



Jaarverslag ZAAM 2023



interconfessioneel
voortgezet onderwijs

Colofon

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Uitgave	ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht	24 mei 2024
Vastgesteld door College van Bestuur	28 mei 2024
Kenmerk	2024-1195

Inhoud

Voorwoord	4	6. Jaarrekening	44
1. Algemeen	6	6.1. Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)	45
1.1. Missie en Visie	7	6.2. Staat van baten en lasten over 2023	46
1.2. NAW-gegevens	7	6.3. Kasstroomoverzicht over 2023	47
1.3. Juridische en interne organisatiestructuur	7	6.4. Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	48
1.4. Passend onderwijs	10	6.5. Grondslagen voor waardering van activa en passiva	48
1.5. Allocatie van middelen	10	6.6. Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	51
1.6. Toetsing en examinering	11	6.7. Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	52
1.7. Nationaal programma onderwijs	11	6.8. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	52
1.8. Personeel niet in loondienst	13	6.9. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	61
1.9. Strategisch personeelsbeleid	13	6.10. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2022	62
1.10. Werkdrukmiddelen	15	6.11. Verbonden partijen (Model E)	70
2. Onze ambities	16	6.12. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)	71
2.1. Goed Onderwijs: ZAAM biedt kwalitatief goed onderwijs voor elke leerling	17	6.13. Gebeurtenissen na balansdatum	74
2.2. Goed werkgeverschap: ZAAM als onderscheidend onderwijswerkgever	19	6.14. Ondertekening	74
2.3. Goed bestuur: Een gezonde en sterke organisatie	20	Overige gegevens	76
3. Verslag GMR	22	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	77
3.1. Samenstelling	23		
3.2. Inhoudelijke thema's	25		
3.3. Besluiten en adviezen	27		
3.4. Onderwerpen ter informatie	27		
3.5. Benoeming nieuw lid College van Bestuur	27		
3.6. Achterban	27		
4. Verslag Raad van Toezicht	28		
4.1. Samenstelling	29		
4.2. Governance	29		
4.3. Visie op toezicht	29		
4.4. Contact met de organisatie	30		
4.5. Werkzaamheden	30		
4.6. Werkgeversrol	31		
4.7. Woord van dank	31		
5. Financiële ontwikkelingen en continuïteit	32		
5.1. Financiën	33		
5.2. Treasurybeleid	35		
5.3. Continuïteitsparagraaf	36		
5.4. Risicoparagraaf	36		
5.5. Meerjaren exploitatiebegroting	39		
5.6. Meerjarenbalans	41		

Voorwoord

ZAAM heeft een dynamisch jaar achter de rug. De gebeurtenissen op het Sweelinck College dwongen ons tot bezinning. Het jaar stond in het teken van een zoektocht naar eigenheid en kracht. Een terugkerend thema op onze agenda was onze identiteit: ‘wie zijn we’, ‘waarom doen we wat we doen’ en vooral, ‘hoe kunnen we het beter doen’? We gingen terug naar de basis en keken naar de leerling: wat doen we voor ze, hoe kunnen we ze meer bieden en wat hebben we daarvoor nodig?

Want de leerlingen staan in het hart van ons onderwijs en ZAAM is er voor iedere leerling. Zij zijn onze bron van motivatie en verbinden ons. Het is ontzettend waardevol om te werken in het onderwijs en bij te dragen aan de toekomst van de leerlingen van ZAAM. Samenwerking in de breedste zin van het woord is een belangrijke sleutel om onze leerlingen het best mogelijke onderwijs te bieden. Het potentieel van ZAAM is enorm. Door elkaars kracht te benutten kunnen we bijvoorbeeld in staat zijn leerlingen een breder en interessanter onderwijsaanbod te bieden waarmee we hun toekomstkansen helpen te vergroten. Alle scholen beschikken over vakinhoudelijke pareltjes. Alle scholen zijn bijzonder, elk op hun eigen manier. We onderzoeken hoe we in de toekomst meer gezamenlijk kunnen doen.

2023 stond ook in het teken van een nieuw bestuur en hernieuwde energie. We staan voor veel uitdagingen, zoals wederom het grote lerarentekort en kansenongelijkheid, maar we hebben ook alles in huis om hier het antwoord op te vinden. Samen met de professionals van ZAAM bekijken we hoe we hier invulling aan kunnen geven en in welk tempo. Samen met alle scholen en het Kennis- en Servicecentrum (KES) maken we deze reis. Dat vraagt van ons dat we nog veel meer samen kunnen leren, maar ook dat we ons anders moeten organiseren om efficiënter en doelgerichter mee te kunnen bewegen met wat er om ons heen gebeurt en dit weer een plek te geven in de klas. Onze medewerkers verdienen meer aandacht. We zullen ons nog meer gaan richten op talentontwikkeling, zodat ieder tot zijn volle recht komt.

Met ingang van schooljaar 2023-2024 zijn we gestart met een nieuwe bovenschoolse inrichting. Dit omvat wekelijkse MAAZdagen waar directeuren en rectoren, de staf van het Kennis- en Servicecentrum en College van Bestuur diverse vraagstukken, uitdagingen en kansen en mogelijkheden bespreken en hoe dit om te zetten naar een toekomstvisie. Deze visie moet antwoord bieden op de meest urgente problemen. De strategische agenda van ZAAM is samen te vatten aan de hand van de volgende ambities:

1. Goed Onderwijs: kwalitatief goed onderwijs voor elke leerling
2. Goed Werkgeverschap: ZAAM als onderscheidende onderwijswerkgever
3. Goed Bestuur: Een gezonde en sterke organisatie

Om dit te realiseren moeten we de dagelijkse uitdagingen niet uit het oog verliezen. Dat lukt alleen door met elkaar verbonden te blijven. Drie principes zijn hiervoor onmisbaar: ‘Cirkel van vertrouwen, lerend organiseren en professionele cultuur’. Maar ook door opnieuw te kijken naar waar onze verantwoordelijkheid en zeggenschap ligt. We zijn een hele boeiende weg ingeslagen die niet altijd even makkelijk is om te bewandelen, maar door elkaar te vertrouwen, oog te hebben voor elkaars professionaliteit en met ons vermogen te kunnen verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen, zijn we nog beter in staat om leerlingen een kansrijke toekomst te bieden.

Het College van Bestuur van ZAAM

1. Algemeen

1.1. Missie en Visie

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

In de statuten van ZAAM is de volgende doelstelling opgenomen: *De stichting stelt zich ten doel het geven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs en ander onderwijs op interconfessionele grondslag (rk/ pc), in – in ieder geval – de regio Amsterdam, Zaandam en omstreken.*

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

Visie

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

de functie die wij onze scholen toedichten. Leerlingen ontwikkelen er belangrijke sociale vaardigheden en leren zo verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar en voor de samenleving en daarin samen te leven en werken met mensen met verschillende religieuze, levensbeschouwelijke en culturele achtergronden.

Missie

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

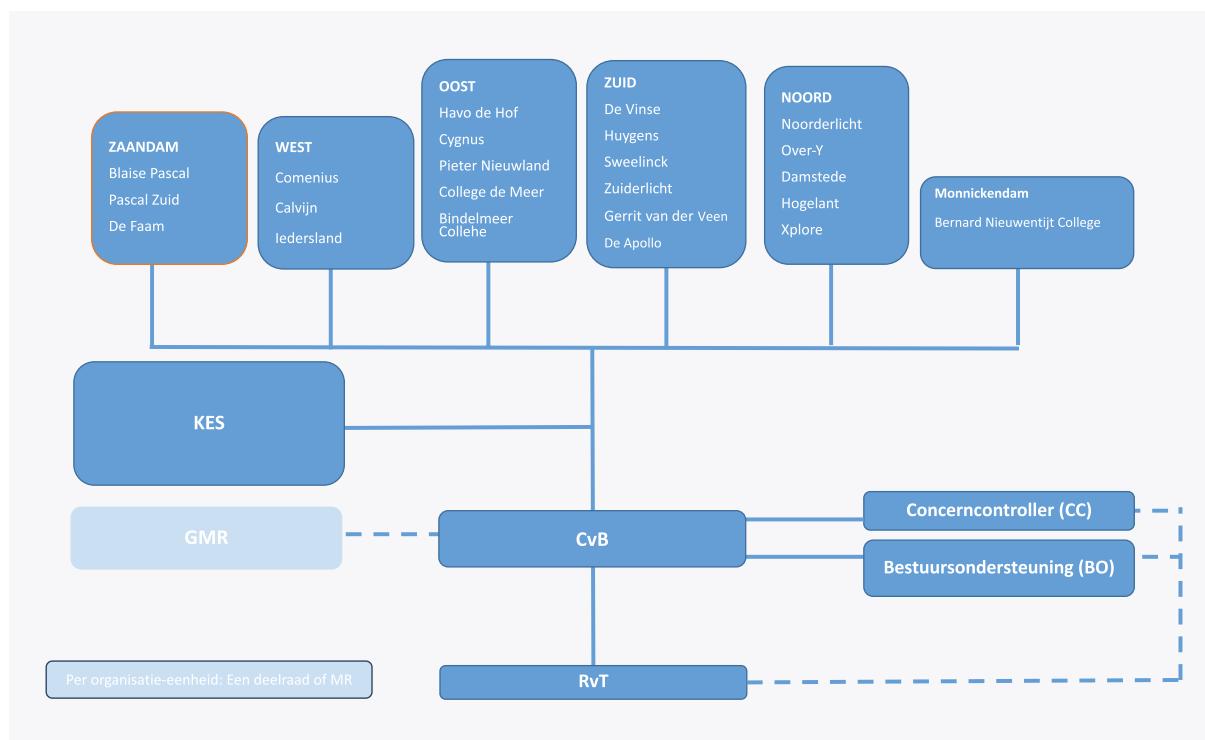
1.2. NAW-gegevens

Stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs te Amsterdam (KvK: 55752330)

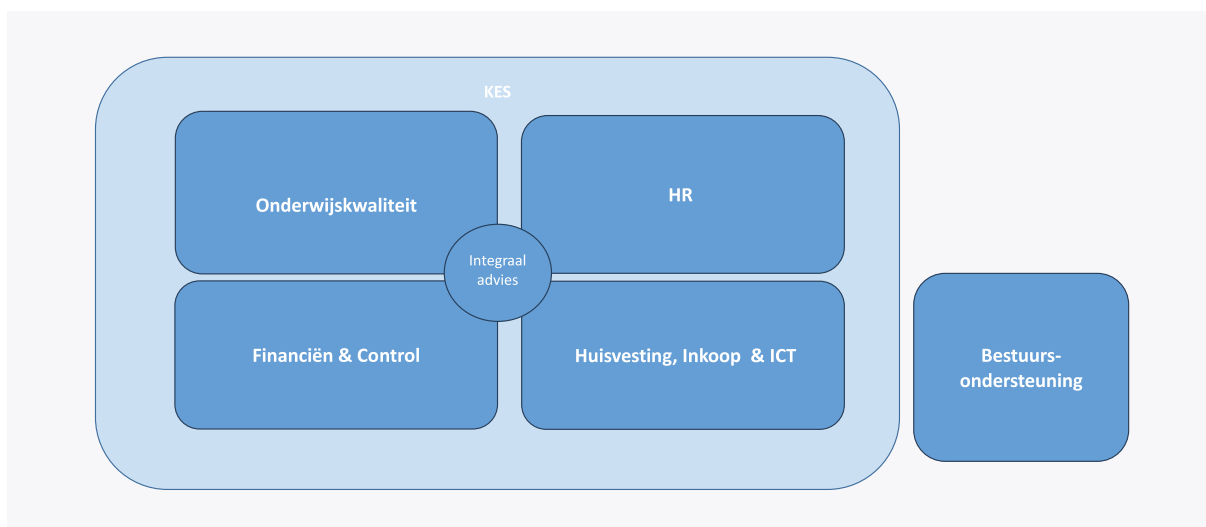
Adres-/bereikbaarheidsgegevens:

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

1.3. Juridische en interne organisatiestructuur



Inrichting Kennis- en Servicecentrum (KES)



De scholen

De 23 scholen van ZAAM worden ieder geleid door een directeur of rector. De directeur of rector is integraal verantwoordelijk voor de school, binnen de vastgestelde kaders van ZAAM. Dit betekent verantwoordelijkheid voor de aansturing van het team, de visieontwikkeling van de school, de realisatie daarvan en het zorgdragen voor een goede onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering.

Onze scholen zijn goed verspreid over de stad en regio. De scholen zijn intern verdeeld in regio's (noord, zuid, oost, west en Zaanstad), om de samenwerking in een bepaald stadsdeel te versterken. In 2023 is een eerste begin gemaakt met het vormgeven van de samenwerking in de regio's op zowel het gebied van onderwijs als bedrijfsvoering. In 2024 wordt de samenwerking verder uitgewerkt. Sinds september 2023 komen de directeuren op maandagmiddag (MAAZdag) samen om gezamenlijk te werken aan bovenschoolse vraagstukken. In 2023 is er vooral gewerkt aan samenwerking in de verschillende regio's (voorheen windstreken).

Leerlingaantallen 2023 (op basis van telling 1 oktober 2023)	
Apollo	317
Bernard Nieuwentijt	298
Bindelmeer	331
Blaise Pascal	979
Calvijn	525
College de Meer	412
Comenius	948
Cygnus	787
Damstede	746
De Faam	219
Gerrit vd Veen	957

Havo De Hof	376
Hogelant	97
Huygens	394
Iedersland	160
Noorderlicht	419
Over-Y	439
Pascal Zuid	695
Pieter Nieuwland	819
Sweelinck	354
Vinse	388
Xplore	246
Zuiderlicht	401
Eindtotaal	11307

Kennis- en Servicecentrum (KES)

De scholen en het College van Bestuur worden ondersteund door het KES (Kennis- en Servicecentrum, tot 1 september 2023 bekend onder de naam ZAAM diensten). Het Kennis- en Servicecentrum levert diensten en expertise op het gebied van onderwijs én bedrijfsvoering.

Het KES bestaat uit vier teams: Onderwijskwaliteit, Financiën & Control, HR, en Huisvesting, Inkoop & ICT. Deze teams adviseren en ondersteunen zowel de scholen als het CvB en waarborgen de randvoorwaarden voor de organisatie. Elk team wordt aangestuurd door een hoofd, die tevens fungeert als strategisch adviseur voor het CvB. Deze hoofden zorgen voor een directe lijn met de schoolleiders en het CvB om zo de communicatie tussen de afdelingen en de scholen te optimaliseren.

College van Bestuur

ZAAM wordt bestuurd door het College van Bestuur. Het College van Bestuur is het bevoegd gezag en daarmee integraal eindverantwoordelijk voor ZAAM en haar scholen. Het College van Bestuur bewaakt de realisatie van de visie en doelstellingen van ZAAM en stuurt zo nodig bij. Het College van Bestuur geeft daarnaast leiding aan de schooldirecteuren, de concerncontroller en de bestuurssecretaris. Een andere rol van het College van Bestuur is die van verbinder tussen de verschillende scholen, waarbij het uitgangspunt is 'samen is meer dan alleen'. Daarnaast staat het College van Bestuur de scholen en directeuren met raad en daad bij.

Het College van Bestuur bestond tot 1 september 2023 uit Barbara Dijkgraaf, Jan Rath (a.i. per 1 maart 2023) en Jeanneke van Meulebrouck (per 15 maart 2023). Per 1 september 2023 is mevrouw Dijkgraaf afgetreden en is het voorzitterschap ad interim vervuld door Jan Rath. Per 1 april 2024 is Bob de Baedts toegetreden tot het College van Bestuur. Met ingang van het aantreden van de heer de Baedts verandert de structuur van het CvB in een collegiaal College van Bestuur met twee gelijkwaardige leden.

Het College van Bestuur werkt met ingang van 1 september 2023 met drie portefeuilles:

- Goed onderwijs
- Goed werkgeverschap
- Goed bestuur

Drs. B.B. (Barbara) Dijkgraaf

Barbara Dijkgraaf was voorzitter van het College van Bestuur en verantwoordelijk voor de portefeuilles strategie, profilering en positionering ZAAM, onderwijs, kwaliteit, HRM en personele zaken.

Nevenfuncties

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

- Lid van bestuur Woltjer Stichting
- Lid van bestuur OSVO
- Lid van bestuur Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen
- Lid ledenadviesraad VO-raad

Overige nevenfuncties

- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Prisma
- Bestuurslid Vereniging Agora Onderwijs (per 1 januari 2023)

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

Jeanneke van Meulebrouck is als lid verantwoordelijk voor de portefeuille Goed bestuur en gezamenlijk verantwoordelijk voor de portefeuille Goed onderwijs.

Nevenfunctie

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

- Voorzitter van bestuur Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen

Overige nevenfuncties

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

Drs J.C. (Jan) Rath

Jan Rath is voorzitter a.i. en verantwoordelijk voor de portefeuille 'Goed werkgeverschap' en gezamenlijk verantwoordelijk voor de portefeuille 'Goed onderwijs'. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor KES.

Ontwikkelingen governance en code goed bestuur

ZAAM voldoet aan de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019, er is geen sprake van afwijkingen van de code. De nevenfuncties van het College van Bestuur conflicteren niet met de werkzaamheden voor ZAAM.

Ontwikkelingen in 2023

In 2023 is de Koers uit 2022 verder aangescherpt en is er een nieuwe bovenschoolse inrichting gerealiseerd. Vanaf september 2023 ligt de focus op drie ambities:

- Goed onderwijs
- Goed werkgeverschap
- Goed bestuur

De ambities worden vormgegeven aan de hand van drie organisatieprincipes:

- De cirkel van vertrouwen
- Lerend organiseren
- De professionele cultuur

De nieuwe bovenschoolse inrichting kent een nieuwe gesprekken- en monitoringscyclus met directeuren en rectoren. De twee managementgesprekken zijn vervangen door drie verantwoordingsgesprekken waarin het gesprek tussen CvB en directeur steeds draait om één van de drie ambities. Daarnaast zijn er begrotingsgesprekken, formatiegesprekken en ontwikkelgesprekken. Deze nieuwe cyclus zorgt ervoor dat de kwaliteit van het onderwijs en goede bedrijfsvoering beter gewaarborgd zijn. Door strak op de bal te sturen en gedisciplineerder te werken, krijgen we de basis op orde.

1.4. Passend onderwijs

Voor het bieden van passend onderwijs hebben scholen de opdracht leerlingen onderwijs op maat te geven waarbij ze rekening houden met de capaciteiten en groeipotentieel van elke leerling. Dat betekent dat docenten in staat moeten zijn of hier de ruimte voor moeten krijgen het onderwijsaanbod af te stemmen op de individuele behoeften van de leerlingen.

Context

Het onderwijsstelsel waarin leerlingen na groep 8 extern gedifferentieerd worden in zeven verschillende onderwijsniveaus maakt het realiseren van deze opdracht lastig. We zien dit ook terug in de inspectie-onderzoeken, interne audits en zelfevaluaties: activerende werkvormen, onderwijs afstemmen op de individuele ontwikkelbehoefte en formatief evalueren kan op vrijwel alle scholen verbeterd worden. Daarnaast zien we in het grootstedelijk gebied dat de problematiek van leerlingen blijvend uitdagingen mee zicht meebrengt. In de Staat van het Amsterdamse onderwijs worden leerlingen geconfronteerd worden met prestatiedruk en afnemend welbevinden. En we kampen in het onderwijs nog steeds met de naweeën van de coronacrisis. Tal van interventies vanuit het NPO (zie Paragraaf 1.7.) zullen in 2024 moeten uitwijzen of ze het beoogde effect hebben gehad.

Ondernomen activiteiten

Binnen ZAAM zijn er diverse activiteiten ondernomen om een antwoord te geven op deze vraagstukken:

- Vrijwel alle ZAAM scholen hebben met dank aan subsidie voor heterogene brugklassen in 2023 heterogene brugklassen gevormd die het mogelijk maken om het basisschooladvies uit te stellen. Ook stelt het leerlingen in staat om op het hoogst mogelijke onderwijsniveau terecht te komen. In 2023-2024 zien we dat de ZAAM scholen bovengemiddeld goed scoren op de indicator onderwijspositie (onderwijsniveau in leerjaar 3 t.o.v. het basisschooladvies);
- 15 ZAAM scholen hebben door beschikking van ‘subsidie basisvaardigheden’ in 2023 plannen opgesteld om de basisvaardigheden van leerlingen de komende jaren op een hoger niveau te brengen;
- De plannen vanuit het NPO zijn gecontinueerd bij die scholen waarbij het budget nog niet was uitgeput;
- Binnen de regio’s van ZAAM zijn plannen ontwikkeld om onvoorwaardelijke op-, af- en doorstroom te garanderen;
- Veel ZAAM scholen zijn gestart met een vorm van trajectvoorziening die als doel hebben leerlingen die even niet op hun plaats zijn in een reguliere klas de kans te geven hun plek weer te vinden, zodat o.a. de uitstroom naar VSO vermindert.

Samenwerkingsverbanden

Een belangrijke stakeholder voor ZAAM bij het realiseren van passend onderwijs zijn de drie samenwerkingsverbanden waar ZAAM onderdeel van is. Het ondersteuningsplan van het SWV is in 2023 verlengd en op dit moment wordt de missie en ruggengraat van het nieuwe ondersteuningsplan ontwikkeld. Als bestuurslid is ZAAM hierbij nauw betrokken. Drie thema’s zijn voor ZAAM van groot belang: de herverdeling van LWOO-gelden, de status van de tussenvoorzieningen en de ontwikkeling van VSO naar VO. Op alle drie gebieden zit ZAAM aan de gesprekstafels om tot goed beleid te komen.

Beleidsvoorbereiding

Er is in 2023 veel aan beleidsvoorbereiding gedaan en in 2024 zal zichtbaar worden wat de resultaten hiervan zijn:

- Resulteren uitgestelde adviezen tot meer plaatsing van leerlingen in leerjaar 3 tot passende onderwijsniveaus?
- Dragen de plannen basisvaardigheden bij aan de vereiste ontwikkeling van leerlingen?
- Zijn door inzet van NPO-gelden de leerachterstanden van leerlingen als gevolg van corona ingelopen?
- Neemt het percentage leerlingen toe dat binnen ZAAM onvoorwaardelijk doorstroomt?
- Zorgen trajectvoorzieningen voor een reductie van de instroom bij het VSO vanuit ZAAM en voor betere begeleiding van leerlingen?
- Is de bekostiging voor de Tussenvoorzieningen (De Apollo, Hogelant, Iedersland) afdoende?

1.5. Allocatie van middelen

Vanuit het uitgangspunt van doelmatigheid wil ZAAM de ontvangen middelen zoveel mogelijk inzetten voor het onderwijs zelf. Tegelijkertijd is kwalitatief goed onderwijs ook gediend bij een adequate en doelmatige ondersteuning. Binnen ZAAM is de allocatie daarom gebaseerd op het uitgangspunt ‘geld volgt leerling’, waarbij de bekostiging per leerling door de school wordt ontvangen. Omdat ZAAM meer scholen heeft dan BRIN-nummers, wordt de vaste voet in gelijke delen over de scholen verdeeld.

De omvang van ZAAM diensten en het College van Bestuur bedraagt 5% van de totale baten van ZAAM. Verder is voor de gemeenschappelijke lasten 5% van de totale baten begroot voor 2023, en is 0,5% beschikbaar voor vernieuwing. Alle drie de posten worden doorberekend aan de scholen. In de gemeenschappelijke kosten is een extra reservering meegenomen voor de sterk onvoorzien gestegen energielasten. Deze extra kosten zijn niet doorberekend aan de scholen.

Gezien de toenemende druk op de exploitatie van de scholen is in 2023 het gesprek gestart over bovenstaande bijdrages aan de scholen en op welke manier je deze ondersteuning organiseert (centraal versus decentraal).

1.6. Toetsing en examinering

Het thema toetsing en afsluiting is na de hectiek van de afgelopen jaren in rustiger vaarwater terechtgekomen. Zowel op de scholen als binnen ZAAM als organisatie staat de basis. Deze is ook voldoende geborgd, met toereikende kennis en expertise i.c.m. *checks en balances* op diverse momenten in het jaar. Dit is ook bevestigd door de inspectie. In het kader van het themaonderzoek schoolexaminering heeft de inspectie in maart op twee ZAAM scholen onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de schoolexaminering en beide scholen met een voldoende beoordeeld.

Van reageren naar anticiperen

Er is daardoor steeds meer ruimte voor anticiperen in plaats van reageren. Op steeds meer scholen wordt de focus verlegd naar onderwerpen als formatief evalueren en het verbeteren van de kwaliteit van de toetsen. Het is echter wel zaak om alert te blijven en daarom heeft dit thema binnen ZAAM de blijvende aandacht.

1.7. Nationaal programma onderwijs

Bijna 30 miljoen euro ontvangen de 23 scholen van ZAAM uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om coronavertragingen aan te pakken. Deze middelen kunnen worden besteed in de schooljaren 2021-2022 tot en met 2024-2025. Onderstaande tabel geeft de ontvangen bedragen per school weer.

	NPO	NPO	NPO
	totaal 2021-22	totaal 2022-23	totaal
Blaise Pascal college	€ 790.656,56	€ 1.016.957,39	€ 1.807.613,95
OPDC	€ 14.023,20	€ 11.480,00	€ 25.503,20
Pascal Zuid	€ 716.689,18	€ 999.813,46	€ 1.716.502,64
Pieter Nieuwland College	€ 849.198,17	€ 1.078.664,12	€ 1.927.862,29
College de Meer	€ 733.321,61	€ 1.065.733,47	€ 1.799.055,08
Bindelmeer	€ 773.558,62	€ 1.090.176,39	€ 1.863.735,01
Cygnus	€ 586.169,76	€ 659.280,00	€ 1.245.449,76
De Hof	€ 356.475,20	€ 480.178,78	€ 836.653,98
Comenius	€ 946.015,44	€ 1.481.630,38	€ 2.427.645,82
Calvijn	€ 943.533,64	€ 1.390.263,31	€ 2.333.796,95
Iedersland	€ 259.498,39	€ 370.264,92	€ 629.763,31
Damstede	€ 801.750,37	€ 1.079.152,56	€ 1.880.902,93
Noorderlicht	€ 699.300,35	€ 992.084,49	€ 1.691.384,84
Over-Y	€ 551.560,21	€ 756.653,44	€ 1.308.213,65
Bernard Nieuwentijt	€ 349.569,36	€ 244.360,00	€ 593.929,36
Hogelant	€ 91.150,80	€ 280.794,39	€ 371.945,19
Xplore	€ 44.173,08	€ 102.500,00	€ 146.673,08
Gerrit vd Veen	€ 620.526,60	€ 719.550,00	€ 1.340.076,60
Sweelinck	€ 431.933,04	€ 598.912,31	€ 1.030.845,35
Huygens	€ 728.568,77	€ 1.052.752,41	€ 1.781.321,18
Zuiderlicht	€ 533.986,90	€ 721.412,77	€ 1.255.399,67
De Apollo	€ 233.628,64	€ 322.478,81	€ 556.107,45
Vinse school	€ 216.658,44	€ 284.540,00	€ 501.198,44
De Faam	€ 319.163,23	€ 486.672,00	€ 805.835,23
totaal	€ 12.591.109,56	€ 17.286.305,40	€ 29.877.414,96

Aanpak ZAAM

ZAAM ontwikkelde een procesaanpak NPO waarin alle vereiste stappen staan. Ook gaf het College van Bestuur het volgende kader mee voor de NPO schoolprogramma's:

- de inzet van de middelen is gericht op een structureel effect;
- voor de inzet van middelen wordt waar mogelijk samengewerkt met andere ZAAM scholen;
- de inzet van de middelen leidt tot een verhoging van de kwaliteit van onderwijs, vergroting van de kansengelijkheid van leerlingen en/of het versterken van de school(organisatie);
- Door de verlenging van de bestedingstermijn NPO naar schooljaar 2024-2025 ligt er meer nadruk op het streven naar een structureel effect en de verhoging en versterking van de kwaliteit van het onderwijs. Aan de scholen is gevraagd om zowel interventies op te nemen om achterstanden in te halen als interventies die bijdragen aan duurzame (school)ontwikkeling voor zowel het team als de leerlingen;
- Gedurende de eerste maanden van schooljaar 2021-2022 is gebleken dat de sociaal-emotionele achterstanden bij leerlingen groter zijn dan gedacht. Bij de inzet van de middelen moet er daarom passende aandacht zijn voor sociaal-emotionele achterstanden.

Schoolprogramma's

De scholen werden bij het opstellen van de plannen ondersteund door de adviesteams van KES die bestaan uit een beleidsadviseur onderwijskwaliteit, een controller en een beleidsadviseur P&O).

Op basis van een schoolscan en gesprekken met medewerkers, ouders en leerlingen kozen de scholen interventies die pasten bij de geconstateerde achterstanden, de behoeften van de leerlingen en het eigen schoolplan. De instemming van de medezeggenschapsraad of deelraad is in vrijwel alle gevallen schriftelijk bevestigd. Bij een paar scholen liep dit proces vertraging op door het uitvallen van een directeur of de NPO-verantwoordelijke.

Inzet interventies

Bij aanvang van het schooljaar 2023-2024 is er ZAAM-breed nog ruim 12,5 miljoen euro te besteden.

De geplande interventies in schooljaar 2023-2024 zijn bij sommige scholen een voortzetting van de interventies die werden uitgevoerd in 2022-2023. Sommige scholen zetten extra in op interventies die een structureel effect voor ogen hebben. Andere scholen bouwen de inzet van interventies af, omdat zij een minder groot bedrag te besteden hebben dan vorig schooljaar. Een tweetal scholen heeft in het 2023-2024 geen NPO-gelden meer te besteden.

In onderstaande tabel is af te lezen hoe vaak in 2023 een bepaalde interventie is gekozen door de ZAAM-scholen.

interventie	aantal keer gekozen in 2023
uitbreiding onderwijstijd	20
interventies gericht op welbevinden van leerlingen	19
instructie in kleine groepen	19
metacognitie en zelfregulerend leren	19
(didactische) interventies gericht op effectievere inzet onderwijstijd om hiaten in kennis of vaardigheden te repareren	16
professionalisering gericht op specifieke interventies	15
klassenverkleining (daar is extra personeel voor nodig)	11
schoolontwikkeling	10
onderwijsassistenten	9
sportieve activiteiten	8
digitale technologie (devices ten behoeve van specifieke interventies)	8
extra gerichte ondersteuning van leerlingen en ouders bij huiswerk	8
cultuureducatie	6
leren van medeleerlingen	6
(tijdelijk) aantrekken nieuw personeel ten behoeve van specifieke interventies / schoolontwikkeling / aanpassingen in de fysieke omgeving nodig voor uitvoering	4
zomer- en lentescholen	4
feedback (meer en gericht)	4
aanpassingen in de fysieke omgeving nodig voor uitvoering interventies (aanpassingen in eigen schoolgebouw of gebruik maken van andere locaties)	4
leermiddelen (aanschaf nieuwe of aanvullende leermiddelen, maatwerk; nodig voor specifieke interventies)	3
samenwerkend leren	2
ouderbetrokkenheid	2

Scholen binnen ZAAM zetten het meest in op de volgende interventies:

1. uitbreiding onderwijstijd
2. interventies gericht op welbevinden van leerlingen
3. instructie in kleine groepen
4. metacognitie en zelfregulerend leren
5. didactische interventies op effectievere onderwijstijd om hiaten in kennis of vaardigheden te repareren

Interventies gericht op het uitbreiden van de onderwijstijd en het welbevinden van de worden het vaakst ingezet door de scholen. Vergeleken met 2022 valt op dat 'uitbreiding onderwijstijd' vaker wordt

gekozen (van 10 naar 20 keer). Ook ‘professionalisering gericht op specifieke interventies’ (van 6 naar 15 keer) en ‘metacognitie en zelfregulerend leren’ (van 4 naar 19) worden in 2023 vaker ingezet. Genoemde drie interventies trachten bij te dragen bij aan het gewenste structurele, duurzame effect.

Effect op de school

Sommige scholen geven aan dat de NPO-interventies die zijn ingezet een tijdelijke impact hadden; kleinere klassen zorgden voor extra kwaliteit in het onderwijs en werkdrukverlaging van het personeel. Wegens personeelstekort kunnen de kleinere klassen echter niet overal voortbestaan. De meeste scholen geven aan een structureel effect te merken. Door bijvoorbeeld meer oog te hebben voor het welbevinden van de leerlingen, en hierop gerichte interventies in te zetten, ontstaat er meer rust in de school. Ook de in 2023 veelvuldig ingezette interventies op het gebied van ‘metacognitie en zelfregulerend leren’ dragen bij aan een duurzaam en structureel effect bij de leerlingen in hun leervermogen.

Sfeer, veiligheid en welbevinden

Elk jaar nemen de scholen van ZAAM de vragenlijst Monitoring Sociale Veiligheid af onder hun leerlingen. Vragen worden gesteld aan de hand van drie thema’s: welbevinden, ervaren sociale- en fysieke veiligheid en aantasting sociale en fysieke veiligheid. Vergeleken met schooljaar 2021-2022 was de tevredenheid over deze thema’s in 2023 licht verbeterd. Mogelijk droegen de interventies gericht op het welbevinden van de leerlingen hieraan bij.

Digitale vaardigheden

Een aantal scholen schafte van de NPO-gelden devices aan voor groepen leerlingen. Zij zetten deze in ter verbetering van de digitale vaardigheden van de leerlingen. Ook worden de devices gebruikt voor de ontwikkeling van het formatief toetsen en handelen. Leraren op een aantal scholen zijn ook meer digitaal vaardig geworden door hen extra scholing te bieden. Deze vaardigheden gebruiken zij vervolgens in de klas.

1.8. Personeel niet in loondienst

Het percentage PNIL binnen het NPO voor 2023 is 3,8%. Dit betreft de inzet van personeel dat in dienst is van derden, zoals uitzend-, detacherings- en payrollbureaus, en om zelfstandig personeel zoals zzp’ers.

1.9. Strategisch personeelsbeleid

Van P&O naar HR

ZAAM heeft in 2023 op verschillende manieren aandacht besteed aan de personele behoeftes. Zo zijn op vrijwel alle strategische posities interimers vervangen door vaste medewerkers. Tegelijk blijft de behoefte aan strategisch HR-beleid groot. Daar zal het komende jaar dan ook flink op ingezet worden.

De expertise van medewerkers van P&O wordt nu beter benut door ondersteuning en aanwezigheid op de locatie zelf. Dit sluit ook aan op de regiovisie (zie 1.3. Juridische en interne organisatiestructuur). Hierdoor wordt aan scholen betere serviceverlening en maatwerk geboden en is het aantal foutmeldingen in sterke mate afgenomen. Verder zijn op HR-gebied de volgende projecten opgepakt:

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

MTO is een online enquête en is verstuurd naar alle medewerkers in dienst bij ZAAM. Het is een goede indicator om te meten hoe medewerkers in de organisatie staan qua tevredenheid, betrokkenheid, motivatie en loyaliteit. Het laatste MTO bij ZAAM vond plaats in 2018.

De MTO’s zijn afgenomen in het voorjaar 2023. In juni zijn de rapportages met de uitkomsten van het onderzoek naar de scholen gestuurd. Deze uitkomsten zijn meegenomen in de HR-verantwoordingsgesprekken. Scholen kregen als opdracht een plan van aanpak op te stellen als reactie op de resultaten. Voor de verantwoordingsgesprekken in 2024 ligt er een plan, is het uitgewerkt en dienen er resultaten te zijn geboekt.

Functiemixrapportage

Op verzoek van de GMR is een functiemixrapportage opgesteld. Doel van de rapportage is het evalueren van het wel of niet behalen van de doelen.

Mobiliteitsbeleid

Het mobiliteitsbeleid is geëvalueerd in het rapport ‘Evaluatie mobiliteitsproces voorjaar 2023’. Deze evaluatie is voorbereid door de Commissie Mobiliteit met voorstellen wat in 2024 verbeterd kan worden.

Strategisch HR-kader

In 2023 is een eerste voorstel voor een strategisch HR-kader opgesteld. Dit plan wordt nu aan verschillende gremia voorgelegd voor feedback. Dit kader is geënt op de drie ambities ‘goed onderwijs’, ‘goed werkgeverschap’ en ‘goed bestuur’. De focus ligt op de HR-ambities van ZAAM en moet resulteren in ZAAM als onderscheidend onderwijswerkgever. De principes



‘Cirkel van vertrouwen’, ‘professionele cultuur’ en ‘lerende organisatie’ zijn leidend voor het tot stand brengen ervan. Om tot duurzame HR te komen wordt ook gekeken naar trends en ontwikkelingen en de basis op orde. In 2024 zal het kader verder uitgewerkt worden.

1.10. Werkdrukmiddelen

Met de CAO 2022 – 2023 zijn werkdrukmiddelen beschikbaar gekomen. Deze 300 miljoen euro aan extra

middelen zijn bedoeld om onze werkdruk te verminderen door medewerkers meer tijd te geven om hun werk te kunnen doen door de inzet van extra mensen of op andere manier die past bij de medewerker of het team. ZAAM heeft hier als volgt invulling aan gegeven:

Ten aanzien van het persoonlijk budget is uitbetaling van de 40 uur bij het OP mogelijk gemaakt in het kader is van het lerarentekort voor het schooljaar ‘22-‘23 en ‘23-‘24. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om te kiezen voor verlof óf om te verzilveren. Dit resulteerde in de volgende keuzeopties voor het personeel:

Keuze	OP	OOP
1. Werkdrukvermindering		
a. Minder les	90 uur, of	
b. Minder taken	90 uur	
2. Werkdrukverlichting		
a. Alle uren		90 uur a,b, of in combinatie
3. Doelbesteding in geld		
a. Bijdrage kinderopvang	50 uur, 40 uur 1a of 1b	50 uur, 40 uur 2a of 2b
b. Pensioenopbouw	50 uur, 40 uur 1a of 1b	50 uur, 40 uur 2a of 2b
c. Uitbetalen		90 uur (t/m S8)

Mogelijkheden

Werkdruk heeft verschillende oorzaken, maar het Lerarentekort speelt uiteraard ook een belangrijke rol. Daarom heeft ZAAM het voor schooljaar 2023 – 2024 voor docenten en OOP boven schaal 8 ook mogelijk gemaakt:

- te kiezen voor een combinatie van lesvermindering 50 uur en taakvermindering 40 uur; of
- voor extra verlof ter grootte van 40 uur of de 40 uur uitbetalen (en dan 50 uur werkdrukvermindering of doelbesteding in geld).

Voor directie is het voor schooljaar 2023-2024 mogelijk gemaakt om deze uren naast werkdrukverlichting ook in te zetten voor:

- volledig inzetten voor Professionalisering
- 50 uur laten kapitaliseren in Pensioen of te besteden aan kinderopvang en de 40 uur inzetten voor werkdrukverlichting, snipperdagen of professionalisering.

De mogelijkheid om 50 uur in te zetten voor verlof i.c.m. een aanvullend verlofbudget van max. 170 uur per jaar voor 57 jaar en ouder blijft bestaan. De extra 40 uur kan hiervoor niet worden ingezet.

In winter 2024 wordt deze regeling inhoudelijk geëvalueerd ten behoeve van een eventuele aanpassing of voortzetting voor schooljaar 2024-2025

2. Onze ambities

Op basis van de geconstateerde uitdagingen op het gebied van onderwijskwaliteit, werkgeverschap en bedrijfsvoering is er gekozen om te werken met drie ambities:

1. Goed Onderwijs
2. Goed Werkgeverschap
3. Goed Bestuur

2.1. **Goed Onderwijs:** ***ZAAM biedt kwalitatief goed onderwijs voor elke leerling***

Ons onderwijs

Met 23 scholen biedt ZAAM in Amsterdam en omgeving alle opleidingen in het VO aan. ZAAM biedt ook extra ondersteuning op de tussenvoorzieningen en praktijkscholen. Om recht te doen aan het koersplan ZAAM wordt 'per regio een regiovisie ontwikkeld met als doel (onderwijskundige) samenwerking binnen een regio te versterken waardoor de scholen leerlingen beter kunnen bedienen met bijvoorbeeld doorlopende leerlijnen tussen scholen.

In 2023 is een onderzoek gestart naar de mogelijkheden om het Bernard Nieuwentijt College in Monnickendam en het Xplore in regio Noord op het gebied van onderwijskundige waarderingskader, en de bedrijfsvoering toekomstbestendig te maken. Bij het Bindelmeer College zijn scenario's uitgedacht om de school beter te laten aansluiten bij de behoeften van de leerlingen in Amsterdam Zuidoost.

Bij het leren omgaan met grootstedelijke problematiek in een diverse samenleving, werkten ook in 2023 ZAAM scholen nauw samen met de Transformatieve School. De Transformatieve School past wetenschappelijke inzichten toe in de dagelijkse onderwijspraktijk. Het doel van dit programma is dat leerlingen zelf verantwoordelijkheid leren dragen voor het maken van keuzes in hun persoonlijk leven en in hun onderwijsloopbaan. Het werken met de Transformatieve school kreeg binnen ZAAM verder vorm met meer scholen (groei van 3 naar 6 scholen) die de inzichten in verschillende fases in het onderwijs toepassen.

Kwaliteitsbeleid

Om een goede onderwijskwaliteit te waarborgen is in 2020 een bovenschools kwaliteitsbeleid vastgesteld. In dit beleid 'Goed Onderwijs, kwaliteitsbeleid Stichting ZAAM' is beschreven wat we onder goed onderwijs verstaan, geënt op de kernstandaarden van de inspectie

en aangevuld met de eigen aspecten van kwaliteit. Daarnaast geven we aan welke interventies we plegen wanneer het onderwijs op een school niet de kwaliteit heeft die we ervan verwachten. Zo werken we aan het cyclisch verbeteren van de onderwijskwaliteit en een verbetercultuur op de scholen.

Ondersteunend advies

Onze scholen zijn verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en worden voor de borging en verbetering hiervan ondersteund door de adviseurs van ZAAM diensten/KES. Door middel van monitoring van de onderwijsresultaten en andere gegevens kunnen we vroegtijdig inspelen op mogelijke daling van het kwaliteitsniveau.

Kwaliteitszorgsysteem

Ook werkt ZAAM aan het kennisniveau van medewerkers door bijvoorbeeld directeuren en kwaliteitsmedewerkers deel te laten nemen aan interne audits. In 2023 is het kwaliteitszorgsysteem verder doorontwikkeld. Bij vier scholen is een interne audit uitgevoerd door auditteams die daarvoor speciaal getraind zijn. Ook zijn er eind 2023 een aantal nieuwe auditoren getraind om de pool met auditoren te versterken. Tegelijkertijd heeft de afdeling Onderwijs & Kwaliteit in 2023 vier scholen begeleid bij het schrijven van een zelfevaluatie over hun onderwijskwaliteit. De aanbevelingen uit audits en zelfevaluaties leiden tot verbeterplannen of verbeteracties die in het jaarplan van de school worden opgenomen.

Met beide instrumenten is binnen ZAAM een kwaliteitscyclus gestart waarin iedere ZAAM school om de twee jaar een zelfevaluatie schrijft of onderwerp is van een interne audit. Door deze cyclus krijgt ZAAM vroegtijdig zicht op de onderwijskwaliteit en kunnen scholen tijdig hun onderwijskwaliteit verbeteren.

Onderwijsresultaten

De onderwijsresultaten die in maart 2023 door de inspectie zijn gepubliceerd, laten zien dat de meeste scholen voldoende onderwijsresultaten laten zien. Alleen bij de havo-afdeling van het Sweelinck College en de vmbo-k afdeling van het Huygens College is er sprake van een onvoldoende op de onderwijsresultaten. Op basis van de eigen prognose onderwijsresultaten 2024 van ZAAM wordt verwacht dat (1) Huygens vmbo-k een voldoende zal krijgen, (2) Sweelinck havo onvoldoende zal blijven, en ook de vmbo-t afdeling een onvoldoende zal krijgen, en (3) dat Apollo met zowel de afdeling vmbo-t als havo een onvoldoende zal krijgen.

Inspectieonderzoeken

Het afgelopen jaar bezocht de inspectie vier scholen voor een kwaliteitsonderzoek.

- Het Bindelmeer College is in januari bezocht naar aanleiding van risico's in de onderwijskwaliteit.

Er is geconcludeerd dat de leskwaliteit en de kwaliteitszorg van onvoldoende niveau was. De inspectie heeft de school daarom het eindoordeel 'onvoldoende' gegeven. Aan de hand van een herstelplan werkt de school er hard aan om de onderwijskwaliteit te verbeteren. De inspectie komt begin 2024 langs voor een herstelonderzoek;

- Ook op het Sweelinck College heeft onderzoek door de inspectie plaatsgevonden. Dit was naar aanleiding van onvoldoende onderwijsresultaten. Op basis hiervan is de afdeling havo beoordeeld met een 'onvoldoende'. De inspectie komt in de eerste helft van 2024 terug voor een herstelonderzoek;
- Het Noorderlicht College maakte deel uit van de steekproef en werd bezocht in oktober. Alle standaarden zijn beoordeeld met een voldoende;
- Het Huygens College is eveneens door de inspectie bezocht. Deels vanwege een herstelonderzoek naar aanleiding van de onvoldoende afdeling vmbo-k, maar ook omdat ze deel uitmaakten van de steekproef kwaliteitsonderzoeken waarmee de inspectie in 23/24 gestart is. De school is op alle standaarden beoordeeld met een voldoende.

Naast het Huygens College en het Noorderlicht College zijn er nog vier scholen van ZAAM onderdeel van de steekproef van de inspectie. Een aantal onderzoeken vindt in 2024 plaats.

Samenwerking scholen met externe partners

Onze scholen participeren individueel veel in netwerken en samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld op het gebied van welzijn, sport, cultuur en techniek. Zo staan onze scholen midden in de samenleving en vervullen zij ieder op hun eigen wijze een maatschappelijke rol, buiten het geven van onderwijs.

OSVO

ZAAM is – net als de meeste schoolbesturen in Amsterdam – lid van OSVO. OSVO heeft als doel op stedelijk niveau initiatief te nemen voor gezamenlijke beleidsvormingen uitvoering. Dit bewerkstelligt OSVO door uitvoering van de onderwijsagenda Amsterdam.

Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) Amsterdam-Diemen

Eind 2019 is door ZAAM en de collega-besturen in de regio het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) Amsterdam-Diemen vastgesteld voor de periode 2020 – 2025. Daarnaast neemt ZAAM deel in de RPO's van Zaanstad en Waterland.

Het RPO Zaanstad loopt van 2022 – 2027.

Het RPO van Waterland loopt van 2018 – 2023.

In het kader van de strategische onderwijsportefeuille en het bijdragen aan de kansengelijkheid in de

stad, heeft ZAAM in 2023 melding gemaakt van ontwikkelingen in de strategische onderwijsportefeuille van ZAAM en de eventuele consequenties daarvan voor licenties van scholen.

AMOS

In 2023 hebben ZAAM en PO-bestuur AMOS een convenant gesloten. Doel van dit convenant is het verbeteren van de overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs en de onderwijsresultaten. ZAAM en AMOS hebben de intentie uitgesproken zich maximaal in te zetten voor de totstandkoming van het onderwijsproject 10-14. Ook wil ZAAM samen met AMOS komen tot een samenwerkingsovereenkomst waarin o.a. een onderwijsplan is opgenomen.

Regiocollege

In 2023 is de samenwerking met het Regiocollege in Zaanadam voor de doorstroom vmbo-mbo gecontinueerd.

Samenwerkingsverbanden

ZAAM is actief in drie samenwerkingsverbanden die samen met de schoolbesturen ervoor zorgen dat alle leerlingen op hun school een plek krijgen die zo goed mogelijk past bij hun mogelijkheden, ook voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. De onderwijsadviseurs helpen de scholen extra ondersteuning en begeleiding aan leerlingen te geven.

Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Amsterdam-Diemen

ZAAM is in Amsterdam aangesloten bij het samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Amsterdam-Diemen. Dit is een vereniging waarin 26 schoolbesturen met ruim 80 scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in Amsterdam en Diemen samenwerken aan de uitvoering van de wet passend onderwijs. Het bestuur van het samenwerkingsverband bestaat uit zes leden. Deze leden zijn afkomstig uit het bestuur van de samenwerkende scholen en de directeur-bestuurder van het samenwerkingsverband. Alle ZAAM scholen bieden de vastgestelde basisondersteuning. Drie scholen van ZAAM zijn zogenoemde tussenvoorzieningen en krijgen extra gelden vanuit het Samenwerkingsverband. Het zijn scholen op het snijvlak van regulier en speciaal onderwijs. Verder hebben alle ZAAM scholen een schoolondersteuningsprofiel. Hierin staat beschreven en wordt inzichtelijk gemaakt welke ondersteuning geboden kan worden. In de schoolgids wordt verwezen naar de (extra) ondersteuning die op de school geboden kan worden. Bovendien zijn de schoolondersteuningsprofielen te vinden op Scholen op de Kaart.

Ondersteuningsmiddelen

De ZAAM scholen ontvingen in 2023 ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen om te investeren in de zorgstructuur ter

versterking van zowel de basis- als extra ondersteuning en om individuele leerlingen te ondersteunen. Met deze middelen bieden de scholen ook extra ondersteuning aan individuele leerlingen. De doelmatige besteding van middelen wordt verantwoord aan het Samenwerkingsverband.

De ondersteuningsmiddelen worden uitgegeven aan:

- Ondersteuning voor (individuele) leerlingen;
- Investerings in interne zorgstructuur en scholing;
- Interne en externe kwaliteitsverbetering;
- Inzet trajectklassen;
- Bestedingen met betrekking tot extra zorgstructuur.

Basisondersteuning

De basisondersteuning wordt geboden op alle ZAAM scholen zoals ondersteuning bij taal, dyslexie, dyscalculie, rekenen, enzovoort. Naast deze basisondersteuning biedt een aantal scholen van ZAAM ook extra ondersteuning aan, bijvoorbeeld t.b.v. meer- en hoogbegaafdheid bij een aantal havo/vwo-scholen en het gymnasium van ZAAM. De ouders en leerlingen worden op meerdere manieren geïnformeerd over dit aanbod van ondersteuning. Dat gebeurt mondeling bij kennismakingsavonden, bij mentor-ouderleerlinggesprekken en schriftelijk via de websites van de scholen en via Scholen op de Kaart.

Samenwerkingsverband Zaanstreek

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

Regionaal Samenwerkingsverband VO/SVO Waterland

Binnen het regionale Samenwerkingsverband VO/SVO Waterland krijgt elke leerling een onderwijsaanbod dat zo goed mogelijk aansluit bij zijn/haar mogelijkheden en beperkingen via passende zorgarrangementen. Van ZAAM is één school aan dit samenwerkingsverband verbonden, het Bernard Nieuwentijt College. De zorg

wordt in de nabijheid van de leerling aangeboden. Alle instellingen voor onderwijs en jeugdbeleid in de regio participeren. De zorg wordt zoveel mogelijk structureel verzorgd voor groepen met vergelijkbare problematiek en kan incidenteel aan individuele leerlingen worden verleend. De zorgkwaliteit bij het Bernard Nieuwentijt College is hoog en wordt door het samenwerkingsverband zeer gewaardeerd. De school staat binnen de regio bekend als een kleinschalige school met veel individuele aandacht voor de leerlingen. De ondersteuning van het Bernard Nieuwentijt College bestaat uit: ondersteuning bij begrijpend lezen en spelling, ondersteuning bij rekenen, wekelijkse bijles in alle vakken, huiswerkbegeleiding, training faalangst en trainingen sociale vaardigheden.

Gemeenten

In het onderwijs in het algemeen en voor alle in dit hoofdstuk genoemde onderwerpen spelen de gemeenten natuurlijk een belangrijke rol. ZAAM heeft veelvuldig contact met de gemeente Amsterdam, Zaanstad en Waterland, waarbij een belangrijk gespreksonderwerp de huisvesting is. Daarnaast wordt veel gesproken over het onderwijsbeleid in de stad en gaat het over doorstroom, loting en matching, kansengelijkheid, etc. In het kader van huisvesting is met de afdeling huisvesting regelmatig overleg gevoerd over het tegengaan van leegstand in schoolgebouwen.

2.2. Goed werkgeverschap: ZAAM als onderscheidend onderwijswerkgever

Medewerkers bij ZAAM worden gestimuleerd om professionaliseringsactiviteiten te ondernemen en worden daarin gefaciliteerd in tijd en geld. Van starter tot ervaren medewerker: ZAAM heeft baat bij medewerkers die goed opgeleid zijn, zich voortdurend willen scholen en ook hun kennis en ervaring ter beschikking stellen voor collega's.

De ZAAM academie biedt als huisacademie en als kennismakelaar scholen en medewerkers de gelegenheid om zich te professionaliseren. De ZAAM academie organiseert haar aanbod vanuit vier perspectieven:

1. Functie-gerelateerd leren met het accent op voorwaardelijke kennis en vaardigheden voor het uitoefenen van een taak of functie;
2. Teamleren op de scholen in overleg met de betreffende school en teamleren via leernetwerken of vanuit een centraal aanbod op basis van inschrijving;

3. Individueel leren via een online-aanbod of als deelnemer van een centraal aangeboden training of cursus;
4. Leren over leiderschap vindt plaats via leernetwerken en het functie-gerelateerde aanbod.

We koppelen het professionaliseren zoveel mogelijk aan de leerlijn basis-verdieping-thematisch. Succesvol zijn de trainingen en cursussen die daarop aansluiten zoals data-geïnformeerd werken, leernetwerk vertrouwensdocenten en cao-sessies. De ARBO- en magistertrainingen worden zoals elk jaar goed bezocht en zorgen voor continuïteit van kennis, vaardigheden en kwaliteit. Het leernetwerk teamleiders is een eerste aanzet voor leiderschapsontwikkeling en de professionaliseringsactiviteiten sluiten aan bij de leer- en ontwikkelbehoefte van de deelnemers.

In 2023 heeft de ZAAM academie samen met de (G)MR en de AOB een drukbezocht programma ontwikkeld voor (G)MR-leden van alle ZAAM scholen.

Opleidingsschool De DAM

ZAAM is één van de partners van Opleidingsschool De DAM en penvoerder. De DAM bedient met 20 opleidingsscholen en 5 aspirant-opleidingsscholen in samenwerking met de HvA, de VU en de Breitner-Academie 304 studenten die leraar willen worden in het voortgezet onderwijs. Van ZAAM zijn 10 scholen opleidingsschool en 4 aspirant. De DAM ontwikkelt ook kaders voor de begeleiding van startende leraren en stelt die ter beschikking aan de participerende scholen. Het deelnamepercentage aan trainingen voor werkplekbegeleiders en schoolopleiders die door de DAM worden verzorgd is hoog.

Opleidingsschool De DAM zet zich in voor een duidelijke positionering van de opleidingsscholen binnen onderwijsregio Amsterdam en de uitvoering van de Lerarenagenda Amsterdam. De DAM zoekt hiervoor de samenwerking met de andere opleidingsscholen en neemt deel aan werkgroepen (coalities) om het lerarentekort in gezamenlijkheid aan te pakken.

Kerncijfers personeel

In navolging van de in de in maart 2020 gepresenteerde Aanpak Functiemix geeft het College van Bestuur inzage in de functiemixcijfers van 1 oktober 2023. ZAAM blijft streven naar het behalen van de ZAAM-normen met een gezamenlijke doelmix van 16% LB - 58% LC en 26% LD (functiemix waarde van 110). Waarin we onderscheid maken naar vmbo, havo/vwo en brede scholen.

Resultaten

De gerealiseerde functiemix per 1 oktober 2023 is 24% LB, 48% LC en 28% LD met een waarde van 100. Ten opzichte van 1 oktober 22 is dit gelijkblijvend. Vanaf dit schooljaar doet Xplore mee in de gerealiseerde



functie mix van ZAAM, zij zijn nog bouwende. Zij laten een stijgende lijn zien in hun functiemix maar hierdoor is de functiemix vergeleken met april 2023 6 punten naar beneden gezakt. Zonder Xplore is de gerealiseerde doelmix gestegen naar 107.

2.3. Goed bestuur: *Een gezonde en sterke organisatie*

Kennis- en Servicecentrum

Het samen geven van goed onderwijs vereist een goede basis. Het Kennis- en Servicecentrum faciliteert het onderwijs in de breedste zin van het woord door bijvoorbeeld projecten te ondersteunen, inzet van (digitale) hulpmiddelen te regelen, tijdige betaling van het salaris, een goede werkplek voor iedereen, zicht op de beschikbare financiën en voldoende zorg voor personeel vanuit de wetenschap dat er een rem op ontwikkelingen ontstaat als dit soort zaken niet op orde zijn.

In 2023 is een omslag gemaakt waarbij de splitsing van services en advies per afdeling is samengebracht binnen de afdelingen. Daarnaast is er geen directeur meer voor de aansturing van de afdelingshoofden. De

afdelingshoofden worden direct aangestuurd door het College van Bestuur. Het hoofd is tevens de inhoudelijk adviseur van het College van Bestuur. Daarnaast is ingezet op een betere samenwerking tussen de afdelingen

De doorontwikkeling van het Kennis- en Servicecentrum binnen de budgettaire kaders zal in 2024 worden voortgezet.

Huisvestingsprojecten

In 2023 is veel werk gestoken in het samenstellen van een integraal meerjarig onderhoudsplan. Dit plan geeft veel inzicht in de noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden. Ook is een strategisch huisvestingsplan ontwikkeld. Het meerjarig onderhoudsplan is hiervoor één van de bronnen, maar ook bijvoorbeeld de prognose van leerlingaantallen, vierkante meters per schoolgebouw en de bijbehorende kosten. Beide plannen geven een goed inzicht en dienen als basis om onderbouwde keuzes over de toekomst van onze schoolgebouwen te maken.

IT-projecten

De IT-ontwikkelingen in 2023 bij ZAAM stonden in het teken van het opstarten van de aanbesteding van de IT-diensten. Vanuit de scholen is de grote behoefte om meer aan te sluiten aan de snel veranderende

omgeving. Aangezien het nog enige tijd duurt voordat we naar een nieuwe omgeving overgaan zijn er kleine aanpassingen doorgevoerd in de bestaande omgeving. Zo zijn de registraties van de aanwezige middelen op orde gebracht. De informatievoorziening aan met management is sterk verbeterd door het samenstellen van een set van KPI's en deze gebundeld aan te bieden aan het management en de aanwezige adviseurs. De implementatie van het wifi-netwerk is in 2023 afgerond zodat op alle ZAAM-locaties nu het draadloze Eduroam-netwerk wordt aangeboden. De samenwerking met externe leveranciers is moeizaam en is om die reden aangescherpt en er is actief gezocht naar verbinding tussen werkplekbeheerders op de scholen en binnen ZAAM diensten.

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.

Overzicht klachten ingediend in 2023 bij Landelijke Klachtencommissie Onderwijs

Sweelinck College Inhoud klacht: school zou zich onvoldoende hebben ingespannen om een veilige schoolomgeving aan leerling te bieden en om een nieuwe geschikte school voor leerling te zoeken.	Commissie: klacht ongegrond
Huygens College Inhoud klacht: moeder voelt zich niet serieus genomen door de school en school onvoldoende/onzorgvuldig onderzoek gedaan naar het incident waarbij leerling betrokken was.	Klacht ingetrokken omdat klacht op schoolniveau is opgelost
Gerrit van der Veen College Inhoud klacht: Ouders/leerling niet eens met de beslissing dat leerling niet bevorderd wordt naar Havo 5. Daarnaast wordt er ook geklaagd over de volgens hen onduidelijke bevorderingsnormen.	Commissie: klacht ongegrond
Damstede Lyceum Inhoud klacht: gericht tegen de school en twee medewerkers. Ouders stelden dat ze niet gehoord werden, school onvoldoende heeft gedaan om pesten van leerlingen te voorkomen, leerling onterecht is geschorst, vertrouwensdocent heeft bedreigd met een melding bij Veilig Thuis etc.	Commissie: klacht ongegrond. Advies aan school om ouders en leerling te verwijzen naar OKT.
Damstede Lyceum Inhoud klacht: leerling is blijven zitten. Ouders willen dat school actief meezoekt naar een passend school voor leerling.	Commissie: klacht is aangehouden. Leerling zit nu op een ander school. Klacht is niet meer relevant.

Overzicht verzoekschriften ingediend bij de rechtbank (voorzieningenrechter) 2023

Blaise Pascal Vordering om leerling alsnog te bevorderen naar 4 gymnasium.	Voorzieningenrechter: vordering is afgewezen.
--	---

3. Verslag GMR

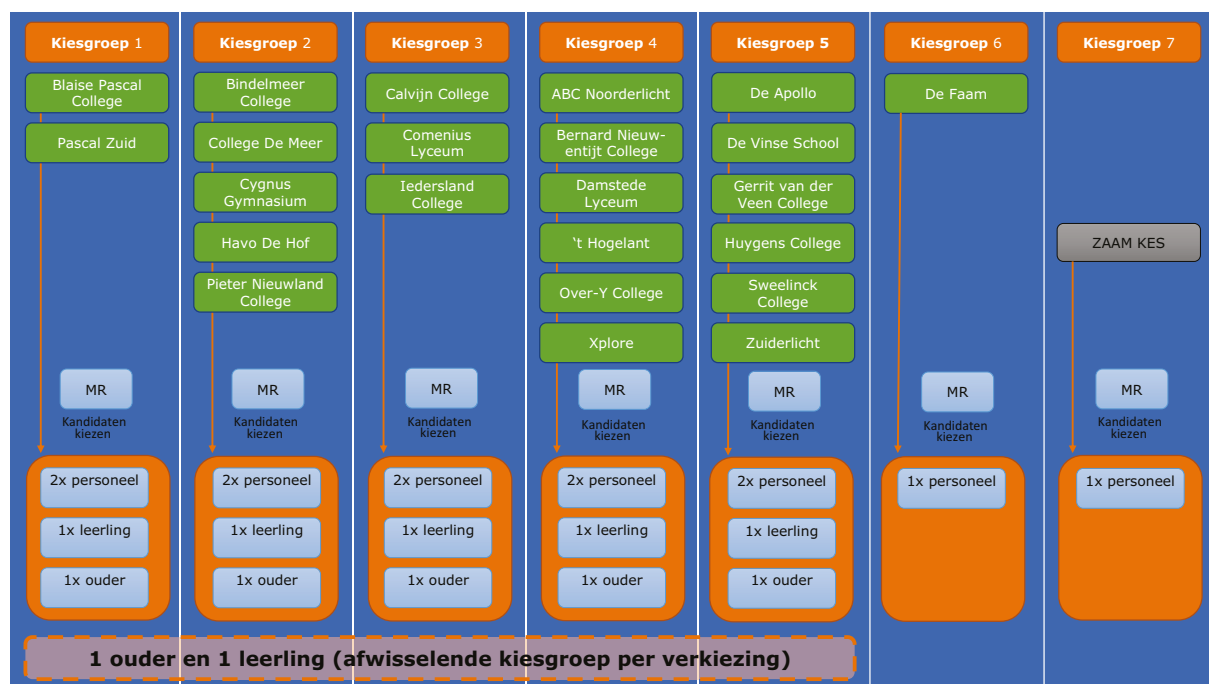
3.1. Samenstelling

De dialoog met de belangrijkste stakeholders; leerlingen, ouders en personeel, vindt plaats in leerlingenraden, ouderaden, ouderklankbordgroepen en werkoverleggen. Maar ook in deelraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).

De GMR bestond tot 1 augustus 2023 uit 22 leden: elf personeelsleden, zes leerlingen en vijf ouders. Vanaf 1 augustus 2023, na de tweede herziening op last van de Inspectie, bestaat de GMR uit 24 leden: twaalf personeelsleden, zes leerlingen en zes ouders.

Kiesgroep 1 tot en met 5 (lege MR gebaseerd op BRIN) leveren elk twee personeelsleden, een leerling en een ouder. De Faam, gehuisvest met Pascal Zuid, is klein en heeft een eigen brinnummer en eigen MR en levert één personeelslid. ZAAM-KES (tot 1 augustus 2023 ZAAM-diensten) heeft een eigen MR (geen BRIN) en levert één personeelslid.

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



Samenstelling GMR per 1 augustus 2023

De invulling van de GMR in 2023 was als volgt:

Namens		Naam	Benoeming	Termijn ²
Kiesgroep 1 (02VQ)	Personeel 1	Lieke Schuffelen	01-11-2023 tot 01-08-2027	1e
	Personeel 2	Gülüzar Basar	01-11-2023 tot 01-08-2027	1e
	Leerling	<i>Xander Pronk</i>	01-08-2022 tot 01-08-2023	1e
		<i>Maxim Jubitana</i>	01-08-2022 tot 19-10-2023	1e opv
		Dunya Faghirzadah	26-10-2023 tot 01-08-2026	1e opv
	Ouder	Marleen Gras	01-11-2023 tot 01-08-2027	1e
Kiesgroep 2 (14RF)	Personeel 1	<i>Chervin Cooman</i>	01-08-2022 tot 01-10-2023	1e
		⟨vacature⟩		
	Personeel 2	<u>Danny Barkey</u>	01-08-2022 tot 01-08-2026	1e
	Leerling	<i>Andy Fung</i>	01-08-2020 tot 01-08-2023	1e
		⟨vacature⟩		
	Ouder	Nader Khalaf Karam	01-11-2023 tot 01-08-2027	1e
Kiesgroep 3 (17HB)	Personeel 1	<i>Richard Heitkönig</i>	01-08-2019 tot 01-08-2023	1e
		Pieter Overmars	01-08-2023 tot 01-08-2027	1e
	Personeel 2	<u>Rens Kleverlaan</u>	01-08-2020 tot 01-08-2024	1e
	Leerling	<i>Dina El Ghayyati Fares</i>	01-08-2022 tot 01-02-2023	1e
		⟨vacature⟩		
	Ouder	⟨vacature⟩		
Kiesgroep 4 (17VF)	Personeel 1	<u>Harry van Heerwaarden</u>	01-08-2022 tot 01-08-2026	1e
	Personeel 2	Mohamed Bouamrani	01-08-2023 tot 01-08-2027	1e
	Leerling	⟨vacature⟩		
	Ouder	<i>Ghislaine Schmidt</i>	01-08-2022 tot 01-08-2023	1e
		Julia van der Horst	01-08-2023 tot 01-11-2023	1e
		Sacha Schrier	01-11-2023 tot 01-08-2027	1e
Kiesgroep 5 (21ET)	Personeel 1	Tim Nieuwenhuizen	01-08-2023 tot 01-08-2027	1e
	Personeel 2	Emil Pepic	01-08-2023 tot 01-08-2027	1e
	Leerling	<i>Kytana Uijtenhove</i>	01-08-2022 tot 01-08-2023	1e
		⟨vacature⟩		
		<i>Raphaell Hoogland</i>	01-11-2023 tot 01-12-2023	1e
		Rufus Koolhoven	20-12-2023 tot 01-08-2027	1e opv
	Ouder	<i>Diana Wempe</i>	01-08-2023 tot 01-08-2023	1e
		Linda Spierings	01-08-2023 tot 01-08-2027	1e opv
	Kiesgroep 6 (26JZ)	Personeel	⟨vacature⟩	
Kiesgroep 7 (ZAAM)	Personeel	<i>Irene Timmer</i>	01-08-2020 tot 01-05-2023	1e
		Ella Hemrica	01-08-2023 tot 01-08-2027	1e
Roulerend ¹	Ouder	Julia van der Horst	01-08-2023 tot 01-08-2026	1e opv
	Leerling	<i>Hylke Sjoerd Verweij</i>	01-08-2022 tot 01-05-2023	1e
		Calla Kemper	01-05-2023 tot 01-08-2026	1e opv

¹ Roulerend: Ouder Kiesgroep 5, Leerling Kiesgroep 2

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

Onderstreept zijn de leden die het gehele jaar GMR lid waren, cursief de leden van wie het lidmaatschap beëindigd is.

Dagelijks bestuur

- De heer Kleverlaan was gedurende het gehele jaar voorzitter (a.i.).
- Mevrouw Wempe was tot 1 augustus 2023 vice voorzitter.
- De heer Nieuwenhuizen is op 9 november 2023 toegetreden tot het dagelijks bestuur.
- Mevrouw Schuffelen is op 30 november 2023 toegetreden tot het dagelijks bestuur.

De GMR werd vanaf 1 april 2023 ondersteund door een ambtelijk secretaris, de heer Yannou Tamis.

Einde lidmaatschap

- De heer Xander Pronk vanwege slagen voor vwo examen.
- De heer Maxim Jubitana vanwege impact op de studie.
- De heer Chevron Cooman vanwege einde dienstverband.
- De heer Andy Fung vanwege slagen voor vwo examen.
- De heer Richard Heitkönig vanwege einde 1^e termijn, niet herkozen.
- Mevrouw Dina El Ghayyati Fares vanwege impact op studie.
- Mevrouw Ghyslaine Schmidt vanwege conflicterende belangen met haar baan.
- Mevrouw Kytana Uijtenhove vanwege geen belangstelling meer.
- De heer Raphaell Hoogland vanwege impact op studie.
- Mevrouw Diana Wempe vanwege niet bereiken beoogde resultaten GMR.
- Mevrouw Irene Timmer wegens aanvaarden functie secretaris CvB en RvT.
- De heer Hylke Sjoerd Verwey vanwege geen belangstelling meer.

Het verloop binnen de GMR is groot te noemen. Er is niemand binnen de GMR met een 2^e termijn. De GMR is, behoudens de heren Koudjeti en Kleverlaan, het laatste anderhalf jaar volledig vernieuwd.

3.2. Inhoudelijke thema's

Het bestuur heeft de GMR in verschillende vergaderingen meegenomen in o.a. de ontwikkelingen over de strategische onderwijsportefeuille, ontwikkeling in de windstroken/regio's, huisvestingsbeleid en financiën. De tweede verbeteropdracht van de inspectie is uitgevoerd. Daarnaast heeft de GMR onderwerpen aangedragen zoals uitvoering van de cao waaronder werkdrukvermindering en status van de functiemix. Intern heeft de GMR aandacht besteed aan professionalisering.

Tweede verbeteropdracht inspectie: GMR-structuur

Vanuit de inspectie is de verbeteropdracht gekomen de GMR-structuur aan te passen omdat niet elke 'school' (lees BRIN) in de GMR op de juiste wijze vertegenwoordigd was. De GMR en de bestuurssecretaris hebben in 2022 gezamenlijk een nieuwe structuur voor de GMR opgesteld, waar alle scholen met hetzelfde BRIN als één MR vertegenwoordigd in per kiesgroep, waarmee de GMR groeide van 12 leden naar 22 leden.

De Inspectie is niet akkoord gegaan met de samenvoeging van De Faam met Pascal Zuid en Blaise Pascal tot één Kiesgroep. De Faam heeft een andere BRIN dan Pascal Zuid en Blaise Pascal. Dit heeft geleid tot een tweede verbeteropdracht ten behoeve van de GMR-structuur die in samenspraak tussen de GMR en het CvB opgesteld is. De definitieve besluitvorming hierover was in juni 2023, te laat om nog verkiezingen te houden voor het nieuwe schooljaar.

In mei 2023 zijn er verkiezingen gehouden voor de personeelsleden van kiesgroepen 1 tot en met 5. In juni 2023 is er een kleine verkiezing geweest voor ZAAM-diensten, het huidige ZAAM-KES. De overige verkiezingen voor invulling van de openstaande vacatures voor personeel, leerlingen en ouders zijn gehouden in oktober 2023.

Werkdrukvermindering

Vanuit de cao is er 40 uur WDV: werkdrukvermindering (OP: onderwijzend personeel) c.q. werkdrukverlichting (OOP: onderwijsondersteunend personeel). ZAAM heeft besloten dat deze uren in 2023-2024 ook gespaard mogen worden en dat deze 40 uur apart van de

50 uur persoonlijk budget ingezet kunnen worden. Er was onduidelijkheid of sparen ook voor het OOP gold. Daarnaast was er onenigheid of de gereserveerde collectieve WDV gelden over 2022-2023, die niet overgemaakt zijn naar de scholen, door ZAAM ingezet konden worden voor aanvulling van de tekorten van de financiële reserves en ontwikkeling van Goed werkgeverschap.

Streefcijfers functiemix

Het streefcijfers voor ZAAM is een functiemix van 110. ZAAM ligt binnen de randstad waar een functiemix, met bijbehorende vergoeding aan ZAAM, van 113 geldt. De streefcijfers functiemix ZAAM-breed en van de meeste afzonderlijke scholen is wederom niet gehaald. LC is de basisfunctie. Een probleem vormt nog steeds het tekort van benoemingen van docenten in LC. Het feit dat de streefcijfers op 1 oktober 2023, net als de afgelopen jaren, wederom niet gerealiseerd zijn baart de GMR zorgen.



Voor brede scholen (vmbo-h/v) heeft het CvB het streefcijfer functiemix vastgesteld zoals dit geldt voor geheel ZAAM (16% LB, 49% LC, 27% LD). Omdat dit cijfer gebaseerd is op een verhouding 2/3^e vmbo, 1/3^e h/v, kan dit op de individuele brede scholen ongunstig uitwerken. De GMR blijft aandringen op een eerlijkere functiemix voor brede scholen gebaseerd op de verhouding vmbo en havo-vwo leerlingen.

Professionalisering

Om een goede start te maken voor het nieuwe jaar zijn er twee bijeenkomsten geweest, een voorlichting c.q. 'kick-off' op 21 september 2023 voor de GMR-leden en een opleidingsdag in samenwerking met de AOb op 9 november 2023 voor alle GMR-leden waaronder ook de GMR-leden die in oktober gekozen zijn.

3.3. Besluiten en adviezen

Overzicht advieszaken met oordeel GMR

Advieszaak	Oordeel GMR
Benoeming nieuw tijdelijk lid CvB	Positief advies aan RvT
Verzoek verlenging tijdelijk lid CvB	Positief advies aan RvT

Het CvB heeft aangegeven dat de begroting 2024 pas begin 2024 afgerond kan worden.
De Kadernota 2024 is in concept besproken.

Overzicht instemmingszaken met oordeel GMR

Instemmingszaak	Oordeel GMR
Voorstel herziening functiemix	Afgewezen
Vakantieregeling 2024-2025	Instemming
Kadernotitie mobiliteitsronde	Instemming
Werkdrukverlichting OP en OOP	Instemming OP, OOP deels
Hybride werken	Instemming
Mobiliteit	Instemming
Bestuursformatieplan	Instemming onder voorwaarden
Examenreglement	Instemming
Regeling beroep tegen examenbeslissingen	Instemming
Tweede herstelopdracht GMR	Instemming
Extra reiskostenvergoeding	Instemming
Aanpassing GMR-reglement	Instemming (2/3)

3.4. Onderwerpen ter informatie

Onderwerpen die in 2023 ter informatie langs zijn gekomen bij de GMR zijn:

- Jaarverslag 2022
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO): opzet en uitkomst
- ZAAM academie evaluatie en bijstelling
- Leerlingenaantal
- Strategisch Huisvestingsplan 2020-2030, te herzien
- Kadernota 2024
- Strategische Agenda 2023-2025
- ICT-aanbesteding
- Leerlingenaantallen 2023-2024
- Criteria Regiovisie

Niet besproken is de Functiemix per april en per oktober omdat deze gegevens niet (op tijd) geleverd zijn.

3.5. Benoeming nieuw lid College van Bestuur

In maart 2023 is mevrouw Jeanneke van Meulebrouck toetgetreden tot het CvB. In april 2023 is Jan Rath tijdelijk toetgetreden tot het CvB. In augustus heeft mevrouw Barbara Dijkgraaf, voorzitter van het CvB, afscheid genomen van ZAAM. De heer Rath heeft haar taken als voorzitter overgenomen tot medio februari 2024 als zijn tijdelijke betrekking bij ZAAM eindigt.

In oktober 2023 is de procedure gestart voor de werving en selectie van een nieuw lid voor het CvB. In december zijn de gesprekken geweest met kandidaten, twee leden van de GMR hebben zitting genomen in de benoemingsadviescommissie (BAC).

3.6. Achterban

De GMR heeft in 2023 geïnvesteerd in de relatie met de achterban. Kort na alle GMR- vergaderingen heeft de PGMR online overleg gevoerd met de PDR/PMR achterban. Uitgangspunt daarbij was de agenda van de GMR-vergaderingen en het GMR-CvB overleg. De vergaderbundel is steeds met de achterban gedeeld. Bij de bijeenkomsten waren het merendeel van de scholen vertegenwoordigd. Van elk overleg zijn notulen gemaakt die aan alle PDR/PMR medewerkers toegestuurd zijn.

4. Verslag Raad van Toezicht

4.1. Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden uit verschillende maatschappelijke sectoren die in het uitvoeren van het onafhankelijk toezicht elkaar

aanvullen met ervaring en kennis op het terrein van bestuur en beleid op het terrein van onderwijs, personeelsaangelegenheden, financiën, politiek en openbaar. De samenstelling van de Raad van Toezicht was in 2022 als volgt:

Naam en functie	Hoofd- en nevenfuncties	Herbenoembaar
Dhr. H.M. de Jong – 01/01/21 – 01/01/25 - Voorzitter Raad van Toezicht - Voorzitter governancecommissie	- Voorzitter van het bestuur van het Regieorgaan SIA/NWO (hoofd functie) - Lid van de Raad van Advies van de Politieacademie - Hoofdredacteur tijdschrift Th&ma (sinds 1 juli 2023)	Ja
Mw. A. van Steensel-Schaeffer – 01/12/19 – 31/12/23* - Vicevoorzitter Raad van Toezicht - Lid governancecommissie	- Voorzitter raad van bestuur Ipse de Bruggen (hoofd functie) - Lid raad van commissarissen HW Wonen - Lid raad van advies ROC Mondriaan - Lid arbeidsvoorwaardenadviescommissie VGN	Ja
<i>*verlengd tot vanwege lopende benoemingsprocedures.</i>		
Dhr. A.J. Kallenberg – 01/03/2016 – 01/03/24 - Lid Raad van Toezicht - Voorzitter onderwijscommissie	- Rector Jac P. Thijsse College (hoofd functie)	Nee
Dhr. N.A. Boering – 05/04/19 – 05/04/27 Per 5/4/23 herbenoemd voor vier jaar - Lid Raad van Toezicht - Lid auditcommissie	- CFO Aidsfonds Soa Aids Nederland (hoofd functie) - Lid RvT stichting Hulphond - Lid auditcommissie Stichting Aap	Nee
Mw. C.F.T. Schouten – 01/01/20 – 01/01/24 - Lid Raad van Toezicht - Voorzitter auditcommissie	- CFO Graydon (hoofd functie) (tot 1 juli 2022)	Ja
Mw. S. Sarraf – 01/11/21 – 01/11/25 - Lid Raad van Toezicht - Lid onderwijscommissie - Benoemd op voordracht GMR	- CEO Jimmy Nelson Studio (hoofd functie)	Ja

Caroline Schouten is per 1 januari 2024 herbenoemd. Andrea van Steensel heeft aangegeven niet herbenoembaar te zijn en is gestopt per 31 december 2023. Ton Kallenberg zal per 1 maart 2024 aftreden na twee termijnen. Voor beide posities zullen in 2024 nieuwe leden geworven worden.

uitvoering van het toezicht. Deze gesprekken hebben geleid tot een nieuw toezichtkader dat in december 2023 vastgesteld. Dit toezichtkader sluit aan bij de nieuwe manier van (bovenschools) werken die is geïntroduceerd, die gebaseerd is op drie principes: professionele cultuur, lerend organiseren en de cirkel van vertrouwen.

4.2. Governance

De RvT en het CvB conformeren zich aan Code Goed Bestuur van het voortgezet onderwijs. We voldoen aan de eisen van deze code en leren van de good practices op basis van de code.

Drijfveer voor de werkzaamheden van de Raad is voor ieder van de leden de belangrijke opdracht van het onderwijs om iedere leerling het best mogelijke, bij de talenten aansluitende, scholing en vorming te bieden. Een Raad van Toezicht is binnen de instelling een betrokken speler die kaders goedkeurt waarbinnen nadere bestuurlijke keuzes kunnen worden gemaakt, maar stimuleert ook professionaliteit, ontwikkeling en sturen op basis van wederzijds vertrouwen. Kaders en stimulans doen geen afbreuk aan het feit dat het College van Bestuur eindverantwoordelijk is voor de instelling en samen met medewerkers en leidinggevendenden vorm geeft aan de koers die de scholen varen.

4.3. Visie op toezicht

ZAAM-scholen zijn een belangrijk onderdeel van de grootstedelijke samenleving in de regio Amsterdam. Dat vraagt van ZAAM en van de individuele scholen om een visie op en het zich verbinden met de relevante ontwikkelingen in die complexe, super-diverse omgeving. Na een veelbewogen jaar heeft de Raad van Toezicht in het najaar van 2023 intensief gesproken over haar rol binnen de instelling, de visie op en de

Het nieuwe toezichtkader is te vinden op www.zaam.nl. Het kader zal eens in de twee jaar opnieuw geëvalueerd worden. Na in 2023 bij de zelfevaluatie in gesprek te zijn gegaan met toezichthouders van andere instellingen zal in 2024 verder ervaring worden opgedaan met een vorm

van peer-review met een raad van toezicht van een vergelijkbare instelling. Op grond van deze ervaring zal definitief worden bepaald of deze werkvorm vanuit onze visie op toezicht meerwaarde heeft en onderdeel zal worden van het toezichtkader.

4.4. Contact met de organisatie

De Raad van Toezicht laat zich via verschillende commissies, de vergaderingen en de informele contacten met het College van Bestuur en binnen de instelling informeren over de gang van zaken binnen ZAAM. Daarnaast spreekt de Raad van Toezicht ten minste tweemaal per jaar met de GMR, waarbij er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen. De vergaderingen van de Raad van Toezicht vinden zo mogelijk plaats op één van de scholen van ZAAM.

4.5. Werkzaamheden

Commissies

De Raad van Toezicht bereidt de onderwerpen die in de formele vergadering aan de orde komen voor in drie commissies: de onderwijscommissie, de governance- en remuneratie-commissie en de auditcommissie. In de onderwijscommissie worden de onderwerpen van onderwijs en onderwijskwaliteit besproken; in de auditcommissie komen financiële en beheersmatige onderwerpen aan bod; in de governance- en remuneratie-commissie wordt aandacht besteed aan de inrichting van de organisatie, de ondersteunende diensten en het personeelsbeleid.

Vergaderingen van de Raad van Toezicht

In 2023 hebben vijf statutaire vergaderingen in aanwezigheid van het College van Bestuur plaatsgevonden. Vergaderlocaties waren het Zuiderlicht college, het Gerrit van der Veen college en ZAAM diensten. De agenda voor de vergadering wordt in een overleg tussen de voorzitters van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur opgesteld. Voorafgaand aan de vergadering vindt ter voorbereiding van de vergadering een intern overleg buiten aanwezigheid van het College plaats. In het voorjaar van 2023 een verschillende extra vergaderingen plaatsgevonden. Deze extra vergaderingen stonden in het teken van de kritiek van ouders, leerlingen en medewerkers op de besluitvorming van het College over 'regiovorming' en de huisvesting van de scholen.

In 2023 zijn in de vergaderingen de stukken besproken die jaarlijks voortvloeien uit de planning & control cyclus (zoals de de inspectieverslagen, de examenresultaten, managementletter, jaarverslag en jaarrekening,

kadernota, begroting, huisvestingsplan, verslag controller, audit-plan en vaststelling van de WNT-norm). Er zijn met het College in het kader van de begroting afspraken gemaakt over stappen die nodig zijn voor meer greep op de financiële huishouding en de (lange termijn) aansluiting tussen huisvesting en onderwijs.

Geconstateerd is dat belangrijke resultaten zijn geboekt om het inzicht in en de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en bij te sturen. De samenwerking tussen de staf en de scholen is op dit punt de afgelopen jaren duidelijk verbeterd.

Wat dit laatste betreft is de continuïteit in de leiding van de scholen overigens een belangrijke factor gebleken. In vrijwel iedere vergadering zijn daarom ook de vacatures in de leiding van de scholen en de vervulling daarvan besproken. Dat vrijwel alle vacatures aan het einde van het jaar 2023 vervuld zijn is voor het onderwijs en de governance binnen ZAAM dan ook een belangrijk feit.

Naast de standaard uitkomsten van de planning & control cyclus heeft de Raad zich in iedere reguliere vergadering laten informeren over de sturing op de kwaliteit van de dienstverlening door de diensten aan de scholen. In 2022 is hier een specifiek programma voor in het leven geroepen, teneinde de aansluiting tussen de vragen vanuit de scholen en de inhoud en het proces van dienstverlening structureel te verbeteren. In 2023 is op basis van het eindverslag van de directeur ZAAM diensten vastgesteld dat belangrijke stappen zijn gezet, maar dat er ook nog veel te doen is. Het managementteam van ZAAM diensten heeft op verzoek van het College de verantwoordelijkheid voor deze doorontwikkeling opgepakt en een visie op de komende periode gepresenteerd in de Raad. Een verandering van naam drukt deze visie uit: van ZAAM diensten naar Kennis- en expertisecentrum (KES). De Raad steunt de doorontwikkeling en heeft daarbij aangegeven te hechten aan de continuïteit in de ontwikkeling: voorkomen moet worden dat steeds weer nieuwe analyses van de stand van zaken leiden tot weer nieuwe veranderingen in de structuur en de processen. Stabiliteit en voorspelbaarheid is van wezenlijk belang, ook voor het welzijn van de medewerkers.

De nieuwe manier van (bovenschools) werken die is geïntroduceerd was in de tweede helft van het jaar evenzeer een terugkerend onderwerp in de vergaderingen. Vanaf juni zijn de voornemens binnen de instelling besproken en de resultaten daarvan voorgelegd aan en goedgekeurd door de Raad. Het volgen van de uitwerking hiervan heeft voor de Raad een hoge prioriteit. Naast de herinrichting van de planning en control cyclus op basis van de basisprincipes van ZAAM (professionele cultuur, lerend organiseren en de cirkel van vertrouwen) is de systematische uitwerking van het personeelsbeleid hierbij een kernthema.

Een laatste thema dat hier genoemd kan worden is het geheel aan benoemingen.

4.6. Werkgeversrol

Functioneren College van Bestuur

Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht het functioneren van het College van Bestuur, als team en individueel. Hiertoe is een beoordelingsprocedure opgesteld waarin onder meer ruimte is voor raadpleging van de GMR en enkele directeuren, naast een schriftelijke reflectie door de leden van het College van Bestuur op het eigen functioneren. Door belangrijke veranderingen in de samenstelling van het College van Bestuur is de beoordeling in 2023 in aangepaste vorm uitgevoerd. Per 1 maart 2023 is mevr. Jeanneke van Meulebrouck toetreden tot het College met als portefeuille financiën en bedrijfsvoering. Per 6 maart 2023 is dhr. Jan Rath door de Raad van toezicht benoemd tot toegevoegd lid van het College, met als bijzondere opdracht de Raad te adviseren over de verbetering van de governance binnen ZAAM. De voorzitter van het College van bestuur, mevr. Barbara Dijkgraaf, kondigde in mei aan per 1 september 2023 het College te verlaten. Sinds die datum heeft Jan Rath de rol van voorzitter op zich genomen. Per 1 april 2024 zal dhr. Bob de Baedts het College komen versterken.

Voor wat betreft het toekomstig functioneren van het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht conclusies getrokken uit de nieuwe vorm van bovenschools werken binnen ZAAM. Er is gekozen voor een collegiaal bestuur, waarbij het traditionele onderscheid tussen voorzitter en lid van het College is verdwenen.

Remuneratiebeleid College van Bestuur

Voor de bezoldiging van de collegeleden zijn de cao bestuurders VO en de WNT bepalend. De collegeleden hebben een aanstelling voor bepaalde tijd (4 jaar) op basis van een functiecontract. 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. In het najaar van 2023 is de nieuwe CAO bestuurders funderend onderwijs van kracht geworden. Deze cao wordt voor de collegeleden gehanteerd.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Op 5 september 2023 heeft de Raad van Toezicht de jaarlijkse zelfevaluatie gedaan. Het gesprek stond onder leiding van Gerald Knol, managing partner van Holtrop Ravesloot. Tevens is gebruik gemaakt van de inbreng van een groep leden van raden van toezicht bij andere instellingen, die adequaat zijn geïnformeerd over de

ontwikkelingen binnen ZAAM en daar hun reflectie op hebben gegeven. Op basis van de zelfevaluatie is een nieuw toezichtkader opgesteld, dat in de vergadering van 15 december 2023 is vastgesteld.

Remuneratiebeleid Raad van Toezicht

Het honorarium van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt in 2022 € 9.000 voor leden en € 13.500 voor de voorzitter. Van de leden van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat zij op jaarbasis 100 uur (150 uur voor de voorzitter) besteden aan hun functie. De honorering past ruimschoots binnen het wettelijk kader en binnen de richtlijnen van de VTOI.

4.7. Woord van dank

Het afgelopen jaar was voor ZAAM een moeilijk jaar. De Raad van Toezicht heeft veel waardering voor de manier waarop de medewerkers van ZAAM in deze roerige tijden de scholen en het ondersteuningsbureau draaiend hebben gehouden en de leerling nooit uit het oog verloren zijn. De Raad van Toezicht dankt alle medewerkers hier hartelijk voor.

Speciale dank gaat uit naar mevr. Jeanneke van Meulebrouck, die in roerige tijden is ingestapt en haar verantwoordelijkheid als lid van het College direct en met grote inzet heeft opgepakt. Samen met dhr. Jan Rath heeft zij ervoor gezorgd dat ZAAM weer op koers ligt en is door hen vorm gegeven aan een nieuwe, transparante en inclusieve manier van bovenschools besluiten en samenwerken. Met de komst van dhr. Bob de Baedts per 1 april 2024 is het College van Bestuur weer helemaal op kracht en zal het nieuwe model van besturen verder worden uitgewerkt. De Raad kijkt hier met genoegen naar uit.

Een speciaal woord van dank gaat dit jaar ook uit naar de GMR. In een nieuwe samenstelling hebben zij positief kritisch meegedacht en -gesproken. Zij hebben zich jegens de Raad van Toezicht opgesteld als een thermometer van de organisatie. De inhoudelijke samenwerking zal in de komende periode, met ieder een eigen rol, ongetwijfeld verder worden versterkt.

Namens de gehele Raad van Toezicht,

Huib de Jong
Voorzitter

5. Financiële ontwikkelingen en continuïteit

5.1. Financiën

Het resultaat over 2023 is uitgekomen op € 3,2 miljoen negatief. Na de mutaties in de bestemmingsreserves komt de mutatie van de algemene reserve uit op € 6,2 miljoen negatief (begroot € 2,0 miljoen negatief). Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste verschillen ten opzichte van de begroting.

Resultaatontwikkeling

(bedragen x € 1.000)

	2023
Begroot mutatie Algemene reserve	-2.000
Reguliere exploitatie scholen	-2.123
Hogere gemeenschappelijke lasten	-501
Hogere kosten CvB en ZAAM diensten	-1.093
Kosten project verbeterplan ZAAM Diensten	-404
Kosten project strategisch HR	-108
Lagere besteding ontwikkelbudget	+109
Totaal resultaat voor dekking reserves	-6.120
Resultaat op Groot Onderhoud	800
Toegekend groei budget aan scholen	-595
Ontvangen NPO middelen nog te besteden in volgende jaren.	2.162
Uitkeringen bovenmatige reserves Samenwerkingsverbanden	561
Gerealiseerd resultaat 2023	-3.192
Mutaties op de bestemmingsreserves	
Toevoeging financieringsfunctie eigen vermogen (Groot Onderhoud)	-800
Ontvangen NPO middelen nog te besteden in volgende jaren.	-2.162
Uitkeringen bovenmatige reserves Samenwerkingsverbanden	-561
Onttrekking reserves SWV Amsterdam Diemen	1.500
Vorming bestemmingsreserve koersplan	-1.500
Overige bestemmingsreserves per saldo	490
Mutatie Algemene reserve	-6.225

De mutatie in de algemene reserve is dus € 4,2 miljoen lager dan begroot (-€ 6,2 miljoen versus

- € 2,0 miljoen begroot). Dit verschil is als volgt te specificeren en wordt daarna toegelicht:
- Een negatief resultaat op de exploitatie van de scholen van € 2,0 miljoen;
- Hogere gemeenschappelijke lasten ad -€ 0,5 miljoen;

- Een negatief resultaat op project Verbeterplan ZAAM diensten -€ 0,4 miljoen en project Strategisch HR -€ 0,1 mln;
- Een negatief resultaat op de kosten van het CvB en ZAAM Diensten -€ 1,1 miljoen;
- Een positief resultaat op het Vernieuwingsbudget + € 0,1 miljoen, dit wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve;
- Overige verschillen per saldo -€ 0,1 miljoen.

De scholen hebben gezamenlijk een negatief resultaat van -€ 2,1 miljoen gerealiseerd op de reguliere activiteiten, terwijl per saldo een nul resultaat was begroot. Er zijn acht scholen die in 2023 een exploitatietekort laten zien dat groter is dan -€ 0,1 miljoen. De onderliggende oorzaken van deze tekorten zijn divers en hebben voor een groot deel te maken met personeel gerelateerde zaken zoals ziektevervanging, het invullen van openstaande vacatures door relatief duur extern personeel, alsmede door hogere dotaties aan personele voorzieningen dan begroot. Ten aanzien van de bedrijfsvoering laten de onderhouds- en schoonmaakkosten relatief grote overschrijdingen zien.

Het resultaat op de gemeenschappelijke kosten is -€ 0,5 lager dan begroot. De grootste overschrijding betreft de hogere energiekosten van € 1,4 mln a.g.v. de energiecrites, die voor € 0,3 mln wordt gecompenseerd door een aangevraagde OCW-subsidie voor energiecompensatie. De totale kosten van gas en elektra bedragen 3,6% van de totale kosten van ZAAM en vallen boven de gestelde OCW-drempelwaarde van 3,2%. In de energielasten is een bedrag van € 98.157 aan kosten vanuit energiebesparende maatregelen opgenomen. Verder is de inhuur van tijdelijke externe directeuren € 0,3 mln hoger dan begroot. Een andere kostenpost zijn onderhoudslicenties van € 0,2 mln. Hiertegenover staat een financiële meevaller in het schatkistbankieren. De rente is begin 2023 in korte tijd gestegen naar 1,9% in januari naar 3,9% in december en levert een positieve rentebate op van € 1,1 mln.

Het nadelige resultaat voor de verbeter- en herstructureringsopdracht voor ZAAM diensten bedraagt € 0,4 mln. In de begroting 2023 was hiervoor geen dekking meegenomen.

De kosten van het CvB en ZAAM diensten / KES zijn € 1,2 mln hoger dan begroot. De kosten van het bestuur zijn € 0,4 mln hoger dan begroot. Het vertrek van één van de bestuurders in het voorjaar 2023, de inzet van een tijdelijke interim bestuurder en de werving van een nieuwe bestuurder in het najaar veroorzaken het grootste deel van deze overschrijding. Daarnaast dragen de gemaakte advies- en begeleidingskosten voor de herstelopdrachten van de scholen en de regio-ontwikkeling bij aan deze overschrijding.

Bij ZAAM diensten wordt de overschrijding van € 0,8 mln veroorzaakt door extern personeel dat is ingezet voor de invulling van openstaande vacatures van € 0,6 mln en de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid van € 0,1 mln. Tenslotte draagt het hogere loonpeil (5,8% t.o.v. 3% begroot) voor € 0,1 mln bij aan het tekort.

Het gerealiseerde resultaat op het ontwikkelbudget van € 0,1 miljoen wordt veroorzaakt door een lagere besteding voor de windstreekontwikkeling in Zuid en Noord.

Mutaties op de bestemmingsreserves

Het resultaat op Groot onderhoud van € 0,8 mln en de in 2023 ontvangen NPO-middelen van € 2,2 nog te besteden in volgende jaren worden toegevoegd aan de hiervoor gevormde bestemmingsreserves. Daarnaast worden de uitkeringen van bovenmatige reserves van de Samenwerkingsverbanden van € 0,6 mln toegevoegd aan de bestemmingsreserve Amsterdam- Diemen en Zaanstad. Ultimo 2023 wordt € 1,5 mln. toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor de realisatie van het Koersplan.

Ontwikkeling Inkomsten

(bedragen x € 1.000)

Totale baten begroting 2023	150.755
Extra reguliere Rijksbijdragen OCW	2.833
Overige subsidies OCW	2.662
Ondersteuningsmiddelen en LWOO Samenwerkingsverbanden	861
Overige gemeentelijke bijdragen	417
Ontwikkeling overige baten	2.050
Totale baten realisatie 2023 Jaarverslag	159.578

Zoals in bovenstaande tabel in beeld is gebracht heeft ZAAM in 2023 extra gelden van het Rijk ontvangen. Deze worden hieronder nader toegelicht.

Reguliere bekostiging

De hogere reguliere Rijksbijdragen komen vooral voort uit meer indexatie dan waarmee in de begroting 2023 rekening was gehouden en een hoger leerlingaantal dan begroot.

Overige subsidies OCW

(bedragen x € 1.000)

Ontwikkeling overige subsidies	Begroot 2023	Realisatie 2023	Verschil
1. Nationaal Programma Onderwijs	9.554	9.872	318
2. NPO Arbeidsmarkttoelage	3.045	3.261	216
3. Strategisch Personeelsbeleid	5.851	5.173	-678
4. Basisvaardigheden	0	1.842	1842
5. Nieuwkomers	69	221	152
6. Heterogene brugklas	940	797	-143
7. Leerplus	4.774	4.915	141
8. Functiemix	1.956	2.026	70
9. Overige	1.177	1.921	395
Totaal overige subsidies OCW	27.366	30.028	2.313

In 2023 heeft het Rijk ook extra overheidsgelden beschikbaar gesteld voor met name het inhalen van achterstanden en het ontwikkelen van leerlingen als gevolg van Corona, alsmede voor werkdrukvermindering.

1. Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is gericht op herstel en ontwikkeling van het onderwijs, op het inhalen en compenseren van vertraging, en op het ondersteunen van iedereen in het onderwijs die het moeilijk heeft (NPO). De toekenningen voor ZAAM bedragen in totaal € 29,5 miljoen. In 2023 is

- hiervan een bedrag van € 9,9 miljoen ontvangen en ten gunste van het resultaat gekomen. De bestedingen bedroegen in 2023 € 7,7 miljoen. Voor het batige saldo van € 2,2 miljoen is vanuit de resultaatbestemming een toevoeging aan de bestemmingsreserve NPO opgenomen, zodat de NPO-middelen beschikbaar blijven voor het doel waarvoor ze verkregen zijn. De NPO-middelen mogen tot en met schooljaar 2024-2025 worden ingezet.
2. De NPO-arbeidsmarkttoelage is bedoeld om het werk op scholen met het grootste risico op

onderwijsachterstanden aantrekkelijker te maken, en zo het herstel van kansengelijkheid te bevorderen.

3. Om de werkdruk te verlagen en de arbeidsmarkt-problematiek beter het hoofd te kunnen bieden heeft het Rijk in 2023 € 5,2 miljoen aan middelen voor Strategisch Personeelsbeleid. Hiervan is een deel bedoeld voor individuele werkdrukvermindering en wordt een deel in overleg met de medezeggenschap ingezet op schoolniveau.
4. Basisvaardigheden heeft als doel om scholen met de ontwikkeling van deze vaardigheden te ondersteunen, en daarmee de resultaten op taal, rekenen en wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid aantoonbaar te verbeteren. In totaal ontvangen 15 scholen van ZAAM deze subsidie.
5. ZAAM ontvangt aanvullende bekostiging voor nieuwkomers. Door de combinatie van afstands-onderwijs en fysiek onderwijs is het voor nieuwkomers extra moeilijk om de Nederlandse taal te leren. Met deze extra ondersteuningsmiddelen krijgen nieuwkomers de tijd om alsnog de Nederlandse taal machtig te worden.
6. De subsidie voor Heterogene brugklassen is onderdeel van het NPO. Het doel van deze subsidie is om middelbare scholen te stimuleren hun brugklassen zo in te richten dat leerlingen met verschillende basisschooladviezen bij elkaar in de klas zitten. Zo krijgen leerlingen in de eerste leerjaren van de middelbare school meer tijd om op het voor hen beste passende niveau te komen.
7. Het leerplusarrangement heeft als doel om voortijdig schoolverlaten te verminderen, taalachterstanden te voorkomen, maatwerk te bieden en leerprestaties van leerlingen te maximaliseren. In 2024 wordt deze regelingen vervangen door de Regeling onderwijskansen voortgezet onderwijs.
8. Met de functiemixmiddelen kunnen docenten carrière maken voor de klas en in de school. Hiervoor hebben de sociale partners functieschalen en streef-percentages afgesproken. De functiemixmiddelen worden als onderdeel van de lumpsum uitgekeerd.
9. De overige kleinere OCW-subsidies zijn uitgekomen op € 1,9 mln. Deze post bevat onder meer aangevraagde OCW-subsidie energiegereguleerder (€ 0,35 mln)

Ondersteuningsmiddelen en LWOO SWV

In 2023 hebben de Samenwerkingsverbanden per saldo € 1,1 miljoen meer uitgekeerd voor ondersteuningsmiddelen, zorg en LWOO-ondersteuning. Dit begrotingsverschil wordt vrijwel geheel veroorzaakt door de indexering van de LWOO gelden (€ 0,8 mln) en daarnaast hogere uitkeringen voor ondersteuningsmiddelen vanuit de bovenmatige reserves van de Samenwerkingsverbanden Amsterdam-Diemen en Zaanstreek (€ 0,3 mln) dan begroot.

Overige bijdragen en overige baten

De gemeentelijke bijdragen zijn € 0,4 miljoen zijn hoger uitgevallen dan begroot als gevolg van hogere bijdragen voor sportvoorzieningen en € 0,1 mln, Kansenaanpak € 0,2 mln en overige kleinere gemeentelijke subsidies. De overige baten zijn € 2,1 miljoen hoger uitgekomen dan begroot, onder meer door de OCW subsidie energiegereguleerder (€ 0,35 mln), meer deelnemers aan de Vakmanschapsroute in samenwerking met het ROC van Amsterdam (€ 0,3 mln), hogere ouderbijdragen (€ 0,3 mln), hogere bijdragen Woltjer Stichting (€ 0,3 mln) en hogere bijdragen van overige subsidiegevers of verrekeningen (geld volgt leerling) met andere Amsterdamse scholen (€ 1,2 mln).

5.2. Treasurybeleid

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

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

De liquide middelen (inclusief spaartegoeden) bedragen ultimo 2022 in totaal € 29,2 miljoen. Dit is een stijging ten opzichte van 2022 met € 4,9 miljoen. De liquide middelen worden positief beïnvloed door het incasseren van een vordering op het Samenwerkingsverband.

Van het saldo liquide middelen is per eind 2023 € 28,4 miljoen ondergebracht bij Schatkistbankieren. Daarnaast houdt ZAAM nog een bankrekening bij de Rabobank aan voor de ontvangst van de ouderbijdragen. Per 31 december 2023 bedroeg het saldo op deze rekeningen in totaal circa € 0,8 miljoen. De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid. Voor kleine uitgaven wordt gebruik gemaakt van een kas-en-pas systeem dat gekoppeld is aan een rekening bij Bunqbank ten bedrage van € 44.489.

5.3. Continuïteitsparagraaf

Leerlingprognose door ZAAM

Op de teldatum 1 oktober 2023 volgen 11.298 leerlingen onderwijs op de scholen van ZAAM (2022: 11.094). Voor 2024 is rekening gehouden met een stijging naar 11.513 leerlingen en vanaf 2025 houden we in deze meerjarenbegroting een stabiele lijn van 11.500 leerlingen aan. De leerlingenprognose is gebaseerd op schattingen en ambities en is hierdoor een onzekere

factor voor het toekomstige beeld. In het voorjaar 2024 zal de prognose waarmee gerekend is goed en tijdig moeten worden gemonitord. In 2023 werden we na de start van het schooljaar nog verrast door een hoger leerlingaantal dan begroot. Echter een lager leerlingaantal per 1 oktober 2024 dan geprognosticeerd heeft direct invloed op de rijksbijdragen in 2025 en zal als gevolg hiervan moeten leiden tot een lagere inzet van formatie in schooljaar 2024/2025.

	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
Kengetallen					
Teldatum	01-10-2022	01-10-2023	01-10-2024	01-10-2025	01-10-2026
LL-aantal ongewogen	11.033	11.298	11.513	11.500	11.500
% stijging LL-aantal t.o.v. t-1	0,80%	2,40%	1,90%	-0,11%	0,00%

Ontwikkeling personele bezetting

Als gevolg van het wegvallen van tijdelijke subsidies (met name NPO en verbetering basisvaardigheden) zal

de inzet van formatie de komende jaren (moeten) dalen. Hiervoor zal in het voorjaar van 2024 een meerjaren formatieplan per school opgesteld dienen te worden.

	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027
Kengetallen					
FTE aantal op 31 december	1.293	1.285	1.253	1.251	1.251
Management / directie	23	23	23	23	23
Onderwijzend personeel	919	913	883	883	885
Overige medewerkers	351	349	347	346	344

Onderzoek en ontwikkeling

Ontwikkeling en vernieuwing van het onderwijs is van groot belang om blijvend onderwijs van hoge kwaliteit te garanderen. De behoefte om hieraan te werken moet ruimte krijgen in het onderwijs. In onze meerjarenraming is voor onderwijsinnovatie jaarlijks een bedrag beschikbaar gesteld (in 2024 € 0,7 miljoen).

Overeenkomstig het medio 2020 vastgesteld financieel beleid, hanteren wij het uitgangspunt dat ons weerstandsvermogen in verhouding dient te staan met ons risicoprofiel. Daartoe worden de geïdentificeerde risico's, waar mogelijk, gekwantificeerd en wordt een verband gelegd met de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen. In de nota financieel beleid is de bandbreedte voor de ratio (het weerstandsvermogen/ de optelsom van de gekwantificeerde risico's) bepaald op 1,0 tot 1,4.

5.4. Risicoparagraaf

Inleidend

ZAAM speelt proactief in op financiële, strategische en operationele risico's. De risico-inschatting van ZAAM kent een vaste plek binnen alle verantwoordingsdocumenten (begroting, rapportages, jaarrekening) en wordt geactualiseerd indien daar aanleiding voor wordt gezien.

Weerstandscapaciteit

Tot voor kort werd ten aanzien van een minimale weerstandspositie de signaleringswaarde van de inspectie van het onderwijs gehanteerd (5% van de totale baten). Omgerekend is dat een bedrag van € 7,5 miljoen.

Uit dit overzicht mag geconcludeerd worden dat de weerstandspositie van ZAAM onvoldoende is. De oorzaak hiervan ligt in de tegenvallende exploitatieresultaten, mede als gevolg van de energiecrisis. De verhouding tussen de omvang van het eigen vermogen (exclusief de bestemmingsreserves) ad € 5,9 miljoen en de opstelsom van de risico's (€ 10,3 miljoen) komt uit op 0,58 en valt daarmee buiten de bandbreedte van ons beleid.

Het risicoprofiel is ten opzichte van de jaarrekening 2022 geactualiseerd. Het geheel van risico's is toegenomen. Dit heeft voornamelijk betrekking op de

risico's met betrekking tot de investeringsruimte en de ontwikkelingen t.a.v. de LWOO.

Toelichting op de risico's

Hoog en noodzakelijk ambitieniveau

ZAAM ziet zich gesteld voor een groot aantal uitdagingen op het gebied van onderwijskwaliteit, de samenwerking en profilering in de regio's, het (strategisch) personeelsbeleid en de algehele bedrijfsvoering. En dat terwijl er een transitie gaande is in de organisatie en in de afgelopen jaren op te grote voet is geleefd. Daarbij komt dat we rekening moeten houden dat inkomstenbronnen (zoals bijvoorbeeld NPO, basisvaardigheden en LWOO) teruglopen. Het vraagt om heldere keuzes, en slagvaardigheid, ten einde het realiseren van de ambities en de financiële reikwijdte goed in evenwicht te brengen.

Investerings

De investeringsbehoefte voor 2024 past niet binnen de beschikbare financieringsmiddelen. Er is geen onderbouwde meerjaren investeringsbegroting beschikbaar. De inzichten in de betekenis van de verduurzamingsinitiatieven en mogelijke financiële gevolgen van eigen bijdragen in de vernieuwingsagenda van de gemeenten Amsterdam en Zaanstad zijn onvoldoende in beeld. Ervan uit gaande dat de ingezette koers in de kadernota 2024 gerealiseerd wordt, waarin gekomen moet worden tot een verbetering van onze weerstandspositie met € 5 miljoen in de komende vier jaren, is het risico vooralsnog globaal bepaald op € 8 miljoen.



De gemeente Waterland heeft de verantwoordelijkheid voor de schoolgebouwen volledig doorgedecentraliseerd. Dat brengt met zich mee dat ZAAM verantwoordelijk is voor een toekomstige vernieuwbouw van de school (BNC). Jaarlijks ontvangt ZAAM een bedrag hiervoor in de orde van grootte van € 120.000. In 2016 zijn verschillende aanpassingen aan en uitbreidingen van het schoolgebouw hieruit opgebracht, waardoor er beperkt reservering heeft plaatsgevonden.

Energie

De energiekosten zijn in 2023 ten opzichte van 2022 toegenomen van € 2 miljoen naar € 5,8 miljoen. In de begroting 2023 werd verondersteld dat voor 50% van de meerkosten een tegemoetkoming van het Rijk zou worden ontvangen. In de realiteit blijkt dit echter een subsidie van € 0,7 miljoen te zijn. Voor 2024 is uitgegaan van een last van € 3,0 miljoen. In 2025 zal een aanbesteding plaatsvinden voor de energieleverantie. Er is een risico dat de uitkomst van de aanbesteding ongunstiger is dan het huidige lastenniveau. Vooral nog kwantificeren we dit risico op € 3 miljoen. Dit is gebaseerd op € 0,75 miljoen per jaar; voorzien van een kansinschatting van 40%.

Enkele scholen met omvangrijke problemen

Enkele scholen kampen met multiproblematiek. Naast exploitatietekorten zijn er ook problemen op het gebied van (negatieve) leerlingontwikkeling, (dreigende) kwaliteit, huisvesting en personele aangelegenheden (ziekteverzuim, arbeidsmarkt). Deze situaties vragen kostenbesparende maatregelen, die op gespannen voet staan met de tijdelijke extra investering die nodig is om de betreffende scholen te laten groeien naar het beoogde kwaliteitsniveau.

In de meerjarenbegroting wordt verondersteld dat de scholen met tekorten deze weten terug te brengen in de komende jaren. Om de tekorten 2022 en 2023 te compenseren wordt in deze begroting uitgegaan van een overschot van 1% op het totaal in de jaren 2025 - 2027, waarmee de financiële positie wordt versterkt.

Desondanks is het risico dat de route naar de 1% plus én het voorkomen dat scholen onverhoopt met een tekort te kampen krijgen, tegenvalt.

Op basis van de ervaringen uit voorgaande jaren wordt dit risico gekwantificeerd op maximaal € 1 miljoen per jaar; € 4 miljoen voor de meerjarenbegroting.

Gegeven de ambities en de stringenter bestuurlijke sturing op de financiële situatie is het risico ingeschat op maximaal 50%.

Ontwikkeling rijksbijdrage/baten

In de meerjarenbegroting is geanticipeerd op het wegvallen van de tijdelijke subsidie-inkomsten vanuit

het NPO. Aangezien de inzet vanuit het NPO enigszins verweven is geraakt met de reguliere inzet, vraagt dit tijdig anticiperen. Het terugkeren naar de reguliere situatie is een uitdaging, zeker gezien de uitkomsten van deze jaarrekening, waaruit blijkt dat een relatief groot aantal scholen ondanks een relatief grote inzet van NPO-middelen een exploitatietekort realiseren.

Het ministerie van OCW heeft structureel € 2 miljard aan extra middelen geraamd. Een groot deel heeft betrekking op reeds verkregen middelen m.b.t. werkdrukverlichting en de arbeidsmarkttoelage. Voor ons als bestuur ligt enig perspectief in de middelen bedoeld voor de verbeteren van de basisvaardigheden.

Het blijft belangrijk de ontwikkeling van de rijksbijdrage nauwgezet te volgen en de kennis over de achtergronden daarvan steeds verder te vergroten. Er zal voortdurend moeten worden beoordeeld of de gekozen aannames zoals nu verwerkt in de (meerjaren)begroting bijsturing vragen.

In het kader van risicokwantificering van bovenbeschreven ontwikkelingen is een geschat bedrag opgenomen van € 1,5 miljoen ten behoeve van de berekening van de weerstandscapaciteit.

Leerwegondersteuning (LWOO)

De komende jaren zal de toedeling van de LWOO-middelen en de ondersteuningsmiddelen vanuit het samenwerkingsverband (SWV) Amsterdam-Diemen wijzigen. Als ZAAM zullen we rekening moeten houden een structureel lagere bekostiging van € 1,5 miljoen. Dit bedrag is opgenomen in de risicokwantificering. Ervan uit gaande dat we op de langere termijn onze uitgaven weten aan te passen aan de nieuwe realiteit, en gezien het feit dat discussies hierover nog gaande zijn, is een risicopercentage gehanteerd van 40%.

De bovenstaande ontwikkelingen betreffen niet de zogenoemde landelijke verevening, waaruit ook consequenties zullen voortvloeien. Deze leidt tot een herziene verdeling van middelen naar de verschillende samenwerkingsverbanden in Nederland. Naar verwachting resulteert dat in een teruggang voor Amsterdam – Diemen van circa 5% vanaf 2026. Deze is meegenomen in de meerjarenraming van ZAAM.

Tot slot merken we op dat de samenwerkingsverbanden Amsterdam-Diemen en Zaanstreek te maken hebben met een bovenmatig eigen vermogen. Het ministerie is al overgegaan tot terughalen van dit bovenmatig vermogen bij het SWV Amsterdam-Diemen.

5.5. Meerjaren exploitatiebegroting

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
3 Baten					
3.1 Rijksbijdragen OCW	152.053	152.650	152.123	148.913	152.070
3.2 Overige overheidsubsidies en -subsidies	1.994	1.830	1.820	1.820	1.670
3.5 Overige baten	5.531	4.860	4.407	3.675	3.740
Totaal baten	159.578	159.340	158.350	154.408	157.480
4 Lasten					
4.1 Personeelslasten	130.520	134.970	132.193	125.385	128.048
4.2 Afschrijvingen	4.002	4.813	5.185	5.115	5.354
4.3 Huisvestingslasten	13.087	10.871	10.719	10.145	10.204
4.4 Overige lasten	16.253	14.949	14.376	12.588	12.823
Totaal lasten	163.862	165.602	162.474	153.233	156.429
5 Financiële baten en lasten	1.092	625	425	275	200
Totaal resultaat	-3.192	-5.637	-3.699	1.450	1.250
- Financieringsfunctie	-800	-700	-500	-300	-100
- Bestemmingsres. Toekomstige huisvesting Vinse School		200			
- Bestemmingsres. Groei/krimpbudget onttrekking	90				
- Bestemmingsres. Scholingsbudget functiemix	100				
- Egalisatiereserver Leerplus					
- Bestemmingsres. SWV Zaanstreek toevoeging	-300	-200			
- Bestemmingsres. SWV A'Dam toevoeging	-261				
- Bestemmingsres. SWV A'Dam onttrekking	1.500	365			
- Bestemmingsres. Doordecentralisatie BNC	0	-150	-150	-150	-150
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs toevoeging	9.872				
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs onttrekking	-12.034	6.069	4.762		
- Bestemmingsres. Koersplan	-1.500				
- Bestemmingsres. Vernieuwingsbudget	200				
- Bestemmingsres. Leiderschapsontwikkeling en MTO	100				
Mutatie op de algemene reserve	-6.225	-53	413	1.000	1.000

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

In de meerjarenraming worden in de jaren 2024 en 2025 de rijksbijdragen hoger ingeschat als gevolg van de te ontvangen subsidie onderwijskansen vo en de subsidie verbetering basisvaardigheden. De subsidie verbetering

basisvaardigheden is vooralsnog beschikt tot en met schooljaar 24/25.

Op dit moment wordt aangestuurd op een positief exploitatieresultaat op basis van de investerings-behoefte binnen ZAAM zoals die nu bekend is. In

de eerste helft van 2024 wordt een realistische investeringsbegroting opgesteld voor (minstens) vijf jaren. Afhankelijk van die uitkomst kan de noodzaak om het vermogen te laten groeien groter zijn, of wellicht lager.

Als gevolg van het doorschuiven van ontvangen subsidiegelden zijn bestemmingsreserves gevormd. Deze dienen om uitgaven in een later jaar dan het jaar waarin de ontvangst heeft plaatsgevonden te dekken. Het exploitatieresultaat is hierdoor in 2025

en 2026 behoorlijk negatief, maar wordt gedekt door in voorgaande jaren gevormde bestemmingsreserves vanuit ontvangen gelden van het SWV en in het kader van NPO.

Daarnaast zijn er in het verleden een aantal kleinere bestemmingsreserves gevormd. In 2023 zijn er inmiddels bestemmingsreserves teruggebracht en in 2024 zullen deze verder worden ingeperkt om de beheersbaarheid en de leesbaarheid van onze exploitatierekening te verbeteren.

Meerjarige verwachtingen

In de weergegeven ramingen is een aantal ontwikkelingen opgenomen die relevant zijn voor de structurele middelenontwikkeling van ZAAM.

	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
Baten				
Nationaal Programma Onderwijs scholen	7.710	6.000	4.300	0
Versterking basisvaardigheden	1.842	3.700	1.700	0
Totaal	9.552	9.700	6.000	0

De tijdelijke middelen in het kader van NPO en verbetering basisvaardigheden kennen een looptijd tot en met schooljaar 24/25. Dit houdt in dat scholen zich dienen voor te bereiden op een lagere bestedingsruimte na afloop van deze subsidieperiode.

Landelijk herverdeeleffect LWOO vanaf 2025

De inpassing van LWOO en PRO in passend onderwijs houdt voor de samenwerkingsverbanden in dat zij zelf mogen beslissen over de toewijzing van de ondersteuningsbudgetten. Vooralsnog blijven de landelijke toewijzingscriteria gelden. Het ministerie van OCW heeft het voornemen om op termijn de landelijke toewijzingscriteria, de duur van de toewijzing van LWOO en de LWOOlicenties los te laten, evenals de criteria voor PRO. De landelijke verdeling van deze gelden over de scholen zal dan op een andere wijze plaatsvinden. ZAAM verwacht een negatieve verevening van € 1,1 mln in vijf jaar.



5.6. Meerjarenbalans

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027
1 Activa					
1.1 Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
1.2 Materiële vaste activa	23.423	21.932	23.428	24.573	25.493
1.3 Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	23.423	21.932	23.428	24.573	25.493
1.4 Voorraden	-	-	-	-	-
1.5 Vorderingen	12.577	10.235	10.135	10.035	9.935
1.6 Effecten	-	-	-	-	-
1.7 Liquide middelen	29.181	18.562	13.901	13.134	12.390
Totaal vlottende activa	41.758	28.797	24.036	23.169	22.325
Totaal activa	65.181	50.730	47.464	47.742	47.818
2 Passiva					
2.1 Eigen vermogen	23.805	18.168	14.469	15.919	17.169
2.2 Algemene reserve	5.565	6.212	7.125	8.425	9.525
- Bufferfunctie	826	773	1.186	2.186	3.186
- Financieringsfunctie	4.739	5.439	5.939	6.239	6.339
Bestemmingsreserve	18.240	11.956	7.344	7.494	7.644
- Bestemmingsres. Toekomstige huisvesting Vinse School	200	-	-	-	-
- Egalisatiereserver Leerplus	364	364	364	364	364
- Bestemmingsfonds SWV Zaanstreek	1.240	1.440	1.440	1.440	1.440
- Bestemmingsfonds SWV Amsterdam Diemen	293	-94	-94	-94	-94
- Bestemmingsfonds Doordecentralisatie BNC	648	798	948	1.098	1.248
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs	10.788	4.741	-21	-21	-21
- Bestemmingsres. Strat. Personeelsbeleid	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207
- Bestemmingsres. Koersplan	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
2.2 Voorzieningen	10.443	9.489	9.927	8.755	7.582
- Jubilea	1.141	793	793	793	793
- Spaarverlof	112	18	0	0	0
- Werkloosheidsuitkeringen	505	784	784	784	784
- WGA/WIA	5.574	2.764	3.220	3.741	4.312
- Persoonlijk budget	2.968	5.130	5.130	3.437	1.693
- Wet Arbeidsmarkt in balans	100	0	0	0	0
- Zwangerschapsverlof	44	0	0	0	0
2.3 Langlopende schulden	-	-	-	-	-
2.4 Kortlopende schulden	30.932	23.073	23.068	23.068	23.067
Totaal passiva	65.181	50.730	47.464	47.742	47.818

In bovenstaande meerjarenbalans zijn de volgende ontwikkelingen meegenomen:

1. De post materiële vaste activa stijgt de komende jaren naar € 25,5 mln omdat de investeringen in gebouwen en duurzaamheid de komende jaren hoger zullen uitvallen dan de afschrijvingen. Omdat ZAAM ook op de lange termijn binnen de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie wil blijven, zullen in de loop van 2024 definitieve keuzes worden gemaakt ten aanzien van de meerjarige investeringsbegroting.
2. Door de vooruitontvangen NPO middelen en de subsidie basisvaardigheden bedraagt het saldo van liquide middelen ultimo 2023 € 29,1 miljoen. Vanaf 2024 dalen de liquide middelen door de besteding van de NPO- en ondersteuningsmiddelen en eerdergenoemde investeringen.
3. De kortlopende schulden zijn eind 2023 tijdelijk € 6,0 mln hoger als gevolg van de vooruitontvangen bedragen van subsidie Verbetering basisvaardigheden en de voorfinanciering van de onderhanden projecten door de gemeente Amsterdam.

Financiële kengetallen

Toelichting op de financiële positie en kengetallen

		31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027
Kengetallen	Norm financieel beleid					
Solvabiliteit 2 in % balansstot. ((A+Voorz)/B))	> 35%	52,5%	54,5%	51,4%	51,7%	51,8%
Solvabiliteit 2 exclusief bestemmingsres in % balansstot.)		24,6%	30,9%	35,9%	36,0%	35,8%
Ratio bovenmatige reserves		0,73	0,65	0,51	0,54	0,54
Weerstandvermogen (Eigen vermogen / totale baten)		14,9%	11,4%	9,1%	10,3%	10,9%
Weerstandvermogen (alg. res. incl. fin. / totale baten)		3,5%	3,9%	4,5%	5,5%	6,0%
Liquiditeit (vlottende activa / kortl. schulden)	> 0,9	1,35	1,25	1,04	1,00	0,97

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

- De solvabiliteit 2 (verhouding tussen eigen vermogen incl. voorzieningen en vreemd vermogen): met dit kengetal wordt de afhankelijkheid van ZAAM ten opzichte van haar schuldeisers weergegeven. De solvabiliteit van ZAAM is goed te noemen en bevindt zich boven de norm uit ons financieel beleid.
- Weerstandvermogen (verhouding tussen totale baten en algemene reserve): het weerstandvermogen van ZAAM is in relatie tot de signaleringswaarde van de inspectie van het onderwijs (5%) voldoende te noemen. Als wordt uitgegaan van algemene reserve inclusief financieringsfunctie (exclusief bestemmingsreserve) is het weerstandvermogen aanmerkelijk lager. Uitgaande van een begrote toename van de reserves vanaf 2025 zal dit kengetal de komende jaren stijgen tot boven de 5%.
- Liquiditeit (verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden): de liquiditeit geeft het vermogen aan om op korte termijn aan onze

verplichtingen te kunnen voldoen. De liquiditeitsratio bevindt zich boven de norm uit het financieel beleid. Omdat onzeker is wat de investeringsbehoefte op de langere termijn is, bestaat er een risico dat bovenstaand geprognosticeerde liquiditeitsratio te hoog ingeschat wordt.

Bovenmatig vermogen

Vanuit het ministerie van OCW is een kengetal ontwikkeld voor de duiding van een mogelijk bovenmatig eigen vermogen. Er is een formule ontwikkeld die een individuele signaleringswaarde weergeeft, waarbij rekening wordt gehouden met de belangrijkste financiële omstandigheden van de instelling. Dit betekent voor ZAAM naar de stand van ultimo 2023:

Onderdelen normatief eigen vermogen	Bedrag
Normatief publiek eigen vermogen:	€ 32.632.000
Publiek eigen vermogen	€ 23.805.000
Ratio	0,73

De signaleringswaarde eigen vermogen die de Onderwijsinspectie hanteert bedraagt 1,0. ZAAM blijft ultimo 2023 met een waarde van 0,73 dus onder deze norm. Aangetekend moet worden dat het eigen vermogen 2023 relatief hoog is als gevolg van de gereserveerde middelen NPO. Wanneer uitgegaan wordt van een genormaliseerd eigen vermogen (exclusief bestemmingsreserves), komt de ratio lager uit op 0,18.



6. Jaarrekening

6.1. Balans per 31 december 2023 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2023	31-12-2022
1 Activa		
Vaste Activa		
1.2 Materiële vaste activa	23.423	20.051
Totaal vaste activa	23.423	20.051
1.5 Vorderingen	12.577	17.142
1.7 Liquide middelen	29.181	24.304
Totaal vlottende activa	41.758	41.446
Totaal Activa	65.181	61.497
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	23.805	26.997
2.2 Voorzieningen	10.444	9.528
2.3 Langlopende schulden	-	-
2.4 Kortlopende schulden	30.932	24.973
Totaal Passiva	65.181	61.497

6.2. Staat van baten en lasten over 2023

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	152.053	145.697	144.625
3.2	Overige overheidsbijdragen/-subsidies	1.994	1.577	1.933
3.5	Overige baten	5.531	3.481	4.904
	Totaal baten	159.578	150.755	151.462
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	130.520	124.121	120.434
4.2	Afschrijvingen	4.002	3.751	3.512
4.3	Huisvestingslasten	13.087	11.173	9.072
4.4	Overige lasten	16.253	12.735	13.682
	Totaal lasten	163.862	151.779	146.700
	Saldo baten en lasten	-4.284	-1.024	4.762
5	Financiële baten en lasten	1.092	-25	218
	Totaal resultaat	-3.192	-1.049	4.980



6.3. Kasstroomoverzicht over 2023

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-4.284	4.762
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	4.003	3.511
Mutaties voorzieningen	917	890
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	4.565	-10.123
Mutatie operationele schulden	5.960	2.473
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	11.161	1.513
Ontvangen interest	1.092	244
Betaalde interest	-	-26
Saldo ontvangen en betaalde interest	1.092	218
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	12.253	1.731
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-6.912	-6.263
Desinvesterings in materiele vaste activa	-463	321
Investerings in immateriële vaste activa	-	-
Desinvesterings in immateriële vaste activa	-	-
Investerings financiële vaste activa	-	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-7.375	-5.942
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	-	-
Aflossing langlopende schulden	-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Netto-kasstroom	4.878	-4.211
Mutatie geldmiddelen	4.878	-4.211
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	24.304	28.515
Stand per 31 december	29.181	24.304
Toename / afname	4.878	-4.211

6.4. Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Activiteiten

De activiteiten van Stichting ZAAM, interconfessioneel voortgezet onderwijs, gevestigd te Dubbelink 2, 1102 AL Amsterdam, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 55752330, bestaan voornamelijk uit het verzorgen van voortgezet onderwijs in de regio Amsterdam, Zaandam, Monnickendam en omgeving. De jaarrekening is opgemaakt door het College van Bestuur uitgaande van een positieve continuïteitsveronderstelling.

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2023, is opgesteld conform de Regeling 'Jaarverslaggeving Onderwijs' en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de Richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de onderwijssector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

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

Rapporteringsvaluta

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

Financiële instrumenten

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

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

ZAAM heeft in 2022 haar renterisico afgedekt door een renteswap. Voor de renteswap, die was afgesloten ter dekking van het renterisico op de langlopende lening, werd kostprijs hedge-accounting toegepast. De renteswap is in 2022 afgelopen, omdat de onderliggende lening geheel is afgelost.

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

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

6.5. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen voor waardering van activa en passiva zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van continuïteitsveronderstelling.

Materiële vaste activa

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

Categorieën	ZAAM
Terreinen	Geen
Gebouwen	30 jaar
Groot onderhoud	5 t/m 40 jaar
Verbouwingen ¹⁾ ²⁾	10 jaar
Inventaris en apparatuur ³⁾	4/10 jaar
Auto	4 jaar
Schoolboeken	3 jaar

¹⁾ Bij verbouwingen van huurpanden wordt afgeschreven over de economische levensduur, maar niet langer dan de resterende huurperiode.

²⁾ Op investeringen in uitvoering en vooruitbetalingen wordt niet afgeschreven zolang het project niet in gebruik genomen is.

³⁾ ICT-apparatuur wordt in 4 jaar afgeschreven en overige inventaris in 10 jaar.

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

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

Component

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

Vorderingen en overlopende activa

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

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

Bestemmingsfondsen

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

Voorzieningen

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

Voorzieningen worden getroffen ter zake van verplichtingen waarvan de omvang onzeker is, maar de grootte redelijkerwijs is in te schatten en waarvoor een uitstroom van gelden wordt verwacht. Tenzij anders aangegeven, worden de voorzieningen opgenomen tegen nominale waarde. Bij de berekening van de voorzieningen is, tenzij anders vermeld, uitgegaan van een disconteringsvoet van 0,7523% gebaseerd op gemiddelde rente van een 10-jaars staatslening en een gemiddelde loonkostenverhoging van 4,30% 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. De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen

Voorziening jubilea

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

Voorziening persoonlijk budget

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

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

De voorziening wordt opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige verplichtingen. Vanaf 2022 wordt de peildatum 31-7 gehanteerd in plaats van 31-12. Het financiële effect hiervan is niet materieel.

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. De aldus berekende verplichting is contant gemaakt.

Voorziening WGA/WIA

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 tegen 0,7523%

Voorziening compensatie zwangerschapsverlof

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

ultimo 2020). De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen, aangezien de uitkeringen in 2024 zullen plaats vinden.

Voorziening Wet arbeidsmarkt in balans (WAB)

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden. Dit houdt in dat bij tijdelijke contracten waarbij bij het aangaan van het contract het zeer waarschijnlijk is dat het contract niet zal worden verlengd, een transitievergoeding dient te worden uitbetaald aan de medewerker. De voorziening wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige verplichtingen aangezien de uitkeringen in 2024 zullen plaats vinden.

Pensioenen

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

De belangrijkste elementen van de pensioenregeling en de dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds (marktwaarde van de activa uitgedrukt in % van de technische voorziening op basis van de rekenregels van DNB) zijn opgenomen op de website van Stichting Pensioenfonds ABP (www.abp.nl). De actuele dekkingsgraad van het ABP bedroeg ultimo 2023 110,5% en de beleidsdekkingsgraad 113,9% en is na balansdatum gestegen naar 111,01 % (31 januari 2024).

Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva

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

6.6. Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum gerealiseerd zijn. Het resultaat van het boekjaar (inclusief rentelasten) wordt toegerekend aan de bestemmingsreserves en algemene reserve. Ter vergelijking van de cijfers van 2023 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2022 opgestelde begroting 2023 en de realisatie uit de jaarrekening 2022 van ZAAM.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

De grondslagen voor waardering van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar

Rijksbijdragen en overheidssubsidies

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

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

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening-clausule heeft) worden naar rato van de voortgang (%) van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten. De subsidies

waarvoor nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva), zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen.

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

Overige overheidssubsidies

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW, gemeenten, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Samenwerkingsverbanden

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

Afschrijvingen

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

Rentebaten en rentelasten

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

Belastingen

ZAAM is vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Er is sprake van de onderwijsvrijstelling. ZAAM is voor de BTW grotendeels vrijgesteld (onderwijsvrijstelling) waardoor BTW als last wordt verantwoord.

6.7. 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.



6.8. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

Materiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	Aanschaf- prijs	Afschrij- ving cumulatief	Boek- waarde	Investe- ringen	Desinves- teringen	Afschrij- vingen	Afschrij- vingen	Aanschaf- prijs	Afschrij- ving cumulatief	Boek- waarde
	31-12- 2022	31-12- 2022	31-12- 2022	jan-dec	jan-dec	desinves- tering	jan-dec	31-12- 2023	31-12- 2023	31-12- 2023
1.2 Materiële vaste activa										
1.2.1 Gebouwen en terreinen	16.973	-8.170	8.803	3.628	1.149	-1.149	1.309	19.452	-8.330	11.122
1.2.2 Inventaris en apparatuur	46.836	-36.777	10.060	3.284	12	-12	2.694	50.108	-39.458	10.650
1.2.3 MVA in uitvoering en vooruitbeta- lingen	1.188	-	1.188		-463			1.651	-	1.651
Totaal materiële vaste activa	64.998	-44.947	20.051	6.912	698	-1.161	4.003	71.211	-47.789	23.423

In het 2023 heeft ZAAM € 6.912.000 in materiële vaste activa geïnvesteerd en in gebruik genomen. Daarnaast is er per ultimo 2023 voor een bedrag van € 1.651.000 in uitvoering.

Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2023	31-12-2022
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	1.112	1.927
1.5.2 OCW / Samenwerkingsverbanden	4.022	8.396
1.5.3 Gemeenten (OJZ)	2.714	2.472
1.5.4 Vorderingen personeel	-49	-49
1.5.5 Overige vorderingen	1.242	1.439
Vooruitbetaalde kosten	3.530	2.952
Versterkte voorschotten	26	26
Overige overlopende activa		
1.5.6 Overlopende activa	3.556	2.978
1.5.7 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-20	-21
Totaal vorderingen	12.577	17.142

Het totaal van de vorderingen is ten opzichte van vorig jaar € 4.565.000 lager. De grootste verschillen worden als volgt verklaard:

Het debiteurensaldo is ultimo 2023 € 815.000 lager dan een jaar eerder. De vordering betreft met name de gemeente Amsterdam, NWO subsidie, de Woltjer Stichting en overige subsidies. Vorig jaar waren gelden later beschikt en nog niet geheel ontvangen.

De vordering OCW/ Samenwerkingsverbanden is € 4.374.000 lager. Vorig jaar was sprake van achterstanden in de betalingen bij het SWV Amsterdam Diemen.

De vooruitbetaalde bedragen zijn €578.000 hoger dan vorig jaar. Oorzaak onder andere door hogere vooruitbetaalde bedragen voor leermiddelen.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid debiteuren	31-12-2023	31-12-2022
Stand per 1-1	21	10
Onttrekking	-1	-10
Dotatie		21
Totaal voorziening oninbaarheid	20	21

Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2023	31-12-2022
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kasmiddelen	10	41
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	766	941
1.7.3 Rekening courant tegoed schatkistbankieren	28.405	23.322
1.7.4 Overig (debitcards)	-	-
Totaal liquide middelen	29.181	24.304

De liquide middelen bestaan uit de kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en spaarrekeningen. De stand van kasmiddelen is ten opzichte van 2022 gedaald met € 31.060. Voor het uitvoeren van betalingen maakt ZAAM gebruik van Proactive betaalpassen. Het saldo op de Bunqbank van de Proactive betaalpassen bedraagt € 44.489 (ultimo 2022: € 180.178).

saldo Schatkistbankieren € 28.405.254 (ultimo 2022: € 23.322.162).

De spaarrekeningen bij de Rabobank en de schoolbankrekeningen zijn in 2023 opgeheven.

Zoals beschreven in de paragraaf Treasurybeleid, zijn de tegoeden ondergebracht bij het Agentschap van het Ministerie van Financiën. Per 31-12-2023 bedraagt het

Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2022	Resultaat	Overig mutaties	Stand per 31-12-2023
2.1 Eigen vermogen				
2.1.1 Algemene reserve	7.051	-6.225		826
2.1.2 Algemene reserve (financieringsfunctie)	3.939	800		4.739
2.1.3 Bestemmingsfonds SWV Zaanstreek	940	300		1.240
2.1.4 Bestemmingsfonds SWV Amsterdam	1.532	-1.239		293
2.1.5 Bestemmingsreserve Vinse School	200	-		200
2.1.6 Bestemmingsreserve Leerplus	364	-		364
2.1.7 Bestemmingsreserve eenmalig budget functiemix	100	-100		-
2.1.8 Bestemmingsreserve groei/krimpbudget	90	-90		-
2.1.9 Bestemmingsfonds doordecentralisatie BNC	648	-		648
2.1.10 Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs	8.626	2.162		10.788
2.1.11 Bestemmingsreserve Leiderschapontwikkeling en MTO	100	-100		-
2.1.12 Bestemmingsreserve Strategisch Personeelsbeleid	3.207	-		3.207
2.1.13 Bestemmingsreserve Koersplan		1.500		1.500
2.1.14 Bestemmingsreserve Vernieuwingsbudget	200	-200		-
Totaal eigen vermogen	26.997	-3.192		23.805

Resultaatbestemming

Het eigen vermogen neemt af met een bedrag € 3.192.000. Hieronder wordt ingegaan op de toevoegingen (+) en onttrekkingen (-) aan de bestemmingsreserves en -fondsen.

Toevoegingen

Voor Groot Onderhoud wordt conform de begroting € 800.000 toegevoegd aan de algemene reserve (financieringsfunctie) zodat ZAAM in de toekomst in staat blijft om de groot onderhoudsinvesteringen te kunnen financieren.

Het samenwerkingsverband Zaanstreek heeft eind 2023 aanvullend een bedrag beschikbaar gesteld vanuit de bovenmatige reserves. In totaal is er per 31-12-2023 een bedrag van 1.240.000 beschikbaar om te worden conform de eisen van het samenwerkingsverband. Dit bedrag wordt daarom toegevoegd aan het bestedingsplan dat is ontwikkeld voor de inzet van deze middelen.

De Regeling onderwijskansen voortgezet onderwijs vervangt de Regeling leerplusarrangement vo. De nieuwe regeling is nodig omdat de eerdere indicator niet meer voldeed. De Onderwijskansen-regeling gaat werken met een nieuw ontwikkelde CBS-indicator. Het bedrag van € 364.000 blijft beschikbaar om eventuele tegenvallers in 2024 op te kunnen vangen.

De gemeente Waterland heeft de verantwoordelijkheid voor de (ver)nieuwbouw van het gebouw van het Bernard Nieuwentijt College door gedecentraliseerd naar ZAAM. ZAAM heeft gelden van de gemeente ontvangen, die besteed dienen te worden aan de huisvesting van deze school.

De NPO-gelden dienen in het jaar van ontvangst verantwoord te worden in de baten. In 2023 is een bedrag van € 9.872.000 ontvangen en hebben de scholen een bedrag van € 7.710.000 besteed. Het saldo van € 2.162.000 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve, ter dekking van bestedingen in de jaren na 2023 (2.1.10).

Onttrekkingen en vrijgevallen bedragen

Het samenwerkingsverband Amsterdam Diemen heeft in 2023 vanuit de ondersteuningsmiddelen gelden beschikbaar gesteld. Een bedrag van € 293.000 is nog niet besteed en blijft beschikbaar voor volgende jaren. In het bovenstaand overzicht is een bedrag van € 90.000 vrijgevallen uit de bestemmingsreserve 'Groeibudget'. Door de vrijval komt de bestemmingsreserve ultimo 2023 uit op € 0. Gezien de bijstelling van de leerlingenprognose naar 11.000 leerlingen is deze reserve voor groeibudget toereikend (2.1.7).



In 2021 is eenmalig een bedrag van € 100.000 beschikbaar gesteld voor leiderschapontwikkelingen en voor het medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO). Deze middelen zijn in 2023 hiervoor besteed.

Vanuit de resultaatbestemming 2022 is een bedrag van € 100.000 gereserveerd voor aanvullende opleidingen in relatie tot de functiemixdoelstelling van ZAAM. Deze middelen zijn nog niet uitgegeven en blijven beschikbaar voor 2023 (2.1.7).

In 2023 wordt een bedrag van € 200.000 onttrokken aan de bestemmingsreserve Vernieuwingsbudget ter dekking van uitgaven voor de regio-ontwikkeling in 2023 (2.1.14).

Overige bestemmingsreserves

Van de in 2022 ontvangen middelen voor Strategisch Personeelsbeleid is een bedrag van € 3.207.000 nog niet besteed. Hiervan wordt 3,8% gereserveerd voor ZAAM diensten, omdat de medewerkers van ZAAM Diensten ook onder de CAO VO vallen (2.1.12).

Het bestuur heeft een bestemmingsreserve gevormd om kosten benodigd voor de realisatie van het Koersplan 2022-2026 van ZAAM te dekken (2.1.13).

Voor de Vinse School is in 2020 een bestemmingsreserve gevormd voor toekomstige huisvesting. Hierop heeft in 2021 en 2022 geen besteding plaatsgevonden en de nieuwe huisvesting is inmiddels betrokken. In 2023 heeft de school een bestedingsplan opgesteld dat in 2024 ten uitvoer zal komen. De kosten van dit bestedingsplan worden gedekt uit de bestemmingsreserve.

Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2022	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2023	Kortlopend deel < 1 jaar	Rente
2.2 Voorzieningen							
2.2.1a Jubilea	1.041	199	-99	-	1.141	54	91
2.2.1b Spaarverlof	111	2	-	-	112	-	-
2.2.1c Werkloosheidsuitkeringen	575	158	-228		505	226	8
2.2.1d Persoonlijk budget	5.193	5.529	-5.148		5.574	290	434
2.2.1e WIA uitkering	2.291	1.227	-550		2.968	572	91
2.2.2 Zwangerschapsverlof	108	-	-3	-62	44		-
2.2.1f Wet Arbeid in Balans	208	-26	-83		100	100	-
2.2.1 Totaal personele voorzieningen	9.528	7.088	-6.111	-62	10.444	1.242	624
2.2.2 Overige voorzieningen	-	-	-	-	-		
Totaal voorzieningen	9.528	7.088	-6.111	-62	10.444	1.242	624

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

De berekening van de voorziening jubilea is gebaseerd op een calculatiemodel zoals voorgaande jaren. De voorziening jubilea is dit jaar gestegen met € 100.000. Dit wordt toegeschreven aan het feit dat het aantal medewerkers dat aanmerking komt voor een uitkering uit de jubileumregeling hoger is dan het jaar 2022. Daarnaast leidt de in het calculatiemodel gehanteerde loonsverhoging van 4,30% tot een toename van de voorziening (4,10% in 2022).

De voorziening spaarverlof neemt licht toe met € 1.000.

De voorziening werkloosheidsuitkeringen is dit jaar met € 70.000 afgenomen. Dit is het gevolg van een daling van het aantal uitkeringsgerechtigden in de WW+. In totaal heeft ZAAM ultimo 2023 20 lopende WW-uitkeringen en 19 lopende aansluitende WW+ uitkeringen.

De voorziening persoonlijk budget is dit jaar gestegen met € 381.000. Het recht om de uren te sparen is per 1-8-2023 te vervallen. Vanaf januari 2022 is het totale basisbudget verhoogd naar 90 uur. De komende jaren zal de voorziening afnemen. Uit de opgave van de scholen blijkt dat er € 5.529.000 is gespaard (dotatie). Daartegenover staat een onttrekking van

€ 5.148.000 voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen van persoonlijk budget.

Op balansdatum waren er gemiddeld 12 medewerkers/ 9 FTE (0,77%) langer dan 1 jaar ziek. Stichting ZAAM draagt het risico voor de kosten van langdurig zieken. De kosten van langdurig zieken wordt gedragen door de school waar de medewerker werkzaam is. Ten behoeve van de instroom in de WIA wordt verondersteld dat ongeveer de helft van de zieken met een WIA-uitkering uit dienst zullen gaan. Dit ligt in lijn met de bovengenoemde aantallen waarbij wordt uitgegaan van een instroom in de WIA van 6 medewerkers, gemiddeld 3 gedurende het jaar. In totaal wordt in de voorziening WIA rekening gehouden met 24 fte waarvoor een bedrag van € 2.968.000 is voorzien.

In november 2020 is een uitspraak geweest van de Hoge Raad dat, indien er zwangerschapsverlof is genoten in een vakantieperiode (niet zijnde zomervakantie, die werd al gecompenseerd), een werknemer recht heeft op compensatie in uren van het genoten zwangerschapsverlof in die vakantieperiodes. Hiervoor geldt een vorderingsrecht van 5 jaar. Dit betekent dat medewerkers tot 5 jaar terug nog aanspraak kunnen maken op gemist verlof. Voor ZAAM komt dit bedrag ultimo 2023 uit op € 44.000, waarvan € 32.000 voor medewerkers in dienst en € 12.000 voor medewerkers uit dienst.

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden. Dit houdt in dat bij tijdelijke contracten, waarbij bij het aangaan van het contract het zeer waarschijnlijk is dat het contract niet zal worden verlengd, een transitievergoeding dient te worden uitbetaald aan de medewerker. De omvang van de te betalen transitievergoeding bedraagt 1/3 van het

maandsalaris per opgebouwd arbeidsjaar. Op basis van de beschikbare gegevens van de tijdelijke contracten, is de voorziening met € 108.000 gedaald. Dit wordt

veroorzaakt door de daling van zowel het aantal medewerkers met een tijdelijke contracten als de kans dat het contract niet zou worden verlengd.

Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2023	31-12-2022
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Schulden aan kredietinstellingen	-	-
2.4.2 Schulden OCW	-	235
2.4.3 Crediteuren	1.036	1.735
2.4.4 Belasting en premies sociale verz.	6.260	6.048
2.4.5 Schulden ter zake van pensioenen	1.589	1.648
2.4.6 Overige kortlopende schulden	74	39
Subtotaal kortlopende schulden	8.959	9.705
2.4.7 Vooruitontv. subsidies OCW	7.737	3.179
Vooruitontv. subsidies OCW niet-georm.	-	-
2.4.9 Vooruitontv. termijnen overig	3.448	2.130
2.4.10 Vakantiegeld	3.526	3.144
2.4.11 Vakantiedagen (verlofuren OOP)	362	362
2.4.12 Te betalen interest	-	-
2.4.13 Overig overlopend	6.899	6.453
Subtotaal overlopende passiva	21.973	15.268
Totaal kortlopende schulden	30.932	24.973

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2023	31-12-2022
2.4.4 Belasting en premies sociale verz.		
Loonheffingen	4.172	4.149
Premie sociale verzekeringen	2.088	1.899
Belasting en premies sociale verz.	6.260	6.048

De kortlopende schulden zijn € 5.959.000 hoger dan voorgaand jaar. De belangrijkste verschillen worden als volgt verklaard:

- De schuld aan handelscrediteuren is per ultimo 2023 € 699.000 lager dan eind 2022. De afname van het saldo is het gevolg van een vertraging bij het verwerken van de facturen. Hiernaast is de administratie eerder afgesloten, met meer overlopende posten als resultaat.
- De post belasting en premies sociale verzekeringen per ultimo 2023 is € 213.000 hoger dan per ultimo 2022. Deze post beweegt mee met de hogere loonkosten in 2023, wat weer veroorzaakt wordt door een toename

in fte in 2023 en een hoger gemiddeld loonpeil (o.a. loonverhoging, eenmalige bruto-uitkering en de uitbetaling van LPB-uren) ten opzichte van 2022.

- De vooruit ontvangen termijnen OCW van € 7.737.000 betreffen grotendeels de vooruit ontvangen subsidies Basisvaardigheden.
- Ultimo 2023 is het saldo van "vooruit ontvangen termijnen overig" € 1.319.000 hoger dan in 2022. Deze stijging heeft grotendeels te maken met de onderhanden projecten die gefinancierd worden door de gemeente Amsterdam.
- Het vakantiegeld is ten opzichte van 2022 met € 1.498.000 gestegen. Dit wordt hoofdzakelijk verklaard door de toename van de loonkosten.

Model G

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

Toewijzing			De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Zij-instromers 2021	1/ 074/ 39997	44335	Ja
Zij-instromers 2021	1/ 097/ 39995	44397	Ja
Zij-instromers 2021	1/ 131/ 39998	44397	Ja
Zij-instromers 2021	1/ 280/ 39997	44551	Ja
Zij-instromers 2021	1/249/39998	44551	Ja
Zij-instromers 2021	1/272/39977	44551	Ja
Zij-instromers 2022	1/335/39998	44614	Onderhanden
Zij-instromers 2022	1/336/39993	44614	Onderhanden
Zij-instromers 2022	2/034/39998	44642	Onderhanden
Zij-instromers 2022	2/164/39989	44795	Onderhanden
Zij-instromers 2022	2/251/39994	44854	Onderhanden
Zij-instromers 2022	2/276/39987	44887	Onderhanden
Zij-instroom 2023	308339992	45068	Onderhanden
Zij-instroom 2023	314439997	45127	Onderhanden
Zij-instroom 2023	313239999	45127	Onderhanden
Zij-instroom 2023	322839999	45219	Onderhanden
Zij-instroom 2023	325539993	45219	Onderhanden
Zij-instroom 2023	325139991	45219	Onderhanden
Zij-instroom 2023	325539992	45251	Onderhanden
Zij-instroom 2023	327539988	45251	Onderhanden
Zij-instroom 2023	327739997	45251	Onderhanden
Zij-instroom 2023	325739990	45251	Onderhanden
Lerarenbeurs 2022-2023	127440	44701	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	133689	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	134384	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	136428	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	134524	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	135817	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	136497	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	137228	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	137680	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	132000	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	132458	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	132537	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	132723	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	133206	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	133237	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	134480	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	136142	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	137234	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	135808	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	136024	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	136562	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	137592	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	132092	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	132637	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	133672	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	135495	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	136452	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	136983	44795	Ja

Toewijzing			De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Lerarenbeurs 2022-2023	137141	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	137571	44795	Ja
Lerarenbeurs 2022-2023	1351650	44887	Ja
Lerarenbeurs 2023-2024	140373	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	139030	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	139300	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	140109	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	140525	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142051	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142121	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	144260	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	139681	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141408	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141462	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141962	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142076	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142218	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	143387	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	143502	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	143630	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	143659	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	139062	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	139658	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	140108	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	140996	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141356	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141563	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141651	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141999	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142262	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142575	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	143435	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	138656	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141107	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142760	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142850	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	143937	45160	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	139247	45189	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	141408	45189	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	144074	45189	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142051	45219	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142060	45251	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023-2024	142760	45251	Onderhanden
Voork onnodig zitten blijven 2022	VOZ22013	44728	Ja
Voork onnodig zitten blijven 2022	VOZ22041	44728	Ja
Voork onnodig zitten blijven 2022	VOZ22081	44728	Ja
Voork onnodig zitten blijven 2022	VOZ22089	44728	Ja
Voork onnodig zitten blijven 2023	VOZ23058	45078	Ja
Voork onnodig zitten blijven 2023	VOZ23121	45078	Ja
Voork onnodig zitten blijven 2023	VOZ23131	45078	Ja
Voork onnodig zitten blijven 2023	VOZ23143	45078	Ja
Opleidingsschool 2022/2023	1284266-01	44888	Ja
Opleidingsschool 2022/2023	1183821-04	44825	Ja
Opleidingsschool 2022/2023	1183821-03	44615	Ja
Opleidingsschool 2023	1352076-1	45189	Ja
Doorstroom programma's	DPOVO22271	44781	Onderhanden

Toewijzing			De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Doorstroom programma's	DPOVO22144	44781	Onderhanden
Doorstroom programma's	DPOVO22032	44770	Onderhanden
Doorstroom programma's	DHAVO22048	44747	Onderhanden
Doorstroom programma's	DHAVO22059	44754	Onderhanden
Doorstroom programma's	DMBO22012	44747	Onderhanden
Doorstroom programma's	DPOVO23389	45127	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB22142	44760	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB22015	44760	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB22033	44762	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB22034	44762	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB210175	44658	Ja
Heterogene brugklas	SHB210410	44658	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB210188	44658	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB210117	44658	Ja
Heterogene brugklas (niet starten)	SHB210326	44658	Ja
Heterogene brugklas	SHB210092	44658	Ja
Heterogene brugklas	SHB210438	44658	Ja
Heterogene brugklas	SHB210448	44658	Ja
Heterogene brugklas	SHB210383	44658	Ja
Heterogene brugklas	SHB210495	44658	Ja
Heterogene brugklas	SHB210468	44658	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB22044	44741	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB22048	44741	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB22133	44741	Ja
Heterogene brugklas	SHB423033	45265	Onderhanden
Heterogene brugklas	SHB423051	45265	Onderhanden
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl Economie en Ondernemen	GLTL22P015	44729	Onderhanden
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl Economie en Ondernemen	GLTL22P022	44729	Onderhanden
Onderwijpersoneel opleiding tot leraar	SOOL23V0090	45239	Onderhanden
Capaciteitstest	CAP23-42621	45028	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV22-VO-1429	44876	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV22-VO-2275	44876	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-0580	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-0582	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5318	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-0976	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5292	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5164	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-4623	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-3138	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5263	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-2994	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5152	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-5330	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor prioriteitscholen	VBV23-VO-3559	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor prioriteitscholen	VBV23P-VO-0023	45077	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor prioriteitscholen	VBV23P-VO-0013	45077	Onderhanden
Praktijkgerichte HAVO	PHAVO23016	45153	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK230019	45161	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK230017	45163	Onderhanden
Ontwikkelkracht	OWK230035	45195	Onderhanden
Regeling school en omgeving - aanvraag A-vestiging	RSO-23449	45281	Onderhanden
Regeling school en omgeving - aanvraag A-vestiging	RSO-23328	45281	Onderhanden
Regeling school en omgeving - aanvraag B-vestiging	RSO-23301	45281	Onderhanden

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

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

Toewijzing									
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20182	30-11-20	€ 161.813	€ 139.159	€ 96.458	€ -42.701	€ 22.654	€ 26.969	€ -38.386
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20183	30-11-20	€ 161.916	€ 139.248	€ 96.122	€ -43.126	€ 22.668	€ 30.052	€ -35.742
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20115	30-11-20	€ 162.000	€ 139.320	€ 72.462	€ -66.858	€ 22.680	€ 35.775	€ -53.763
Totaal			€ 485.729	€ 417.727	€ 265.042	€ -152.685	€ 68.002	€ 92.796	€ -127.891

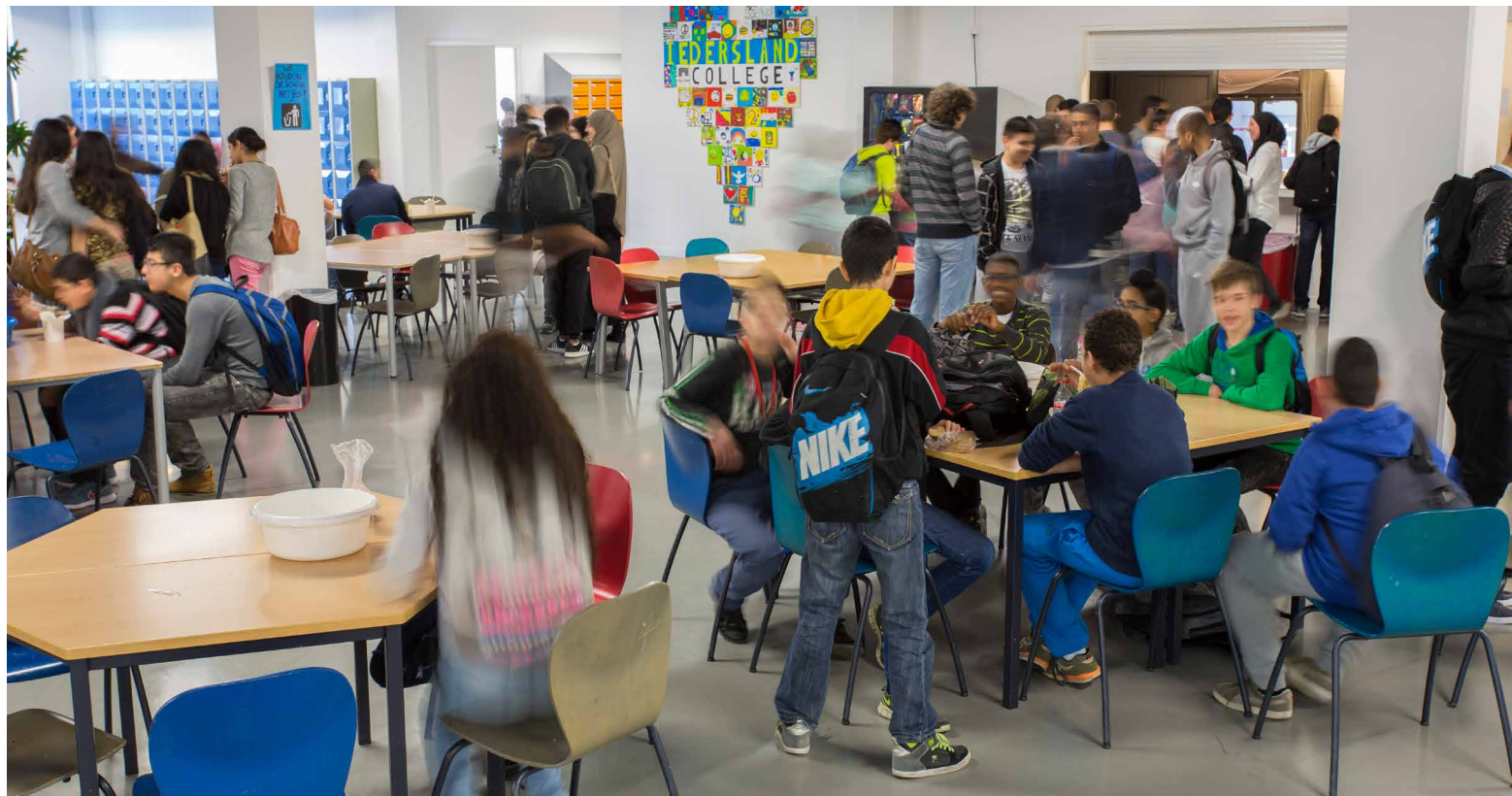
6.9. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Verplichtingen

(bedragen x € 1.000)

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	1-1-2017 t/m 1-1-2025	2 jaar	5.443
Schoonmaakdiensten	18-8-2014/29-8-2016/1-5-2020 t/m onbepaald		2.741
E&W onderhoud	1-8-2017/30-3-2020 t/m 2024		1.411
Datanetwerkondersteuningsdiensten	1-8-2017 t/m 1-8-2024	1 jaar	1.173
ICT Hardware	1-4-2020 t/m 1-4-2024	1 jaar	926
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	Doorlopend		1.251
Leermiddelen intern en extern*	1-4-2024 t/m 31-7-2028		3.187
Audiovisuele middelen (digitale schoolborden)	1-8-2021 t/m 1-8-2029	6 jaar	679
Totaal			16.811

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



6.10. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten 2022

Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	100.831	97.998	93.900
3.1.2 Overige subsidies OCW	30.028	27.366	29.952
3.1.3 Doorbetaalde rijksbijdragen SWV	21.194	20.333	20.774
Totaal Rijksbijdragen	152.053	145.697	144.625

Rijksbijdragen OCW ten opzichte van de begroting 2023

De rijksbijdragen OCW zijn € 2,8 mln (2,9%) hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels verklaard door de indexatie van in totaal € 2,7 mln (5,8% werkelijk, 3% begroot). Dit is een gevolg van de stijging van het algemeen prijspeil en de effecten van de CAO per 1 juli 2023.

De overige subsidies OCW zijn € 2,3 mln hoger uitgekomen dan begroot. Dit betreft grotendeels de subsidie basisvaardigheden die in de loop van dit jaar aangevraagd voor € 1,8 mln. De overige subsidies OCW worden hieronder verder toegelicht.

De doorbetaalde rijksbijdragen SWV zijn € 0,9 mln hoger dan begroot, eveneens door de indexatie van de LWOO gelden en hogere beschikbare bedragen voor extra ondersteuning vanuit de Samenwerkingsverbanden.

Rijksbijdragen OCW ten opzichte van de realisatie 2022

De rijksbijdragen OCW zijn met € 7,1 mln gestegen ten opzichte van het jaar 2022. Dit komt door enerzijds hogere tarieven (indexatie) en anderzijds door de toename van de leerlingaantallen. De overige toename wordt veroorzaakt door de hierboven genoemde gevolgen van de LWOO tindexatie, de subsidie basisvaardigheden en de beschikbare gestelde bedragen voor extra ondersteuning vanuit de Samenwerkingsverbanden.

Overige subsidies OCW ten opzichte van de begroting 2023 en de realisatie over 2022

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3.1.2.1 Geoomerkte subsidies OCW			
Zij-instromers	144	112	130
Lerarenbeurs	245	96	199
Zomerscholen/voorkomen zittenblijven	115	49	42
Pilot nieuwe leerweg	143	105	57
Opleidingsschool	367	363	368
Doorstroomprogramma's	216	173	189
Kansgelijkheid in het onderwijs	0	29	42
Vrijroosteren leraren	88	88	143
Schoolkracht	-	10	30
Capaciteitentesten	109	52	90
Heterogene brugklassen	797	940	558
Internationalisering funderend onderwijs	-	10	30
Havo praktijkgericht	42	-	-
Basisvaardigheden	1.842	-	-
Energiecompensatie scholen funderen onderwijs	349		
Totaal geoomerkte subsidies OCW	4.456	2.027	1.879
3.1.2.2 Niet-geoomerkte subsidie OCW			
Nationaal Programma Onderwijs	9.872	9.554	11.822
Aanv bek strategisch pers beleid	5.173	5.851	5.750
Aanv bek aanpak jeugdwerkloosheid	-	-	5
Aanv bek examen maatregelen	-	-	284
Aanv bek arbeidsmarkttoelage	3.261	3.046	3.102
Leerplusarrangement	4.915	4.774	4.768
Functiemix (randstadmiddelen)	2.026	1.956	1.958
VSV	104	90	84
Nieuwkomers	221	70	299
Totaal niet-geoomerkte subsidies OCW	25.572	25.340	28.073
Totaal ov. subsidies OCW	30.028	27.366	29.952

De overige subsidies OCW zijn € 2,7 mln (9,7 %) hoger dan begroot. Dit komt grotendeels door de nieuwe subsidieregeling verbetering basisvaardigheden (niet begroot). Daarnaast is een bate opgenomen van € 345.000 uit hoofde van de subsidie energiecompensatie scholen funderend onderwijs.

De stijging van de overige subsidies OCW 2023 van € 0,3 ten opzichte van vorig jaar wordt grotendeels verklaard door de daling in NPO baten van € 1,9 mln. Deze worden nagenoeg gecompenseerd met de nieuwe subsidieregeling verbetering basisvaardigheden.

Doorbetaalde rijksbijdragen SWV ten opzichte van de begroting 2023 en de realisatie over 2022

De doorbetaalde rijksbijdragen SWV zijn € 0,9 mln (4,2%) hoger dan begroot, eveneens door de indexatie van de LWOO gelden en hogere beschikbare bedragen voor extra ondersteuning vanuit de Samenwerkingsverbanden.

Overige overheidsbijdragen en –subsidies

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
Huur- en heffingsvergoedingen	1.288	1.072	1.151
Amsterdamse scholenbeurs	-	-	0
Amsterdamse lerarenbeurs	-	-	0
Amsterdamse Teambeurs		-	-36
Amsterdamse Kansenaanpak VO	629	450	643
NWO subsidies	17	17	59
Overig	60	38	116
3.2.1 Overige gemeentelijke subsidies	1.994	1.577	1.933
Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	1.994	1.577	1.933

Onder de Overige overheidsbijdragen vallen huur- en heffingsvergoedingen die ZAAM van de gemeente Amsterdam vergoed krijgt ter compensatie voor huur, onroerendzaakbelasting en heffingen inzake schoolgebouwen inclusief gymlokalen, sport-accommodaties. Deze vergoedingen zijn in 2023 nagenoeg gelijk aan vorig boekjaar. De afwijking ten opzichte van de begroting wordt grotendeels veroorzaakt door meer ontvangen huuropbrengst en meer ontvangen OZB vergoeding. Dit houdt gelijke tred met de uitgaven voor huur en OZB, die zijn ook hoger dan vooraf begroot.

Daarnaast heeft ZAAM van de Gemeente Zaanstad vergoeding ontvangen voor huur buitensport /terrein, voor de Faam, Blaise Pascal en Pascal Zuid.

Van de gemeente Amsterdam ontvangen we de volgende Subsidies:

- Kansenaanpak VO: door een groot aantal scholen aangevraagd en beschikt, voor een totaal bedrag van € 630.000,--
- Brede Brugklas, ontvangen voor de Vinse school € 17.500,--.
- Tegemoetkoming reiskosten leraren: € 20.600,--.

De post “Overig” bestaat uit:

Gemeente Waterland: € 22.000,--, voor het Bernard Nieuwentijt College. De gemeente Waterland heeft de verantwoordelijkheid voor de schoolgebouwen volledig door gedecentraliseerd. ZAAM is hierdoor zelf verantwoordelijk voor nieuwbouw, uitbreiding, constructiefouten en/of herstel in bijzondere omstandigheden en krijgt hier jaarlijks een vergoeding voor.

Tegemoetkoming reiskosten leraren: € 20.600,--.

Brede Brugklas , ontvangen voor de Vinse school € 17.500,--.



Overige baten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3.5 Overige baten			
3.5.1 Opbrengst verhuur	213	195	234
3.5.2 Detachering personeel	83	48	95
3.5.3 Catering	268	186	275
3.5.4 Ouderbijdragen	1.612	1.177	1.532
Samenwerkingsverbanden	180	101	256
Woltjer stichting	620	347	243
Vergoedingen MBO-gelden	736	411	362
ESF	138	77	84
Overige kleinere subsidies	1.680	939	1.823
3.5.5 Overige	3.354	1.875	2.768
Totaal overige baten	5.530	3.481	4.904

De overige baten bestaan uit verhuuropbrengsten, detachering personeel, gefactureerde ouderbijdragen, kantineopbrengsten en overige subsidies. De totale baten zijn hoger dan begroot.

Catering opbrengsten zijn € 83.000 hoger dan begroot, maar wel gelijk aan die van 2022. Onder catering vallen alle opbrengsten vanuit de kantines op de scholen. Vanwege voorliggende corona jaren, zijn deze opbrengsten voor 2023 conservatief begroot.

De subsidies van de Woltjerstichting zijn fors toegenomen. Het gaat hierbij voornamelijk om subsidies op het gebied van kunst/cultuur en burgerschap.

De MBO gelden zijn hoger dan begroot. Naast het Calvin College en Bindelmeer College biedt nu ook het Huygens college de vakmanschapsroute aan. Er zijn meer leerlingen ingestroomd dan verwacht.

De Ontvangsten ESF voor Praktijkschool de Faam, zijn toegenomen. Het betreft de afrekening 21/22.

Onder de post Overige subsidies vallen:

- Energiecompensatie ocw 2023
- Rijke schooldag
- Tussentijdse instroom leerlingen/schoolwisselaars
- Schoolmaaltijden Jeugdeducatie fonds
- Enkele gemeentelijke subsidies

De overige subsidies zijn gestegen tov 2022 en zijn conservatief in de begroting opgenomen.

Personele lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Brutoloon en salarissen	92.996	91.680	86.712
4.1.2 Sociale lasten	11.901	10.786	10.912
4.1.3 Pensioenpremies	12.986	14.577	13.889
Lonen en salarissen	117.882	117.044	111.513
4.1.4 Dotatie personele voorzieningen	3.266	1.678	1.901
4.1.6 Personeel niet in loondienst	6.766	3.870	5.384
4.1.7 Scholing en ontwikkeling	1.526	807	1.283
4.1.8 Overig	2.020	1.078	1.147
Overige personele lasten	13.578	7.433	9.715
4.1.11 Af: uitkeringen	-942	-357	-794
Totaal personeelslasten	130.520	124.121	120.434

Personele lasten t.o.v. begroting

De totale personele lasten overschrijden de begroting met een bedrag van € 6.399.000. Dit valt uiteen in hogere lonen en salarissen van € 838.000, hogere overige personele lasten van € 6.145.000 en een hoger bedrag aan UWV-uitkeringen van € 585.000.

Lonen en salarissen

De overschrijding van lonen en salarissen van € 858.000 wordt verklaard door een aantal factoren die gedurende het jaar zijn opgetreden. Het structurele en incidentele karakter is aangegeven met een (s) respectievelijk een (i).

- Een hoger loonpeil in totaal van € 2.458.000 (s) als gevolg van een 10% loonsverhoging per 1 juli 2023 gemiddeld 5,0% op jaarbasis (3,0% begroot) en de eenmalige cao-uitkering in november 2023 van € 500.000 (i)
- Een lagere pensioenpremie van in totaal € 2.500.000 (s) als gevolg van het vervallen van de VPL-regeling per 1 januari 2023
- Een hoger dan begroot aantal fte, te weten 51 fte's, van in totaal € 3.800.000 (s/i). De overschrijding wordt, naast de inzet van vacatures en invulling van ziektevervanging, grotendeels veroorzaakt door de extra inzet van onderwijzend personeel voor het Nationaal Programma Onderwijs en de subsidieregeling verbetering Basisvaardigheden.
- De uit strategisch personeelsbeleid voortvloeiende kosten van in totaal € 3.400.000 (i) zijn hier begroot, terwijl een deel van de gemaakte kosten onder overige personele lasten zijn verwerkt. Dit betreffen de kosten van het

persoonlijk budget en de professionalisering docenten en schoolleiding.

Overige personele lasten en uitkeringen

De overschrijding van de € 6.145.000 op de overige personele lasten wordt grotendeels verklaard door het feit dat de uit de aanvullende subsidiegelden voortvloeiende kosten hier niet zijn begroot, terwijl de daadwerkelijk gemaakte kosten zijn onder overige personele lasten verwerkt.

De kosten van persoonlijk budget (PB) zijn € 1.300.000 hoger dan begroot, kosten die voortvloeien uit de nieuwe regeling strategisch personeelsbeleid waarin personeel extra uren persoonlijk budget beschikbaar hebben gekregen.

De gemiddelde kosten van de WIA-uitkering zijn hoger uitgekomen dan begroot, waardoor de dotatie aan de voorziening WIA € 200.000 hoger is uitgevallen.

De hogere kosten van Personeel niet in loondienst van € 2.900.000 vallen uiteen in een aantal posten. Ten eerste is er € 2.100.000 aan extern onderwijzend ondersteunend personeel ingezet voor werkdrukvermindering, NPO, ziektevervanging en de invulling van vacatures. Ten tweede is er € 300.000 aan inhuur van interim-directeuren geweest in verband met een openstaande vacature van een directeur, (ziekte)vervanging van twee schooldirecteuren en de interim-management voor coaching, advies en ondersteuning in het onderwijs. Ten derde is een bedrag van € 400.000 besteed aan het Verbeterplan

ZAAM diensten en € 100.000 voor Strategisch personeelsbeleid.

In 2023 is € 720.000 meer aan scholing en ontwikkeling uitgegeven dan begroot. Naast reguliere scholing € 259.000, heeft € 98.000 betrekking op NPO, € 203.000 betrekking op subsidie Basisvaardigheden en € 160.000 op overige subsidies (Heterogene brugklas, Kansenaanpak, Woltjer Stichting e.d.)

Tenslotte is het bedrag van UWV-uitkeringen € 585.000 hoger dan begroot door een hoger aantal zwangerschapsuitkeringen.

Personele lasten t.o.v. 2022

De totale personeelslasten zijn ten opzichte van 2022 € 10.086.000 hoger. Dit bedrag bestaat uit € 6.370.000 hogere lonen en salarissen, € 3.864.000 hogere overige

personele lasten en € 148.000 minder UWV-uitkeringen. Naast ziektevervanging worden de hogere lonen en salarissen veroorzaakt door de hierboven toegelichte extra inzet vanuit het programma NPO. De toename van de overige personele lasten wordt grotendeels verklaard door zowel de hierboven toegelicht hogere dotatie aan personele voorzieningen (persoonlijke budget en WIA-uitkering) als hogere kosten van personeel niet in loondienst.

Bezetting in fte

Op 1 januari 2023 bedroeg het aantal fte's 1.288 (exclusief stagiairs en personeel niet in loondienst), waarna het aantal is toegenomen. Ultimo 2023 is het aantal fte's 1.308, een stijging van 18 fte's. In 2023 bedraagt het gemiddeld aantal fte's 1.293 ten opzichte van het gemiddeld aantal van 1.282 in 2022.

Afschrijvingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.2 Afschrijvingen			
4.2.2 Materiële vaste activa inventaris en appar.	2.694	2.767	2.482
4.2.3 Materiële vaste activa gebouwen	1.309	983	1.030
Totaal afschrijvingen	4.002	3.751	3.512

De afschrijvingen zijn in totaal € 251.000 hoger dan begroot en € 490.000 hoger dan vorig jaar. Bij inventaris en apparatuur zijn de afschrijvingen € 212.000 hoger dan vorig jaar en € 73.000 lager dan begroot. In de begroting is rekening gehouden met aanvullende afschrijvingen, deze zijn echter niet gerealiseerd. Ten opzichte van vorig jaar zijn met name de afschrijvingen op computers toegenomen.

Bij de gebouwen zijn de afschrijvingslasten € 279.000 hoger dan vorig jaar en € 326.000 hoger dan begroot. Oorzaak in de toename ten opzichte van de begroting en vorig jaar is een toename van de afschrijvingen op groot onderhoud.



Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	1.251	966	1.215
4.3.2 Verzekering	-1	0	4
4.3.3 Onderhoud	2.197	2.642	2.575
4.3.4 Energie en water	5.941	4.379	2.014
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.865	2.486	2.575
4.3.6 Belastingen en heffingen	461	386	268
4.3.7 Overige huisvestingslasten	372	314	421
Totaal huisvestingslasten	13.087	11.173	9.072

De totale overschrijding van € 1.914.000 wordt grotendeels veroorzaakt door de energielasten. In de energielasten is een bedrag van € 98.157 aan kosten vanuit energiebesparende maatregelen opgenomen. Ter compensatie voor de hoge energieprijzen is de subsidie compensatie energielasten aangevraagd bij OCW. Bij het opmaken van de begroting was een compensatie van ongeveer € 2.000.000 verwacht en dit bedrag is ook in mindering gebracht op het begrote bedrag. In

de realisatie is de subsidie niet in mindering gebracht op de kosten, maar is de subsidie bij de rijksbijdragen geboekt. De kosten zijn dus wel juist ingeschat, echter is de boekingswijze anders. Naast het verschil bij de energielasten, zijn de huren en schoonmaakkosten hoger dan begroot. Deze stijgingen zijn het gevolg van de inflatie. De inflatie is hoger dan waar in de begroting rekening mee is gehouden.

Overige lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Accountantskosten	113	101	95
4.4.2 Telefoon- en portokosten	380	253	232
4.4.3 Advieskosten	206	19	246
4.4.4 Onderwijs door derden	1.540	934	1.254
4.4.5 Overig adm en beheerslasten	763	738	549
Administratie en beheerslasten	3.003	2.044	2.375
4.4.6 Inventaris	768	614	644
4.4.7 Leermiddelen	3.661	3.392	3.273
4.4.8 ICT	2.791	2.288	2.337
4.4.9 Examenkosten	272	266	311
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	7.493	6.560	6.565
4.4.10 PR en marketing	440	273	421
4.4.11 Contributies en abonnementen	486	526	603
4.4.12 Catering	419	241	331
4.4.13 Dotatie voorzieningen dub. Debiteuren	0	2	-9
4.4.14 School & culturele activiteiten	263	225	276
4.4.15 Reizen, excursies en projecten	2.838	1.956	2.165
4.4.16 Overige	1.312	907	954
Overige adm en beheerlasten	5.758	4.130	4.741
Totaal overige lasten	16.253	12.735	13.682

Materiële lasten t.o.v. begroting en realisatie 2022

De overige materiële lasten zijn € 3.538.000 hoger dan begroot en € 2.591.000 hoger dan vorig jaar. De grootste verschillen worden hieronder toegelicht.

De kosten onderwijs door derden zijn € 606.000 hoger dan begroot. Ten opzichte van vorig jaar zijn deze kosten met € 286.000 gestegen. Deze kosten betreffen voornamelijk de inhuur van huiswerkbegeleidingsinstituten. Deels worden de hogere kosten bekostigd vanuit de NPO gelden.

De kosten van ICT zijn € 523.000 hoger dan begroot. Ten opzichte van vorig jaar zijn deze kosten met € 474.000 gestegen. Oorzaak zit met name in de implementatiekosten van Fusyion (formatieplanningspakket) en de stijging van kosten van diverse licenties.

De kosten reizen en excursies zijn dit jaar met € 882.000 gestegen ten opzichte van de begroting en met € 673.000 ten opzichte van 2022. Het aantal reizen is toegenomen. In 2022 was men nog voorzichtig met het plannen van de excursies. Ook zijn de prijzen van excursies gestegen.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Honoraria accountant			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	102	69	65
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	10	32	30
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	-	-	-
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controle diensten	-	-	-
Totaal	113	101	95

De accountantslasten van € 113.000 hebben voor:

- € 48.000 betrekking op de jaarrekeningcontrole 2022 en € 54.000 betrekking op de werkzaamheden voor de jaarrekeningcontrole van 2023;
- € 10.000 betrekking op andere controleopdrachten. Dit betreft voornamelijk de controle op

eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers.

- Oorzaak voor het overschrijden van de begroting is voornamelijk dat in de begroting rekening is gehouden met minder kosten voor de jaarrekeningcontrole.

Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	1.092	0	244
5.5 Rentelasten	-	-25	-26
Totaal financiële baten en lasten	1.092	-25	218

Voor 2023 heeft ZAAM in totaal € 1.092.000 aan rente van de schatkistbankieren ontvangen.

6.11. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Vereniging	Amsterdam	4
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereniging	Zaanstad	4
Saenstroom OPDC	Stichting	Zaanstad	4
Samenwerkingverband Waterland	Stichting	Purmerend	4

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

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

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



6.12. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Bezoldiging topfunctionarissen

Op basis van de instellingskenmerken valt ZAAM voor de WNT in klasse F. Bij deze klasse (complexiteitspunten 16-17) hoort in 2023 een bezoldigingsmaximum van 202.000,- euro. De RvT heeft de het bezoldigingsmaximum WNT vastgesteld op 26 januari 2023.

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

(bedragen x € 1)

Gegevens 2023		B.B. Dijkgraaf		J.H.L. van Meulebrouck	
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		1/1 – 31/08		1/3 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0		1,0	
Dienstbetrekking?		ja		ja	
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		110.841		134.923	
Beloningen betaalbaar op termijn		15.317		18.981	
Subtotaal		126.158		153.904	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		134.482		169.348	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		126.158		153.904	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2022					
		B.B. Dijkgraaf		D. Asser	
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		1/1 – 31/12		1/1 – 30/6	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0		1,0	
Dienstbetrekking?		ja		ja	
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		169.199		70.483	
Beloningen betaalbaar op termijn		23.672		11.376	
Subtotaal		192.871		81.859	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		196.000		97.195	
Bezoldiging		192.871		81.589	

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

(bedragen x € 1)

J.C. Rath		
Lid CvB		
Kalenderjaar	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	8/3 – 31/12	n.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	10	0
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	995	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 212	€ 206
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 266.600	n.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 210.940	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€149.877	n.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€149.877	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	€ 149.877	
Het bedrag van de overschrijding en de 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.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

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

Voor de voorzitter van de RvT is dit bedrag € 13.500

(bedragen x € 1)

Gegevens 2023	H.M. de Jong	A.J. Kallenberg	N.A. Boering	A.H. van Steensel-Schaeffer	C.F.T. Schouten	S. Sarraf
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	13.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.300	20.200	20.200	20.200	20.200	20.200
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	13.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Het bedrag van de overschrijding en de 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 onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022	H.M. de Jong	A.J. Kallenberg	N.A. Boering	A.H. van Steensel-Schaeffer	C.F.T. Schouten	S. Sarraf
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	13.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.400	19.600	19.600	19.600	19.600	19.600

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2023 is een ontslagvergoeding van bruto € 27.620 uitbetaald aan de voormalig bestuurder mevrouw B.B. Dijkgraaf.

(bedragen x € 1)

Gegevens 2023	B.B. Dijkgraaf
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Voorzitter CvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	€ 43.344
Individueel toepasselijk maximum	€75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	€ 43.344
Waarvan betaald in 2023	€ 43.344
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de 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.

6.13. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na de balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die aanleiding geven tot het wijzigen van de jaarrekening.

Vanaf 1 augustus 2024 zullen er geen activiteiten meer plaatsvinden in stichting Saenstroom. Vanaf dat moment is het vmbo-onderbouwonderwijs volledig overgedragen aan de reguliere vmbo-scholen in de regio en zijn de bovenschoolse voorzieningen opgenomen in het samenwerkingsverband. Een formele liquidatie (rechten en plichten afwickelen) en ontbinding (doen ophouden te bestaan) van de stichting zal per 31 december 2024 plaatsvinden. Op deze datum zal de balans worden opgemaakt en het resterend eigen vermogen worden overgedragen aan de rechtsopvolger/vereffenaar en de schoolbesturen die destijds vermogen hebben ingebracht in stichting Saenstroom. Het restant vermogen wordt verdeeld over de schoolbesturen OVO Zaanstad en ZAAM op basis van de verhouding van leerlingaantallen van de twee besturen over de laatste 10 jaren: OVO Zaanstad 77% en ZAAM 23%.

6.14. Ondertekening

Amsterdam, 24 mei 2024

Was getekend: J. van Meulebrouck, bestuurder
B. de Baeds, bestuurder
H.M. de Jong, voorzitter raad van toezicht
A.J. Kallenberg, lid raad van toezicht
N.A. Boering, lid raad van toezicht
C.F.T. Schouten, lid raad van toezicht
S. Sarraf, lid raad van toezicht

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting ZAAM, Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting ZAAM, Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ZAAM, Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 ‘Referentiekader’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting ZAAM, Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance- opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- bestuursverslag;
- overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 ‘Bestuursverslag’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 ‘Bestuursverslag’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen

in paragraaf 2.2.2 ‘Bestuursverslag’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 ‘Referentiekader’ van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden

verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico’s:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico’s bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te

vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Utrecht, 31 mei 2024
Flynth Audit B.V.

S. van der Veer AA

