hogere overige baten uit subsidies (i), detachering (i), schoolwisselaars (i) en verhuur (i).	250
<b>Stijging van baten</b>		<b>3.000</b>
<b>Totaal</b>		<b>3.000</b>

### Toelichting op het resultaat

Tegenover de toename van de baten met € 3.000.000 staat een toename van de lasten (incl. financieel resultaat) van € 2.645.000, hetgeen resulteert in een € 355.000 hoger resultaat dan begroot. Het aandeel van de rijksbijdragen in de

baten t.o.v. de begroting is gedaald van 93,9% naar 93.8%.

Aan de batenzijde zijn de rijksbijdragen gestegen ondanks de leerlingendaling. Dit wordt met name verklaard door de ophoging van de GPL (2,6%) in de loop van 2018. Daarnaast zijn er over de gehele linie hogere bedragen beschikbaar gekomen voor zorg en extra ondersteuningsmiddelen vanuit de samenwerkingsverbanden, vooral bij De Apollo, Pascal Zuid, Hogelant en Iedersland.

Verder zijn de overheidsbijdragen/-subsidies lager uitgevallen als gevolg van minder gemeentelijke huurvergoedingen voor schoolgebouwen. Aan de lastenzijde is een vergelijkbare onderschrijding te zien.

Daarnaast zijn ook de overige baten hoger uitgekomen. Deze bestaan in veel gevallen uit kleinere subsidies die bij vrijwel alle scholen gedurende het verslagjaar worden toegekend en te voorzichtig werden begroot, waaronder bijvoorbeeld de Amsterdamse leraren- en scholenbeurzen. Dit leidt tot de hogere subsidie opbrengsten in 2018.

Het aandeel van de personeelslasten in de totale baten daalt van 77,7% naar 76,5%. De daling van het aandeel van de personeelslasten wordt met name veroorzaakt door incidentiele meevallers onder andere de vordering transitievergoeding en de lagere personele voorzieningen uit hoofde van WW uitkering en persoonlijk budget. Hoewel het aandeel van de personeelslasten lager uitvalt, zien wij hogere personele lasten ten opzichte van de begroting. De hogere personele lasten worden veroorzaakt door een hoger loonpeil, hogere beëindigingsvergoedingen, meer inzet van interim directeuren en hogere kosten van extern personeel uit hoofde van ziektevervangings.

De afschrijvingen zijn lager uitgevallen doordat de investeringen in de eerste helft van het jaar lager waren. Dit is in de tweede helft ingehaald. Verder zijn de huisvestingslasten op begroting uitgekomen.

De overschrijding van de overige lasten bestaat uit hogere kosten van de migratie naar een nieuwe ICT

omgeving en uit hogere kosten van digitale leermiddelen. Bovendien dragen de onvoorziene kosten van de bekabeling bij Damstede en de hogere kosten onderwijs door derden hieraan mee.

In onderstaande tabel zijn de hier bovengenoemde verschillen ten opzichte van de begroting cijfermatig weergegeven:

Het resultaat is ongunstig beïnvloed door:		x € 1000
Personeelslasten incl. UWV uitkeringen	Hogere lonen en salarissen van 1.783k bestaande uit een hoger loonpeil uit de cao (s), en hogere pensioenlasten (s) en lagere sociale lasten door eigen risicodragers WIA (s) 617k en overig 6k	1.160
	Hogere uitkering UWV 790K dan begroot (s)	-790
	Hogere beëindigingsvergoedingen van 780k als gevolg van afvloeiing van personeel (i) gecompenseerd door transitievergoeding 450k (i)	330
	Hogere kosten van de inzet van 3 interim directeurs (i)	220
	Hogere inzet van overig extern personeel voor ziektevervang (s)	255
	Lagere personele voorzieningen (s)	-120
	<b>Subtotaal</b>	<b>1.055</b>
<b>Afschrijving</b>	Lagere afschrijvingen (i)	-110
	<b>Subtotaal</b>	<b>-110</b>
Overige lasten	Hogere onderwijskosten voornamelijk leermiddelen (s)	400
	Hogere kosten ICT i.v.m. migratie ICT omgeving van Vancis naar Switch IT (i)	700
	Onderwijs door derden betreft geld volgt leerling (ROC Amsterdam + SWV Amsterdam + Diemen + Nova College) en extra leerlingbegeleiding (i)	500
	Lagere advieskosten (i)	-200
	Hogere voorziening dubieuze debiteuren (i)	300
	<b>Subtotaal</b>	<b>1.700</b>
<b>Totaal</b>		<b>2.645</b>
<b>Afwijking van het (genormaliseerde) resultaat</b>		<b>355</b>

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

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016
<b>Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit</b>			
Eigen Vermogen (A)	15.477	14.522	14.841
Balanstotaal (B)	42.804	40.897	41.376
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*	36,2%	35,5%	35,9%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Vc	48,1%	45,9%	43,9%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vast	38,0%	35,9%	33,8%
Weerstandsvermogen	12,6%	12,0%	12,7%
Liquiditeit ( vlottende activa / kortlopende schu	1,21	1,27	1,32

#### Toelichting op de financiële positie

Door het gerealiseerde resultaat van € 955.000 in 2018 stijgt het eigen vermogen van € 14.522.000 naar € 15.477.000. Door vooral de afname van de

vordering transitievergoeding is het balanstotaal gestegen naar € 42.804.000. De solvabiliteit 1 komt ultimo 2018 uit op 36,2% en voldoet hiermee aan de door Rabobank gestelde eis van 25% en de kengetallen van de inspectie.



# JAARREKENING

1. Balans per 31 december 2018 (na resultaat bestemming) .....	49
2. Staat van baten en lasten over 2018.....	50
3. Kasstroomoverzicht over 2018.....	51
4. Toelichting op de jaarrekening 2018.....	52
5. Toelichting op de onderscheiden posten op de balans.....	57
6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	63
7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2018.....	64
8. Verbonden partijen .....	73
9. Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen (WNT) .....	74
10. Beleidsinfo.....	76
11. Gebeurtenissen na balansdatum.....	76
12. Ondersteuning van de jaarrekening .....	77
13. Gegevens rechtspersoon.....	78
14. Verklaring accountant .....	79
15. Hoofd- en nevenvestigingen .....	83



# 1. Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2018	31-12-2017
<b>1</b>	<b>Activa</b>		
	<b>Vaste Activa</b>		
1.2	Materiële vaste activa	13.153	12.388
1.3	Financiële vaste activa	6.982	6.372
	Totaal vaste activa	20.135	18.760
1.5	Vorderingen	6.522	5.951
1.7	Liquide middelen	16.147	16.186
	Totaal vlottende activa	22.669	22.137
	<b>Totaal Activa</b>	<b>42.804</b>	<b>40.897</b>
<b>2</b>	<b>Passiva</b>		
2.1	Eigen vermogen	15.477	14.522
2.2	Voorzieningen	5.127	4.231
2.3	Langlopende schulden	3.410	4.650
2.4	Kortlopende schulden	18.790	17.494
	<b>Totaal Passiva</b>	<b>42.804</b>	<b>40.897</b>



## 2. Staat van baten en lasten over 2018

(bedragen x € 1.000)

		<b>Realisatie 2018</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Realisatie 2017</b>
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	114.882	112.130	112.054
3.2	Overige overheidsbijdragen/-subsidies	1.878	2.545	2.323
3.5	Overige baten	5.652	4.702	6.226
	<b>Totaal baten</b>	<b>122.412</b>	<b>119.377</b>	<b>120.603</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	93.596	92.637	93.668
4.2	Afschrijvingen	3.175	3.283	3.037
4.3	Huisvestingslasten	9.195	9.202	8.650
4.4	Overige lasten	15.109	13.390	15.108
	<b>Totaal lasten</b>	<b>121.075</b>	<b>118.512</b>	<b>120.463</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.337</b>	<b>865</b>	<b>141</b>
<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-382</b>	<b>-365</b>	<b>-460</b>
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>955</b>	<b>500</b>	<b>-320</b>

### 3. Kasstroomoverzicht over 2018

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2018	Realisatie 2017
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten	1.337	141
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	3.175	3.037
Mutaties voorzieningen	896	925
Mutaties financiële vaste activa	-611	-98
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-570	-38
Mutatie operationele schulden	1.296	-817
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	5.524	3.150
Ontvangen interest	1	-7
Betaalde interest	-383	-453
Saldo ontvangen en betaalde interest	-382	-460
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>5.141</b>	<b>2.690</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiele vaste activa	-4.148	-3.043
Desinvesterings in materiele vaste activa	207	0
Investerings in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesterings in immateriële vaste activa	0	0
Investerings in deelnemingen	0	0
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-3.941</b>	<b>-3.043</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	0
Aflossing langlopende schulden	-1.240	-1.240
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-1.240</b>	<b>-1.240</b>
<b>Netto-kasstroom</b>	<b>1.200</b>	<b>-355</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-40</b>	<b>-1.595</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		
Stand per 1 januari	16.187	17.780
Stand per 31 december	16.147	16.186
<b>Toename / afname</b>	<b>-40</b>	<b>-1.595</b>

## 4. Toelichting op de jaarrekening 2018

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

#### Activiteiten

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

#### Toegepaste standaarden

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2018, is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling 'Jaarverslaggeving Onderwijs' en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 voor de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

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

#### Rapporteringsvaluta

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

#### Financiële instrumenten

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

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

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

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

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Materiële vaste activa

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

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

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

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

### Onderhoud

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

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

De vordering op OCW is gevormd op grond van RJ 660.201 en artikel 5 van de Regeling 'Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs'. Deze regeling is in de herfst van vorige jaar geschrapt. Daardoor was het formeel niet meer toegestaan een dergelijke vordering te hebben. Op vrijdag 26 april publiceert OCW een nieuwe regeling "Regeling onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging VO 2018" waarbij besturen mogen deze vordering op hun balans opnemen maar zijn hiertoe niet verplicht.

Deze vordering is gebaseerd op de overlopende posten inzake vakantiegeld, pensioenpremies en sociale lasten per ultimo met als maximum 7,5% van de voor het kalenderjaar toegekende lumpsumvergoeding personeel.

De vordering transitievergoedingen is gevormd op grond van "Regeling compensatie transitievergoeding" (gepubliceerd in Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden op 18-02-2019). De hoogte van de vordering is gelijk aan 50% van de vergoedingen die door ZAAM vanaf 1 juli 2015 zijn/worden verstrekt. Verstrekking vindt plaats op basis van een aanvraag bij het UWV, die alle gegevens en bescheiden moet bevatten, die voor de beslissing nodig zijn en waarover de aanvrager redelijkerwijs de beschikking kan krijgen.

### Vorderingen en overlopende activa

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



## Liquide middelen

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

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen betreft een algemene reserve. Er is in 2018 een bestemmingsreserve aangemerkt voor financieel vaste activa.

ZAAM kent alleen publiek vermogen, alle resultaten kwalificeren we als publiek resultaat.

## Voorzieningen

Voorzieningen worden getroffen ter zake van verplichtingen waarvan de omvang onzeker is, maar de grootte redelijkerwijs is in te schatten en waarvoor een uitstroom van gelden wordt verwacht. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen nominale waarde. Bij de berekening van de voorzieningen is, tenzij anders vermeld, uitgegaan van een disconteringsvoet van 0,74% gebaseerd op gemiddelde rente van een 10-jaars staatslening en een gemiddelde loonkostenverhoging van 2,4% per jaar.

### *Voorziening spaarverlof*

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

### *Voorziening jubilea*

De voorziening uitgestelde beloningen is gevormd op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden conform de cao. De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de blijfkans, 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 met de ontwikkeling van het uurloon van de betreffende medewerker meebewegen. Deze waardeontwikkeling stopt na 4 jaar en zal dan tegen het uurloon van 1 augustus van betreffend jaar worden gefixeerd. De waarde van deze uren zal uitgedrukt in euro's niet verder stijgen als gevolg van een gestegen uurloon dan wel als gevolg van inflatiecorrectie. De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen.

### *Voorziening werkloosheidsuitkeringen*

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

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

## **Pensioenen**

ZAAM heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij ZAAM. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De overgangs-premie VPL wordt vanaf 1 januari 2014 volledig betaald door de werkgever. De werkgever heeft de betaling overgenomen; daar staat tegenover dat de werknemer vanaf die datum verhoudingsgewijs meer pensioenpremie betaalt. ZAAM heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ZAAM heeft de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De dekkingsgraad van het ABP bedroeg ultimo 2018 97,0% en is na balansdatum gestegen naar 99,0 % (31 maart 2019). De Nederlandse Bank (DNB) vraagt pensioenfonds om een herstelplan te berekenen wanneer de beleidsdekkingsgraad te laag is. De beleidsdekkingsgraad van ABP moet van DNB hoger zijn dan 128,0%. Alleen bij een dergelijke beleidsdekkingsgraad mag ABP de opgebouwde pensioenen volledig indexeren. Als de beleidsdekkingsgraad lager is, vraagt DNB een herstelplan op te stellen. Daarin moet de beleidsdekkingsgraad van 128,0% binnen 10 jaar worden gehaald. In het geval dat de beleidsdekkingsgraad langer dan 5 jaar lager is dan 104,2% moeten de pensioenen worden verlaagd.

## **Langlopende schulden**

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

## **Kortlopende schulden**

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

## **Overlopende passiva**

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

## **Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum gerealiseerd zijn. Het resultaat van het boekjaar (inclusief rentelasten) wordt, vooruitlopend op goedkeuring door de Raad van Toezicht, toegerekend aan de bestemmingsreserves en algemene reserve. Ter vergelijking van de cijfers van 2018 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2017 opgestelde begroting 2018 en de realisatie uit de jaarrekening 2017 van ZAAM.

### **Rijksbijdragen en overheidssubsidies**

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



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

### **Samenwerkingsverbanden**

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

### **Afschrijvingen**

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

### **Rentebaten en rentelasten**

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

### **Belastingen**

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

### **Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

#### **Kasstroomoverzicht**

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

- operationele activiteiten
- investeringsactiviteiten
- financieringsactiviteiten

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



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

### 5.1 Materiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	Aanschafprijs 31-12-2017	Afschrijving cumulatief 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2017	Investerings jan-dec	Desin- vesterings jan-dec	Afschrijvingen jan-dec	Aanschafprijs 31-12-2018	Afschrijving cumulatief 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2018
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>									
1.2.1 Gebouwen en terreinen	11.332	-6.473	4.859	672	0	590	10.949	-6.008	4.942
1.2.2 Inventaris en apparatuur	31.269	-23.948	7.321	3.197	0	2.585	34.466	-26.533	7.933
1.2.3 MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	208	-	208	278	-207	-	278	-	278
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>42.810</b>	<b>-30.421</b>	<b>12.388</b>	<b>4.148</b>	<b>-207</b>	<b>3.175</b>	<b>45.694</b>	<b>-32.541</b>	<b>13.153</b>

In het verslagjaar 2018 heeft ZAAM € 4.148.000 in materiële vaste activa geïnvesteerd waarvan € 278.000 per ultimo 2018 in uitvoering zijn. Ten opzichte van het verslagjaar 2017 is dit een stijging van € 897.000. De investering in gebouwen is in 2018 € 301.000 hoger dan in 2017. In inventaris en apparatuur is de toename € 525.000 en in vooruitbetalingen zijn met € 70.000 gestegen. Deze stijgingen zijn het gevolg van noodzakelijk onderhoud aan een aantal schoolgebouwen en vervangingsinvesteringen in onderwijsinventaris.

In 2018 heeft ZAAM € 672.000 in gebouwen en terreinen geïnvesteerd. Dit 81% hoger dan in 2017. 32% van de in 2018 gedane investeringen betreft de vervanging van het pannendak van het College de Meer en 20% betreft de verbouwing van het gebouw van Damstede. De rest van de investering betreft diverse aanpassingen van verschillende schoolgebouwen.

De in inventaris en apparatuur gedane investering van € 3.197.000 betreft de aanschaf van kantoor- en onderwijsmeubilair en onderwijsapparatuur voor € 1.203.000, computerapparatuur voor € 1.307.000, schoolboeken voor € 584.000 en overige inventaris voor € 103.000. De stijging van de hoogte van deze investering in 2018 ten opzichte van 2017 is het gevolg van vervangingsinvesteringen.

### 5.2 Financiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2018	31-12-2017
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>		
1.3.1 Vordering op OCW	6.532	6.372
1.3.2 Overige vorderingen	450	-
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>6.982</b>	<b>6.372</b>

De financiële vaste activa bestaan uit een vordering op OCW van € 6.533.000 en een vordering transitievergoeding (op het UWV) van € 450.000. De vordering op OCW heeft betrekking op de overlopende post van 7,5% van de personele vergoedingen VO, die is gevormd op grond van RJ 660.201 (zie ook de grondslag voor financiële vaste activa). Deze post is ten opzichte van vorig jaar 2,5% gestegen door de hogere personele bekostiging in 2018. De vordering transitievergoedingen is gevormd op grond van "Regeling compensatie transitievergoeding" (gepubliceerd in Staatscourant van het Koninkrijk der Nederlanden op 18-02-2019). Het bestuur van ZAAM heeft besloten om de hoogte van de vordering gelijk te stellen aan 50% van de vergoedingen die vanaf 1 juli 2015 zijn/worden verstrekt. Er zijn veel documenten nodig voor recht op compensatie en aangezien er nog onzekerheid over de regeling bestaat, vraagt het bestuur zich af of ZAAM wel volledig gecompenseerd zal worden. De compensatie is pas vanaf 1 april 2020 aan te vragen bij het uitvoeringsinstituut.

### 5.3 Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2018	31-12-2017
<b>1.5</b>	<b>Vorderingen</b>		
1.5.1	Debiteuren	2.355	2.755
1.5.2	OCW / Samenwerkingsverbanden	78	0
1.5.3	Gemeenten (OJZ)	2.849	971
1.5.4	Vorderingen personeel	41	45
	Overige	441	477
1.5.5	Overige vorderingen	441	477
	Vooruitbetaalde kosten	2.226	2.882
	Versterkte voorschotten	26	61
1.5.6	Overlopende activa	2.252	2.942
1.5.7	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-1.493	-1.239
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>6.522</b>	<b>5.951</b>

Het totaal van de vorderingen is ten opzichte van 2017 € 571.000 lager. De voornaamste verschillen worden als volgt verklaard:

- Het debiteurensaldo is ultimo 2018 € 400.000 lager dan een jaar eerder. Dit is het gevolg van gedaalde leerlingenaantallen waardoor ZAAM € 286.000 minder ouderbijdrage heeft kunnen factureren. In 2018 is meer aandacht voor de openstaande posten geweest met als doel een minimalisatie van oninbare vorderingen. Deze aandacht heeft tot € 114.000 meer betaalde facturen geleid.
- De post "Gemeenten (OJZ)" betreft de onderhandenwerk positie per ultimo verslagjaar. In 2018 is enig achterstand in de verantwoording en bevoorschotting van een aantal projecten ontstaan. Als gevolg hiervan is deze post in 2018 aanmerkelijk hoger dan in 2017. In de loop van 2019 zullen naar verwachting de verantwoording te zijn afgewikkeld.
- De post overlopende activa betreft de in 2018 vooruitbetaalde bedragen die betrekking hebben op de periode na 31-12-2018. In 2018 is ZAAM breed ingezet op kostenreductie, waarvan het resultaat effect vanaf 2019 zichtbaar zal zijn. Als gevolg hiervan is de hoogte van de post overlopende activa gedaald.
- De stijging van de voorziening dubieuze debiteuren t.o.v. 2017 wordt met name veroorzaakt door de herbeoordeling van oninbaarheid van één grotere vordering.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid debiteuren	31-12-2018	31-12-2017
Stand per 1-1	1.239	640
Onttrekking	-70	-341
Dotatie	324	941
<b>Totaal voorziening oninbaarheid</b>	<b>1.493</b>	<b>1.239</b>

## 5.4 Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2018	31-12-2017
<b>1.7</b>	<b>Liquide middelen</b>		
1.7.1	Kasmiddelen	13	54
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	16.102	16.094
1.7.3	Overig (debitcards)	32	38
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>16.147</b>	<b>16.186</b>

De liquide middelen bestaan uit de kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en direct opeisbare tegoeden op de debitcards. De kasmiddelen zijn dit jaar sterk teruggebracht tot € 13.000 gemiddeld, hetgeen neerkomt op € 565 per school.

De tegoeden op bankrekeningen betreffen de maandelijkse bijdragen van het ministerie, subsidies en ouderbijdragen die ter vrije beschikking staan. Ook deze tegoeden zijn in 2018 nagenoeg gelijk gebleven.

De tegoeden bedragen op de debitcards zijn afgenomen en bedragen gemiddeld € 1.391 per kaart per school.

## 5.5 Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 31-12- 2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12- 2018
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>				
2.1.1	Algemene reserve	12.222	655	0	12.877
2.1.2	Bestemmingsreserve nieuwe ontwikkelingen	0	300	0	300
2.1.3	Bestemmingsreserve financiële vaste activa	2.300	0	0	2.300
	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>14.522</b>	<b>955</b>	<b>0</b>	<b>15.477</b>

Het eigen vermogen neemt vooruitlopend op de goedkeuring door de RvT toe met een bedrag van € 955.000. De toename is voor € 300.000 toegevoegd aan de bestemmingsreserve nieuwe ontwikkelingen en voor € 655.000 aan de algemene reserve.

De bestemmingsreserve nieuwe ontwikkeling wordt gevormd uit de overschrijding van het genormaliseerd jaarresultaat 2018 van € 355.000. Hiervan is € 300.000 bestemd om de nieuwe ontwikkeling omtrent de profilering van de scholen, ontwikkelen van nieuwe onderwijsconcepten en het optimaliseren van processen binnen de organisatie.

De bestemmingsreserve financiële vaste activa blijft gehandhaafd op hetzelfde niveau en heeft als doel om in het verslagjaar 2019 voldoende vermogen beschikbaar te hebben om de OCW-vordering niet langer te presenteren op de balans (stelselwijziging).

## Resultaatbestemming

Vooruitlopend op de goedkeuring van de RvT is het resultaat 2018 van € 955.000 toegevoegd aan het eigen vermogen.

De toevoeging aan de reserves ziet er dan als volgt uit:

Toevoeging aan de algemene reserve:	+ / + € 655.000
Toevoeging aan de reserve nieuwe ontwikkelingen:	+ / + € 300.000

## 5.6 Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2017	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Stand per 31-12-2018	Kortlopend deel < 1 jaar
<b>2.2 Voorzieningen</b>						
Jubilea	811	58	-66	0	803	96
Spaarverlof	164	7	-31	0	139	0
Werkloosheidsuitkeringen	671	475	-362	0	784	130
Persoonlijk budget	2.585	2.388	-2.227	0	2.747	630
WIA uitkering	0	656	0	0	656	79
2.2.1 Totaal personele voorzieningen	4.231	3.583	-2.686	0	5.128	935
2.2.2 Overige voorzieningen	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>4.231</b>	<b>3.583</b>	<b>-2.686</b>	<b>0</b>	<b>5.127</b>	<b>935</b>

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

De berekening van de voorziening jubilea is gebaseerd op een calculatiemodel. Op basis van de beschikbare gegevens over het personeelsverloop (daling van gemiddeld 1.236 fte's naar 1.216 fte's in 2018) is de procentuele kans dat medewerkers een jubileumuitkering ontvangen afgenomen. De dotatie aan de voorziening is in het verslagjaar lager dan de onttrekking. Hiermee neemt de voorziening met € 8.000 af.

De voorziening spaarverlof is in 2018 met € 24.000 afgenomen als gevolg van het lagere aantal medewerkers met een spaarverlofregeling dan in 2017 (-2).

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

De voorziening persoonlijk budget is dit jaar gestegen met € 162.000. De cao 2016/2017 biedt iedere werknemer de mogelijkheid om de uren langer dan 4 jaar te sparen tot maximaal 40 jaar. Uit de opgave van de scholen blijkt dat er € 2.388.000 is gespaard (dotatie). Daartegenover staat een onttrekking van € 2.227.000 voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen van persoonlijk budget.

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

## 5.7 Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2017	Aangegane leningen	Aflossingen	mutatie	Stand per 31-12-2018	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
<b>2.3 Langlopende schulden</b>								
2.3.1 Leningen Rabobank	5.890	0	1.240	0	4.650	3.410	0	6,61%
Waarvan kortlopende (< 1 jaar)	-1.240	0	0	0	-1.240		0	
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>4.650</b>	<b>0</b>	<b>1.240</b>	<b>0</b>	<b>3.410</b>	<b>3.410</b>	<b>0</b>	

De lening verantwoord onder de langlopende schulden betreft een lening die is afgesloten bij de Rabobank. Per 31 december 2018 bedraagt de lening € 4.650.000. Het kortlopend deel van € 1.240.000 is opgenomen onder de kortlopende schulden.

De leningsovereenkomst is opgesteld ten tijde van de defusie in 2012. Er hebben zich ten aanzien van de lening (voorwaarden), behoudens de periodieke aflossingen, geen wijzigingen voorgedaan. Onderliggend aan de lening zijn alle huidige en toekomstige vlottende activa (met uitzondering van de vorderingen op OCW) als zekerheden verpand. De lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost. Indien ZAAM op enig moment niet voldoet of kan voldoen aan een van de criteria gesteld in de overeenkomst, heeft de bank het recht te eisen dat de lening volledig vervroegd wordt afgelost. Zoals uit de huidige financiële positie en de geprognosticeerde toekomstige positie blijkt, is er geen aanleiding om te verwachten dat het voorgaande zich zal voordoen.

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

### Swap

Per 31-12-2018 heeft ZAAM een langlopende lening van € 4.650.000 (looptijd 31-7-2012 tot 30-9-2022). Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost. ZAAM heeft een renteswap (looptijd 31-7-2012 tot 30-09-2022) met een nominale waarde van € 0 en een reële waarde van -/- 506.336,81 per 31-12-2018 (-/- € 778.672,75 per 31-12-2017). Het verloop van de onderliggende waarde van de swap waarop de variabele en vaste rente wordt verrekend met de Rabobank is gelijk aan het afgesproken verloop van de langlopende lening. De door middel van de swap periodiek te verkrijgen rentevergoeding is (qua bedrag en cashflow) gelijk aan de op de langlopende lening te betalen rente (3-maands Euribor + opslag van 1,42%). De swap kent een vaste rente van 5,19%. De totale rente van de langlopende lening bedraagt 6,61% (de vaste rente van de swap van 5,19% + opslag van 1,42%).

## 5.8 Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2018	31-12-2017
<b>2.4</b>	<b>Kortlopende schulden</b>		
2.4.1	Schulden aan kredietinstellingen	1.240	1.240
2.4.2	Schulden OCW	183	28
2.4.3	Crediteuren	1.847	1.605
	Loonheffingen		
	Premie sociale verzekeringen		
2.4.4	Belasting en premies sociale verz.	4.064	4.084
2.4.5	Schulden ter zake van pensioenen	1.152	1.122
2.4.6	Overige kortlopende schulden	15	32
	Subtotaal kortlopende schulden	8.501	8.110
2.4.7	Vooruitontv. subsidies OCW	372	394
2.4.9	Vooruitontv. termijnen overig	4.612	4.019
2.4.10	Vakantiegeld	2.848	2.835
2.4.11	Vakantiedagen (verlofuren OOP)	494	608
2.4.12	Te betalen interest	0	0
2.4.13	Overig overlopend	1.962	1.527
	Subtotaal overlopende passiva	10.288	9.384
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>18.790</b>	<b>17.494</b>

(bedragen x € 1.000)

		31-12-2018	31-12-2017
<b>2.4.4</b>	<b>Belasting en premies sociale verz.</b>		
	Loonheffingen	3.050	3.034
	Premie sociale verzekeringen	1.014	1.050
	<b>Belasting en premies sociale verz.</b>	<b>4.064</b>	<b>4.084</b>

De kortlopende schulden zijn € 1.296.000 hoger dan voorgaand jaar. De belangrijkste verschillen worden als volgt verklaard:

- De schuld aan het OCW is ultimo 2018 € 155.000 hoger dan ultimo 2017 en is het gevolg van een afwijking in de geldontvangsten ten opzichte van de beschikkingen.
- Crediteuren: De schuld aan handelscrediteuren is per ultimo 2018 € 242.000 hoger dan eind 2017. Ook in 2018 heeft een verdere verbetering van het proces rondom verwerken, goedkeuren en betalen van inkoopfacturen plaats gevonden. Mede hierdoor is ZAAM beter in staat gebleken om de inkoopfacturen tijdig in de juiste periode te verwerken, waardoor verschuiving van kosten naar het volgende boekjaar voorkomen wordt.
- De post belasting en premies sociale verzekeringen per ultimo is 0,49% lager dan per ultimo 2017. Deze daling ligt in lijn met de afname van de bruto loonsom in december 2018 ten opzichte van december 2017 als gevolg van een lager aantal fte.
- De schuld uit hoofde van pensioenverplichtingen stijgt ondanks de toegenomen premies met slechts € 31.000. Deze bescheiden stijging komt vooral door het afgenomen aantal fte's in 2018.
- De vooruitontvangen termijnen OCW van € 372.000 betreffen de subsidies zij-instroom (€ 84.000), lerarenbeurs (€ 137.000), VSV (€ 99.000), opleidingsscholen (€ 29.000) en doorstroomprogramma po-vo (€ 23.000).
- Ultimo 2018 is het saldo van de vooruitontvangen termijnen overig 15% hoger dan in 2017. Deze daling wordt vooral veroorzaakt door het toenemende onderhanden werk.
- ZAAM-breed wordt de afbouw van vakantiedagen gestimuleerd, hetgeen in 2018 heeft geleid tot een daling van de post vakantiedagen met € 114.000. In 2017 was deze daling € 81.000.
- De post "overig overlopend" is ten opzichte van 2017 met € 434.781 gestegen. Dit als gevolg van een raming van ICT begeleidingskosten- en energiekosten.

## 5.9 Model G

<b>G1. Subsidies zonder verrekeningsclausule</b>			
	Toewijzing		Prestatie afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	ja/nee
Zij-instromers 2016	Diversen	Diversen	ja
Zij-instromers 2017	Diversen	Diversen	nee
Zij-instromers 2018	Diversen	Diversen	nee
Lerarenbeurs 2017-2018	Diversen	Diversen	ja
Lerarenbeurs 2018-2019	Diversen	Diversen	nee
Zomerschool 2018	Diversen	14-05-18 en 04-09-18	ja
LerarenOntwikkelFonds 2016	LOF 16-0074	7-11-2016	ja
Subsidie korte opl. traj.vmbo	KOVL17051-115544	24-3-2017	ja
Doorstroom progr po-vo	DPOVO18109 en DPOVO18062	30-8-2018	nee
Aanvullende bekostiging technisch VMBO 2018	Diversen	21-8-2018	ja
<b>G2. Subsidies met verrekeningsclausule</b>			
<b>G2-A Subsidie met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar</b>			
<b>Bedragen: x €1 01-01-2018 t/m 31-12-2018</b>			
<b>G2-B Subsidie met verrekeningsclausule doorlopend tot in het volgende verslagjaar</b>			

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

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	1-1-2017 t/m 31-12-2024	5 jaar	1.583
Schoolboeken	1-3-2017 t/m 1-3-2021	2 jaar	3.281
Schoonmaakdiensten	t/m 2019	1 jaar	2.001
E&W onderhoud	01-08-2017 tm 01-08-2021	3 jaar	1.702
ICT Outsourcing	1-8-2017 tm 1-8-2025	2+2+2+2	1.150
ICT Hardware	01-09-2015 tm 01-09-2019	8 maanden	871
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	doorlopend		2.625
Leermiddelen	01-03-2017 tm 01-03-2021	2 jaar	3.467
Audiovisuele middelen (digitale schoolborden)	01-09-2015 tm 01-09-2019	8 maanden	640
<b>Totaal</b>			<b>17.320</b>

Voor de diverse vormen van dienstverlening heeft ZAAM langlopende overeenkomsten afgesloten. In bovenstaande tabel<sup>1</sup> zijn de looptijden en jaarbedragen weergegeven.

<sup>1</sup> Alle contracten met een jaarbedrag van één miljoen of hoger.

## 7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2018

### 7.1 Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)

		<b>Realisatie 2018</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Realisatie 2017</b>
<b>3.1</b>	<b>Rijksbijdragen</b>			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	97.219	95.469	95.212
3.1.2	Overige subsidies OCW	14.964	14.262	14.488
3.1.3	Af: inkomensoverdrachten	-	-	-
3.1.4	Doorbetaalde rijksbijdragen SWV	2.699	2.399	2.353
	<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>114.882</b>	<b>112.130</b>	<b>112.054</b>

#### Totaal Rijksbijdragen t.o.v. begroting / 2017

Ten opzichte van de begroting zijn de totale rijksbijdragen € 2.752.000 (2,5%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere rijksbijdragen OCW van € 1.750.000 (1,6%), hogere overige subsidies OCW van € 702.000 (0,6%) en hogere doorbetaalde rijksbijdragen SWV van € 300.000 (0,3%).

Ten opzichte van 2017 zijn de totale rijksbijdragen € 2.828.000 (2,5%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere rijksbijdragen OCW van € 2.006.000 (1,8%), hogere Overige subsidies OCW van € 476.000 (0,4%) en hogere doorbetaalde rijksbijdragen SWV van € 346.000 (0,3%).

De toename van de totale rijksbijdragen t.o.v. 2017 bestaat uit een prijsverschil van € 3.152.000 (+2,8%) en een hoeveelheidsverschil van -€ 326.000 (-0,3%) als gevolg van het dalende leerlingenaantal. Het prijsverschil wordt met name verklaard door de ophoging van de GPL (+2,61%) in de loop van 2018. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de GPL OP (schoolsoort 4) weer vanaf 2015:

<b>jaar</b>	<b>GPL OP</b>	<b>toename</b>
2018	€ 83.265	2,61%
2017	€ 81.147	2,95%
2016	€ 78.823	2,17%
2015	€ 77.151	

#### Rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2017

Ten opzichte van de begroting zijn de rijksbijdragen OCW € 1.750.000 (1,8%) hoger. Dit bedrag bestaat uit een hogere normvergoeding (+2%) en per saldo hogere inhoudingen inzake Werkloosheidsuitkeringen (-0,2%).

Ten opzichte van 2017 zijn de Rijksbijdragen OCW € 2.006.000 (2,1%) hoger. Dit bedrag bestaat uit een hogere normvergoeding (+2,3%) en per saldo hogere inhoudingen inzake Werkloosheidsuitkeringen (-0,2%).



## Overige subsidies OCW t.o.v. begroting / 2017

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<b>3.1.2.1 Overige subsidies OCW</b>			
Doorstroom programma vmbo-mbo	103	25	25
Funciemix (randstadmiddelen)	2.104	2.104	2.104
Korte opleidingstraject vmbo	25	25	28
Aanv bekostiging technisch vmbo	53	0	0
Leerplusarrangement	4.383	4.392	4.383
Lerarenbeurs	250	238	310
Lesmateriaal	3.703	3.652	3.656
Lerarenontwikkelfonds	5	5	50
Curriculum leraren povo	13	0	0
Nieuwkomers	96	0	52
Opleidingsschool	363	337	345
Prestatiebox	3.464	3.302	3.175
VSV	183	100	149
Zij-instromers	81	73	64
Zomerscholen	137	10	148
<b>Totaal ov. subsidies OCW</b>	<b>14.964</b>	<b>14.262</b>	<b>14.488</b>

De overige subsidies zijn € 702.000 (4,9%) hoger dan begroot en € 476.000 (3,3%) hoger dan in 2017. Deze verschillen worden met name verklaard door de volgende posten:

- Hogere opbrengsten van subsidies, die voor 2018 niet werden begroot (+€ 163.000), onder andere uit hoofde van voorzichtigheid. Ten opzichte van de realisatie 2017 zijn deze subsidies € 111.000 hoger.
- Hogere opbrengsten dan begroot (+€ 409.000) uit hoofde van de subsidies doorstroomprogramma vmbo-mbo, lesmateriaal, opleidingsschool, prestatiebox, VSV en zij-instromers. Ook ten opzichte van 2017 zijn deze subsidies hoger voor een totaalbedrag van € 484.000.
- Hogere opbrengsten dan begroot (+€ 139.000) voor lerarenbeurs en zomerscholen, terwijl de opbrengsten ten opzichte van 2017 in totaal € 71.000 lager zijn uitgevallen door lagere aantallen deelnemers.

## Doorbetaalde rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2017

In 2018 is er € 300.000 (12,5%) meer beschikbaar gekomen voor zorg- en extra-ondersteunings- middelen vanuit de samenwerkingsverbanden dan in 2017. Deze stijging bestaat uit +11,1% van SWV Amsterdam-Diemen, +1,6% van SWV Zaanstreek en -0,2% van SWV Waterland. Het beeld per school is divers. In de begroting werd nog uitgegaan van een beperkte stijging ten opzichte van 2017 van € 46.000 (+2%).

## 7.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<b>3.2</b>	<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
	Huur- en heffingsvergoedingen	1.406	1.980	1.764
	Amsterdamse scholenbeurs	208	262	292
	Amsterdamse lerarenbeurs	117	126	192
	Vinse school	0	0	0
	Overig	148	177	75
3.2.1	Overige gemeentelijke subsidies	1.879	2.545	2.323
	<b>Totaal overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>1.878</b>	<b>2.545</b>	<b>2.323</b>

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

De opbrengsten uit hoofde van zowel de scholen- als de lerarenbeurzen zijn in 2018 met respectievelijk 28% en 39% afgenomen. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de aflopende subsidieregeling 'Amsterdamse scholen- en lerarenbeurzen 2018/2019'.

De post 'overige' bestaat voornamelijk uit subsidies met als doel de ouderbetrokkenheid te stimuleren. De baten uit hoofde van deze subsidies zijn in 2018 ten opzichte van 2017 met ruim 129% toegenomen van € 48.437 in 2017 naar € 111.146 in 2018.

## 7.3 Overige baten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<b>3.5</b>	<b>Overige baten</b>			
3.5.1	Opbrengst verhuur	288	160	170
3.5.2	Detachering personeel	282	223	341
3.5.3	Catering	218	213	205
3.5.4	Ouderbijdragen	2.759	2.583	2.797
	Samenwerkingsverbanden	42	36	64
	Woltjer stichting	184	38	68
	Vergoedingen MBO-gelden	276	212	378
	ESF	76	0	6
	Overige kleinere subsidies	1.527	1.237	2.197
3.5.5	Overige	2.105	1.523	2.713
	<b>Totaal overige baten</b>	<b>5.652</b>	<b>4.702</b>	<b>6.226</b>

De overige baten bestaan uit verhuur, detachering personeel, ouderbijdragen, subsidies en vergoedingen uit hoofde van het geld-volgt-leerling-principe. De opbrengsten verhuur zijn o.a. gestegen door de

herrubricering van de verhuurbaten van het Zuiderlicht College. De baten uit hoofde van detachering personeel zijn in 2018 afgenomen t.o.v. 2017. Dit als gevolg van minder inzet van personeel bij derden. De kantine opbrengsten, die onder 3.5.3 catering zijn verantwoord, nemen conform begroting in 2018 voorzichtig toe.

De gerealiseerde ouderbijdragen zijn in 2018 als gevolg van de afname van het aantal leerlingen met 1,35% afgenomen. In de begroting was rekening gehouden met een daling van 7,65%. In 2018 hebben de scholen meer/duurdere excursies georganiseerd, waarvan de kosten aan de ouders in rekening zijn gebracht. De toename van de opbrengst excursies heeft de daling van algemene ouderbijdragen opgevangen, waardoor de daling van de totale ouderbijdragen beperkt is gebleven.

De baten uit hoofde van subsidies van het Samenwerkingsverband zijn in 2018 lager dan in 2017. Dit is het gevolg van het afgenomen aantal leerlingen. Deze baten vanuit samenwerkingsverband hebben betrekking op subsidies stimuleren doorstroom en onderwijs- en ondersteuningsaanbod voor hoogbegaafde leerlingen.

Het Calvijn College en het ROC van Amsterdam bieden samen opleidingen onder de naam Vakmanschapsroute aan. Het Calvijn College ontvangt hiervoor een vergoeding van het ROC van Amsterdam. Nieuwe onderhandelingen tussen het Calvijn College en het ROC van Amsterdam hebben in 2018 geleid tot een daling van de verwachte vergoedingen met 27% als gevolg van de daling van de gemiddelde MBO-bekostigingstarieven.

Medio 2018 is de toekenning van de ESF-gelden voor de jaren 2017 en 2018 bekend geworden. Uit voorzichtigheid werd met deze baten in het verslagjaar 2017 geen rekening gehouden. De totale baten zijn daarom in het verslagjaar 2018 verantwoord.

Onder de post overige kleinere subsidies zijn in 2017 baten verantwoord met een veelal incidenteel karakter. Deze zijn in 2018 niet voorgekomen dan wel onder ander rubrieken verantwoord (verhuurbaten). De daling van € 2.197.000 in 2017 naar € 1.527.000 in 2018 wordt o.a. veroorzaakt door de herrubricering van de verhuurbaten van het Zuiderlicht College, door eenmalige baten van het Calvijn College in 2017 welke in 2018 niet terug zijn gekomen. Het Comenius Lyceum had in 2017 een meevaller van € 100.000 als gevolg van vrijgevallen gereserveerde subsidie OTAW (Taalvaardigheid in Amsterdam-West).

## 7.4 Personele lasten OCW

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017	
<b>4.1 Personeelslasten</b>				
4.1.1 Brutoloon en salarissen	70.158	68.230	69.616	
4.1.2 Sociale lasten	8.650	9.267	9.154	
4.1.3 Pensioenpremies	10.264	10.080	9.889	
Lonen en salarissen		89.072	87.577	88.658
4.1.4 Dotatie personele voorzieningen	1.342	1.463	1.816	
4.1.6 Personeel niet in loondienst	2.216	1.736	2.372	
4.1.7 Scholing en ontwikkeling	992	1.058	1.229	
4.1.8 Overig	990	1.026	464	
Overige personele lasten		5.540	5.283	5.881
4.1.11 Af: uitkeringen		-1.016	-223	-871
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>93.596</b>	<b>92.637</b>	<b>93.668</b>

### Personele lasten t.o.v. begroting

De totale personele lasten overschrijden de begroting met een bedrag van € 959.000. Hiervan heeft € 1.495.000 betrekking op de lonen en salarissen, € 257.000 op de overige personele lasten, en - € 793.000 op ontvangen UWV-uitkeringen.

## Lonen en salarissen & uitkeringen

De lonen en salarissen zijn in 2018 zijn € 1.495.000 hoger dan begroot. Het verschil bestaat uit een aantal posten die gedurende het jaar zijn opgetreden. Het structurele en incidentele karakter is aangegeven met een s respectievelijk een i.

- een hoger loonpeil uit de cao (s) en hogere pensioenlasten (s) van in totaal € 1.783.000
- lagere sociale lasten van € 617.000 door het wegvallen van de premie werkhervattingskas van het UWV (niet begroot). Vanaf 2018 is ZAAM eigen risicodrager voor de WIA. Volgens de regelgeving dient ZAAM hiervoor een voorziening te vormen. De opbouw van deze voorziening bevat een aantal aannames waarover onzekerheid bestaat (verwachte in- en uitstroom, de mate van arbeidsongeschiktheid en de daaruit voortvloeiende hoogte van de WIA kosten over de gehele looptijd.
- per saldo is er in de lonen en salarissen van 2018 een bedrag opgenomen van € 330.000 als gevolg van afvloeiing van personeel (i). Dit bedrag bestaat uit de lasten van € 780.000 enerzijds en een compensatie van de transitievergoeding voor langdurig arbeidsongeschikte werknemers van € 450.000 anderzijds. Dit laatste bedrag representeert 50% van de totale betaalde transitievergoedingen ('Wetsvoorstel wijziging transitievergoeding' d.d. 5 juli 2018), die door het UWV zullen worden gecompenseerd. De hoogte van de compensatie is nog onzeker en werd niet begroot. Pas in januari 2019 werd bekend dat scholen hiervoor een vordering moeten opnemen.

## Samenvattend:

Prijseffect personele lasten	Realisatie 2018	%	Begroting 2018	%
Periodieke verhoging per 1-7-2017	€ 688.000	0,80%	€ 688.000	0,80%
Algemene loonverhoging	€ 1.224.000	1,40%	€ 875.000	1,00%
Eenmalige cao-uitkering van € 500	€ 660.000	0,70%	Niet begroot	
ABP-verhoging per 1-1-2018	€ 332.000	0,4%	Niet begroot	
Lagere sociale lasten werkhervattingskas (whk)	-/- € 610.000	0,60%	Niet begroot	
Hoger loonpeil	€ 260.000	0,3%	Niet begroot	
Beëindigingsvergoedingen	€ 780.000	0,9%	Niet begroot	
Vordering transitievergoeding	-/- € 450.000	-0,50%	Niet begroot	
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.884.000</b>	<b>3,4%</b>	<b>€ 1.388.000</b>	<b>1,80%</b>
<b>Vershil realisatie en begroting</b>	<b>€ 1.495.000</b>			

Tegenover de hogere lonen en salarissen van € 1.495.000 staan hogere uitkeringen van het UWV van € 793.000 (i). Deze uitkeringen hebben voornamelijk betrekking op WAZO uitkering en ziektewetuitkering.

## Overige personele lasten

De overschrijding van de € 257.000 op de overige personele lasten bestaat uit de volgende posten:

- De kosten van personeel niet in loondienst zijn € 480.000 hoger dan begroot. Ten eerste zijn er drie vacatures van schooldirecteuren ingevuld door interim-krachten waardoor de kosten € 220.000 hoger zijn uitgekomen. Ten tweede is er € 260.000 aan externe docenten ingezet ten behoeve van ziektevervanging en ten behoeve van invulling van openstaande vacatures, die niet intern konden worden ingevuld.
- De kosten van scholing zijn € 66.000 lager dan begroot. Tegenover deze lagere lasten staan lagere subsidies vanuit de gemeente Amsterdam en DUO.
- De kosten van personele voorzieningen zijn € 121.000 lager dan begroot. In 2018 is er bedrag gedoteerd aan de voorziening WIA van € 655.000 (niet begroot). De dotaties aan de overige voorzieningen (jubilea, persoonlijk budget, spaarverlof) waren in totaal € 776.000 lager dan begroot). Daarnaast zijn de overige personele lasten € 36.000 lager dan begroot.

## Personele lasten t.o.v. 2017

De totale personeelslasten zijn ten opzichte van 2017 € 72.000 (0,08%) lager. Dit bedrag bestaat uit € 414.000 hogere lonen en salarissen enerzijds en € 341.000 lagere overige personele lasten en € 145.000 hogere uitkeringen van het UWV anderzijds.

Het gemiddeld aantal (interne) fte's is 27 lager dan in 2017. Op basis hiervan bedraagt het hoeveelheidsverschil -€ 2.035.000 (-2,1%) en het prijsverschil € 1.909.000 (+2%).

De afname in de overige personele lasten wordt verklaard door lagere dotaties aan de voorzieningen persoonsgebonden budget en jubilea en door lagere scholingskosten.

## Bezetting in fte:

Op 1 januari 2018 bedroeg het aantal fte's 1.236 (exclusief 14 stagiairs), waarna het aantal is afgenomen. Ultimo 2018 is het aantal fte's 1.200 (exclusief 8 stagiairs), een daling van 36 fte's. In 2018 bedraagt het gemiddeld aantal fte's 1.216 (exclusief 8 stagiairs) ten opzichte van het gemiddeld aantal van 1.243 in 2017.

## 7.5 Afschrijvingslasten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<b>4.2</b>	<b>Afschrijvingen</b>			
4.2.2	Materiële vaste activa inventaris en appar.	2.585	2.584	2.423
4.2.3	Materiële vaste activa gebouwen	590	699	614
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>3.175</b>	<b>3.283</b>	<b>3.037</b>

Het totaal geïnvesteerd bedrag is in 2018 hoger dan in 2017. Hierdoor is de totale afschrijvingslast in het verslagjaar hoger dan in 2017. Doordat de in 2017 gedane investeringen veelal in het laatste kwartaal zijn gedaan, werd over die investeringen in 2017 beperkt afgeschreven. Op inventaris en apparatuur is in 2018 conform begroting afgeschreven. De afschrijving op gebouwen is in 2018 lager dan begroot en lager dan in 2017. Dit komt door het feit dat de in 2018 geïnvesteerd bedragen lager waren dan in 2017, dat de investeringen in 2018 grotendeels aan het einde van het verslagjaar zijn gedaan en het dat een aantal investeringen in 2017 geheel is afgeschreven waardoor deze lasten in 2018 er niet meer zijn.



## 7.6 Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
<b>4.3</b>	<b>Huisvestingslasten</b>			
4.3.1	Huur	1.125	1.628	1.325
4.3.2	Verzekering	-11	51	34
4.3.3	Onderhoud	3.303	3.100	2.837
4.3.4	Energie en water	1.544	1.633	1.414
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.204	1.903	2.032
4.3.6	Belastingen en heffingen	669	556	676
4.3.7	Overige huisvestingslasten	362	331	331
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>9.195</b>	<b>9.202</b>	<b>8.650</b>

### Huisvestingslasten t.o.v. begroting en realisatie 2017

De huisvestingslasten zijn in 2018 € 545.919 hoger dan in 2017. Met name de geplande onderhoudskosten hebben tot de gestegen huisvestingslasten geleid. De huurlasten, onroerendzaakbelastingen en heffingen zijn lager dan voorgaand jaar, omdat ZAAM steeds vaker in panden van de gemeente Amsterdam gehuisvest is en daarom minder huurverplichtingen heeft. In de begroting was deze ontwikkeling voorzichtig geraamd. De negatieve verzekeringslasten worden veroorzaakt door uitgekeerde schadebedragen aan ZAAM. In 2018 zijn de ontvangsten uit hoofde van schadeverzekeringen hoger dan door ZAAM uitgekeerde schadebedragen en betaalde premies. De betaalde premies uit hoofde van verplichte verzekering bij verbouwingen en nieuwbouw zijn in 2018 lager als gevolg van de afgenomen hoeveelheid projecten in 2018. De kosten van energie en water zijn hoger dan in 2017 als gevolg van algemene tariefstijgingen. Op deze toename was in de begroting ruimschoots gerekend.

De schoonmaakkosten zijn in 2018 8,5% hoger dan in 2017. Dit is het gevolg van de jaarlijkse prijsindexatie van 2,4% en van de nagekomen eindafrekeningen van CSU inzake het Noorderlicht College (€ 60.000) en het Calvijn College (€ 20.000). De kosten uit hoofde van belastingen en heffingen zijn in 2018 nagenoeg gelijk aan 2017. In de begroting was gerekend op een daling van deze kosten met € 120.000, waarbij onvoldoende rekening werd gehouden met waterschapsbelasting en rioolrechten. De overige huisvestingskosten zijn in 2018 € 31.000 hoger dan in 2017. Dit komt vooral door de inzet van een consultancybureau dat ZAAM in het project "EA dak onderhoud" heeft begeleid.

## 7.7 Overige Materiële lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017	
<b>4.4 Overige lasten</b>				
4.4.1 Accountantskosten	152	119	175	
4.4.2 Telefoon- en portokosten	307	368	339	
4.4.3 Advieskosten	809	1.009	768	
4.4.4 Onderwijs door derden	1.858	1.387	1.795	
4.4.5 Overig adm en beheerslasten	715	901	626	
Administratie en beheerslasten		3.841	3.784	3.704
4.4.6 Inventaris	513	376	496	
4.4.7 Leermiddelen	3.439	3.007	3.234	
4.4.8 ICT	2.366	1.696	2.809	
4.4.9 Examenkosten	167	185	171	
Inventaris, apparatuur en leermiddelen		6.485	5.264	6.710
4.4.10 PR en marketing	249	209	255	
4.4.11 Contributies en abonnementen	433	546	432	
4.4.12 Catering	245	261	259	
4.4.13 Dotatie voorzieningen dub. Debiteuren	702	385	605	
4.4.14 School & culturele activiteiten	123	118	145	
4.4.15 Reizen, excursies en projecten	2.008	1.870	1.831	
4.4.16 Overige	1.023	952	1.166	
Overige adm en beheerslasten		4.783	4.343	4.695
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>15.109</b>	<b>13.391</b>	<b>15.108</b>	

### Materiële lasten t.o.v. begroting en realisatie 2017

De overige materiële lasten zijn € 1.718.000 hoger uitgekomen dan de begroting. Ten opzichte van de realisatie 2017 zijn de kosten nagenoeg gelijk. In vergelijking met de begroting zijn met name de kosten voor onderwijs door derden, leermiddelen en ICT kosten hoger dan begroot. In de begroting zijn besparingen op leermiddelen opgenomen die niet (geheel) zijn gerealiseerd. Ook zijn de kosten voor leermiddelen in het algemeen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. De kosten voor onderwijs door derden zijn hoger dan begroot doordat er meer leerlingen na de peildatum op een andere locatie onderwijs hebben genoten dan was begroot (VAVO leerlingen, detachering en schoolwisselaars).

De realisatie van de leermiddelen is € 396.000 (15%) hoger dan begroot. Hier zijn verschillende oorzaken voor te benoemen. In 2018 zijn extra kosten van € 100.000 aan de afschrijvingsregeling als gevolg van de afname van boekenfonds gerealiseerd. Daarnaast hebben een aantal scholen ingezet op bezuinigen op leermiddelen waar mogelijk. Dit is echter niet altijd gerealiseerd.

De kosten voor ICT zijn hoger dan begroot; oorzaak is de langere doorlooptijd van de migratie van de oude naar de nieuwe ICT omgeving en daarmee de tijdelijke verlenging van het lopende contract met de vorige ICT leverancier. De migratie naar Switch IT is in september 2018 afgerond. Tijdens de migratie zijn verbeteringen doorgevoerd in het wifi-netwerk van de scholen en de cloud-omgeving om de performance te verbeteren. Daarnaast zijn de kosten van de boa lijnen begroot onder contributies (verschuiving). De kosten ICT zijn daarentegen wel lager dan voorgaand jaar.

De stijging van de kosten van dubieuze debiteuren wordt zoals in paragraaf 5.3 is toegelicht veroorzaakt door de herbeoordeling van oninbaarheid van één grotere vordering.

(bedragen x € 1.000)

	<b>Realisatie 2018</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Realisatie 2017</b>
<b>Honoraria accountant</b>			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	69	42	124
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	83	70	45
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	-	7	6
<b>Totaal</b>	<b>152</b>	<b>119</b>	<b>175</b>

De accountantslasten van € 152.000 hebben voor:

- € 44.000 betrekking op de jaarrekeningcontrole 2017 en € 25.000 betrekking op een voorschot voor de jaarrekeningcontrole van 2018 welke zijn uitgevoerd door Astrium Onderwijsaccountants;
- € 83.000 betrekking op andere controleopdrachten. Dit betreft voor € 48.000 de bekostigingscontrole van 2017 welke is uitgevoerd door Deloitte & Touche. € 35.000 heeft betrekking op de controle op eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers. Deze kosten van € 32.400 hebben betrekking op Deloitte & Touch en € 2.600 op Atrium Onderwijsaccountants .

Oorzaak voor het overschrijden van de begroting is met name het meerwerk. De begroting 2018 is lager ingezet, omdat de verwachting was dat het meerwerk kon worden terugbracht. In 2018 is geen sprake geweest van fiscale adviezen.

## 7.8 Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

	<b>Realisatie 2018</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Realisatie 2017</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>			
5.1 Rentebaten	1	0	7
5.5 Rentelasten	-383	-365	-468
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-382</b>	<b>-365</b>	<b>-460</b>

De rentevergoeding over de spaarrekening bij de Rabobank bedraagt € 1.000. De rente op de langlopende lening is gefixeerd door middel van een renteswap en bedraagt €383.000. De rentelasten zijn lager dan vorig jaar als gevolg van aflossing op de langlopende lening.



## 8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2018	Resultaat 2018	Art 2:403 BW	Deelnam e %	Consolidati e
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Vereniging	Amsterdam	4	10.387	810	nee	-	nee
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereni	Zaanstad	4	1.883	724	nee	-	nee
Saenstroom OPDC	Stichting	Zaanstad	4	2.604	298	nee	-	nee
Samenwerkingverband Waterland	Stichting	Purmerend	4	1.696	31	nee	-	nee
Totaal bestuur				16.570	1.863			

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



## 9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

### Bezoldiging topfunctionarissen

#### 9a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13<sup>e</sup> maand van de functievervulling

	J. Steenvoorden	R. Kuiken	B. Dijkgraaf
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter CvB</b>	<b>Lid CvB</b>	<b>Voorzitter CvB</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/08	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning (bruto)	99.951	138.824	46.816
Belastbare onkostenvergoedingen	1.969	869	111
Beloningen betaalbaar op termijn	12.644	18.638	6.311
Subtotaal	114.564	158.331	53.238
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>114.564</b>	<b>158.331</b>	<b>53.238</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	113.844	171.000	57.156
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	*	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband 2017 (in fte)	1	1	
Dienstbetrekking?	ja	ja	
<b>Bezoldiging 2017</b>			
Beloning (bruto)	139.350	132.158	
Belastbare onkostenvergoedingen	2.057	1.685	
Beloningen betaalbaar op termijn	17.571	17.445	
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>158.978</b>	<b>151.288</b>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	165.000	165.000	
*de overschrijding is toegestaan op grond van artikel 3 lid 2 Uitvoeringsregeling WNT			

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

#### 9b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12 (n.v.t.)

## 9c. Toezichthoudende topfunctionarissen

	E.R.M. Verhoef	P.P. Witte	L.J.M. Hermesen	E.M. Spetter	A.J. Kallenberg	M. Spier
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Vice Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 03/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>						
Beloning	7.438	4.959	3.719	6.000	4.959	4.959
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	7.438	4.959	3.719	6.000	4.959	4.959
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>7.438 *</b>	<b>4.959 *</b>	<b>3.719 *</b>	<b>6.000</b>	<b>4.959 *</b>	<b>4.959 *</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.650	17.100	12.825	17.100	17.100	17.100
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldige betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>						
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12	1/9 - 31/12
<b>Bezoldiging 2017</b>						
Beloning	7.438	4.959	4.959	6.000	4.959	1.653
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>7.438</b>	<b>4.959</b>	<b>4.959</b>	<b>6.000</b>	<b>4.959</b>	<b>1.653</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.750	16.500	16.500	16.500	13.750	5.500

\*In de tabel is de beloning exclusief btw opgenomen.

In de besloten vergadering van 10 januari 2017 heeft de RvT het honorarium RvT opnieuw vastgesteld voor 2016, 2017 en 2018. De beloning voor de leden van de RvT voor 2017 is vastgesteld op € 6.000, inclusief 21% btw. Voor de voorzitter van de RvT is dit bedrag € 9.000.

Indien de 'Kleineondernemersregeling' van toepassing is, worden de hiervoor genoemde bedragen zonder btw gedeclareerd (factuurbedrag blijft gelijk € 6.000). De individuele leden van de RvT zijn zelf verantwoordelijk voor de btw-afdracht aan de belastingdienst.

## 9d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder (n.v.t.)

**9e. In het geval van een topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionarissen, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/hij bij andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van onderstaande tabel van toepassing (n.v.t.)**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2018 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Er zijn in 2018 geen ontslaguitkeringen betaald aan topfunctionarissen of aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

## 10. Beleidsinfo

(bedragen x € 1.000)

jan-dec 2016		Lasten administratieve	Lasten huisvesting	Lasten leermiddelen	Lasten meubilair	Baten ouderbijdragen	Baten schoonmaken
BRIN	02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ	3.841	9.195	5.805	100	2.759	-
Totaal bestuur		3.841	9.195	5.805	100	2.759	-

## 11. Gebeurtenissen na balansdatum

Medio juni 2019 zijn er lacunes in de cijferregistratie van het schoolexamen van het Calvin College geconstateerd. In sommige gevallen bleken cijfers niet of niet correct ingevoerd en is dit alsnog gebeurd. Vervolgens heeft het Calvin College per leerling een individueel herstelplan gemaakt. 68 van de 77 leerlingen vmbo-kader moeten alsnog één of meerdere toetsten doen. Dit geldt ook voor 15 leerlingen van de basisberoepsgerichte leerweg. Het herstelplan omvat, naast een noodzaak ontbrekende toetsen in te halen, een aanpak om extra lessen te krijgen en zich daarop te kunnen voorbereiden. De leerlingen hoeven het centraal examen niet over te doen.

De situatie is erg vervelend in de eerste plaats voor de betrokken leerlingen. We menen dat dit geen gevolgen heeft voor het jaarverslag 2018. Mogelijk leidt deze situatie tot een achterblijvende instroom van leerlingen in de toekomst, maar we hebben er vertrouwen in dat dit beperkt zal blijven. Enerzijds heeft het Calvin College inmiddels een goede naam en anderzijds heeft de school hard gewerkt aan een adequaat herstelplan. Uiteraard zullen wij lering uit de situatie trekken.

## 12. Ondertekening van de jaarrekening

Amsterdam, 21 juni 2019

College van Bestuur  
Mevrouw drs. B.B. Dijkgraaf

De heer drs. R. Kuiken

Raad van Toezicht  
Mevrouw E.R.M. (Els) Verhoef (voorzitter)

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

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

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

Mevrouw M. (Marian) Spier

De heer drs. K. Boering RA



### 13. Gegevens rechtspersoon

Naam en adres van de instelling:	ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs Postbus 12426 1100 AK Amsterdam Dubbelink 2 1102 AL Amsterdam
BRIN-Nummers:	02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ
Telefoonnummer:	020- 7059600
Faxnummer:	020 -6958614
E-mailadres:	info@zaam.nl
Internetsite:	www.zaam.nl
Bevoegd-gezagnummer:	42621
KvK-nummer:	55752330
Statutaire naam:	Stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs
Rechtsvorm:	stichting
Statutaire zetel:	Amsterdam

## 14. Verklaring accountant











## 15. Hoofd- en nevenvestigingen

02VQ00	Pascal College		
02VQ01	Pascal Zuid		
14RF	ZAAM Oost	17VF	ZAAM Noord
14RF00	Pieter Nieuwland College	17VF00	Damstede (en 21VF08)
14RF03	College De Meer (en 14RF05)	17VF01	Noorderlicht College
14RF04	Bindelmeer College	7VF03	Over-Y College
14RF06	Cygnus Gymnasium	17VF04	Bernard Nieuwentijt College
14RF08	havo De Hof	17VF06	Hogelant
17HB	ZAAM West	21ET	ZAAM Zuid
17HB00	Comenius Lyceum Amsterdam	21ET00	Gerrit van der Veen College
17HB03	het Reinaert	21ET02	Sweelinck College
17HB06	Calvijn College	21ET04	Huygens College
17HB07	Iedersland College	21ET07	Zuiderlicht College (en 21ET11)
		21ET08	De Apollo
26JZ	de De Faam	21ET12	de Vinse School



# Bijlagen

## Bijlage 1 Lijst met afkortingen en verklaring begrippen

Andersbevoegden	Leraren met een bevoegdheid voor een vak, die (deels) lesgeven in een ander vak (nb over de exacte definitie vinden landelijk gesprekken plaats).
BHV	Bedrijfshulpverlening
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
fte	Fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband wordt uitgedrukt.
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
IKB	Individueel Keuze Budget: Dit is een keuzebudget vanuit de cao-vo in de vorm van extra verlofuren. Het keuzebudget kan worden aangewend om minder te gaan werken, of om verlof te sparen. Ook kan het onder voorwaarden worden gekapitaliseerd.
LOB	Loopbaanoriëntatie en -begeleiding
LWOO	Leerweg Ondersteunend Onderwijs
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
Onderbevoegden	Leraren met een tweede-graadsbevoegdheid, die lesgeven in de bovenbouw van havo of vwo (nb over de exacte definitie vinden landelijk gesprekken plaats).
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
OP	Onderwijzend Personeel
P&O	Personeel en Organisatie
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PGMR	Personeelsgeleding van de GMR
PSA	Personeel- en Salarisadministratie
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie. Dit is een inventarisatie van risico's voor de veiligheid en gezondheid op de werkplek.
rk/pc	Rooms katholiek/Protestants Christelijk
RPO	Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen. Dit is een regionaal plan waarin schoolbesturen met elkaar vastleggen hoe de onderwijsvoorzieningen binnen de sector vorm krijgen.
Rvt	Raad van Toezicht
SWV	Samenwerkingsverband
Tussenvoorziening	Een zorglocatie voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
VAVO	Volwassenonderwijs
VO-raad	Sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs die de belangen behartigt van het voortgezet onderwijs bij de overheid, de politie, andere onderwijssectoren en maatschappelijke organisaties.
VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs
VTOI	Vereniging van Toezichhouders in Onderwijsinstellingen
WNT	Wet Normering Topinkomens
WOVO	Werkloosheidsregeling Onderwijspersoneel Voortgezet Onderwijs

## Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur

Naam	Functie	nevenfunctie
Drs. B. Dijkgraaf	Voorzitter Vanaf 1-9-2018	Qualitate qua: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid van bestuur Woltjer Stichting</li> <li>• Lid van bestuur OSVO</li> <li>• Lid van bestuur Samenwerkingsverband Waterland</li> </ul>
Drs. R. Kuiken	Lid	Qualitate qua: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid van bestuur Samenwerkingsverband VO A'dam-Diemen</li> <li>• Lid van bestuur Samenwerkingsverband Zaanstad en daaraan gerelateerd:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid van toezichhoudend orgaan stichting Saenstroom</li> <li>- Lid van bestuur coöperatieve vereniging BOA</li> <li>- Voorzitter Bèta Partners</li> </ul> </li> </ul> Overige: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Kerk Amsterdam</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Regenbooggroep, Amsterdam</li> <li>• Voorzitter Stichting Steunfonds Theologie Windesheim</li> <li>• Lid van het bestuur van het samenwerkingsverband Waterland</li> </ul>
J. Steenvoorden	Voorzitter tot 1-9-2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid van de Woltjer Stichting</li> <li>• Lid van het bestuur van OSVO</li> </ul> Overige: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid stichting Dreamweb</li> <li>• Lid van thematisch netwerk onderwijs VVD</li> <li>• Schaduw raadslid VVD Landsmeer</li> </ul>



## Bijlage 3 Ontwikkeling aantal leerlingen

Aantal leerlingen								
School	locatie	schoolsoort	okt-13	okt-14	okt-15	okt-16	okt-17	okt-18
De Apollo	Amsterdam		239	227	238	241	237	253
De Faam	Zaandam	praktijk- onderwijs	198	201	209	201	185	157
Hogelant	Amsterdam	Tussenvoor- ziening vmbo	83	80	100	129	134	119
Iedersland College	Amsterdam	vmbo-b, -k	246	248	234	215	224	202
Calvijn College	Amsterdam	vmbo-b, -k	508	481	458	469	481	521
ABC Noorderlicht	Amsterdam	vmbo-b, -k	576	559	499	453	411	417
Bindelmeer College	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	486	480	477	505	474	490
College De Meer	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	460	517	548	529	515	489
Huygens College	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	544	494	482	448	474	459
Pascal Zuid	Zaandam	vmbo-b, -k, - (g)t	641	646	605	586	583	555
Zuiderlicht College	Amsterdam	vmbo-b, -k, - (g)t	393	390	402	406	410	391
Bernard Nieuwentijt College	Monnickendam	vmbo-t	274	275	301	323	328	325
Het Reinaert	Amsterdam	vmbo-t	363	304	266	260	264	228
Over-Y College	Amsterdam	vmbo-t	628	615	554	529	526	483
Sweelinck College	Amsterdam	vmbo-t	576	591	592	556	503	423
Vinse School	Amsterdam	vmbo- t/havo/vwo	-	-	73	145	184	226
Comenius Lyceum	Amsterdam	havo/vwo	696	745	734	697	611	533
Cygnus Gymnasium	Amsterdam	vwo	685	734	783	826	830	824
Damstede	Amsterdam	havo/vwo	1049	1085	1130	1133	1108	964
Gerrit van der Veen College	Amsterdam	havo/vwo	843	908	895	873	875	867
Pascal College	Zaandam	havo/vwo	876	908	916	935	979	933
Pieter Nieuwland College	Amsterdam	havo/vwo	956	956	951	930	955	954
havo de Hof	Amsterdam	havo	83	191	245	280	357	404
vavo			43	47	42	56	59	62
OPDC			56	62	70	55	49	26
Totaal			11.502	11.744	11.804	11.780	11.756	11.303

## Bijlage 4 Onderwijsresultaten 2018

School	Schoolsoort	Positie tov advies PO	OB snelheid	Rendement bovenbouw	Verschil SE-CE	Gem. cijfer CE relatief	Oordeel opbrengsten	Arrangement
De Apollo	vmbo-t	Onder norm	Boven norm	Boven norm	0,16	Boven norm	voldoende	basis
Iedersland College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,31	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,32	Boven norm	voldoende	basis
Calvijn College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,54	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	-0,11	Boven norm	voldoende	basis
ABC Noorderlicht	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,41	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,08	Boven norm	voldoende	basis
Bindelmeer College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,31	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,19	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	-0,03	Boven norm	voldoende	basis
College De Meer	vmbo-b	Onder norm	Boven norm	Boven norm	-0,35	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	-0,03	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	-0,23	Boven norm	voldoende	basis
Huygens College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,57 <sup>2</sup>	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	-0,04	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,27	Boven norm	voldoende	basis
Pascal Zuid	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,22	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,03	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	-0,08	Boven norm	voldoende	basis
Zuiderlicht College	vmbo-b	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,66	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-k			Boven norm	0,15	Boven norm	voldoende	basis
	vmbo-t			Boven norm	0,55	Boven norm	voldoende	Basis

<sup>2</sup> Een negatief verschil van een half punt of meer is voor de inspectie geen aanleiding om op te treden. Wel is het voor de school een reden voor nadere analyse.

Bernard Nieuwentijt College	vmbo-t	Boven norm	Onder norm	Boven norm	0,12	Boven norm	voldoende	basis
Het Reinaert	vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,21	Boven norm	voldoende	basis
Over-Y College	vmbo-t	Boven Norm	Boven norm	Boven norm	-0,07	Boven norm	voldoende	basis
Sweelinck College	vmbo-t	Boven norm	Onder norm	Boven norm	-0,04	Boven norm	voldoende	Basis
Comenius Lyceum	Havo	Boven norm	Onder norm	Onder norm	0,15	Onder norm	onvoldoende	Onvoldoende <sup>3</sup>
	Vwo			Onder norm	0,34	Onder norm	onvoldoende	Onvoldoende <sup>4</sup>
Cygnus Gymnasium	Vwo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,10	Boven norm	voldoende	basis
Damstede	Havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,18	Onder norm	voldoende	basis
	Vwo			Boven norm	0,35	Onder norm <sup>5</sup>	voldoende	basis
Gerrit van der Veen College	Havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,17	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,34	Boven norm	voldoende	basis
Pascal College	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-0,23	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,03	Boven norm	voldoende	basis
Pieter Nieuwland College	havo	Boven norm	Onder norm	Boven norm	-0,11	Boven norm	voldoende	basis
	vwo			Boven norm	0,18	Boven norm	voldoende	basis
De Vinse school <sup>6</sup>	vmbo-t	Boven norm	Boven norm	Boven norm	0,18	Boven norm	Voldoende	-
	havo			Onder norm	0,20	Boven norm	Voldoende	-
	vwo			Boven norm	-	-	Geen oordeel	-
havo de Hof	havo	Boven norm	Boven norm	Boven norm	-	-	Voldoende	-
De Faam	De Faam heeft geen resultatenkaart van de inspectie. Het laatste inspectiebezoek in 2013 was positief.							
Hogelant	Het Hogelant heeft geen resultatenkaart van de inspectie. Het laatste inspectiebezoek in 2018 was positief.							

<sup>3</sup> De resultaten bij het havo blijven onvoldoende dus het arrangement ook.

<sup>4</sup> De resultaten zijn in 2018 ook bij het vwo onvoldoende geworden. Op 18 december 2018 was er een kwaliteitsonderzoek van de inspectie. Het onderwijsproces is in het rapport dat begin januari 2019 verscheen naar aanleiding van dit onderzoek voldoende beoordeeld. Omdat de resultaten onvoldoende zijn, is het oordeel onvoldoende, wat resulteert in een aangepast arrangement.

<sup>5</sup> Bij zowel het havo als het vwo is het driejaarsgemiddelde CE-cijfer nu voor het tweede jaar onvoldoende.

<sup>6</sup> havo de Hof en de Vinse School hebben nog geen kwaliteitsonderzoek gehad van de inspectie en daarom is er nog geen arrangement toegekend.



## Bijlage 5 Overzicht extra ondersteuningsmiddelen vanuit het samenwerkingsverband

<b>School</b>	<b>Toegekende middelen 2018</b>
Apollo	€ 90.440
Bindelmeer College	€ 72.504
Calvijn College	€ 73.112
College De Meer	€ 78.280
Comenius Lyceum	€ 47.196
Cygnus Gymnasium	€ 63.156
Damstede	€ 85.348
Gerrit van der Veen College	€ 66.728
Havo de Hof	€ 27.360
Hogelant	€ 50.540
Huygens College	€ 71.744
Iedersland College	€ 85.120
Reinaert	€ 39.976
Over-Y College	€ 79.800
Pieter Nieuwland College	€ 73.568
Sweelinck College	€ 76.608
Vinse School	€ 17.860
ABC Noorderlicht	€ 62.168
Zuiderlicht College	€ 62.320
<b>totaal</b>	<b>€ 1.223.828</b>



## Bijlage 6 Huisvestingsprojecten

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

School	Adres	Project	Beschikking gemeente (incl btw)	Beschikking-nummer	Oplevering
De Apollo	Oudaen 6	Herinrichten terrein	€ 50.000	VO 2017-136	maart-18
De Apollo	Oudaen 6	Uitbreiding vier lokalen	€ 691.790	VO 2018-474	augustus-19
De Apollo	Oudaen 6	Inrichting vier lokalen	€ 38.409	VO 2018-658	augustus-19
De Apollo	Oudaen 6	Leveren en plaatsen zonnepanelen (eigendom Coöperatieve Vereniging Zuiderlicht)	€ 0	-	december-18
Bindelmeer College	Dubbelink 1	Aanpassing inbraak- en brandmeldinstallatie	€ 99.963	SBA 007798	september-18
College De Meer	Radioweg 54	Aanpassing inbraak- en brandmeldinstallatie	€ 32.010	SBA 007798	september-18
Comenius Lyceum	Jacob Geelstraat 38	Renovatie en aanpassing Jacob Geelstraat	€ 16.581.281	VO 2015-236 VO 2016-269	maart-18
Comenius Lyceum	Jacob Geelstraat 38	Eerste inrichting Jacob Geelstraat	€ 1.296.700	VO 2013-056 VO 2017-151	maart-18
Comenius Lyceum	Jacob Geelstraat 38	Leveren en plaatsen datavoorzieningen Jacob Geelstraat	€ 360.190	VO 2016-142	mei-18
Comenius Lyceum	Jacob Geelstraat 38	Leveren en plaatsen zonnepanelen Jacob Geelstraat (eigendom ZAAM)	€ 80.500	SDE+ SBA	december-18
Comenius Lyceum	Derkinderenstraat 44	Verhuizen en opleveren oude schoolgebouw	€ 80.500	VO 2017-149	april-18
Comenius Lyceum	Derkinderenstraat 44	Verwijderen tijdelijke noodlokalen en egaliseren terrein	€ 131.562	VO 2017-148	april-18
Damstede	Rode Kruisstraat 83	Nieuwbouw Damstede II	€ 12.432.050	VO 2018-487	september-20
Damstede	Rode Kruisstraat 83	Eerste inrichting Nieuwbouw Damstede II	€ 191.244	VO 2017-161	september-20
Damstede	Schoenerstraat 7	Realisatie tijdelijke huisvesting (restant aanpassing wifi)	€ 286.091	VO 2018-492	augustus-18
Gerrit van der Veen College	Gerrit van der Veenstraat 99	Gevelonderhoud irt Besluit Rijksregeling Instandhouding Monumenten	€ 47.105	Rijkssubsidie 1058584	2016-2021
Gerrit van der Veen College	Gerrit van der Veenstraat 99	Haalbaarheidsonderzoek naar de realisatie van 2 a 3 gymzalen	€ 3.436.825	VO 2018-516	september-18
havo De Hof	Dapperstraat 315	Renovatie Dapperstraat (restant aanpassing dak)	€ 6.576.505	VO 2016-080	december-18

		nav ontmanteling zendmastinstallatie)			
Huygens College	2e Constantijn Huygensstraat 31	Herindeling gebouw ivm wegvallen Mentrum (restant aanpassing entree en realisatie MVI-lokaal)	€ 450.000	VO 2017-181	september-18
Huygens College	2e Constantijn Huygensstraat 31	Levering en plaatsing zonnepanelen (eigendom Cooperatieve Vereniging Zuiderlicht)	€ 25.000	SBA-021827	september-18
Iedersland College	Zekeringstraat 38-40	Vooronderzoek nieuwbouw Amstelkwartier	€ 50.000	VO 2019-1022	augustus-2021
Over-Y College	Floraweg 170	Vooronderzoek nieuwbouw Over-Y College	Aanvraag OHP VO	Aanvraag OHP VO	augustus-2021
Pascal College	Pascalstraat 4	Uitbreiding fietsenstalling	€ 15.885,45	Beschikking-nummer 1493232	augustus-18
Pascal College	Pascalstraat 4	Vervangen top laag en gras sportveld	Aanvraag OHP VO 2019	Aanvraag-nummer 2280329	augustus-2018
Pieter Nieuwland College	Nobelweg 6	Vervangen liftinstallatie (restant)	€ 256.100	VO 2015-223	augustus-18
Pieter Nieuwland College	Nobelweg 6	Permanente uitbreiding gebouw Nobelweg	€ 250.000	VO 2018-571	augustus-18
Het Reinaert	Reinaert de Vosstraat 26	Aanpassing gebouw Reinaert de Vosstraat tbv Het Reinaert (restant ingebruikname voormalige bakkerslokaal)	€ 1.499.000	VO 2017-192	augustus-18
ABC Noorderlicht	Rode Kruisstraat 14	Nieuwbouw Rosa/IJdoorn (restant inrichting terrein)	€ 11.261.670	VO 2013-070 VO 2014-180 VO 2015-316 VO 2017-197 VO 2018-634	augustus-18
ABC Noorderlicht	Rode Kruisstraat 14	Levering en plaatsing zonnepanelen (eigendom ZAAM)	€ 1.047.980	SDE+ SBA	december-18
Vinse School	Palmstraat 11	Ingebruikname Palmstraat 11, eerste fase (inclusief realisatie BINASK-lokaal)	€ 2.625.271	VO 2019-1057	augustus-18



## Bijlage 7 groot onderhoud 2018

Werkzaamheden vanuit het groot onderhoud

### *Bernard Nieuwentijt College*

De branduitgang is aangepast en diverse plafonds zijn vervangen en LED-verlichting is geplaatst.

### *Bindelmeer College*

Diverse dakdelen en lichtkoepels zijn vervangen. De luchtbehandelingsinstallatie is geoptimaliseerd en opnieuw ingeregeld. De buitengevel en de buitendeuren hebben groot onderhoud gehad. De verlichting is vervangen door LED-verlichting en ongedierte is bestreden.

### *Calvijn College*

Er zijn een paar ruimtes opnieuw ingericht door het plaatsen van enkele wanden. Daarnaast worden enkele brandkleppen kort na de zomervakantie vervangen/aangepast.

### *College De Meer*

In de zomervakantie is het dak van de Radioweg vervangen.

### *Cygnus Gymnasium*

In het voorjaar is de afgekeurde gevelliftinstallatie verwijderd en is het dak ter plaatse hersteld. Daarnaast zijn er enkele aanpassingen gedaan inzake brandveiligheid en is de wifi-installatie vernieuwd.

### *Damstede*

In de zomervakantie is de routing op het schoolplein aangepast, zodat auto's van het personeel op een veilige wijze via het eigen terrein naar de daarvoor aangewezen parkeerplaatsen kunnen rijden. Ook is de wifi-installatie en de ICT bekabeling vernieuwd. Eind 2018 is de buitenkant van het gebouw geschilderd en zijn ruimtes op de begane grond geschilderd.

### *De Faam*

De afzuiging van diverse machines, zoals zaagmachines, soldeertafel en 3D-printer is gerealiseerd

### *Gerrit van der Veen College*

De gevel is geschilderd en karakteristieke onderdelen van het Rijksmonument zijn hersteld. Ook is in de zomervakantie de lifinstallatie vervangen.

### *Hogelant*

In het voorjaar is een nieuwe kopieerruimte gerealiseerd en is ongedierte bestreden. In de zomervakantie zijn akoestisch panelen in de gymzaal geplaatst, is de gevel geschilderd en een leskeuken met uitgifteloket gerealiseerd.

### *Iedersland*

In het voorjaar zijn diverse binnenwanden hersteld.

### *Over-Y College*

In het voorjaar is ongedierte bestreden. In de zomervakantie zijn twee toiletgroepen vervangen en is het terrein aangepast zodat het gebouw een aantrekkelijkere uitstraling heeft.

### *Pascal College*

In de mediatheek is het gebalanceerd ventilatiesysteem geoptimaliseerd en is de verlichting vervangen door LED-verlichting. Daarnaast zijn diverse dakdelen vervangen en is de riolering van de losstaande gymzaal vervangen. Tevens is de toplaag van het sportveld vervangen en opnieuw ingezaaid en is de fietsenstalling uitgebreid.

*Pieter Nieuwland College*

De server van het inbraak camerasysteem is vervangen.

*Het Reinaert*

Er zijn diverse aanpassingen aan de verouderde sanitaire installatie geweest en de verlichting is op diverse plaatsen in het gebouw vervangen. Daarnaast is er een nieuwe pantry gerealiseerd in de docentenkamer.

*Sweelinck College*

In het voorjaar is het BINASK-lokaal gemoderniseerd en is de vloer van de gymzaal vervangen. Daarnaast heeft er groot onderhoud aan de gevel plaatsgevonden en is de verdiepte aula opnieuw ingericht en geschilderd.

*Zuiderlicht College*

De voordeur van de Karel du Jardinstraat is vervangen en het computerzaal aan de Rustenburgerstraat is aangepast.

