



Jaarverslag ZAAM 2021

ZAAM

interconfessioneel
voortgezet onderwijs

Stichting ZAAM interconfessioneel voortgezet onderwijs

Statutair gevestigd te Amsterdam
Dubbelink 2
Postbus 12426
1100 AK Amsterdam

tel: 020-7059600
info@zaam.nl
www.zaam.nl
Kenmerk: 2022-0160

Inhoud

Voorwoord	4	7.3. Continuïteitsparagraaf	42
1. Algemeen	6	7.4. Risicoparagraaf	50
1.1. Missie en visie	7	8. Jaarrekening	58
1.2. Juridische- en interne organisatiestructuur	7	8.1. Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)	59
1.3. Ontwikkelingen governance en code goed bestuur	9	8.2. Staat van baten en lasten over 2021	60
2. Ontwikkelingen in 2021	10	8.3. Kasstroomoverzicht over 2021	61
2.1. Corona	11	8.4. Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening	62
2.2. Nationaal Programma Onderwijs	11	8.5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	66
2.3. Strategisch personeelsbeleid	13	8.6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	74
2.4. Passend onderwijs	13	8.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2021	75
2.5. Allocatie van middelen	14	8.8. Verbonden partijen (Model E)	84
2.6. Toetsing en examinering	15	8.9. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)	85
2.7. Convenantmiddelen	15	8.10. Gebeurtenissen na balansdatum	87
3. Uit het koersplan	16	8.11. Beleidsinfo	87
3.1. Ons onderwijs	17	Bijlage 1 - Subsidie en fondsenwerving	88
3.2. Onze mensen	21	Bijlage 2 - Aanbestedingen	92
3.3. In verbinding	23	Ondertekening	94
4. Bedrijfsvoering	26		
4.1. Huisvestingsprojecten	27		
4.2. ICT	27		
4.3. Aanbestedingen	27		
5. Verslag GMR	28		
5.1. Samenstelling	29		
5.2. Thema's	29		
5.3. Achterban	31		
5.4. Raad van Toezicht	31		
6. Verslag Raad van Toezicht	32		
6.1. Samenstelling	33		
6.2. Governance	33		
6.3. Visie op toezicht	33		
6.4. Contact met de organisatie	33		
6.5. Werkzaamheden	35		
6.6. Zelfevaluatie Raad van Toezicht	36		
6.7. Remuneratiebeleid Raad van Toezicht	37		
6.8. Woord van dank	37		
7. Financiële ontwikkelingen en continuïteit	38		
7.1. Financiën	39		
7.2. Treasurybeleid	41		

SCHOLEN IN DE SPOTLIGHT

Door dit jaarverslag heen vindt u kaders waarin telkens één van onze scholen in de spotlight wordt gezet:

– Blaise Pascal College	11
– Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht	12
– Hogelant	17
– Iedersland college	18
– Havo De Hof	18
– Over-Y College	20
– Calvijn college	20
– Xplore Agora Amsterdam	27

Voorwoord

“Samen verder bouwen aan een stevige basis.” Dit was de ondertitel van de begroting 2021. In het bijzondere jaar dat achter ons ligt hebben we getracht om inhoud te geven aan dat adagium. Ondanks de corona pandemie hebben we 2021 onze ambities toch grotendeels weten waar te maken. Net als in 2020 hebben wij hiervoor veel flexibiliteit gevraagd van alle medewerkers en leerlingen. Veel van onze leerlingen kwamen sociaal-emotioneel op achterstand door het thuisonderwijs en het ontbreken van de ontmoeting met leeftijdsgenoten, ondanks alle aandacht die onze medewerkers hieraan hebben gegeven. Wij realiseren ons zeer dat het voor iedereen een zwaar jaar is geweest.

Vanuit het NPO hebben de scholen de middelen om de leerachterstanden van onze leerlingen terug te dringen. We zien echter dat het, mede ingegeven door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het lerarentekort, moeilijk is om tot de volledige inzet van alle beschikbare middelen te komen. Dit is zichtbaar in ons resultaat en in de bestemmingsreserves voor aankomend jaar. Hier zal ook de komende periode veel aandacht naar uitgaan.

Desondanks zijn we er trots op dat de ingezette ontwikkelingen binnen ons onderwijsaanbod in 2021 een vervolg hebben gekregen. Het in 2020 reeds ontstane initiatief in de windstreek Zuid waar drie van onze scholen (te weten het Gerrit van der Veen College, het Sweelinck College en het Zuiderlicht College) in gezamenlijkheid op weg zijn naar een brede scholengemeenschap begint steeds vastere vormen aan te nemen. In 2021 heeft deze ontwikkeling zich doorgezet naar windstreek Noord. Ook daar zien we nu het ontstaan van een vergelijkbare beweging naar een brede scholengemeenschap voortkomend uit drie bestaande scholen (te weten het ABC Noorderlicht College, het Damstede Lyceum en het Over-Y College). In zowel windstreek Zuid als Noord verwachten we dat in schooljaar 2023-2024 de eerste lichte leerlingen gaat starten in het nieuwe concept. Daarnaast zijn we begonnen met het verder vorm geven aan een toekomstgerichte tussenvoorziening waarin we de krachten van onze tussenvoorzieningen in Noord en West willen gaan bundelen en de samenwerking met andere onderwijstypes, zoals het speciaal onderwijs en het MBO, verkennen.

Ook in 2021 hebben we ons ingezet voor het verder verbeteren van onze onderwijskwaliteit. Veel aandacht is uitgegaan naar de scholen die nog niet voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen van de inspectie. Bij de meeste scholen zien wij hierin een positieve ontwikkeling ontstaan wat onder meer geleid heeft tot voldoende oordelen op het Sweelinck College, het Pieter Nieuwland College, Havo De Hof en het Bernard Nieuwentijt College. Voor enkele van onze scholen is er echter nog werk aan de winkel zoals bij het Huygens College en het Damstede Lyceum waar wij nog een onvoldoende oordeel hebben. Het Iedersland College heeft zich voldoende verbeterd om niet meer als zeer zwak te worden beoordeeld, maar moet nog werken aan voldoende leskwaliteit. Al met al zien wij dat we als ZAAM gezamenlijk steeds meer grip krijgen op onze kwaliteit.

Wat betreft ZAAM diensten zijn in 2021 duidelijke stappen gezet op weg naar een verbetering in cultuur en organisatie, die in 2022 hun verdere beslag dienen te krijgen om hiermee de positieve ontwikkelingen ook vanuit de ondersteuning beter vorm te geven.

Mede dankzij de enorme gedrevenheid en flexibiliteit van al onze collega's op de scholen en in de ondersteuning in de afgelopen zware periode, kijken we met vertrouwen naar wat komen gaat en de ingezette ontwikkelingen. Wij danken al onze collega's dan ook hartelijk voor de inzet van de afgelopen jaren en bouwen graag samen in een – hopelijk - rustigere tijd aan de toekomst van het onderwijs en van ZAAM.

Barbara Dijkgraaf en David Asser
College van Bestuur
Stichting ZAAM, Interconfessioneel Voortgezet Onderwijs

1. Algemeen

1.1. Missie en visie

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

In de statuten van ZAAM is de volgende doelstelling opgenomen:

De stichting stelt zich ten doel het geven en verzorgen van kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs en ander onderwijs op interconfessionele grondslag (rk/pc), in – in ieder geval – de regio Amsterdam, Zaandam en omstreken.

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

Visie

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

ontwikkelen en zich optimaal kunnen ontplooiën.

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

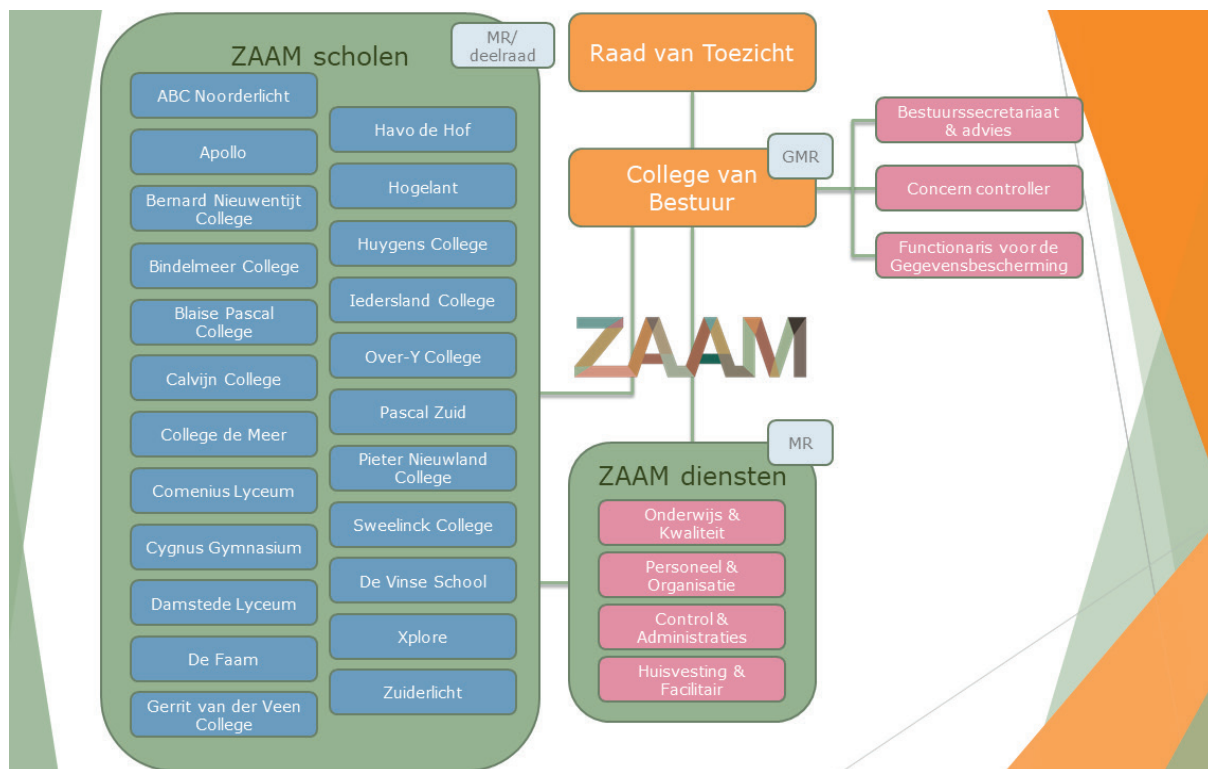
Missie

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

1.2. Juridische- en interne organisatiestructuur

De scholen

De 23 scholen van ZAAM worden ieder geleid door een directeur. De directeur is integraal verantwoordelijk voor



Figuur 1



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 windstreken (noord, zuid, oost, west en Zaanstad), om de samenwerking in een bepaald stadsdeel te versterken.

ZAAM diensten

De scholen en het College van Bestuur worden ondersteund door ZAAM diensten. ZAAM diensten bestaat uit vier afdelingen : Onderwijs & Kwaliteit, Huisvesting & Facilitair, Personeel & Organisatie en Control & Administraties.

De belangrijkste taak is zorgen dat de ZAAM scholen zich 100 procent kunnen concentreren op goed onderwijs. Dat is mogelijk door onderwerpen zoals P&O, financiën, ICT en huisvesting centraal te ondersteunen en de scholen en het College van Bestuur van het juiste advies op het juiste moment te voorzien. Ook bij de vorming en uitvoering van beleid rondom onderwijsontwikkelingen, kwaliteit en regelgeving worden inspanningen waar mogelijk gebundeld. Door deze samenwerking profiteren alle scholen van schaalvoordelen. Deze extra ruimte benutten we vervolgens voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit en de deskundigheid van leraren. Tegelijkertijd helpt deze gemeenschappelijke aanpak ook om moderne faciliteiten en huisvesting te realiseren.

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 directeur van ZAAM diensten, 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 bestaat uit Barbara Dijkgraaf en David Asser.

Drs. B.B. (Barbara) Dijkgraaf

Barbara Dijkgraaf is 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

Overige nevenfuncties

- Lid ledenadviesraad VO-raad
- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Prisma

Drs. D.A. (David) Asser

David Asser is lid van het College van Bestuur en verantwoordelijk voor de portefeuilles strategie, planning & control, financiën, ICT, huisvesting en leerlingzaken.

Nevenfuncties

Onbezoldigd, behorend bij zijn rol als bestuurder van ZAAM

- Lid van bestuur Samenwerkingsverband VO Waterland
- Lid en voorzitter auditcommissie toezichthoudend orgaan Stichting Saenstroom
- Lid auditcommissie Samenwerkingsverband Zaanstreek
- Lid van bestuur Coöperatieve Vereniging BOA

1.3. 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.

2. Ontwikkelingen in 2021

2.1. Corona

Aan het begin van 2021 hoopten wij dat we van corona af zouden zijn en ons snel weer konden richten op het 'normale' onderwijs. Vóór de zomer hebben de teams op onze scholen er nog hard aan getrokken om plannen te maken in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs, met het idee dat de scholen na de zomer weer zonder maatregelen open gingen. Helaas bleek dat vanaf oktober de maatregelen weer stapsgewijs ingevoerd moesten worden, met vlak voor de kerstvakantie zelfs een algemene sluiting van de scholen.

Hoewel de maatregelen wellicht hard nodig waren om de pandemie te bestrijden, zagen wij bij veel leerlingen dat zij hieronder leden, zowel als het gaat om leervertraging, als de sociaal emotionele kant. Onze docenten en ondersteunende medewerkers hebben daarom nogmaals alle zeilen bijgezet om de leerlingen te ondersteunen. En hoewel dit in veel gevallen goed is gelukt, zijn wij toch blij met de aangepaste vorm van de centrale examens dit jaar, waarin de leerlingen net wat meer tijd krijgen om zich de stof eigen te maken.

Omdat in 2020 sterk is ingezet op een infrastructuur passend bij corona, zoals goede middelen om thuis onderwijs te krijgen en te geven, hebben we hier in 2021 minder aan hoeven doen. Ook de ventilatie was op de meeste scholen reeds op orde. In 2021 zijn de ventilatiesystemen op het Damstede Lyceum, Huygens College en het Cygnus Gymnasium verder geoptimaliseerd. Op het Bernard Nieuwentijt College zijn nieuwe kozijnen aangebracht met grote te openen ramen en zijn voorbereidingen getroffen voor het aanbrengen van een ventilatiesysteem. In Amsterdam zijn binnen het project Gezonde Scholen Amsterdam voorbereidingen getroffen voor het aanbrengen van ventilatiesystemen op het Gerrit van der Veen College, Sweelinck College en de Vinse School. Het uitwerken van het ventilatieconcept op deze scholen heeft meer tijd gekost vanwege de monumentale status van deze gebouwen. De uitvoering is nu gepland voor medio 2022.

2.2. Nationaal Programma Onderwijs

In het voorjaar van 2021 werd het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) door de minister geïntroduceerd. Er zijn veel middelen vrijgemaakt om leervertraging weg te werken en de sociaal emotionele status van leerlingen te verbeteren. Dat de middelen binnen twee jaar moeten worden gebruikt, legt wel veel druk op onze scholen, zeker in 2021, toen we ons nog midden in de coronatijd bevonden en alle zeilen nog bijgezet moesten worden.

Voor het schooljaar 2021-2022 ontvangen de 23 ZAAM scholen samen ongeveer 12,5 miljoen aan middelen uit het NPO. Deze middelen zijn direct aan de school toegekend. ZAAM heeft een procesaanpak NPO ontwikkeld waarin alle vereiste stappen zijn opgenomen. Daarnaast heeft het College van Bestuur het volgende kader meegegeven 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; en
- de inzet van de middelen leidt tot verhoging van de kwaliteit van onderwijs, vergroting van de kanselijkheid van leerlingen en/of het versterken van de school(organisatie).

Alle scholen hebben op basis van een schoolscan en gesprekken met medewerkers, ouders en leerlingen interventies gekozen die pasten bij de geconstateerde achterstanden, de behoeften van de leerlingen en het eigen schoolplan. In september waren alle schoolprogramma's klaar. Dit was later dan gepland. Reden hiervoor is dat er pas op 30 juni definitief duidelijk werd wat elke school aan middelen tot zijn beschikking kreeg. De instemming van de medezeggenschapsraad of deelraad is in alle gevallen schriftelijk bevestigd.

BLAISE PASCAL COLLEGE: LEERLINGEN WAARDEREN ONDERSTEUNINGSPROJECTEN

Het Blaise Pascal College heeft diverse ondersteuningsprojecten geïnitieerd die antwoord proberen te bieden op verslechterde schoolresultaten als gevolg van corona. Zo is er o.a. een kleinere klassenbeleid, een 'verlengde schooldag', een deltaplan voor het geven van bijlessen in zgn. 'risicovakken' en wordt stevig ingezet op taalbeleid. Een 360°-enquête die onder leerlingen is afgenomen toont aan dat de ondersteuningsprojecten heel erg worden gewaardeerd.

Inzet interventies NPO

De scholen van ZAAM zetten de volgende interventies in (gerangschikt naar populariteit):

Interventie-categorie ¹	Subinterventie	Aantal scholen
A	Extra uren onderwijstijd voor specifieke vakken voor bepaalde (groepen) leerlingen	20
B	Instructie in kleine groepen	15
E	Klassenverkleining	14
C	Welbevinden leerlingen	12
B	Eén-op-één-instructie	12
F	Professionalisering	11
C	Sportieve activiteiten	11
E	Onderwijsassistenten	10
F	Digitale technologie	9
C	Cultuureducatie	9
B	Extra mentorbegeleiding	9
E	Huiswerkondersteuning	8
F	Leermiddelen	7
B	Feedback (meer en gericht)	6
C	Sociaal-emotioneel leren	5
F	Schoolontwikkeling	4
B	Individuele ontwikkeling	3
E	Tijdelijk aantrekken nieuw personeel tbv interventies	2
A	Doorstroomprogramma's	2
F	Aanpassingen in de fysieke omgeving (nodig voor uitvoer interventies)	1
A	Lente- Zomerscholen	1

De meeste scholen hebben een breed palet aan interventies gekozen. Slechts een enkele school richt zich op de implementatie van één grote interventie.

Als we kijken naar de uitvoering dan zien we dat de meeste interventies op de scholen van start zijn gegaan zoals gepland. Maar er zijn ook interventies die nog niet uitgevoerd worden. Dit komt onder andere door personeelstekort, ziekteverzuim en beperkingen door coronamaatregelen.

Er was enige aanlooptijd nodig, voordat de interventies goed geïmplementeerd konden worden. Zo waren aanpassingen nodig in het rooster, moesten nieuwe medewerkers of externe partijen geworven worden en was er aandacht nodig voor inpassing in het beleid van de school. Daarnaast blijken sommige zaken in de praktijk anders te lopen dan gedacht (bijvoorbeeld een externe partij die niet bevalt).

ABC NOORDERLICHT: BROCHURE VOOR OUDERS OVER INLOPEN VAN ACHTERSTANDEN DOOR CORONA

In een mooi vormgegeven brochure informeert ABC Noorderlicht ouders over het plan van aanpak om leerachterstanden weg te werken. Deze aanpak omvat meting van het achterstandsniveau, bespreking van de resultaten, plusuren (extra uren) voor taal en rekenen, het maken van thuisopdrachten, het ontwikkelen van planningsvaardigheden en de mogelijkheid om gecoacht te worden als het welbevinden van de leerling in het geding is.

¹ De F-interventies zijn altijd gekoppeld aan een interventie uit de categorie A t/m E

Samenwerking gemeenten

Scholen, ouders en leerlingen geven aan dat zij zich zorgen maken over sociaal-emotionele achterstanden (zoals meer depressieve klachten, problemen met sociale cohesie in de klas). In samenspraak met de schoolbesturen richt het flankerend NPO-beleid van de gemeenten Amsterdam en Zaanstad zich daarom op activiteiten op het sociaal-emotioneel gebied, zoals de inzet van extra jongerenwerk op school, Flexibel Preventief Aanbod Jongeren en extra buitenschoolse activiteiten.

Effecten interventies

De effecten van de interventies zijn nog niet zichtbaar vanwege de beperkte uitvoeringstijd van de interventies en de invloed van de voortdurende coronacrisis op het onderwijsproces.

Opbrengst ZAAM kader

In de Schoolprogramma's en de uitvoering daarvan wordt voldoende aandacht besteed aan de structurele verbetering van de onderwijskwaliteit en het vergroten van kansengelijkheid. Dit komt voornamelijk doordat scholen hun plannen goed laten aansluiten bij de bewegingen die er al in de scholen zijn ingezet. Meer aandacht zou er nog mogen zijn voor duurzame schoolontwikkeling. Dit is een aandachtspunt voor 2022, waarbij ook de rol van de ZAAM academie nogmaals onder de loep worden genomen. In de uitvoering van de NPO plannen in 2021 is de gewenste samenwerking tussen de scholen onderbelicht gebleven. In 2022 zal hier strakker op gestuurd worden, onder andere door aan te sluiten bij de samenwerkingen in de windstreken.

Gedurende de eerste maanden van schooljaar 21-22 is gebleken dat de sociaal-emotionele achterstanden bij leerlingen groter zijn dan gedacht. Daarom wordt aan dit kader in 22-23 het volgende toegevoegd:

- *Bij de inzet van de middelen is er passende aandacht voor sociaal-emotionele achterstanden*

Percentage Personeel niet in loondienst

In 2021 is van de totale NPO middelen 2,5% besteed aan personeel niet in loondienst.

Verlenging bestedingstermijn

In maart 2022 werd bekend dat de bestedingstermijn van de NPO-middelen verlengd is tot schooljaar 24-25. Het NPO krijgt hiermee zijn beslag in de schooljaren 21-22 t/m 24-25. Het is niet verplicht om de middelen over deze periode te verspreiden; scholen mogen deze naar eigen inzicht en behoefte inzetten.

2.3. Strategisch personeelsbeleid

ZAAM heeft een hoog ambitieniveau als het gaat om goed werkgeverschap en stelt op centraal niveau personeelsbeleid op dat een kader geeft voor het personeelsbeleid op de scholen.

Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen leveren is het van belang dat alle medewerkers in staat worden gesteld zich te ontwikkelen, passend bij het onderwijs dat wij willen bieden. Daarnaast is voor een strategische personeelsplanning inzicht in de in-, door- en uitstroom, kwantiteit en kwaliteiten en wensen van medewerkers nodig.

Strategisch opleiden op basis van een meerjarig perspectief in combinatie met verticale of horizontale loopbaanpaden komt de continuïteit van bezetting en de verhoging van kwaliteit ten goede. ZAAM kan hier nog in doorgroeien en voert hierover veelvuldig overleg met de schooldirecteuren en medezeggenschap.

In 2021 is voor het eerst een integraal formatieplan voor alle ZAAM scholen vastgesteld voor schooljaar 2021/2022. Hoewel de GMR niet kon instemmen met dit bestuursformatieplan en vervangende instemming is gekregen van de Geschillencommissie, bleek dit toch een vruchtbare bodem voor de doorontwikkeling van het bestuursformatieplan en het gesprek met de GMR hierover, met een positief oordeel van de GMR over het bestuursformatieplan 22/23 als gevolg. Als onderdeel van het bestuursformatieplan is ook de functiemix continu een punt van aandacht als instrument voor een mooi perspectief van onze medewerkers.

Met de ZAAM academie ontwikkelt ZAAM interne professionaliseringsmogelijkheden, met als doel de krachten van alle medewerkers te bundelen in een leer- en werkgemeenschap.

2.4. Passend onderwijs

De scholen hebben middelen gekregen vanuit de lumpsum om de leerlingen onderwijs op maat te geven, rekening houdend met de capaciteiten en groeipotentieel van elke leerling. Dat betekent dat docenten in staat moeten zijn of gesteld worden om gedifferentieerd te werken en het onderwijsaanbod af te stemmen op de individuele behoeften van de leerlingen.

Uit de kwaliteitsonderzoeken van de inspectie, audits en uit zelfevaluatie blijkt dat dit geen eenvoudige opgave is voor scholen. In toenemende mate worden docenten gestimuleerd en via verbeterplannen



uitgedaagd om meer maatwerk te bieden. In de diverse NPO schoolprogramma (zie ook 'Nationaal Programma Onderwijs') blijkt dat dit thema veel aandacht krijgt op de scholen. Ook de ZAAM academie draagt bij aan kennis- en vaardigheidstrainingen.

Daarnaast is voor de extra ondersteuning geld vanuit de Samenwerkingsverbanden beschikbaar, waaronder de LWOO-gelden. De scholen verantwoorden zich inhoudelijk en financieel naar het Samenwerkingsverband. Het Samenwerkingsverband inventariseert waar en op welke scholen nog stappen gemaakt kunnen worden en biedt daarbij ondersteuning aan. Zo ontstaat vanuit het perspectief van de school, het bestuur en het Samenwerkingsverband een beeld welke scholen op de goede weg zijn en welke scholen hier nog stappen in kunnen maken (Zie ook 'Externe stakeholders').

De zelfevaluaties en de audits gaan meer een beeld geven en een check op de kwaliteit van passend

onderwijs in de scholen. Daarbij zijn onder meer regelmatige les-observaties gekoppeld aan de gesprekkencyclus van groot belang. Elke leerling op de goede plek met optimale ontwikkelingskansen is het doel van ons passende onderwijs bij ZAAM.

2.5. Allocatie van middelen

Vanuit het uitgangspunt van doelmatigheid wil ZAAM de ontvangen middelen zoveel mogelijk in te zetten 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 4,6% van de totale baten gehanteerd voor 2021, en is 0,5% beschikbaar voor vernieuwing. Alle drie de posten worden doorberekend aan de scholen.

In 2020 is voor de jaren 2021 en verder een nieuwe financieel beleid vastgesteld, waarin de bestaande allocatiesystematiek grotendeels wordt gecontinueerd. In 2021 is besloten om ten behoeve van de berekening van de omvang van ZAAM diensten de ouderbijdragen buiten de berekening van de totale baten te houden.

2.6. Toetsing en examinering

Ingegeven door de gebeurtenissen in Maastricht (2018) en onze eigen school het Calvijn College (2019), is er binnen ZAAM de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren en borgen van de kwaliteit van het schoolexamen. Al eerder hebben we gezien dat de inspectie tevreden is over de ontwikkeling die ZAAM heeft doorgemaakt; met voldoende beoordelingen voor de standaard afsluiting (OP6) bij scholen met een kwaliteitsonderzoek in 2020 en herstelopdrachten bij Calvijn die naar tevredenheid zijn afgerond. Het afgelopen jaar hebben we ook gezien dat we door deze kwaliteitsslag snel en adequaat hebben kunnen anticiperen op de examengerelateerde uitdagingen die door de coronacrisis zijn ontstaan. Er was sprake van voortdurende veranderingen in de regelgeving, veel uitval van lessen en leerlingen en daardoor herkansingen en inhaaltoetsen, PTA's en examenreglementen moesten aangepast worden en dit heeft veel gevraagd van zowel de scholen als de diverse afdelingen van ZAAM diensten. De opgedane brede expertise op zowel de scholen als bij ZAAM diensten, maar ook de korte lijntjes tussen beiden en de heldere processen en organisatie hebben ervoor gezorgd dat de toetsing en afsluiting in dit lastige jaar goed is verlopen. De volgende stap is het vastleggen van een toetsvisie, een toetsbeleid en het verbeteren van de toetskwaliteit. Om de scholen hierbij te ondersteunen wordt er vanaf september door de ZAAM academie de cursus 'Toetsexpert VO' aangeboden, waarbinnen deelnemers worden opgeleid tot toetsexpert binnen hun school. 24 deelnemers, verspreid over diverse scholen, nemen momenteel deel aan deze cursus.

2.7. Convenantmiddelen

Eind 2019 heeft ZAAM in verband met het toen gesloten convenant tussen de maatschappelijke partners en OCW per leerling € 155 ontvangen aan 'convenantmiddelen', met een totaal van € 1,7 miljoen. Door de convenantpartners is afgesproken dat deze middelen in 2020 en 2021 worden ingezet voor het tegengaan van werkdruk en het lerarentekort.

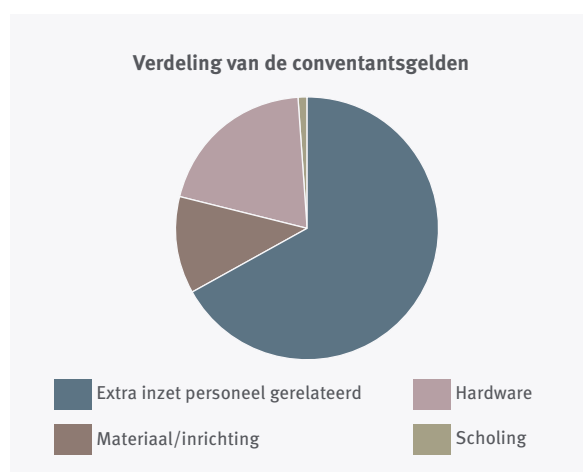
Onze scholen hebben deze middelen uitgegeven aan meer ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leraren, begeleiding van zij-instromers, onderwijsinnovatie of maatregelen arbeidsmarkt vraagstukken. De wijze van besteding is per school in overleg met de docenten verwerkt in plannen welke in 2020 aan het bestuur zijn voorgelegd.

Mede door Corona is de inzet van middelen veelal pas in 2021 gestart. Het merendeel van de scholen heeft de plannen kunnen realiseren zoals gepland. In een enkel geval is door de samenloop met de NPO-middelen, in samenspraak met het onderwijzend personeel of deelraad, gekozen voor een aanpassing van de besteding van de convenantmiddelen.

Er is met name ingezet op

- inzet van extra personeel, zowel extern als intern;
- het inzetten van extra instructeurs en onderwijsassistenten ter verlichting van de werkdruk;
- het aanschaffen van extra hardware ter facilitering van de leerlingen en ter verbetering van werkplekken; en
- extra scholing van personeel.

In onderstaand diagram is de verdeling van de middelen weergegeven zoals gerealiseerd. Twee derde van de middelen is voorzien voor extra inzet van personeel of daaraan gerelateerd.



3. Uit het koersplan

3.1. Ons onderwijs

Met 23 scholen biedt ZAAM in Amsterdam en omgeving alle opleidingen in het VO aan. Daarnaast bieden we extra ondersteuning aan op tussenvoorzieningen en praktijkscholen. Om recht te doen aan de missie en visie van ZAAM wordt het onderwijsaanbod in de verschillende windstreken van ZAAM continu tegen het licht gehouden, waarbij telkens de vraag wordt gesteld of het aanbod nog voldoet aan de behoefte van de leerling, de maatschappelijke opdracht van ZAAM en aan de situatie in samenleving.

Een aantal ontwikkelingen van de afgelopen jaren:

- De school Xplore in Noord is gestart in een voormalige dependance van het Damstede Lyceum.
- In Amsterdam Zuid werken drie ZAAM scholen aan de ontwikkeling van een brede scholengemeenschap (van vmbo-b t/m vwo) met een cultureel en creatief profiel.
- In Amsterdam Noord zijn gesprekken opgestart om de samenwerking in een brede scholengemeenschap te onderzoeken.

3.1.1. Elke ZAAM leerling op de goede plek

De scholen in de windstreken werken samen om elke leerling naar de juiste plek te begeleiden voor de volgende stap in zijn/haar schoolloopbaan. Met lage drempels en een warme overdracht zorgen wij voor een soepele instap op een van onze scholen (vanuit basisonderwijs of andere VO-school) en tussen de ZAAM scholen onderling. Daardoor hebben leerlingen gegarandeerd een plek op een school van ZAAM op weg naar het behalen van het diploma. Voor leerlingen die meer kunnen is er altijd de mogelijkheid op een niveau hoger onderwijs te volgen. Leerlingen die het onderwijs net te zwaar vinden, vinden ook binnen ZAAM de juiste

school. Met loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB) helpen wij de leerlingen met hun keuzeprocessen. We maken duidelijke afspraken met het vervolgonderwijs over de overdracht om de overstap te vergemakkelijken.

3.1.2. Ontwikkelingen kwaliteitszorg

Om een goede onderwijskwaliteit te waarborgen is in 2020 een bovenscholings 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. Dit moet leiden tot het cyclisch verbeteren van de onderwijskwaliteit en een verbetercultuur op de scholen.

Onze scholen zijn verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en worden voor de borging en verbetering hiervan ondersteund door de adviseurs van ZAAM diensten. Door middel van monitoring van de onderwijsresultaten en andere gegevens kunnen we vroegtijdig inspelen op mogelijke daling van het kwaliteitsniveau. Ook verhogen we intern onze kennis, door bijvoorbeeld onze directeuren en kwaliteitsmedewerkers deel te laten nemen aan interne audits.

Onderwijsresultaten 2021

De onderwijsresultaten die in maart 2021 door de inspectie zijn gepubliceerd laten zien dat de meeste scholen voldoende onderwijsresultaten laten zien. Bij enkele scholen is dit niet het geval. Middels bovengenoemd kwaliteitsbeleid wordt er door ZAAM naar gestreefd tijdig in te grijpen wanneer de resultaten niet naar behoren zijn. Naar aanleiding van onvoldoende resultaten kunnen scholen ook door de inspectie worden bezocht voor een kwaliteitsonderzoek.

Onderwijsinspectie

In het nieuwe toezichtskader van de Onderwijsinspectie komt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit steeds meer bij het bestuur te liggen. Het Onderzoekskader 2017 was bestuurs- en stelstelgericht en ging al uit van proportionaliteit en maatwerk. Het Onderzoekskader 2021 bouwt daarop voort.

HOGELANT: EEN BEETJE ANDERS EN DAAROM UNIEK

ZAAM staat voor onderwijs dat aansluit bij de talenten en mogelijkheden van leerlingen en rekening houdt met eventuele beperkingen om ze goed voor te bereiden op het leven en werken in de samenleving van morgen. Voor leerlingen met een leerachterstand of ontwikkelingsproblemen c.q. houdingsproblemen is er de mogelijkheid om o.a. bij Hogelant onderwijs te volgen. Op Hogelant werken ze anders dan op veel andere middelbare scholen. Docenten geven leerlingen meer mee dan alleen kennis. Je leert er ook te denken in kansen, talenten te ontdekken en oog te hebben voor anderen en de wereld om je heen.

HAVO DE HOF: ONDERWIJSKWALITEIT KRIJGT EEN VOLDOENDE VAN DE INSPECTIE

Havo De Hof heeft hard gewerkt aan verbetering van de onderwijskwaliteit. De Inspectie van het Onderwijs heeft bij havo De Hof een herstelonderzoek uitgevoerd en geconcludeerd dat de kwaliteitszorg niet langer onvoldoende is. Hiervoor heeft havo De Hof diverse inspanningen verricht. Zo is er een werkend taalbeleid ingevoerd, een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en zijn het mentoraat en het toetsbeleid verbeterd. In het zgn. Herstelonderzoek werd ook waardering geuit over de open en eerlijke communicatie over de ontwikkeling die is doorgemaakt.

Eind 2020 heeft het vierjaarlijks bestuursonderzoek bij ZAAM plaatsgevonden. De conclusie van dit onderzoek was dat het bevoegd gezag van ZAAM voldoende zicht en grip had op de kwaliteit van het onderwijs. De Onderwijsinspectie had wel opmerkingen over de inrichting van de GMR. In 2021 is door het bestuur en de GMR hard gewerkt aan de hieruit volgende herstelopdracht om de inrichting aan te passen, wat begin 2022 heeft geresulteerd in een geactualiseerd medezeggenschapsstatuut en GMR-reglement.

Daarnaast is door de onderwijsinspectie in 2021 bij verschillende scholen onderzoek naar de kwaliteit van het onderwijs uitgevoerd. Hieronder een overzicht van de kwaliteits- dan wel herstelonderzoeken en het oordeel van de inspectie.

Huygens College

Het Huygens College (afdeling vmbo-k) is in het najaar 2021 bezocht door de inspectie vanwege onvoldoende onderwijsresultaten 2021. De inspectie heeft deze afdeling beoordeeld met een onvoldoende omdat de standaard Pedagogisch-didactisch handelen (OP3) onvoldoende was. De school zet daarom optimaal in op het verbeteren van leskwaliteit door middel van studiedagen, een kijkwijzer, frequente lesbezoeken en één-op-één coaching door externe coaches. De inspectie zal in het najaar 2022 een herstelonderzoek uitvoeren om te beoordelen of er voldoende herstel in onderwijskwaliteit heeft plaatsgevonden.

Sweelinck College

Het Sweelinck College (havo) is eveneens in het najaar bezocht door de inspectie vanwege onvoldoende onderwijsresultaten 2021. De afdeling is door de inspectie beoordeeld met een voldoende, maar heeft met de school wel een aantal herstelafspraken gemaakt. De inspectie vertrouwt erop dat het bestuur deze uitvoert.

IEDERSLAND COLLEGE: VEILIGE SCHOOL

Een vervolgonderzoek van de inspectie op een eerder onderzoek n.a.v. gesignaleerde risico's kwam liet zien dat de school weer voldoende scoort op schoolklimaat. De school heeft hier hard aan gewerkt, o.a. door het regelmatig monitoren van de veiligheid. Zo kwam uit een enquête naar voren dat leerlingen zich veilig voelen op de school.

Pieter Nieuwland College

Ook het Pieter Nieuwland College (havo en vwo) is in het najaar bezocht door de inspectie vanwege onvoldoende onderwijsresultaten 2021. Beide afdelingen zijn door de inspectie beoordeeld met een voldoende, maar heeft de school wel een aantal herstelopdrachten gegeven. In najaar 2022 zal er een herstelonderzoek plaatsvinden om te beoordelen of de herstelopdrachten naar behoren zijn uitgevoerd.

Damstede Lyceum

Ook op het Damstede Lyceum (havo en vwo) heeft afgelopen najaar een herstelonderzoek plaatsgevonden. De inspectie heeft geconcludeerd dat de onderwijskwaliteit vanwege een onvoldoende op de standaard Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2) nog onvoldoende is verbeterd en dat het eindoordeel onvoldoende blijft staan. De school heeft inmiddels duidelijke afspraken gemaakt over de verschillende taken en rollen als het gaat om het gebruiken en delen van de beschikbare informatie. In het najaar 2022 komt de inspectie terug voor een herstelonderzoek.

Iedersland College

Op het Iedersland College (vmbo-b en k) heeft in het najaar 2021 een herstelonderzoek plaatsgevonden nadat beide afdelingen begin 2021 de beoordeling zeer zwak ontvingen van de inspectie. Naar aanleiding van het herstelonderzoek heeft de inspectie het oordeel zeer zwak aangepast naar onvoldoende: alleen de standaard Pedagogisch-didactisch handelen (OP3) was op het moment van het onderzoek nog onvoldoende. Aan de hand van ontwikkelkaarten, structurele lesobservaties en concrete doelen wordt er hard gewerkt aan het verbeteren van de leskwaliteit. Uiterlijk najaar 2022 komen ze terug om te kijken of te kijken of de onderwijskwaliteit van voldoende niveau is en het eindoordeel als voldoende beoordeeld kan worden.

Havo De Hof

Tenslotte heeft ook op Havo De Hof dit najaar een herstelonderzoek plaatsgevonden. Het eindoordeel was al voldoende en ook de herstelopdrachten zijn inmiddels naar tevredenheid van de inspectie uitgevoerd.

3.1.3. Toekomstige ontwikkelingen kwaliteitszorg

Het nieuwe toezichtkader van de inspectie heeft ook gevolgen voor de doorontwikkeling van het systeem van kwaliteitszorg binnen ZAAM. De verantwoordelijkheid van het bestuur om toezicht te houden op de kwaliteit van het onderwijs, vraagt dat het bestuur kan beschikken over actuele, betrouwbare en valide informatie over de onderwijskwaliteit op de scholen. Het bestuur wil de komende jaren dan ook steeds pro-actiever sturen op de onderwijskwaliteit. Een slag die nog gemaakt kan worden is dat we signalen sneller omzetten in concrete acties, waarmee we eventuele daling in de onderwijskwaliteit tijdig tegen kunnen gaan.

Voor een integrale beoordeling van de onderwijskwaliteit voert het bestuur tweemaal per jaar managementgesprekken met de directeuren/rectoren van de scholen. Deze managementgesprekken worden voorbereid door integrale adviesteams die bestaan uit medewerkers van ZAAM diensten.

3.1.4. Internationalisering, onderzoek en ontwikkeling

Gewoonlijk is er op verschillende scholen ook aandacht voor internationale zaken. Zo worden er geregeld reizen met leerlingen naar het buitenland gemaakt, wordt deelgenomen aan internationale programma's en is er contact met partnerscholen. Het afgelopen jaar heeft dit als gevolg van corona grotendeels stilgelegen. Het is de bedoeling dat dit in de toekomst – wanneer dit weer is toegestaan – weer wordt opgepakt. In het kader van onderzoek ontvingen afgelopen jaar vier docenten als promovendi een promotiebeurs.

3.1.5. Veilig leer- en werkklimaat Tevredenheidsenquêtes

Binnen ZAAM geldt de afspraak dat scholen jaarlijks een tevredenheidsenquête afnemen onder leerlingen en tweejaarlijks onder ouders. De uitkomsten worden vervolgens gebruikt om enerzijds de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren en anderzijds het onderwijs beter aan te laten sluiten bij de wensen en behoeftes van de leerlingen en ouders. De resultaten worden gepubliceerd op Scholen op de Kaart.

Vanwege de coronamaatregelen en de hieruit volgende schoolsluitingen zijn niet alle scholen er afgelopen schooljaar in geslaagd bij een representatief aantal leerlingen de tevredenheidsenquêtes af te nemen. ZAAM vindt de tevredenheidsenquêtes van groot belang en werkt er daarom continu aan de respons te verbeteren.

Een deel van de uitkomsten van de leerlingtevredenheidsenquêtes, de Monitoring Sociale Veiligheid, wordt jaarlijks doorgezet naar de inspectie ten behoeve van de veiligheidsmonitor, omdat deze betrekking heeft op de veiligheid op de school.

Toelatingsbeleid

De toegang tot de 1e klas van onze scholen is geregeld via een loting- en matchingsysteem. Via dit systeem kan de leerling zich aanmelden bij een ZAAM school, passend bij het schooladvies. Is de maximale capaciteit van de school bereikt, dan moet worden geloot. Met lage drempels en een warme overdracht zorgen wij indien nodig voor een soepele overstap naar onze ZAAM scholen en tussen de ZAAM scholen onderling. Binnen ZAAM kunnen leerlingen hun hele middelbare school-carrière doorlopen. Met het gevarieerde aanbod van ZAAM is dat geen enkel probleem. Voor leerlingen die meer kunnen is er altijd de mogelijkheid op een niveau hoger onderwijs te volgen. Leerlingen die het onderwijs net te zwaar vinden, vinden ook binnen ZAAM de juiste school. Met loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB) helpt ZAAM de leerlingen met hun keuzeproces. Er worden duidelijke afspraken gemaakt met het vervolgonderwijs over de overdracht om de overstap te vergemakkelijken.

Vertrouwenspersonen

Naast de interne vertrouwensdocenten op de scholen, kent ZAAM vier bovenschoolse vertrouwenspersonen. In schooljaar 2020 – 2021 hebben de bovenschoolse vertrouwenspersonen 27 meldingen ontvangen. Dit is beduidend hoger dan de voorgaande jaren (14 meldingen in 2019-202, 16 meldingen in 2018 – 2019 en 14 meldingen in 2017 – 2018).

Het hogere aantal lijkt enerzijds een positieve ontwikkeling, namelijk het eenvoudiger online bereiken van een vertrouwenspersoon. Leerlingen, ouders en medewerkers zijn inmiddels gewend aan de online communicatie als gevolg van de lockdowns. Een negatieve ontwikkeling als gevolg van de lockdown lijkt het moeilijker oplossen van conflicten. Of zelfs het ontstaan van of vergroten van een conflict als mensen elkaar niet fysiek meer ontmoeten. Het grootste deel van de meldingen komt van het personeel.

Meldingen per onderwerp van het afgelopen jaar	
(seksuele) intimidatie	3 meldingen
pesten	7 meldingen
agressie/ geweld	1 melding
discriminatie/ ongelijke behandeling	3 meldingen
werkdruk	4 meldingen
conflict ouders/leerlingen en school	4 meldingen
algemeen/ doorverwijzen	5 meldingen

Twee keer per jaar organiseren de bovenschoolse vertrouwenspersonen voor de vertrouwensdocenten van alle ZAAM scholen een netwerkbijeenkomst. Op deze bijeenkomsten wordt een spreker gevraagd om een presentatie te geven over een relevant onderwerp.

Klachten

In 2021 zijn acht formele klachten, vorderingen of verzoeken ingediend bij de geschillencommissie bijzonder onderwijs, drie bij de geschillencommissie passend onderwijs en één bij de rechtbank Amsterdam. Hiervan is één klacht ingetrokken. Twee klachten zijn deels gegrond en hierover komt de commissie met een advies. De overige negen klachten zijn ongegrond verklaard.

3.1.6. Toekomstige ontwikkelingen onderwijs

Nieuwe Leerweg

De gemengde leerweg (gl) en de theoretische leerweg (tl) van het vmbo worden samengevoegd tot één nieuwe leerweg met een praktijkgericht programma. Alle leerlingen in deze nieuwe leerweg volgen dan naast avo-vakken een praktijkgericht programma. De bedoeling van het praktijkgerichte programma geven jongeren zelf aan: het speelt in op leerbehoeften van jongeren die naar hun zeggen in het huidige vmbo onvoldoende worden vervuld. Er zijn 3 scholen van ZAAM die betrokken zijn bij de ontwikkeling van de nieuwe leerweg waarvoor ze een subsidie voor 4 jaar ontvingen.

Over-Y College werkt al een geruim aantal jaren aan de ontwikkeling van het programma Technologie en toepassing en bood dit aan als examenvak. Zuiderlicht en ABC Noorderlicht werkten in 2021 aan de ontwikkeling van hun programma in het profiel Zorg dat vanaf 2022 een toepassing examenvak is voor alle 3e jaars.

OVER-Y COLLEGE: LEERLINGEN WINNEN VAKKANJER SCOUT VOOR BEDENKEN OPLOSSINGEN VOOR MENS-DIERCONFLICTEN

Scholieren van het Over-Y College bedachten 'High Wolves' om wolven op afstand van de bewoonde wereld te houden. Hun winnende idee bestaat uit zenderpalen die een lichtshow geven en een heel hoge toon afgeven om wolven af te schrikken. Zo kunnen mensen en wilde dieren beter samenleven. Het Wereld Natuurfonds is initiator van deze prijs.

Doorlopende leerroutes

ZAAM kent drie geïntegreerde leerroutes waarin leerlingen geen vmbo-basisdiploma meer ontvangen maar in samenwerking met het ROC van Amsterdam rechtstreeks opgeleid worden naar een mbo 2-diploma en daarmee een startkwalificatie behalen. Deze zogenaamde vakmanschapsroutes bij het Bindelmeer College, het Amsterdams Beroepscollege Noorderlicht en het Calvijn College zijn succesvol: leerlingen vallen nauwelijks uit, behalen in kortere tijd hun MBO-2-



diploma en stromen voor meer dan 90% door naar een MBO-opleiding op niveau 3 of 4. In de afgelopen vijf jaar heeft 57% van de leerlingen daadwerkelijk een MBO-3 of -4-diploma behaald. Dit zijn belangrijke argumenten om te onderzoeken of bij meerdere VMBO-scholen van ZAAM een vakmanschapsroute ontwikkeld kan worden.

Vanuit de mbo-agenda is het Samenwerkingsverband Amsterdam/Diemen gefaciliteerd om te verkennen welke doorlopende leerroutes er in de stad zijn. Die verkenning heeft ertoe geleid dat een kwartiermaker actief is om VO-scholen te stimuleren met het mbo samen te werken en te komen tot doorlopende leerroutes. ZAAM participeert hierin en een aantal ZAAM scholen onderzoekt de mogelijkheid om samen met het mbo dubbelkwalificerende keuzedelen te ontwikkelen.

CALVIJN COLLEGE EN BINDELMEER COLLEGE: SUCCES DOOR VERBINDING MET BEHOEFTE

Sinds 2014 biedt het Calvijn College een geïntegreerde vakmanschapsroute aan. De resultaten van deze route zijn buitengewoon positief. Het Bindelmeer College is in 2019-2020 ook gestart met deze geïntegreerde route. Het succes van de vakmanschapsroutes is te verklaren door de specifieke behoeften waarop het antwoord biedt. Met de vakmanschapsroutes wordt bijvoorbeeld de overlap tussen het vmbo- en mbo-programma verkleind, wordt een redelijk groot stagecomponent aangeboden waardoor de route praktischer en minder theoretisch is dan de vmbo-route. Ook verkleint het de uitval op niveau 2 door een doorlopende leerlijn en het vergroten van bekendheid met het mbo.

3.2. Onze mensen

3.2.1. Een gezond werkklimaat

Bij goed werkgeverschap hoort een gezonde organisatie. ZAAM ondersteunt dit door adequate medische begeleiding (twee bedrijfsartsen) en casemanagement door de leidinggevende op school. Naast de samenwerking met onze bedrijfsartsen heeft ZAAM afspraken met bedrijfspsychologen en bedrijfsmaatschappelijk werk. In 2021 was ons gemiddelde verzuimpercentage 7,09%. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2020 (7,77%). De afgelopen jaren werd een goed beeld op het ziekteverzuim en de trends hierin vertroebeld door corona, maar al met al is het verzuimpercentage de afgelopen jaren te hoog. We zullen dan ook stappen ondernemen om de trend naar beneden om te buigen.

Naast verzuim door ziekte kan het zijn dat ZAAM om welke reden dan ook afscheid moet nemen van medewerkers. In het mobiliteitsplan van ZAAM wordt ook rekening gehouden met ex-medewerkers die weer aan het werk zouden willen bij ZAAM.

3.2.2. Opleiding en ontwikkeling

ZAAM heeft veel baat bij goed opgeleide medewerkers. Medewerkers worden dan ook gestimuleerd om

professionaliseringsactiviteiten te ondernemen en krijgen daar ook tijd en geld voor.

ZAAM is één van de partners van Opleidingsschool De Dam. De Dam bedient met 20 opleidingsscholen en 3 aspirant-opleidingsscholen 294 studenten die leraar willen worden in het voortgezet onderwijs. Van ZAAM zijn 10 scholen opleidingsschool en 3 aspirant.

In 2021 is de ZAAM academie een formeel onderdeel van het professionaliseringsaanbod geworden. Dit jaar is met name gebruikt om de professionaliseringsbehoefte uit de scholen en vanuit ZAAM diensten op te halen en te vertalen naar een passend aanbod op basis van urgentie. De ZAAM academie kenmerkt zich door een diversiteit aan vormen van leren: het aanbod beperkt zich niet alleen tot het inhuren van externe expertise, kennis en ervaring die we in huis hebben wordt ingezet om trainingen en cursussen samen te stellen, de leernetwerken worden nieuw leven ingeblazen of opgericht en de huisacademie vindt de aansluiting bij professionaliserings-vraagstukken uit alle lagen van de organisatie.

In onderstaande tabel staan de aangeboden trainingen weergegeven, inclusief het aantal deelnemers.

Leerlijn	Training	Deelnemers
Onderwijs-vernieuwing	A3 Jaarplan schrijven	5
	Toetsexpert	24
	Nieuwe Magister key-users	12
	Cursus data-geïnformeerde kwaliteitscultuur vmbo & havo/vwo	23
	Bijeenkomst bekostigingsbegroting	24
	Magister Basis Leerlingenadministratie	10
	Magister cijferstructuur/PTA	11
Veiligheid en identiteit	AVG training P&O	15
	AVG training ZAAM breed	13
Optimaal werken	EHBO basistraining	13
	Omgaan met asociaal gedrag en agressie op school	14
	SHV basistraining	9
	Training pedagogisch handelen voor conciërges	11
	Nascholing EHBO voor LO docenten	11
	Basis EHBO voor LO docenten	6
	Basistraining Office 365 ZAAM diensten	8
	Nascholing EHBO	21
	Ploegleider SHV nascholing	6
Training AFAS teamleiders	10	
Leiderschaps-ontwikkeling	Professionaliseringstrainingen ZAAM diensten adviseurs	15
	Professionaliseringstrainingen ZAAM diensten ondersteuners	7
	Verdiepingstraining medezeggenschap	5

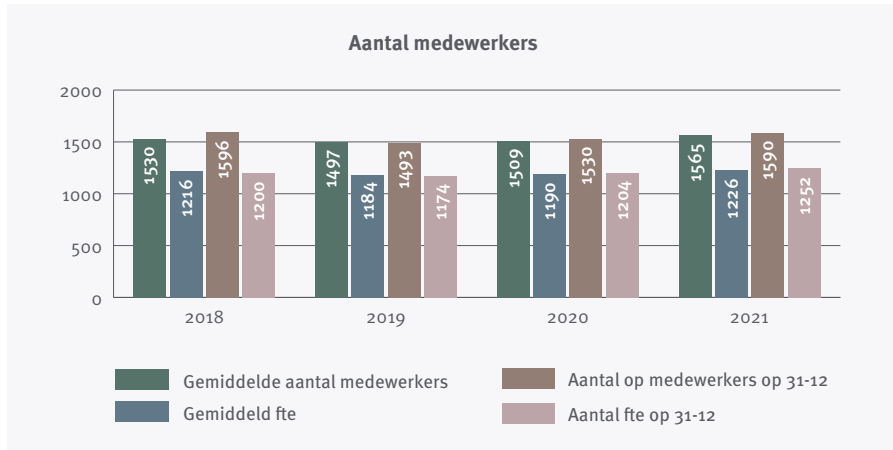
Verder hebben in 2021 de eerste gesprekken over het opzetten van een leiderschapstraject plaatsgevonden. Hoewel gepland voor 2021, moet dit in 2022 verder vorm krijgen.

3.2.3. Kerncijfers personeel

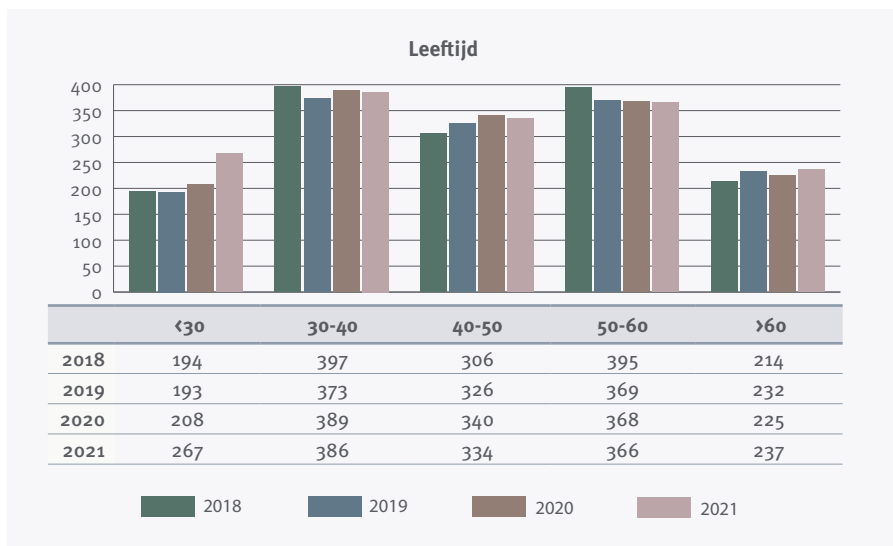
Aantal medewerkers

Het aantal fte is op 31 december 2021 48 hoger dan op peildatum 31 december 2020. 77% hiervan betreft een vaste dienstbetrekking en 23% een dienstbetrekking voor bepaalde tijd.

Ook het gemiddelde aantal fte is in 2021 hoger (+36) dan in 2020. Dit hangt samen met de ruime NPO gelden en met een gestabiliseerd leerling aantal. We verwachten om die reden ook dat het aantal fte ook volgend jaar hoger zal zijn dan in 2020. De ontwikkeling van het aantal medewerkers wordt geïllustreerd door onderstaand figuur.



Verdeling naar Leeftijd



De leeftijdsverdeling binnen ZAAM is gelijkmatig. Ten opzichte van voorgaande jaren zien we een toename van medewerkers jonger dan 30 jaar. Dit wordt mede verklaard door de tijdelijke extra inzet van onder andere studenten en jongere onderwijsassistenten voortkomend uit NPO schoolprogramma's van onze scholen.

Man-vrouwverhouding

De verhouding man-vrouw was in 2021 46% man en 54% vrouw. Daarmee is het percentage mannen met 2% toegenomen ten opzichte van 2020.

Funciemix

De ontwikkeling en het carrièreperspectief van

medewerkers is belangrijk voor ZAAM. De functiemix heeft hier als instrument een nuttige rol in.

Door ZAAM is op 1 oktober 2021 een functiemix gerealiseerd van **24,7% LB, 48,9% LC en 26,4% LD** met een waarde van **102**. Hoewel we hiermee hoger scoren dan het gemiddelde in de randstadregio hebben we daarmee nog niet onze eigen norm behaald. Het is onze ambitie om de afgesproken functiemixwaarde van 110 te bereiken.

Ten opzichte van oktober 2020 is het aantal LB docenten in fte (+12,13 fte) en percentage (+0,82%) toegenomen. Het aantal LC docenten is in aantallen fte (+11,79 fte) en in percentage (+0,18%) ook toegenomen.

We zien dat het lastig is om vrijgevallen LC functies (uitstroom van 25,571 fte) in te vullen met nieuwe LC docenten (instroom 15,82 fte). In de regel zien we dat veel van de vacatures opgevuld wordt met LB docenten. 75% van de nieuw aangetrokken docenten zijn LB docenten. Ondanks de grote interne doorstroom van 21,13 fte van LB naar LC functies is de groei van het percentage LC docenten beperkt. Vorig jaar waren er in de zelfde periode 3,625 fte aan interne LC benoemingen.

Het aantal LD docenten is in aantal fte en percentage afgenomen (-2,27 fte en -0,99%). Ondanks een instroom van nieuwe LD docenten van 7,86 fte op reguliere vacatures (geen vervanging) en interne doorstroom van LC docenten naar LD (7,95 fte). Wel is de huidige waarde in lijn met onze doelmix waarde van 26% LD.

Wat in positieve zin opvalt is dat ten opzichte van de vorige jaar de doorstroom naar LC en LD toeneemt.

3.2.4. Toekomstige ontwikkelingen personeel

Lerarentekort

Een ontwikkeling die steeds belangrijker wordt is het tekort aan goed onderwijspersoneel. Ondanks vele landelijke en Amsterdamse initiatieven om het lerarentekort terug te dringen, blijven de prognoses zorgelijk. Enerzijds komen er niet genoeg nieuwe leraren bij en blijft de in- en uitstroom in de lerarenopleidingen gestaag dalen; anderzijds gaan veel oudere leraren gaan met pensioen. Dit alles gepaard gaande met een algemene krapte op de arbeidsmarkt.

De tekorten binnen ZAAM zullen – wanneer wij niets doen - de komende jaren toenemen van 9 FTE in 2022 naar 332 FTE in 2029. Tekorten ontstaan de komende jaren deels door de verwachte stijging in leerlingenaantallen, maar voornamelijk door de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand naar 126 FTE in de komende jaren t/m 2031, een daling van 19,2% van het personeel met een vast contract. Op korte termijn wordt het grote tekort vooral verklaard door het grote aandeel aan tijdelijke contracten.

Om dit tij te keren zijn ontwikkelingen nodig op vier fronten: (1) samenwerking binnen ZAAM tussen de scholen onderling in samenhang met ZAAM diensten (bijvoorbeeld opleiden via de ZAAM academie), maar ook in de regio; (2) inzetten op het verhogen van het aanbod van leraren, door ons beter toe te rusten op zij-instromers en dubbele bevoegdheden (3) inzetten op het behoud van bestaande medewerkers – door goede opleidingsmogelijkheden en goede begeleiding van startende leraren, maar ook het creëren van goede arbeidsvoorwaarden en doorgroei-mogelijkheden –, en (4) op een andere manier kijken naar de inzet van medewerkers door onderwijsinnovatie, aandacht voor professioneel kapitaal en samen leren middels leergemeenschappen.

ZAAM academie

De ZAAM academie zal de komende jaren verder worden doorontwikkeld tot een volwaardige interne academie, waar kennis gehaald en gedeeld kan worden en waar netwerken ontstaan van medewerkers.

3.3. In verbinding

3.3.1. Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen Amsterdam

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. De RPO Zaanstad loopt van 2017 – 2022. De RPO van Waterland loopt van 2018 – 2023.

In het kader van de strategische onderwijsportefeuille en het bijdragen aan de kansengelijkheid in de stad, zal ZAAM in 2022 melding maken van ontwikkelingen in de strategische onderwijsportefeuille van ZAAM en de consequenties daarvan voor licenties van scholen.

3.3.2. Samenwerking met stakeholders Samenwerking scholen

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.

Samenwerking in OSVO-verband

ZAAM is – net als de meeste schoolbesturen in Amsterdam – lid van OSVO, waarvan Barbara Dijkgraaf bestuurslid is. OSVO heeft als doel op stedelijk niveau initiatief te nemen voor gezamenlijke beleidsvorming- en uitvoering. Dit bewerkstelligt OSVO door uitvoering van de onderwijsagenda Amsterdam. In 2022 wordt verwacht dat er besluiten genomen gaan worden m.b.t. het systeem van loting & matching.

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.

Corona heeft in 2021 een zware wissel getrokken op de ondersteuning en begeleiding van leerlingen. Het sociaal-emotioneel welbevinden van leerlingen stond en staat onder druk vanwege de verschillende lockdowns. De ZAAM scholen hebben, mede met de



ondersteuning van de samenwerkingsverbanden, tal van NPO-interventies gepland die niet alleen de leerachterstanden trachten te bestrijden maar vooral ook om het sociaal-emotioneel welbevinden te verbeteren. Hierbij speelt de zorgstructuur op scholen een belangrijke rol (zie ook paragraaf 2.2).

Samenwerkingsverband 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. Namens ZAAM is vanaf 1 januari 2020 Barbara Dijkgraaf, voorzitter College van Bestuur van ZAAM, bestuurslid.

Alle ZAAM scholen bieden de vastgestelde basis-ondersteuning. 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.

De ZAAM scholen ontvingen in 2020 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.

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-ouder-leerlinggesprekken en schriftelijk via de websites van de scholen en via Scholen op de Kaart.

Verantwoording ondersteuningsmiddelen

De Amsterdamse scholen hebben een verantwoording opgesteld waarin de doelmatige en rechtmatige inzet van de ondersteuningsmiddelen 2021 is beschreven

en onderbouwd. Aan ondersteuningsmiddelen 2021 is een bedrag ontvangen van € 1.681.590. In verband met het niet verder laten groeien van de reserves van het samenwerkingsverband Amsterdam Diemen heeft ZAAM in 2021 een extra bedrag ontvangen van € 191.226 voor ondersteuningsmiddelen. Dit bedrag is in de jaarrekening van 2021 toegevoegd aan de bestemmingsreserve SWV Amsterdam Diemen ter besteding aan Passend Onderwijs.

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.

Verantwoording ondersteuningsmiddelen

De scholen hebben een verantwoording opgesteld waarin de doelmatige en rechtmatige inzet van de ondersteuningsmiddelen is beschreven en onderbouwd, in totaal € 1.794.843. In het kalenderjaar 2021 heeft ZAAM middelen ontvangen uit het ondersteuningsplan Voortgezet Onderwijs Zaanstreek 2018-2022. Dit betreft de uitdeling van de LWOO middelen ten behoeve van extra ondersteuning ten bedrage van € 235.500. Daarnaast is er vanuit het bestedingsplan bovenmatige reserves van SWV Zaanstreek een bedrag uitgekeerd ter besteding aan leesbevordering € 45.000 en professionalisering € 30.000. Deze bedragen worden toegevoegd aan de in 2020 gevormde bestemmingsreserve SWV Zaanstreek (ultimo 2020: € 323.347)

Samenwerkingsverband 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 zorgkwaliteit van het Bernard Nieuwentijt College is hoog en 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.

Verantwoording ondersteuningsmiddelen

Bernard Nieuwentijt College heeft een bedrag ontvangen van € 67.580. De ontvangen middelen van het SWV Waterland zijn in 2021 besteed.

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 natuurlijk 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. Daarnaast zijn in 2021 veelvuldig gesprekken gevoerd over de verhuizing van en nieuwbouw voor het Iedersland College. Het streven is dat dit in schooljaar 2022-2023 wordt gerealiseerd.

Horizontale verantwoording

ZAAM en haar scholen leggen op verschillende wijzen horizontale verantwoording af. Zo zijn er de website van de stichting en de scholen waar informatie te vinden is over de organisatie. Ook zijn hier de verantwoordingsdocumenten, zoals het jaarverslag, het Koersplan, maar ook de schoolgidsen, schoolplannen, etc. te vinden.

De medezeggenschap is georganiseerd in de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad en deelraden. Hierin hebben medewerkers, leerlingen en ouders zitting. Deze raden voeren geregeld overleg met de schoolleiding of met het College van Bestuur. Zie ook hoofdstuk 5.

Ook heeft ZAAM adviesraden. Deze raden zijn gekoppeld aan de windstroken van ZAAM en de leden ervan hebben in deze windstreek vaak een maatschappelijke functie. Zij voeren overleg met de schoolleiding van de scholen in dat stadsdeel.

4. Bedrijfsvoering

4.1. Huisvestingsprojecten

2021 heeft vooral in het teken gestaan van corona. Voor de gebouwen heeft dit voornamelijk gevolgen gehad voor het aanbrengen van looproutes, het plaatsen van tentgebouwen buiten (voor extra ruimte leerlingen en medewerkers) en het aanpassen van de ventilatie op de scholen. De ventilatiesystemen zijn op alle scholen maximaal ingesteld en eventuele recirculatie van lucht (voornamelijk koeling) is uitgeschakeld. Daarnaast heeft het Damstede Lyceum binnen het project GSA (Gezonde Scholen Amsterdam) een nieuw decentraal ventilatiesysteem gekregen en zijn de ventilatiesystemen op het Cygnus Gymnasium en Huygens College geoptimaliseerd. Ook binnen het project GSA zijn voorbereidingen getroffen voor het aanbrengen van een ventilatiesysteem op het Gerrit van der Veen College, Sweelinck College en Vinse School. Vanwege de monumentale gebouwen bleek er meer tijd nodig te zijn geweest voor afstemming met monumentenzorg, waardoor de uitvoering van deze drie scholen in 2022 is. Het Bernard Nieuwentijt College heeft in 2020 reeds nieuwe kozijnen gekregen waarmee grote ramen geopend kunnen worden en met grote hoeveelheden buitenlucht gelucht kan worden. Daarnaast worden vanaf eind 2021 en verder begin 2022 ieder lokaal van het Bernard Nieuwentijt College voorzien van een (decentrale) ventilatie-unit.

Daarnaast heeft een groot aantal huisvestingsprojecten plaatsgevonden:

Gerrit van der Veen College - realisatie twee ondergrondse gymzalen

Het Gerrit van der Veen College beschikt niet over eigen gymzalen. Hiertoe is in afstemming met de gemeente de eigen terrein (tuin) van de school aangewezen om twee ondergrondse gymzalen te realiseren. Nadat de gymzalen gerealiseerd zijn kan het eigen terrein weer gebruik worden als schoolplein. Het afgelopen jaar is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd en zijn gesprekken met de buurt geweest over de nieuwbouwplannen.

Iedersland College – nieuwbouw Slotermeerlaan 103

Het Iedersland College is momenteel tijdelijk gevestigd in het Havengebied. In afstemming met de gemeente is besloten dat het gebouw aan de Slotermeerlaan 103 in gebruik genomen gaat worden door het Iedersland College. Het haalbaarheidsonderzoek en de massastudie zijn afgerond. De planning is dat het ontwerp medio 2022 gereed is en de nieuwbouw medio 2024 wordt opgeleverd.

Xplore - Nieuwbouw Elzenhagen-Zuid

In het ontwikkelgebied Elzenhagen-Zuid is een kavel gereserveerd voor de nieuwbouw van Xplore en een Sporthal. De nieuwbouw zal geschikt zijn voor ca. 600 leerlingen. Met de stedenbouwkundige van de gemeente is overeenstemming over de kavelgrootte en -indeling. Het afgelopen jaar is massastudie afgerond. De architect is aanbesteed en het voorlopig ontwerp is afgerond.

XPLORE: MEER RUIMTE VOOR LEERLINGEN

Xplore groeit. En daarom is er meer ruimte nodig om het groeiend aantal leerlingen dat kiest voor Xplore te kunnen huisvesten. Stichting ZAAM ging op zoek naar een geschikt architectenbureau die de juiste vertaling kon maken van de visie van Xplore naar een aansluitend concept. Het ontwerp moet onder meer resulteren in een gebouw met open ruimtes waar leerlingen hun eigen werkplekken kunnen maken en met veel mogelijkheden tot onderling contact tussen de groepen. Na de oplevering wordt met de leerlingen bekeken welke mogelijkheden het gebouw verder biedt om het een echt 'thuis' te maken waar je graag naartoe wilt gaan.

Tevens is de (Europese) aanbesteding voor de aannemer opgestart. De planning is dat de aannemer medio 2022 start met bouwen. De oplevering staat ultimo 2023 gepland.

Daarna zal Xplore verhuizen naar de nieuwbouw en wordt de oudbouw aan de Schoenerstraat weer opgeleverd aan de gemeente.

Vinse School – ingebruikname Passeerdersgracht 32

Vanwege leerlingengroei is in de zomervakantie het schoolgebouw aan de Passeerdersgracht 32 in gebruik genomen als tijdelijke locatie voor de bovenbouw van Vinse School. Samen met de leerlingen is de nieuwe inventaris aangeschaft en het gebouw is feestelijk ingewijd.

4.2. ICT

In 2021 heeft op ICT veel plaatsgevonden plaats gevonden. Zo is de laatste hand gelegd aan het vervangen van de wifi voorzieningen, waardoor de scholen van ZAAM van betrouwbare wifi zijn voorzien met een hoge security performance. Samen met IBP-adviseur is een checklist gemaakt waaraan applicaties in het kader van de AVG moeten voldoen. Hiermee is het risico voor incompatibiliteit met AVG-voorwaarden en risico van dataverlies ondervangen. Ook is de ICT-infrastructuur op de scholen aangepast, waardoor de capaciteit is verhoogd en is de functionaliteit van MS Teams in de klas verbeterd en geautomatiseerd.

4.3. Aanbestedingen

In 2021 zijn wederom veel leveringen en diensten aanbesteed via de Europese- of meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure; hiervoor verwijzen wij naar bijlage 2.

5. Verslag GMR

5.1. Samenstelling

De dialoog met de belangrijkste stakeholders; leerlingen, ouders en personeel, vindt plaats in leerlingraden, ouderraden,

ouderklankbordgroepen en werkoverleggen. Maar ook in deelraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De GMR bestaat uit zes personeelsleden, drie ouders en drie leerlingen. De samenstelling van de GMR in 2021 was als volgt:

naam	functie	namens	benoeming	termijn
Annemieke Marees	voorzitter a.i.	personeel, havo/vwo	1-8-2019 tot 1-8-2023	1 ^e
Kees Buskermolen	secretaris/ vicevoorzitter a.i.	personeel, vmbo	1-8-2019 tot 1-8-2023	2 ^e
Alex Hageraats	lid	personeel, vmbo	1-1-2019 tot 1-01-2023	1 ^e
Richard Heitkönig	lid	personeel, vmbo (de en/of zetel)	1-8-2019 tot 1-8-2023	1 ^e
Rens Kleverlaan	lid	Personeel havo/vwo	1-8-2020 tot 1-8-2024	1 ^e
Irene Timmer	lid	personeel, ZAAM diensten	1-8-2020 tot 1-8-2024	1 ^e
Fouad Koudjeti	lid	ouder, havo/vwo	15-9-2020 tot 15-9-2024	1 ^e
Susan van 't Slot-Koolman	lid	ouder, havo/vwo	15-9-2020 tot 15-9-2024	1 ^e
Ismael Simsek	lid	ouder, vmbo	1-8-2020 tot 1-8-2024	1 ^e
Andy Fung	lid	leerlingen, havo/vmbo	1-8-2020 tot 1-8-2024	1 ^e
Emanuel Henien	lid	leerlingen, havo/vwo	15-12-2019 tot 15-12-2023	1 ^e

Vetgedrukt de samenstelling van de GMR per december 2021.

Dit jaar hebben de heer Simsek (1 augustus), de heer Hageraats (1 oktober), mevrouw van 't Slot (1 november), en de heer Henien (1 december) afscheid genomen van de GMR. Met een aanstaande wijziging van de GMR-structuur in 2022 heeft de GMR ervoor gekozen de vacante plaatsen niet tussentijds op te vullen.

Mevrouw Marees was tot 1 augustus secretaris/ vicevoorzitter, de heer Buskermolen voorzitter. Vanaf 1 augustus is mevrouw Marees voorzitter a.i. en is de heer Buskermolen secretaris/ vicevoorzitter a.i.

5.2. Thema's

Het bestuur en de GMR spraken in de verschillende vergaderingen over o.a. de ontwikkeling van een uniform format formatieplan, de nieuwe besturingsfilosofie, doorontwikkeling ZAAM diensten, frauderisicobeleid, nieuw taakbeleid en een nieuwe GMR-structuur. Tijdens de vergaderingen was er soms sprake van frictie over de toon waarop leden van het CvB en de GMR zaken bespraken. Deze frictie hebben GMR en CvB gezamenlijk besproken en beide partijen hebben zich voorgenomen om te zorgen voor constructieve vergaderingen.

Streefcijfers functiemix

In 2021 is de manier van rapporteren over de functiemix sterk verbeterd. Dit zorgt ervoor dat de GMR meer en beter inzicht heeft in de cijfers. Voor ZAAM blijft het lastig om de functiemixwaarden zoals in 2014 afgesproken te realiseren. Bij herhaling heeft het CvB aangegeven op 1 oktober 2020 de streefcijfers

gerealiseerd zouden zijn. In 2021 heeft het CvB deze datum vooruitgeschoven naar het schooljaar 2024-2025. Dit is in het bestuursformatieplan met de PGMR gedeeld, de PGMR kon zich hier echter niet vinden.

Afdracht scholen: ouderbijdrage

De scholen dragen een deel van de totale baten af ten behoeve van ZAAM diensten en de algemene kosten. Tot het schooljaar 2021-2022 werd ook de (begrote) vrijwillige ouderbijdrage tot de totale baten gerekend. Zowel de personeels- als oudergeleding van de GMR hebben aangegeven ongelukkig te zijn met dit beleid. Na heroverweging heeft het CvB besloten de vrijwillige ouderbijdrage niet meer te rekenen tot de totale baten van een school.

Verbeteropdracht inspectie: GMR-structuur

Vanuit de inspectie is de opdracht gekomen de GMR-structuur aan te passen omdat niet elke school (lees brinnummer) in de GMR vertegenwoordigd is. Er ligt nu een voorstel en de verwachting is dat dit voorstel binnenkort in stemming zal worden gebracht. De GMR zal groter worden dan nu. Er zullen 11 personeelsleden en 11 ouders/leerlingen in de GMR zitten per 1 september 2022.

Nieuw taakbeleid

Het taakbeleid van ZAAM stamt uit 2003. Sinds 2015, na wijziging van de wet op het onderwijs waarin de 180 onderwijsdagen naar 189 onderwijsdagen verhoogd is, wordt er gewerkt aan een nieuw taakbeleid. In 2016 zijn de onderhandelingen stukgelopen op het aantal onderwijsweken. Ook in de jaren daarna kon er geen overeenstemming bereikt worden. Om uit de impasse te

Ondanks de onthouding van instemming heeft de PGMR aangegeven geen juridische stappen te ondernemen bij uitvoering van het formatieplan. Het plan is dan ook op 16 maart door het CvB formeel vastgesteld. Eind 2021 is het formatieplan ZAAM diensten voor 2022 ter instemming voorgelegd. In januari 2022 heeft de PGMR hiermee ingestemd.

Doorontwikkeling ZAAM diensten

Vanwege de ontevredenheid van de scholen met de dienstverlening van ZAAM diensten in combinatie met de relatief hoge kosten (meer dan de met de GMR afgesproken 5% van de baten) heeft het CvB besloten om via een verbeteropdracht ZAAM diensten door te ontwikkelen. De GMR is meegenomen in het voornemen en de hiermee gemoeide extra kosten. Het CvB heeft toegezegd de GMR goed te informeren over de invulling van de verbeteropdracht.

Overzicht advieszaken met oordeel GMR

Advieszaak	Oordeel GMR
Begroting 2022	Advies negatief noch positief. Enkele kanttekeningen
Wijziging ouderbijdrage in fin. beleid	Positief advies

Overzicht instemmingszaken met oordeel GMR

Instemmingszaak	Oordeel GMR
Kadernotitie mobiliteitsronde 2021	
Formatie ZAAM diensten 2021	Onthouding instemming. Geen vervolg.
Bestuursformatieplan	Onthouding instemming
Vakantieregeling 21-22	Instemming
Arbeidsmarkttoelage OCW	Instemming
Taakbeleid 2022	Besluit in 2022
Formatie ZAAM diensten 2022	Instemming

Overzicht GMR initiatiefrecht zaken met oordeel CvB

Overzicht initiatiefrecht	Oordeel CvB
Taakbeleid 2021-2022	Legt voorstel naast zich neer

Onderwerpen ter informatie

Onderwerpen die in 2021 ter informatie langs zijn gekomen bij de GMR zijn:

- A3 jaarplan
- Analyse leerlingontwikkeling
- Conceptrapport Onderwijsinspectie
- Analyse marktaandeel

- Stand van zaken proces Koers ZAAM
- Definitief rapport Onderwijsinspectie
- Onderwijsresultaten
- Compensatie zwangerschapsverlof in vakantie
- Stand van zaken brede scholen functiemix
- Stand van zaken veiligheidsbeleid
- Jaarverslag 2020
- Voorjaarsprognose 2021
- Kadernota 2022
- Stand van zaken implementatie AFAS
- Aanpak functiemix 2021 en verder
- Taakbeleid schooljaar 21-22
- Proces NPO/ Arbeidsmarkttoelage
- Herstelopdracht onderwijsinspectie
- Examenreglement
- Taakbeleid
- Update AFAS
- Analyse leerlingaantallen 21-22
- Functiemix najaarsrapportage 2021
- Invloed en maatregelen corona

5.3. Achterban

De GMR heeft in 2021 wederom geïnvesteerd in de relatie met de achterban. Kort na alle GMR-vergaderingen heeft de PGMR online overleg gevoerd met de achterban. Uitgangspunt daarbij was de agenda van de GMR-vergaderingen. De vergaderbundel is steeds met de achterban gedeeld.

Bij de bijeenkomsten was ongeveer de helft van de scholen vertegenwoordigd.

Begin december heeft de PGMR tijdens de achterbanbijeenkomst een presentatie gegeven over het nieuw voorgestelde taakbeleid. De deelraden hebben hierop hun achterban geïnformeerd en bevraagd. Vervolgens heeft er een terugkoppeling plaatsgevonden. Voor de PGMR zal deze informatie leidend zijn voor het oordeel over het nieuw voorgestelde taakbeleid.

5.4. Raad van Toezicht

De GMR en de Raad van Toezicht spreken elkaar op regelmatige basis. Dit jaar vonden er twee afspraken plaats met de leden van de GMR en de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Tijdens de open gesprekken is er zowel gesproken over lopende zaken als over kansen en zorgen.

6. Verslag Raad van Toezicht

6.1. Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit zes onafhankelijke leden uit verschillende maatschappelijke sectoren die in het toezicht elkaar aanvullen op het terrein

van onderwijs, personeel, financiën, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring.

De samenstelling van de Raad van Toezicht was in 2021 als volgt:

Naam en functie	Hoofd- en nevenfuncties	Her-benoembaar
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 (hoofdfunctie) - Lid van de Raad van Advies van de Politieacademie	Ja
Mw. A. van Steensel-Schaeffer – 01/12/19 – 01/12/23 - Vicevoorzitter Raad van Toezicht - Lid governancecommissie	- Lid raad van bestuur Ipse de Bruggen (hoofdfunctie) - Lid raad van commissarissen HW Wonen - Lid raad van advies ROC Mondriaan - Lid arbeidsvoorwaardenadviescommissie VGN/ cao-delegatie	Ja
Dhr. A.J. Kallenberg – 01/03/2016 – 01/03/24 - Lid Raad van Toezicht - Voorzitter onderwijscommissie	- Rector Jac P. Thijsse College (hoofdfunctie)	Nee
Dhr. N.A. Boering – 05/04/19 – 05/04/23 - Lid Raad van Toezicht - Lid auditcommissie	- CFO Aidsfonds Soa Aids Nederland (hoofdfunctie) - Bestuurslid Stichting Beter Leven Keurmerk - Bestuurslid Samenwerkende Gezondheidsfondsen - Lid auditcommissie Stichting Aap	Ja
Mw. C.F.T. Schouten – 01/01/20 – 01/01/24 - Lid Raad van Toezicht - Voorzitter auditcommissie	- CFO Graydon (hoofdfunctie) - Bestuurslid van de Vereniging Voor Zakelijke B2B informatie (VVZBI)	Ja
Mw. S. Sarraf – 01/11/20 – 01/11/24 - Lid Raad van Toezicht - Lid onderwijscommissie - Benoemd op voordracht GMR	- CEO Jimmy Nelson Studio (hoofdfunctie)	Ja

6.2. Governance

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

onder meer de volgende onderwerpen uitgediept: toezicht op het maatschappelijk functioneren, toezicht op het financieel beleid en toezicht op onderwijskwaliteit en het kwaliteitsbeleid. Met deze uitdieping geeft de Raad invulling aan de drie rollen van de toezichthouder: integraal toezicht houden, sparringpartner en werkgever. Het toezichtkader is te vinden op www.zaam.nl.

6.3. Visie op toezicht

Onderwijsorganisaties zijn onderdeel van een voortdurend veranderende maatschappij. Dat vraagt van onderwijsorganisaties om een visie te ontwikkelen op en zich te verbinden met de relevante ontwikkelingen in de maatschappij en de rol die de onderwijsorganisatie heeft in het creëren van publieke waarde. De Raad van Toezicht van ZAAM laat zich inspireren en leiden in haar opdracht als toezichthouder bij ZAAM, door onder meer de Code Goed Bestuur VO en de nieuwste inzichten in publieke doelstellingen voor het onderwijs (b.v. door in gesprek te gaan met prominente vertegenwoordigers uit het veld).

In 2020 heeft de Raad van Toezicht een nieuw toezichtkader opgesteld waarin de eigen visie op toezicht staat beschreven. In het toezichtkader zijn

6.4. 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 twee maal per jaar met de GMR, waarbij er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen. In 2021 heeft de Raad indringende en respectvolle gesprekken gevoerd met de GMR over de invulling van de medezeggenschap binnen ZAAM.

De vergaderingen van de Raad van Toezicht vinden zo mogelijk plaats op één van de scholen van ZAAM. Door de desbetreffende directeur wordt de school aan de



Raad van Toezicht gepresenteerd. Sinds maart 2020 hebben de vergaderingen van de Raad van Toezicht in verband met de corona pandemie echter tot spijt van de raadsleden meestal online plaatsgevonden. Hoewel de directeuren van verschillende scholen hun school wel online hebben kunnen presenteren, zijn de schoolbezoeken zelf helaas (op één na) komen te vervallen. In oktober 2021 heeft de Raad van Toezicht vergaderd bij Xplore – agora Amsterdam. Naast een informerende presentatie van de directeur over de onderwijsvisie van het team is de Raad van Toezicht in groepjes rondgeleid door leerlingen van de school en heeft zij met de leerlingen gesprekken gevoerd over hoe zij aankijken tegen hun school en het onderwijs dat zij genieten.

6.5. Werkzaamheden

Commissies

De Raad van Toezicht bereidde de onderwerpen die in de formele vergadering aan de orde komen voor in drie commissies: de onderwijscommissie, de governance commissie en de auditcommissie. Medio 2021 is besloten tot de oprichting van de governancecommissie om zo ook specifiek aandacht te kunnen besteden aan de inrichting van de organisatie, de ondersteunende diensten en het personeelsbeleid. In de onderwijscommissie worden de onderwerpen van onderwijs en onderwijskwaliteit besproken; in de auditcommissie komen voornamelijk financiële en beheersmatige onderwerpen aan bod, onder meer via de jaarrekening, begroting, voorjaars- en najaarsrapportage, waardoor toezicht kan worden gehouden op de rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen.

Vergaderingen van de Raad van Toezicht

In 2021 hebben vijf statutaire vergaderingen in aanwezigheid van het College van Bestuur plaatsgevonden. 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 een overleg tussen uitsluitend de leden van de Raad van Toezicht plaats. In 2021 zijn de volgende noemenswaardige onderwerpen en thema's besproken:

Februari

Het onderzoeksrapport van de Onderwijsinspectie over het bestuur van ZAAM is besproken. Het onderzoek had een positieve uitkomst en de Raad van Toezicht kon zich vinden in de conclusies van het rapport. Voorts is een jaarlijkse analyse van leerlingaantallen besproken, is het jaarplan van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht voorgelegd en is de managementletter van de accountant door de Raad goedgekeurd. Ook heeft

de Raad van Toezicht goedkeuring verleend voor het verlengen van het contract met de externe accountant.

April

Door de totstandkoming van de jaarstukken te versnellen heeft de Raad van Toezicht al in de april vergadering kennis kunnen nemen van het jaarverslag en de jaarrekening. Tijdens de vergadering is ook het accountantsverslag en de visie van de accountant op de beheersing besproken. De jaarstukken zijn door de Raad van Toezicht goedgekeurd, evenals het WNT bezoldigingsmaximum voor 2021. De Raad complimenteert de staf met deze gewijzigde, snellere, werkwijze. Ook is in deze vergadering het jaarverslag van de concerncontroller besproken, waarin wordt ingegaan op de cyclus van planning en control en op de bedrijfsvoering in algemene zin. Ook is gesproken over het proces en de voorlopige uitkomst van de loting en matching van nieuwe leerlingen. Tot slot is besproken de stand van zaken bij ZAAM diensten en over het besluit van het College van Bestuur een tijdelijke directeur voor ZAAM diensten aan te stellen.

Juni

In deze vergadering is de voorjaarsprognose 2021 en de kadernota voor 2022 besproken. Verder is een nadere analyse van de instroom van nieuwe leerlingen besproken. De Raad van Toezicht heeft voorts kennisgenomen van de beschikking van de ondernemingskamer van het gerechtshof Amsterdam in een geschil tussen de personeelsgeleding van de GMR en het bevoegd gezag over de informatievoorziening in het kader van de functiemix, waarin de bezwaren van de PGMR werden verworpen.

Oktober

Deze vergadering vond plaats bij Xplore – agora Amsterdam. Nadat de Raad van Toezicht in september een zelfevaluatie heeft gedaan, is het verslag hiervan in de oktobervergadering met het College van Bestuur besproken. Verder is gesproken over de strategische onderwijsportefeuille, waarbij het College van Bestuur haar visie over het onderwijs in de verschillende windstreken van Amsterdam en omstreken uiteen zette. Het College van Bestuur presenteerde welke stappen worden gezet ter verbetering van de dienstverlening van ZAAM diensten. Voorts werden de nieuwe of gewijzigde reglementen van de audit-, onderwijs- en governancecommissie vastgesteld. Tot slot is een voorstel goedgekeurd voor een verbetering in de informatievoorziening van de Raad van Toezicht.

December

In plaats van een presentatie van een school is in deze vergadering het thema 'strategie' besproken, waarbij door het College een presentatie werd gegeven over de vorderingen van de nieuwe Koers (22-26) van ZAAM, de stand van zaken met betrekking tot de strategische

onderwijsportefeuille en het plan van aanpak voor ZAAM diensten. In deze vergadering is ook de managementletter 2021 besproken en werd de begroting 2022 goedgekeurd. De Raad van Toezicht heeft het WNT bezoldigingsmaximum voor 2022 vastgesteld en er is gesproken over de gevolgen van de wet 'bestuur en toezicht rechtspersonen'.

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. Ook bespreekt de Raad van Toezicht samen met het College van Bestuur de optimale samenwerking in het bestuur.

De beoordelingsprocedure werd in 2021 nog uitgevoerd door de remuneratiecommissie, uiteraard in overleg met de hele Raad van Toezicht en de verantwoording achteraf aan de voltallige Raad.

Remuneratiebeleid College van Bestuur

Voor de bezoldiging van de collegeleden zijn de cao bestuurders VO en de WNT bepalend. De leden van het College van Bestuur 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. Door de remuneratiecommissie is in het kader van de WNT bij de leden van het College van Bestuur een toets gedaan op eventuele neveninkomsten.

6.6. Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Op 15 september 2021 hebben de leden van de Raad van Toezicht met elkaar gesproken in het kader van de jaarlijkse zelfevaluatie. Gezien het relatief groot aantal nieuwe leden van de Raad van Toezicht, is de evaluatie ingestoken met als doel 'de basis op orde'. De volgende onderwerpen zijn daarbij in meer of mindere mate besproken:

Legitimiteit en compliance

Over het algemeen is men tevreden over het 'basisfunctioneren' van de Raad van Toezicht. Het aantal vergaderingen is voldoende. De vergaderingen, inclusief de commissievergaderingen worden goed

voorbereid. De ondersteuning is voortreffelijk. De governancecommissie is nieuw en zal een vaste plek moeten krijgen in de cyclus.

Ook het College van Bestuur is desgevraagd tevreden over de basis van het interne toezicht.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

De maatschappelijke verantwoordelijkheid is een verantwoordelijkheid die gevoeld wordt, maar waar het weinig expliciet over gaat. Ook het College van Bestuur geeft aan dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid een (te) kleine plek inneemt in de toezichtvisie en het toezichtkader. Bij de agendavorming zal dit punt extra aandacht krijgen.

In de toezichtvisie wordt wel gesteld dat de Raad van Toezicht proactief wil zijn. In het gesprek is onderzocht wat daaronder wordt verstaan. Het beeld is dat hiermee wordt bedoeld dat niet wordt afgewacht en op bepaalde onderwerpen het gesprek aan wordt gegaan, versus alleen de 'checks & balances' in de gaten houden.

Interne en externe verbinding

De Raad van Toezicht is met name op zoek naar hoe de verbinding met de interne organisatie tot stand kan komen, voordat gedacht kan worden aan de externe verbinding. De schoolbezoeken zijn een mooi voorbeeld van de interne verbinding, alleen zijn deze vaak kort en is er (pre-corona) alleen tijd voor een korte rondleiding en een presentatie door de directeur, soms aangevuld door een medewerker. Het inkijkje is kortom beperkt, maar wel heel waardevol.

Ook via de medezeggenschap wordt de interne verbinding tot stand gebracht. Een delegatie van de Raad van Toezicht (governancecommissie, eventueel aangevuld met het lid dat benoemd is op voorstel van de GMR) voert het tweejaarlijks gesprek met de GMR.

Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

Wat professionalisering betreft zijn de leden van de Raad van Toezicht het erover eens dat het belangrijk is dit op peil te houden. Er zal gekeken worden naar de bestaande opleidingsmogelijkheden. Ook zal regelmatig een gast van buiten worden gevraagd om de reflectie te stimuleren.

Daarnaast is in het kader van de actualiteit de relatie met de medezeggenschap besproken vanuit de overtuiging dat een goed functionerende medezeggenschap cruciaal is voor een professionele organisatie als ZAAM.



6.7. Remuneratiebeleid Raad van Toezicht

Het honorarium van de leden van de Raad van Toezicht bedraagt in 2021 € 9.000 voor leden en

€ 13.500 voor de voorzitter (per jaar, exclusief btw). 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.

6.8. Woord van dank

Ook het afgelopen jaar hebben alle betrokkenen bij de scholen van ZAAM een enorme veerkracht en flexibiliteit getoond. Naast de ontwikkelingen door coronabesmettingen en/of quarantaine zijn veel inspanningen gepleegd om het nationaal programma onderwijs in zeer korte tijd op de scholen te implementeren en wordt er alles aan gedaan om de leerlingen 'erbij' te houden. De Raad van Toezicht is trots op de enorme inzet en de prestaties van alle medewerkers van ZAAM en dankt de leraren, leidinggevend en ondersteunende staf voor hun gezamenlijke en niet aflatende inzet.

Namens de gehele Raad van Toezicht,

Huib de Jong
Voorzitter

7. Financiële ontwikkelingen en continuïteit

7.1. Financiën

Het eigen vermogen neemt na 2021 toe met € 8.459.000. Het resultaat na bestemming is uitgekomen op € 1.242.000 positief (begroot € 0). Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste verschillen ten opzichte van de begroting.

Resultaat ontwikkeling (na bestemming)

(bedragen x € 1.000)

	2021
Begroot resultaat 2021	0
Exploitatie scholen	2.845
Groot Onderhoud	-600
Tekort ZAAM Diensten	-479
Project AFAS (i)	-160
Hogere kosten van Sociale Zekerheid	-185
Hogere kosten voor Corona (i)	-150
Overige kosten	-29
Gerealiseerd resultaat 2021	1.242

i = incidenteel

Beschouwing

Het rekeningresultaat 2021 vertoont een vergelijkbaar beeld met dat van de voorgaande jaren: een overschot op de exploitatie van de scholen (vooral bij de VMBO-scholen), en een tekort op de centrale ondersteuning en de gemeenschappelijke lasten.

Daarbij is het resultaat 2021 op de scholen nog groter dan voorgaande jaren als gevolg van het effect van de grote subsidiestromen dat uitgaat op de reguliere middeleninzet. De extra middelen zijn niet ingezet voor ZAAM diensten en de gemeenschappelijke lasten.

In combinatie met de gereserveerde middelen NPO en de extra middelen voor de komende jaren vanuit de samenwerkingsverbanden mag worden geconcludeerd dat een aantal scholen meer middelen ter beschikking hebben dan zij effectief in de gegeven tijdspanne weten te besteden.

Achtergronden hiervan hebben betrekking op de problematische arbeidsmarkt, beperkingen in relatie tot huisvesting en de gevolgen van Corona. Tegelijkertijd ligt er ook een uitdaging om vorm en inhoud te geven aan versterkingen.

Recent is duidelijk geworden dat de NPO-middelen over vier jaar kunnen worden ingezet. Dat biedt in de tijd perspectief, maar is er ook aanleiding de ontstane situatie nader te beschouwen. Zeker ook omdat door deze jaarrekening de financiële positie is versterkt, wat ook aanvullende bestedingsmogelijkheden biedt.

Daarbij speelt dat in de huidige meerjarenbegroting rekening is gehouden met 0,5% voor vernieuwing per jaar (€ 0,6 miljoen). Tegen de achtergrond van het op handen zijnde koersplan, de intensiveringen die gaande zijn op het gebied van de onderwijsportefeuille en de verbeter-opdrachten op het gebied van het personeelsbeleid en de bedrijfsvoering, is een dergelijk bedrag te beperkt.

Het bovenstaande neemt het bestuur mee naar de kadernota 2023, zoals die in juni tot stand zal komen. Daarbij zal ook bezien worden in hoeverre er aanleiding is te komen tot bijstelling voor het nu lopende begrotingsjaar.

Hoger exploitatieresultaat scholen

De scholen hebben een positief batig saldo gerealiseerd van € 2.845.000.

Een belangrijke verklaring voor dit positief saldo zijn de ontvangen extra gelden vanuit het rijk, die tot extra ruimte heeft geleid in de reguliere exploitatie van scholen. Al hoewel de ZAAM scholen voortvarend aan de slag zijn gegaan met deze gelden, zijn nog niet alle in 2021 ontvangen middelen ingezet. Veel is ingezet op instructie in kleinere groepen, welbevinden van leerlingen, extra onderwijsassistenten en instructeurs en sportieve activiteiten. Wel vormt het lerarentekort een bedreiging voor de uitvoering van de plannen. Een verdere toelichting is terug te vinden in paragraaf 2.2.

Het merendeel van de scholen heeft een positieve exploitatie gerealiseerd in 2021. Een tweetal scholen kampt met krimp of een hoog ziekteverzuim, waardoor er een tekort is ontstaan. Deze scholen hebben hersteltijd nodig hebben om uit de situatie te groeien waar ze zich nu in bevinden.

Het resultaat is ongunstig beïnvloed voor een bedrag van € 1.603.000.

Hogere kosten Groot Onderhoud € 600.000

In 2021 zijn er inspecties uitgevoerd van de technische installaties in de schoolgebouwen, die niet waren begroot (€ 200.000). Bovendien hebben nagekomen facturen uit 2020 geleid tot hogere onderhoudskosten voor een bedrag van € 300.000. Daarnaast werd een klein deel van de huisvestingslasten niet meer via de huisvestingsbeschikking door de gemeente vergoed (€ 58.000).

Hogere kosten van ZAAM diensten € 479.000

De kosten van inhuur zijn € 400.000 hoger dan begroot. Als gevolg van personele problematiek bij ZAAM diensten heeft de invulling van openstaande vacatures, ziektevervangings geleid tot € 355.000 aan inhuur en aan € 45.000 meerkosten. Verder heeft het College van Bestuur een tijdelijke directeur

bedrijfsvoering aangesteld met een verbeter- en herstructureringsopdracht voor ZAAM diensten.

In het kader van de implementatie van een nieuw HRM-pakket is er extra ondersteuning ingezet ten bedrage van € 80.000. Tevens is er extra begeleiding geweest voor een drietal aanbestedingstrajecten rondom het HRM-pakket, inhuur personeel en Arbodiensten ten bedrage van € 40.000. Daarnaast waren de kosten van de Arbodienst circa € 25.000 hoger dan begroot. Hier tegenover staat een vrijval van de verlofschuld van € 74.000.

De interne norm dat voor ZAAM diensten 5% van de totale baten beschikbaar is, is hiermee overschreden. Deze overschrijding was echter grotendeels vooraf zichtbaar en ingegeven door de opdracht, ingezet door het CvB, te komen tot een verbeterde dienstverlening van ZAAM diensten.

Hogere kosten van sociale zekerheid € 185.000 (structureel)

Als gevolg van een hogere instroom in de WIA is de voorziening WIA € 365.000 hoger dan begroot. De verwachte instroom bedraagt zo'n 8 fte per jaar op basis van de laatste inzichten. Het aantal ex-medewerkers dat een WW-uitkering had is dit jaar afgenomen en daarmee de voorziening WW € 125.000. Daarnaast is er een vrijval van € 55.000 uit hoofde van de voorziening.

Hogere kosten voor Corona € 150.000 (incidenteel)

De coronacrisis heeft een grote impact op de scholen. De manier van werken en de inhoud van het werk is in korte tijd veranderd. Er is in korte tijd veel georganiseerd om onderwijs te blijven geven. Het onderwijspersoneel is vooral op de scholen werkzaam. Een deel van het ondersteunend personeel werkt thuis. Overleggen gebeuren vooral digitaal. Er is nog geen zicht op het einde van de coronapandemie. Wij verwachten dat een deel van de veranderingen blijvend zal zijn, zoals bijvoorbeeld het digitaal vergaderen en thuiswerken. De reeds gemaakte kosten voor spatschermen, hygiënezouwen en tenthuur bedragen over het jaar € 150.000.

Project AFAS € 160.000 (incidenteel)

De implementatie van AFAS per 1-1-2021 is niet verlopen zoals verwacht. Gedurende het traject van implementatie zijn enkele sleutelpersonen uitgevallen, en bleek dat de impact van het project groter is dan verwacht. Er is veel geïnvesteerd om inhaalslagen te maken. Uit een extra externe analyse in najaar 2021 komt naar voren dat ZAAM genoodzaakt is tot een her-implementatie die ook de komende tijd veel tijd en aandacht zal vragen. De totale projectkosten van AFAS over 2021 zijn uitgekomen op € 283.000, bestaande uit de inhuur

van de projectleider AFAS en een expertcentrum voor de migratie. Tegenover deze projectkosten staat een financiële dekking van € 126.000 uit de ultimo 2020 gevormde bestemmingsreserve, waarmee het saldo uitkomt op € 160.000 (niet begroot).

Overige kosten € 29.000

Dit betreft grotendeels de inhuur van drie interim directeuren in verband met ziektevervangings twee schooldirecteuren (Bindelmeer, Blaise Pascal College) en een openstaande vacature (Pieter Nieuwland). De totale hiervan bedragen € 404.000 waarvan € 150.000 uit de begroting en € 200.000 vanuit de hiervoor gevormde bestemmingsreserve interim budget wordt gedekt.

Ontwikkeling Inkomsten

(bedragen x € 1.000)

	2021
Saldo baten begroting 2021	127.101
Extra gelden vanuit het Rijk	13.293
Ondersteuningsmiddelen en LWOO SWV	2.100
Ontwikkeling subsidies en overige ontwikkelingen	-90
Saldo baten realisatie 2021 ZAAM	142.404
Baten Extra Hulp voor de klas (penvoerder)	4.200
Saldo baten realisatie 2021 Jaarverslag	146.604

Zoals in bovenstaande tabel in beeld is gebracht heeft ZAAM extra gelden van het Rijk ontvangen om achterstanden in te lopen en het ontwikkelen van leerlingen. Deze worden hieronder verder toegelicht.

In 2021 hebben de Samenwerkingsverbanden meer gelden uitgekeerd voor ondersteuningsmiddelen, zorg en LWOO-ondersteuning van in totaal € 1,6 mln. Daarnaast hebben zowel de samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen als die van Zaanstreek een bedrag voor ondersteuningsmiddelen uit hun reserves uitgekeerd, die in 2021 tot € 0,5 mln aan extra baten hebben geleid.

Verder zijn er minder baten vanuit de gemeentelijke en overige subsidies gerealiseerd.

Tot slot vindt er in 2022 de verrekening plaats van de subsidie Extra Hulp voor de Klas plaats met de Amsterdamse scholen, waarvoor ZAAM penvoerder is. Een bedrag van € 4,2 mln wordt in de jaarrekening van ZAAM onder de baten verantwoord.

Extra gelden

(bedragen x € 1.000)

Ontwikkeling baten	Begroot 2021	Realisatie 2021	Verschil
1. Convenantsgelden	1.700	1.700	-
2. Inhaal- ondersteuningsprogramma's	1.138	2.871	1.733
3. Extra handen in de klas		1.267	1.267
4. Nationaal Programma onderwijs		7.820	7.820
5. NPO Arbeidsmarktoelage		1.309	1.309
6. Aanv. bekostiging examengelden		1.162	1.162
Totaal	2.838	16.129	13.291

Dit jaar zijn er vanuit het Rijk extra overheidsgelden beschikbaar gesteld voor werkdrukvermindering (zie hieronder nr. 1) en subsidies die zijn gericht op het inhalen van achterstanden en het ontwikkelen van leerlingen als gevolg van Corona (zie hieronder toegelicht onder 2 t/m 6):

1. Om de werkdruk te verlagen en de arbeidsmarktproblematiek beter het hoofd te kunnen bieden heeft een Rijk een bedrag in 2019 beschikbaar gesteld aan ZAAM van € 1.700.000 (Funderend Onderwijs).
2. In 2021 is een bedrag van € 2.871.000 besteed aan inhaal- en ondersteuningsprogramma's. De regeling is bedoeld voor het organiseren van inhaal- en ondersteuningsprogramma's voor leerlingen in een kwetsbare positie met een onderwijsachterstand of een vergroot risico op leer- en ontwikkelachterstanden, veroorzaakt door de gehele of gedeeltelijke sluiting van scholen als gevolg van de uitbraak van COVID-19.
3. Extra Hulp voor de klas. Om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen en te zorgen dat er geen extra onderwijsachterstanden worden opgelopen, willen de Amsterdamse schoolbesturen inzetten op het aanstellen van extra tijdelijke docenten en onderwijsassistenten. De inzet van deze subsidie loopt door in 2022.
4. Nationaal Programma Onderwijs gericht op herstel én ontwikkeling van het onderwijs, op het inhalen én compenseren van vertraging, en op het ondersteunen van iedereen in het onderwijs die het moeilijk heeft (NPO). Opgenomen voor het ontvangen bedrag. De subsidie duurt naar verwachting 2 jaar.
5. De NPO arbeidsmarktoelage is bedoeld om tijdens het NPO Onderwijs het werk op scholen met het grootste risico op onderwijsachterstanden aantrekkelijker te maken, en zo het herstel van kansengelijkheid te bevorderen.
6. Aanvullende bekostiging examengelden: als tegemoetkoming van de extra werklust die volgt uit

het verlengen van het tweede tijdvak en het derde tijdvak voor het doen van examens heeft het Rijk in 2021 € 1,2 mln beschikbaar gesteld.

7.2. Treasurybeleid

De treasuryfunctie levert een bijdrage aan het realiseren van de financiële doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit van stichting ZAAM. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. De in 2021 beschikbare liquiditeiten zijn dagelijks opvraagbaar op een rekening van de Rabobank. De regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016 (gewijzigd d.d. 19 december 2018) is nageleefd en wordt gevolgd.

Ter voorkoming van het betalen van negatieve rente stapt ZAAM in februari 2021 over gegaan naar Schatkistbankieren. De liquide middelen worden ondergebracht bij het Agentschap van het Ministerie van Financiën, dat geen negatieve rente in rekening brengt. Schatkistbankieren voldoet aan het Treasurystatuut en aan de voorwaarden van de Rabobank in verband met zekerheden. Per 31-12-2021 bedraagt het saldo Schatkistbankieren € 22.901.423. De rekening bij de ASN is opgezegd (per 31-12-2021 spaarsaldo o en ultimo 2020: € 10.494.275).

De Rabobank voldoet aan de door de overheid gestelde eisen met betrekking tot de kredietwaardigheid. In 2021 heeft ZAAM geen specifieke leningen afgesloten of lang vreemd vermogen aangetrokken om de vaste activa te financieren. Per 31-12-2021 bedroeg het saldo op de spaarrekeningen bij de Rabobank in totaal € 998.998 en de overige Rabobankrekeningen € 685.440, in totaal 1.685.438 ultimo 2020: € 7.866.041). Deze rekeningen worden nog onder gebracht bij Schatkistbankieren. De totale negatieve rente € 16.000 over het eerste kwartaal 2021.

7.3. Continuïteitsparagraaf

Leerlingenprognose door ZAAM

Het leerlingaantal is lager uitgekomen dan verwacht. Dit heeft gevolgen voor de meerjarenprognose. Daarbij wordt aangetekend dat, meer dan voorheen, de prognoses omgeven zijn met onzekerheden. Dit houdt verband met een aantal ontwikkelingen:

- Het kansrijk adviseren heeft gevolgen gehad voor de instroom op onze VMBO-scholen. Het is de vraag welk effect dat heeft op de af- en zij-instroom. Verder is het in dit stadium ongewis of de verschuiving in advies, en dus ook instroom, zich in de komende jaren zal doorzetten.
- De corona-pandemie heeft gevolgen gehad voor de ontwikkeling van leerlingen en de handelswijze m.b.t. afstroom. Het is te bezien welke effecten hier voor de

komende tijd uit gaan voortvloeien. De afspraken in OSVO-verband zijn van invloed op de ontwikkeling van leerlingaantallen op sommige scholen.

Vanwege bovenstaande onzekerheden zijn er drie scenario's uitgewerkt: het pessimistisch scenario, het ambitieuze scenario en het stabiel Stabiele scenario.

Het CvB heeft besloten om het stabiele scenario meerjarig uit te werken in de meerjarenbegroting. Het stabiele scenario is hieronder weergegeven.

Kengetallen	Realisatie 2021	Begroting 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
Teldatum	01-10-2020	01-10-2021	01-10-2022	01-10-2023	01-10-2024	01-10-2025
LL-aantal ongewogen	11.176	10.964	11.000	11.000	11.000	11.000
% stijging LL-aantal t.o.v. t-1	0,42%	0,00%	0,33%	0,00%	0,00%	0,00%

Op basis van dit scenario is de meerjarenbegroting en -formatie is opgesteld. In het voorjaar van 2022 zal op basis van de dan beschikbare gegevens, een herziening plaatsvinden van deze meerjarenprognose wat kan leiden tot aanpassingen in de gehanteerde uitgangspunten en daarmee de meerjarenprognose.

Ontwikkeling personele bezetting

Voor de begroting 2022 is de groeiverwachting vanaf schooljaar 22/23 bijgesteld naar 0% groei en is tevens de hieraan gekoppelde formatie bijgesteld. In de basis is als uitgangspunt genomen dat er bij de begroting in fte en geld wordt gestreefd naar een docententeam met een samenstelling dat voldoet aan de gestelde functiemixnorm.

Kengetallen	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
FTE aantal op 31 december	1.252	1.242	1.242	1.219	1.160	1.138
Management / directie	70	76	76	76	75	75
Onderwijzend personeel	889	898	903	885	833	816
Overige medewerkers	293	268	263	258	252	247

*exclusief stagiairs en incl. ziektevervang

In de bezetting wordt rekening gehouden met een veronderstelde inzet van eigen personeel voor NPO voor de schooljaren 2021 t/m 2023 en extra gelden van de LWOO opting-out. Verder wordt tot eind 2023 (1e helft schooljaar 23/24) rekening gehouden met inzet van interne fte's dat wordt bekostigd vanuit de NPO-reserve.

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 2021 € 600.000).

Daarnaast worden er incidentele middelen beschikbaar gesteld voor kwalitatief goed onderwijs, strategische onderwijsportefeuille, professionele leergemeenschap, gezond werkklimaat en goed bestuur en toezicht. Het bestuur wil met deze gelden scholen stimuleren om te vernieuwen. Voor 2021 is een voor deze doelen 240.000 extra ingezet vanuit de algemene reserve.

Investerings boeken, ICT en overige inventaris

Investeringsplan	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Begroot	Realisatie	MJB	MJB	MJB	MJB	MJB
Huisvesting							
onderhouds- en verv.	321	206	470	470	470	470	470
functionele aanpassig	921	75	1.500	1.000	700	700	700
Inventaris	754	1.082	1.000	700	700	700	700
ICT	794	1.010	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
	10		0	0	0	0	0
Leermiddelen	632	452	700	700	700	700	700
Overig	70	0	30	0	0	0	0
Totaal	3.502	2.825	4.950	4.120	3.820	3.820	3.820
Centraal:							
onderhoudsinvesteringen	1.090	850	1.425	1.425	1.425	1.425	1.425
wifi	160	204	0	160	364	865	0
	4.752	3.879	6.375	5.705	5.609	6.110	5.245

Hierboven zijn de investeringen van de scholen en m.b.t. het groot onderhoud en wifi weergegeven. In 2021 is met name geïnvesteerd in ICT en onderwijsapparatuur (inventaris) om het online onderwijs te kunnen faciliteren. De investeringen in functionele aanpassingen van schoolgebouwen zijn grotendeels opgeschoven naar 2022 en 2023. Dit verklaart de onderschrijding van de gerealiseerde investeringen ten opzichte van de begroting 2021. Voor meerjarenonderhoud wordt aangetekend dat in de ramingen al investeringen 2022 (voor een bedrag van € 755.000) zijn opgeschoven naar latere jaren, om zodoende binnen de kaders van de begroting 2022 te blijven.

De meerjarige kaders van de begroting 2022 overschrijdt de komende jaren het investeringsvolume van € 5 mln per jaar. De bovenstaande inzichten geven aan dat er sprake is van een toename, wat o.a. veroorzaakt wordt door functionele aanpassingen en de investeringen in wifi-voorzieningen. Het toenemen van de functionele aanpassingen hebben deels een verband met de inspanningen op diverse scholen om het onderwijsaanbod aantrekkelijker te maken.

In de uitwerking naar de begroting 2022 is met het volgende rekening gehouden:

- (Uitgestelde) vervangingen van desktops, laptops en tablets van in totaal € 1,25 mln.

- Leermiddelen zijn begroot op € 0,7 mln;
- Het bedrag aan investeringen voor functionele aanpassingen aan schoolgebouwen is begroot op € 1,5 mln in 2022 en € 1,0 mln in 2023. Dit betreft onder meer functionele aanpassingen aan het gebouw, aanpassingen van schoollokalen en een investering in de Mediatheek. De financiële positie van ZAAM biedt voldoende ruimte om hier extra op in te zetten ten opzichte van het meerjarig kader van € 0,7 miljoen per jaar.
- De uitgaven van onderhoud op basis van het vigerende MJOP zijn begroot op € 1.425.000 (binnen de gestelde norm van de kadernota). We zien hier de komende jaren een stijging van kosten. Het is van belang het zicht op onze panden te actualiseren en te koppelen aan het meerjaren huisvestingsplan teneinde hier de juiste keuzes in te maken.

Meerjaren onderhoud

Ook het afgelopen jaar heeft het onderhoud van de gebouwen en in het teken gestaan van ventilatie en wifi/ict-voorzieningen agv coronamaatregelen. De scholen van ZAAM die nog niet beschikken over een het project Gezonde Scholen Amsterdam van de gemeente Amsterdam heeft het Damstede een volledig nieuw (decentraal) ventilatiesysteem gekregen en is het ventilatiesysteem van het Huygens College is uitgebreid. Voorbereidingen zijn getroffen voor de verdere aanpassing en uitbreiding van ventilatiesystemen op het Gerrit van der Veen College, Sweelinck College

en Vinse School. Het monumentale karakter van de gebouwen van deze scholen heeft gezorgd voor een langere doorlooptijd van het ontwerpproces van de ventilatiesystemen binnen het schoolgebouw. Deze scholen zijn in voorbereiding om in 2022 uit te voeren. Op het Bernard Nieuwentijt is een start gemaakt met de plaatsing van decentrale ventilatie-units in de lokalen, in aansluiting op de reeds in 2020 vervangen

Ook zijn de ventilatiesystemen in 2020 al op de maximale capaciteit ingesteld als coronamaatregel en heeft er hierom meer onderhoud aan alle ventilatiesystemen plaatsgevonden.

Voor een goede online les- en werkomgeving zijn de wifi-installaties op het merendeel van de scholen vervangen. In 2021 zijn op de rest van scholen de wifi-installaties vervangen. Tevens zijn de firewalls vervangen om verbidingsproblemen verder te beperken.

Voor alle scholen zijn in 2021 inspecties uitgevoerd op E&W-installaties en in maart 2022 worden van alle gebouwen nieuwe nulmetingen gedaan als input voor de actualisatie van het MJOP. Het MJOP is in mei 2022 gereed en verwachte prijsstijgingen, de uitbreiding van ventilatiesystemen, en energiebesparende maatregelen, worden verwerkt in het onderhoudsplan. Ook zal het nieuwe MJOP dienen als input voor het Strategisch Meerjaren Huisvestingsplan.

Duurzaamheid

Voor alle schoolgebouwen zijn de energiebesparende maatregelen in kaart gebracht en deze worden verwerkt in het onderhoudsplan van de scholen. Enkele van deze energiebesparingen zijn in 2021 al uitgevoerd, zoals de vervangen van de verlichting voor energiezuinige LED-verlichting op meerdere scholen waaronder het Huygens College en de vervanging van een HR cv-ketel op het Blaise Pascal College. Enkele scholen waaronder het ABC Noorderlicht, Bernard Nieuwentijt College, Comenius Lyceum, De Apollo, Huygens College, hebben al zonnepanelen op het dak. Voor de overige scholen wordt een plan gemaakt voor de plaatsing van zonnepanelen als onderdeel van het MJOP en investeringsplan. ZAAM neemt deel aan een gemeentelijk project voor de voorbereiding van zonnepanelen op schooldaken in Amsterdam.

Binnen de huisvestingsprojecten is duurzaamheid, circulair bouwen en (B)ENG inmiddels de standaard. En voor de nieuwbouw van Xplore (Elzenhagen-Zuid) en de nieuwbouw Iedersland College (Slotermeerlaan) is dit verwerkt in het ontwerp, waarbij de meerkosten worden vergoed door de gemeente. Met de nieuwbouw van het ABC Noorderlicht heeft ZAAM overigens al in 2015 het eerst energieneutrale schoolgebouw voor voortgezet onderwijs gerealiseerd in Amsterdam.

Met de gemeente Zaanstad is een Integraal Huisvestingsplan (IHP) vastgesteld waarbij de energietransitie al onderdeel van is. Een dergelijk traject met de gemeente Amsterdam is gestart om te komen tot een nieuw IHP waar ook de energietransitie onderdeel van is.



Meerjarenbegroting

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
3 Baten						
3.1 Rijksbijdragen OCW	140.837	135.924	128.963	121.524	120.568	119.462
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.140	2.119	1.938	1.938	1.938	1.938
3.5 Overige baten	3.628	4.111	4.419	4.419	4.420	4.420
Totaal baten	146.604	142.154	135.320	127.881	126.926	125.820
4 Lasten						
4.1 Personeelslasten	109.105	117.898	114.477	101.464	101.315	100.364
4.2 Afschrijvingen	3.552	3.710	4.133	4.623	4.756	4.973
4.3 Huisvestingslasten	9.115	9.137	8.694	8.694	8.694	8.694
4.4 Overige lasten	16.176	12.224	12.033	12.160	12.159	12.039
Totaal lasten	137.949	142.969	139.337	126.941	126.924	126.070
Saldo baten en lasten	8.656	-815	-4.017	940	2	-250
5 Financiële baten en lasten	-197	-60	-	-	-	-
Saldo Baten en lasten	8.459	-875	-4.017	940	2	-250
- Investeringsfonds Groot onderhoud	-806	-800	-900	-800	-600	-500
- Bestemmingsres. Convenant Leerkracht Fund. onderwijs	1.676					
- Bestemmingsres. Toekomstige huisvesting Vinse School	0	200				
- Bestemmingsres. VMBO en Passend Onderwijs Over-Y	152	98				
- Bestemmingsres. Groei/krimpbudget*	-467	53	0	0	0	0
- Bestemmingsres. dekkingsmiddelen begroting 2020						
- Bestemmingsres. Nieuwe ontwikkelingen						
- Bestemmingsres. Scholingsbudget functiemix	0		100			
- Bestemmingsres. Project AFAS	126					
- Egalisatiereserver Leerplus	-31					
- Bestemmingsres. SWV Zaanstreek toevoeging	-311	-250	-250	-250		
- Bestemmingsres. SWV Zaanstreek onttrekking				323	211	250
- Bestemmingsres. SWV A'Dam toevoeging	-191	-591	-591	-400	-400	
- Bestemmingsres. SWV A'Dam onttrekking				287	687	400
- Bestemmingsres. Doordecentralisatie BNC	-144	-100	-100	-100	-100	-100
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs vooruitontv	-2.575		2.575			
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs toevoeging	-3.383	-11.183	-5.376			
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs onttrekking		11.183	8.759			
- Bestemmingsres. Vernieuwingsbudget		-200	-200		200	200
- Bestemmingsres. Interimmanagement	200					
- Extra hulp voor de Klas	-276	276				
- Bestemmingsres. Compensatieregeling personeel	-937	937				
- Bestemmingsres. Leiderschapsontwikkeling en MTO	-100	100				
- Bestemmingsres. Plan Zuid	-150	150				
Resultaat (na resultaatbestemming)	1.242	-1.000	0	0	0	0

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

Overeenkomstig de uitgangspunten van het financieel beleid is het uitgangspunt om te komen tot een sluitende jaar- en meerjarenbegroting. Dit uitgangspunt is vertaald in de kadernota 2022 en is in de uitwerking naar deze begroting voor de jaren 2023 – 2026 overgenomen.

In de meerjarenraming is in de jaren 2022 en 2023 een stijging te zien van de rijksbijdragen als gevolg van de NPO-gelden en de aanvullende geldstromen zoals beschreven in hoofdstuk 3.

Vanaf 2024 wordt bij gelijkblijvende leerlingaantallen rekening gehouden met een daling van de LWOO-gelden.

Als gevolg van de discrepantie tussen ontvangen bedragen en de uitgaven daarop, zijn er relatief veel bestemmingsreserves ontstaan. Dit heeft betrekking op grote subsidiestromen als NPO, maar ook de aanvullende geldstromen vanuit de samenwerkingsverbanden.

In de weergegeven ramingen is een aantal ontwikkelingen opgenomen die relevant zijn voor de structurele middelenontwikkeling van ZAAM. Deels hebben die betrekking op beleidsuitgangspunten van ZAAM; voor het overgrote deel vloeien deze effecten echter voort uit veranderingen in de bekostiging vanuit het Rijk.

Toelichting op de bestemmingsreserves

Toevoegingen

Voor Groot Onderhoud wordt € 860.000 toegevoegd zodat ZAAM in staat is om de groot onderhoudsinvesteringen te kunnen financieren.

Als gevolg van een lagere leerlingaantal is de bestemmingsreserve met € 457.000 afgenomen. In 2021. Daarnaast is door de herziening van de meerjarige leerlingontwikkeling, waardoor aanzienlijk minder groeibudget benodigd is. Dit resulteert in een vrijval van € 713.000 van de bestemmingsreserve naar de algemene reserve.

De toekenningen van Leerplus kunnen jaar op jaar sterk verschillen (hangt af van het postcodegebied waar de leerling woont). Om te kunnen anticiperen op deze ontvangen gelden worden deze middelen over de scholen verdeeld op basis van t-2 en wordt het verschil gereserveerd. Dit bedraagt € 225.000.

Het samenwerkingsverband Zaanstreek heeft eind 2020 aanvullend een bedrag van € 311.000 beschikbaar gesteld (begroot € 211.000). Aangezien ZAAM nog geen concrete bestemming had voor deze middelen, is dit bedrag ondergebracht in een bestemmingsreserve. In 2022 zal, in combinatie met aanvullend te verwachten

middelen in de jaren 2022 – 2024, een plan worden ontwikkeld voor de inzet van deze middelen.

Het samenwerkingsverband Amsterdam Diemen heeft in 2021 aanvullend een bedrag van € 191.000 beschikbaar gesteld. Dit bedrag wordt ondergebracht in een bestemmingsreserve.

In de begroting 2020 was een bedrag van € 100.000 begroot voor aanvullende opleidingen in relatie tot de functiemixdoelstelling van ZAAM. Deze middelen zijn niet uitgegeven in 2021 en blijven beschikbaar voor 2022.

In 2021 was eenmalig een bedrag van € 100.000 beschikbaar voor leiderschapontwikkelingen en voor het medewerkers tevredenheidsonderzoek. Deze middelen zijn nog niet uitgegeven en blijven beschikbaar voor 2022.

De gemeente Waterland heeft de verantwoordelijkheid voor de (ver)nieuwbouw van het gebouw van het BNC door gedecentraliseerd naar ZAAM. Daartoe ontvangt ZAAM van de gemeente jaarlijks een bedrag. Per ultimo 2021 wordt een bedrag toegevoegd van € 144.000.

De NPO-gelden worden in het jaar van ontvangst gerealiseerd in de baten, waardoor ultimo 2021 een bestemmingsreserve wordt gevormd van € 2.575.000, die naar verwachting in 2022/2023 tot uitkering komt. Daarnaast wordt een bestemmingsreserve gevormd voor een bedrag van € 3.383.000 aan NPO-gelden dat door de scholen zal worden besteed in 2022/2023.

Vanuit het ontwikkelbudget is er in 2021 € 400.000 beschikbaar gesteld voor het project Plan Zuid. Uit de uitputting blijkt dat de totale lasten lager zijn uitgekomen, waarmee € 150.000 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve Project Zuid.

Vanuit het Rijk is er een financiële compensatieregeling in het leven geroepen: de 'regeling aanvullende en bijzondere bekostiging eindexamens 2021'. Hiermee kan personeel financieel gecompenseerd worden voor hun extra inzet en kunnen eventuele andere extra kosten uit deze gelden worden vergoed. We schatten in dat er van de regeling zo'n € 937.000 van de gelden nog niet is uitgeput. Voor deze compensatieregeling wordt een bestemmingsreserve gevormd.

Onttrekkingen

Er is € 1.676.000 gealloceerd door scholen ten behoeve van werkdrukvermindering, waarvoor ultimo 2019 een bestemmingsreserve is gevormd (Convenant).

Een bedrag van € 152.000 is besteed aan passend onderwijs bij het Over Y. Met dit bedrag wordt de hiervoor gevormde bestemmingsreserve verlaagd.

Ten behoeve van de implementatie van het nieuwe personeelsinformatiesysteem (AFAS) is ultimo 2020 een bestemmingsreserve gevormd. Deze valt in 2021 vrij met een bedrag van € 126.000.

De in 2021 gevormde bestemmingsreserve voor interim directeurs is in 2021 volledig besteed en neemt af met een bedrag van € 200.000.

Meerjarenontwikkelingen

Lastenontwikkeling functiemix

De ontwikkeling naar het afgesproken doel functiemix in de komende jaren heeft een kostenverhogend effect op de personele loonkosten. Zoals in de begrotingsnota 2020 is weergegeven, betreft dit een geleidelijke meerjarige ontwikkeling in de jaren 2020 tot en met 2025, waarmee een lastenstijging is gemoeid. Deze kostenstijgingen zijn in de meerjarenraming vertaald naar een evenredige terugloop van de formatie.

Vereenvoudiging bekostiging vanaf 2022

ZAAM verwacht op basis van de recente regelingen “overgangsbekostiging in het kader van de vereenvoudiging bekostiging vo” en “regels voor de bekostiging van vo-scholen” in 2022 een bedrag aan overgangsregeling van € 205.500 (80%), dat gefaseerd zal aflopen in de opvolgende jaren (60%-40%-20%-0%). Eind 2022 zal dit bedrag definitief worden vastgesteld op basis van de definitieve leerlingaantallen en de definitieve geïndexeerde tarieven voor 2022.

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 LWOO-licenties los te laten, evenals de criteria voor PRO. De landelijke verdeling van deze gelden over de scholen zal dan op een andere wijze plaatsvinden. ZAAM verwacht een negatieve verevening van 20%, oftewel € 3,5 mln in vijf jaar.

Opting out leerwagondersteunend onderwijs

Het samenwerkingsverband Zaanstreek heeft vanaf schooljaar 2018/2019, bekostigingsjaar 2019 gekozen voor opting out. Besloten werd om deze gefaseerd, per leerjaar, door te voeren. Dit schooljaar is de opting out volledig en zijn er geen geïndiceerde leerlingen meer. Het fictieve lwoo-percentage is bepaald op basis van de LWOO gegevens 2016 en 2017. Binnenkort zal een herijking plaatsvinden.

Het samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen heeft besloten om leerlingen niet meer te indiceren voor leerwagondersteuning met ingang van 1 januari

2021. Dit impliceert dat met ingang van de begroting 2022 (volledig) wordt overgegaan op opting out. Het effect van deze opting out in 2022 ten opzichte van de realisatie 2021 wordt bepaald door een krimp in het reguliere aantal leerlingen van -3,7% enerzijds en het hogere (fictieve) lwoo-percentage, dat 6,6% boven het werkelijke aandeel in het voorafgaande jaar ligt. Dit percentage is overigens gebaseerd op het werkelijke lwoo-aandeel per 1-10-2019. Per saldo worden er 225 (fictieve) lwoo-leerlingen meer bekostigd, waarmee een bedrag is gemoeid van ruim € 1.150.000.

Het Samenwerkingsverband Waterland start met een bijzondere vorm van opting out, waarbij voor leerjaar 4 geen leerlingen meer op een lwoo-opleidingscode worden geregistreerd en in 2022 dus ook geen lwoo-vergoeding zal worden ontvangen van DUO. Per 1-10-2020 zaten er nog 9 lwoo-leerlingen in leerjaar 4; tegen het begrote tarief van 2022 gaat dat om zo'n € 46.000 minder.



Meerjarenbalans

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
1 Activa						
1.1 Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
1.2 Materiële vaste activa	17.620	19.557	20.580	21.315	22.349	22.371
1.3 Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	17.620	19.557	20.580	21.315	22.349	22.371
1.4 Voorraden	-	-	-	-	-	-
1.5 Vorderingen	7.019	5.597	5.597	5.597	5.597	5.597
1.6 Effecten	-	-	-	-	-	-
1.7 Liquide middelen	28.515	25.009	20.345	20.924	19.869	19.596
Totaal vlottende activa	35.534	30.606	25.942	26.521	25.466	25.193
Totaal activa	53.154	50.164	46.522	47.837	47.815	47.564
2 Passiva						
2.1 Eigen vermogen	22.017	21.141	17.124	18.064	18.066	17.815
2.2 - Algemene reserve	9.156	8.153	8.154	8.154	8.154	8.154
- Investeringsfonds Groot onderhoud	3.139	3.939	4.839	5.639	6.239	6.739
- Bestemmingsres. Convenant Leerkracht Fund. onderwijs	-	-	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Toekomstige huisvesting Vinse School	200	-	-	-	-	-
- Bestemmingsres. VMBO en Passend Onderwijs Over-Y	98	-	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Groei/krimpbudget*	353	300	300	300	300	300
- Egalisatiereserver Leerplus	225	225	225	225	225	225
- Bestemmingsres. Scholingsbudget functiemix	100	100	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Project AFAS	-	-	-	-	-	-
- Bestemmingsres. SWV Zaanstreek	634	884	1.134	1.061	850	600
- Bestemmingsres. SWV A'Dam	191	782	1.373	1.486	1.199	799
- Bestemmingsres. Doordecentralisatie BNC	500	600	700	800	900	999
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs vooruitontv	2.575	2.575	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs	3.383	3.383	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Vernieuwingsbudget	-	200	400	400	200	-0
- Bestemmingsres. Interimmanagement	-	-	-	-	-	-
- Extra hulp voor de Klas	276	-	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Compensatieregeling personeel	937	-	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Leiderschapontwikkeling en MTO	100	-	-	-	-	-
- Bestemmingsres. Plan Zuid	150	-	-	-	-	-
2.2 Voorzieningen	8.638	6.525	6.905	7.285	7.267	7.267
- Jubilea	907	793	793	793	793	793
- Spaarverlof	115	58	38	18	0	0
- Werkloosheidsuitkeringen	680	784	784	784	784	784
- WGA/WIA	1.750	1.964	2.364	2.764	2.764	2.764
- Persoonlijk budget	4.725	2.926	2.926	2.926	2.926	2.926
- Wet Arbeidsmarkt in balans	221	-	-	-	-	-
- Zwangerschapsverlof	240	-	-	-	-	-
2.3 Langlopende schulden	-	-	-	-	-	-
2.4 Kortlopende schulden	22.499	22.498	22.493	22.488	22.483	22.482
Totaal passiva	53.154	50.164	46.522	47.837	47.815	47.564

* vrijval van 1.180k groeibudget naar de algemene reserve

In de meerjarenbalans zijn de volgende onderdelen meegenomen:

1. De post materiële vaste activa stijgt als gevolg van functionele aanpassingen en onderhoudsinvesteringen in gebouwen.
2. Door de NPO-ontvangsten, de ondersteuningsmiddelen van de samenwerkingsverbanden en de subsidie Extra Hulp voor de Klas stijgt het saldo van liquide middelen ultimo 2021 naar € 28,5 mln. In 2022 vindt de verrekening van € 4,2 mln van

de subsidie Extra Hulp voor de Klas plaats met de Amsterdamse scholen, waarvoor ZAAM penvoerder is, waardoor de liquide middelen dalen. Vanaf 2023 daalt het saldo verder door de besteding van de NPO- en ondersteuningsmiddelen.

3. De kortlopende schuld is eind 2021 € 0,8 mln hoger als gevolg van de nog te verrekenen werkgeverlasten van de nieuwe CAO en de eenmalige uitkering van € 800 per fte. Daarnaast is vanaf 2022 rekening gehouden met het volledig aflossen van de langlopende lening van de Rabobank van € 0,9 mln.

Financiële kengetallen

	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
Kengetallen						
Kengetallen						
Eigen Vermogen (A)	22.017	21.141	17.124	18.064	18.066	17.815
Algemene reserve	9.156	8.153	8.154	8.154	8.154	8.154
Balanstotaal (B)	53.154	50.164	46.522	47.837	47.815	47.564
Solvabiliteit 1 in % balanstot. (A / B)	41,4%	42,1%	36,8%	37,8%	37,8%	37,5%
Solvabiliteit 2 in % balanstot. ((A+Voorz)/B))	57,7%	55,2%	51,7%	53,0%	53,0%	53,0%
Rentabiliteit (resultaat/ totale baten)	5,8%	-0,6%	-3,0%	0,7%	0,0%	0,0%
Rentabiliteit na resultaatbestemming	0,1%	-0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Weerstandsvermogen (A/ totale baten)	15,0%	14,9%	12,7%	14,1%	14,2%	14,2%
Weerstandsvermogen exclusief bestemmingsres.	6,2%	5,7%	6,0%	6,4%	6,4%	6,5%
Liquiditeit (vlottende activa / kortl. schulden)	1,58	1,36	1,15	1,18	1,13	1,12

Toelichting op de financiële positie en kengetallen

Met de bovenstaande cijfers zijn de belangrijkste parameters van de financiële positie van ZAAM in beeld gebracht. Aan deze cijfers worden de volgende interpretaties meegegeven:

De solvabiliteit 2 (de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen en voorzieningen, waarmee de afhankelijkheid van ZAAM t.o.v. de schuldeisers wordt weergegeven) komt in 2021 uit op 57,7%. Dit is ruim boven de door de inspectie gestelde signaleringswaarde van 30% en deze zal na 2023 als de NPO- en ondersteuningsmiddelen worden besteed afnemen tot 38%.

Ook de liquiditeit (het vermogen om aan verplichtingen te kunnen voldoen) is goed. De grote toename in het jaar 2022 is enerzijds een gevolg van ontvangen (NPO-) middelen, die voor een deel later worden uitgegeven. Dat verklaart ook dat in het post-NPO tijdperk de liquiditeit weer wat terugloopt. Anderzijds is de toename een gevolg van het rekeningresultaat 2021.

Jaarlijks wordt in de begroting een verband gelegd tussen de omvang van de risico's en de weerstandspositie. Dat heeft voor de begroting 2022 opnieuw plaatsgevonden. In de risicoparagraaf worden deze risico's gekwantificeerd op € 5,3 mln. Afgezet tegen de algemene reserve levert dat een ratio op van 1,73 voor de komende jaren. In ons financieel beleid is opgenomen dat de ratio binnen de bandbreedte dient te blijven van 1,0 – 1,4. Er is derhalve bestedingsruimte.

In de rijksbijdragen en liquide middelen is een bedrag van € 4,2 mln verantwoord voor Extra Hulp voor de klas dat in 2022 wordt verrekend met deelnemende scholen. Als deze baten niet worden meegenomen in de ratio's komt het weerstandsvermogen hoger uit op 15,5% en de liquiditeitsratio lager uit op 1,39. De solvabiliteitsratio's wijzigen hierdoor verder niet.

Bovenmatig vermogen

Vanuit het ministerie van OCW is een kengetal ontwikkeld voor de duiding van een 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 2021:

Onderdelen normatief eigen vermogen	Bedrag
Normatief publiek eigen vermogen:	€ 27.137.330
Publiek eigen vermogen	€ 22.017.000
Ratio	0,81

Op basis van de bovenstaande vergelijking met de norm voor een bovenmatig publiek vermogen, zoals de Inspectie voor het onderwijs die hanteert, blijkt dat ZAAM ruim onder die norm blijft. Aangetekend wordt dat het eigen vermogen ultimo 2021 en 2022 relatief hoog is als gevolg van de gereserveerde middelen NPO.

7.4. Risicoparagraaf

Periodiek, als onderdeel van de jaarlijkse begroting en jaarverslag, worden ontwikkelingen met betrekking tot de risicokaart geëvalueerd en waar mogelijk worden mitigerende maatregelen ingezet.

In relatie tot de gevolgen voor de financiële positie van ZAAM bestaat de risicokaart van nature overwegend uit bedrijfsvoeringsgerelateerde risico's. Echter, vanuit de opdracht die het onderwijs heeft in de maatschappelijke context, is het risico – of wellicht beter geformuleerd: een gemiste kans - van een andere aard. Vanuit het perspectief van kwalitatief goed onderwijs richten de gevolgen van een beperkt pedagogisch en didactisch klimaat zich op de leerlingen.

Onvoldoende kwaliteit van de lessen, een onveilig leer- en werkklimaat en kansongelijkheid, staan een optimale ontwikkeling van de leerlingen in de weg. Voor ons is dit de reden om binnen de scholen van ZAAM permanent te investeren in kwaliteit, veiligheid en kansengelijkheid.

Verder is van belang deze risicoparagraaf in de context van het middellange termijnperspectief te beschouwen. Immers, met de omvang van de aanvullende subsidies voor het lopende en het komende schooljaar is de ruimte om (bij) te sturen aanmerkelijk groter. De kunst is deze extra mogelijkheden effectief te benutten en tegelijkertijd goed te anticiperen op de structurele situatie na NPO, ook gezien de realiteit dat het leerlingaantal lijkt te stabiliseren of wellicht zelfs terugloopt.

Weerstandscapaciteit

ZAAM is vanuit het wettelijk kader gehouden aan een minimale weerstandspositie van 5%. Dat wil zeggen dat een bedrag van minimaal van ons begrotingstotaal in de algemene reserve aangehouden dient te worden. Omgerekend (exclusief de NPO-middelen) is dat een bedrag van € 6,5 miljoen.

Om te voorkomen dat door een tegenvaller ZAAM onder deze grens uitkomt, wordt een referentiebedrag aangehouden van € 7 miljoen. De omvang van de algemene reserve per ultimo 2021 bedraagt € 9,2 miljoen, ruim boven onze ondergrens.

Overeenkomstig het medio 2020 vastgesteld financieel beleid, hanteren wij – naast de bovengenoemde wettelijke vereisten – het uitgangspunt dat ons weerstandsvermogen in verhouding dient te staan met ons risicoprofiel.

Daartoe worden in de begroting de geïdentificeerde risico's, waar mogelijk, gekwantificeerd, waarmee het mogelijk wordt om een verband te leggen met de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen. In de nota financieel beleid is een bandbreedte voor de ratio (het weerstandsvermogen / de optelsom van de gekwantificeerde risico's) bepaald op 1,0 tot 1,4.

De in de volgende paragraaf toegelichte risico's worden hieronder samenvattend in beeld gebracht, waarin ook een eerste indicatie van de optelsom van de gekwantificeerde risico's.

Uit dit overzicht mag geconcludeerd worden dat de weerstandspositie van ZAAM ruim voldoende is om de risico's af te dekken. De verhouding tussen de omvang van de algemene reserve (€ 9,2 miljoen) en de opstelsom van de risico's (€ 5,3 miljoen) komt uit op 1,74.

Hierbij wordt aangetekend dat deze kwantificering een aantal pm-posten bevat. Desondanks is er geen aanleiding te twijfelen aan de hoogte van onze weerstandspositie.

(bedragen x € 1.000)

Onderwerp	risico	beheersmaatregelen	risico- bedrag	kans	opnemen in weerstand- capaciteit
	Onderwijskwaliteit	onvoldoende onderwijs- resultaten, hiaten in het PTA of de effectuering ervan.			pm
1	Hoog en noodzakelijk ambitie niveau	meer middelen gewenst dan voor ontwikkeling in de begroting is opgenomen			pm
2	Bedrijfsvoering	meer middelen benodigd voor professionalisering	1.000	30%	300
3	Multiproblematiek	Samenloop teruggang leerlingaantal, onderwijskwaliteit, ziekteverzuim e.d.	2.800	45%	1.260
4	Ontwikkeling rijksbijdrage / baten	Onverwachte terugloop / toekomstige bezuinigingen			2.000
5	Leerlingaantallen	Hogere groei dan meerjarenraming, waardoor hoger benodigd groeibudget	1.000	30%	300
		veranderde systematiek Loting & Matching			
6	Gemeentelijke subsidies	Bezuinigingen	500	80%	400
7	Ouderbijdrage	Grotere oninbaarheid dan waar de begroting vanuit gaat	1.500	30%	450
8	Corona	onderwijsachterstanden			
9	Personele lasten	Funciemix			tijdig anticiperen op stijgende GPL
		Vervanging ziekteverzuim			versterken ziekteverzuim- begeleiding
		Transitievergoedingen			beleid ontwikkelen om zoveel mogelijk te komen tot begeleiden naar ander werk
		arbeidsongeschiktheid en werkloosheid			analyse van achtergronden en maken calculatie van het risico
10	Huisvesting	Toenemende behoefte groot onderhoud	2.000	30%	600
		Doordecentralisatie BNC			In beeld brengen toekomstige plannen en bijbehorende financiën; afstemmen met de gemeente Waterland
		Groei leerlingaantal boven de ruimte van de huisvesting, en 'leegstand'			Meer integrale strategie per school bepalen
		Vernieuwbouwagenda gemeente Amsterdam: eigen bijdrage			Politieke lobby
11	Bedrijfsvoering	AVG & informatiebeveiliging			Plan van aanpak opstellen en uitvoeren
		Aanbesteding en leveranciers			scherp monitoren aanbestedingskalender
12	Samenwerking met derden	Ontbreken van juridische basis, financiële en/of kwalitatieve problemen bij de samenwerkingspartner			Inventariseren en juridisch verankeren samenwerkingsverbanden
13	Verbonden partijen	Samenwerkingsverbanden: vermogenspositie			Bestuurlijke inbreng op adequaat vermogensbeleid SWV-en
Totaal					5.310

Toelichting op de risico's

1. Hoog en noodzakelijk ambitieniveau

ZAAM ziet zich gesteld voor een groot aantal uitdagingen in de komende jaren. Er moeten slagen gemaakt worden op het gebied van de onderwijskwaliteit, de samenwerking en profilering binnen de windstroken en het (strategisch) personeelsbeleid.

De meerjarenbegroting voorziet in een budget voor vernieuwende ontwikkelingen. De vraag kan hier echter bovenuit gaan. Aan deze risico's wordt geen bedrag gekoppeld, aangezien er afdoende sturingsmogelijkheden zijn om de inzet van middelen te beperken tot dit budget en de behoefte voor vernieuwing gepaard te laten gaan met keuzes over bestaand beleid.

2. Bedrijfsvoering

De interne dienstverlening zal een de komende jaren een professionaliseringsslag ondergaan en de interne beheersing zal worden versterkt.

Behalve dat deze uitdagingen veel tijd en aandacht vergen van betrokkenen, bestaat het risico dat hiervoor extra kosten gemaakt (moeten) worden, bijvoorbeeld door de inhuur van externe deskundigheid. De maatregelen m.b.t. de directiefunctie binnen ZAAM diensten en de herimplementatie van het personeelsinformatiesysteem AFAS zijn daar recente voorbeelden van. In de begroting 2022 is rekening gehouden met extra uitgaven daarvoor tot een bedrag van € 1 miljoen.

Niet uitgesloten mag worden dat gedurende de verandertrajecten meer maatregelen benodigd zijn die om aanvullende middelen vragen. In dit verband wordt nog een bedrag van € 1 miljoen meegegeven, al is de kans daarop laag ingeschat.

3. Enkele scholen met omvangrijke problemen

In de afgelopen jaren hebben een aantal scholen te kampen gehad met multiproblematiek. Niet alleen drukken de verliezen van deze scholen op de totaalbegroting van ZAAM; er zijn ook problemen op het gebied van een fors negatieve leerlingontwikkeling, (dreigende) kwaliteitsproblemen, huisvestingsproblemen en uitdagingen in de doelgroep van leerlingen.

Deze situaties vragen kostenbesparende maatregelen, die op gespannen voet staan met de tijdelijk extra investering die nodig is om de betreffende scholen te laten groeien naar het beoogde kwaliteitsniveau. Het is een reëel risico dat ook in de komende jaren ZAAM-scholen onder een dergelijke druk kunnen komen te staan.

In de voorliggende meerjarenbegroting wordt verondersteld dat de scholen met tekorten deze weten terug te brengen, waarmee sprake is van een sluitend

meerjarenperspectief. Dit uitgangspunt en de aanpak op de scholen werpt zijn vruchten af: twee scholen, Comenius en Damstede, die in de afgelopen jaren te kampen hadden met flinke tekorten, hebben nu een sluitende begroting 2022, een mooi resultaat!

Desondanks is het risico dat de route naar een sluitende begroting én het voorkomen dat scholen onverhoopt met een tekort te kampen krijgen, tegenvalt. In 2021 en 2022 zien we dit gebeuren bij het Huygens College, Iedersland en 't Hogelant.

Op basis van de ervaringen uit voorgaande jaren wordt dit risico gekwantificeerd op maximaal € 0,7 miljoen per jaar; € 2,8 miljoen voor de meerjarenbegroting. In 2022 worden deze tekorten opgevangen binnen het geheel van de schoolexplotaties.

Uitgaande een toenemende beheersing om tekorten te voorkomen en terug te brengen, wordt dit risico voorzien van een aflopende kansberekening. Tegelijkertijd wordt verondersteld dat in 2023 er meer bewegingsruimte is om tekorten te ondervangen.

Al met al leidt dat tot de volgende onderbouwing: 2023: 30%, 2024: 60%, 2025: 50%, 2026: 40%; totaal een bedrag van € 1,26 miljoen.

4. Ontwikkeling rijksbijdrage/baten

In de meerjarenraming is rekening gehouden met een teruggang van de LWOO-inkomsten vanaf 2024 als gevolg van de landelijk verevening. De omvang hiervan is echter een schatting op basis van de momenteel beschikbare informatie.

Gegeven de realiteit dat het Rijk tientallen miljarden investeert om de economische gevolgen van de Corona-crisis het hoofd te kunnen bieden en de (rente) lasten daarvan hoog kunnen zijn, is er een reëel risico dat de regering zich genooddaakt voelt op termijn te bezuinigen.

In ieder geval is het te bezien of het Rijk een vervolg gaat geven aan het NPO. In het geval het Rijk daar niet toe overgaat, zullen wij terug moeten keren naar het structurele niveau van voor het NPO. Aangezien dit schooljaar en het komende schooljaar de middeleninzet vanuit het NPO enigszins verweven raakt met de reguliere middeleninzet, vraagt dit tijdig anticiperen.

Het blijft belangrijk de ontwikkeling van de rijksbijdrage nauwgezet te volgen en de kennis over de achtergronden daarvan steeds verder te vergroten. Voor zover bijstellingen in de rijksbijdrage tot ongewenste effecten leidt, kan dit leiden tot financiële en bestuurlijke druk. Verder moeten we voortdurend bezien of de gekozen aannames zoals nu verwerkt in de (meerjaren)begroting opgeld blijven doen.



Desondanks moet rekening worden gehouden met soms onverwachte aanpassingen vanuit het ministerie, die relatief laat via beschikkingen tot ons komen en in alle redelijkheid niet meer kaderstellend kunnen worden vertaald.

Het is prematuur om een adequate risicokwantificering te maken van bovenbeschreven ontwikkelingen. Om die reden is voornog een arbitrair bedrag opgenomen van € 2 miljoen in de berekening van de weerstandscapaciteit.

5. Ontwikkeling leerlingaantallen

In relatie tot de ontwikkeling van de rijksbijdrage staat ook de ontwikkeling van het leerlingaantal. Schoolbesturen worden op kalenderjaar bekostigd op basis van de leerlingtelling per 1 oktober, hetgeen tot gevolg heeft dat in de eerste vijf maanden van het nieuwe schooljaar een eventueel hoger leerlingaantal niet bekostigd wordt door het Rijk. In het financieel beleid van ZAAM ligt verankerd dat voor deze situaties een groeibudget wordt toegekend.

Om die groeibudgetten op te brengen is in de begroting een bestemmingsreserve gevormd. De hoogte daarvan is afgeleid van de verwachte ontwikkeling van het aantal leerlingen over de periode van de meerjarenraming. Financieel gezien is er een risico dat in de loop van de

komende jaren een hoger bedrag voor groei benodigd is.

In de meerjarenraming is rekening gehouden met een nullijn voor de komende jaren.

Een groei van het leerlingaantal met 5% resulteert in een extra benodigd bedrag van € 1,0 miljoen. De kans hierop wordt ingeschat op 30%.

De ontwikkeling van het aantal leerlingen voor ZAAM staat onder invloed van de wijze waarop in Amsterdam de overgang van basisonderwijs naar voorgezet onderwijs wordt vormgegeven via het systeem van Loting & matching. Al enige jaren is over de uitkomst enige ontevredenheid, omdat een aantal kinderen uiteindelijk geplaatst wordt op een school die hun voorkeur niet heeft. Soms gebeurt het dat kinderen geplaatst worden op een school, die hun 7e of zelfs 8e voorkeur heeft.

Deze situatie is voor het OSVO aanleiding om het systeem te heroverwegen. Naar het zich laat aanzien heeft dit geen gunstig effect op een aantal ZAAM-scholen.

Ieder voorjaar worden de plannen gemaakt voor het nieuwe schooljaar. Deze plannen worden gebaseerd op de verwachte nieuwe instroom van leerlingen, inclusief de zij-instroom. De ervaring in de afgelopen jaren

heeft geleerd dat er een behoorlijke discrepantie kan ontstaan tussen die verwachte aantal leerlingen en de uiteindelijk werkelijke aantallen, met als gevolg een mismatch met de financiële haalbaarheid. Daar waar die lagere aantallen vroegtijdig worden onderkend, is bijstelling in de formatie veelal haalbaar. Daar waar de leerlingaantallen pas kort voor of zelfs na de zomer blijken tegen te vallen, leidt dat vrijwel zeker tot tekorten. De financiële vertaling hiervan is meegenomen in risico 3.

Verder is relevant te melden dat met ingang van 1 juni 2021 de wet Meer Ruimte voor Nieuwe Scholen van kracht is geworden, waarmee de drempel tot het oprichten van een nieuwe school / schoolbestuur verlaagd is. In het hele land, ook in Amsterdam, Zaanstad en Amstelveen, hebben in dit verband initiatiefnemers zich gemeld. De praktijk zal nog moeten leren in hoeverre die initiatieven daadwerkelijk tot wasdom komen. In ieder geval is er reden om de ontwikkelingen nauwlettend te volgen.

6. Gemeentelijke subsidies c.a.

In deze begroting is rekening gehouden met een jaarlijks bedrag aan subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiebronnen tot een bedrag van ongeveer € 2 miljoen per jaar.

De corona-tijd vergt ook van de gemeente Amsterdam forse extra investeringen. Als gevolg daarvan kan de gemeente genoodzaakt zijn subsidies terug te brengen in de komende jaren.

In deze risicoparagraaf wordt rekening gehouden met een risico op lagere subsidies van 25%.

Aannemelijk is dat een belangrijk deel van teruglopende subsidies zal leiden tot het terugbrengen van de activiteiten die daarmee samenhangen. Reëel is echter dat het een druk kan zetten op de financiële mogelijkheden van scholen.

7. Ouderbijdragen

De inning van ouderbijdragen is bijzonder en soms moeizaam proces. Sommige ouders vergeten te betalen, kunnen of willen niet betalen. De ouderbijdrage heeft een vrijwillig karakter. Bovendien is het zo dat het niet-betalen van de bijdrage de deelname aan activiteiten van de school niet in de weg mag staan. Deze lijn is met ingang van 1 augustus 2021 het landelijk beleid. Sommige activiteiten en reizen zijn kostbaar. Als daarbij een flink aantal ouders niet betaalt, maar de kinderen wel deelnemen aan de activiteit, dan brengt dit een flink financieel risico voor de school met zich mee.

ZAAM zal beleid moeten ontwikkelen hoe we omgaan met het herzien beleid.

In deze risicoparagraaf wordt rekening gehouden met een risico op tegenvallende inkomsten van 15% ten opzichte van de begroting. In de begroting wordt uitgegaan van € 1,7 miljoen. Daarbij is al rekening gehouden met het uitgangspunt dat ouderbijdragen slechts deels inbaar zijn.

15% betreft een bedrag van afgerond € 0,3 miljoen per jaar. Over een periode van vijf jaar en een risico-inschatting van 30%, bedraagt het risico € 0,45 miljoen.

8. Corona

Corona treft de continuïteit en kwaliteit van onderwijs. We verwachten op de langere termijn te maken te krijgen met toename in achterstanden, waardoor minder leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. Dit heeft dan effect op de onderwijsresultaten (zowel doorstroom, opstroom als afronding) en levert risico's op in zowel de beoordeling van de onderwijskwaliteit als de bekostiging.

Middels de NPO-middelen wordt flink geïnvesteerd in het inlopen van achterstanden; desondanks kan op termijn blijken dat er meer nodig is.

9. Ontwikkeling personele kosten

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

In de begroting is rekening gehouden met een genormeerd ziekteverzuim (5%), waarbij wordt uitgegaan van een vervanging van 3%. Een hoger noodzakelijke vervanging resulteert in een tekort op de begroting. Dit risico is meegenomen onder 3.

Met het toegroeien naar de gewenste functiemix en met ontslagvergoedingen, voor zover deze op dit moment per school zijn te bepalen, is rekening gehouden in de meerjarenbegroting.

ZAAM is voor een belangrijk deel eigen risicodragers m.b.t. arbeidsongeschiktheid en werkloosheid. Om de hieruit voortvloeiende lasten te kunnen betalen is in de begroting een bedrag opgenomen van € 820.000. Zichtbaar is dat de kosten in de verband de afgelopen jaren zijn toegenomen. Een analyse hoe groot dit risico is, heeft nog niet plaatsgevonden.

10. Huisvesting

Ten behoeve van de begroting is een dergelijk meerjaren investeringsplan opgesteld, waaruit blijkt dat in de komende jaren de druk op de investeringsruimte

toeneemt. Uit de meerjarig prognose in hoofdstuk 10 blijkt dat de investeringsprogrammering voor de jaren 2022 t/m 2026 € 2,5 miljoen uitstijgt boven hetgeen in de kadernota was opgenomen. Hierin speelt mee dat de prijzen de afgelopen periode fors zijn gestegen.

Deze hogere investeringen zijn op te brengen, maar de urgentie om meer zicht te krijgen op de meerjarige ontwikkeling en daar een adequaat financieel kader aan te koppelen, neemt toe.

Naast dit meerjareninvesteringsplan is een drietal aandachtspunten relevant:

- De doordecentralisatie van het schoolgebouw BNC
- (Toekomstige) knelpunten gebouwen i.r.t. de ontwikkeling van het aantal leerlingen
- Eigen bijdrage vernieuwbouwagenda gemeente Amsterdam

Doordecentralisatie schoolgebouw BNC

De gemeente Waterland heeft de verantwoordelijkheid voor de schoolgebouwen volledig doorgedecentraliseerd. Dat brengt met zich mee dat ZAAM verantwoordelijkheid is voor een toekomstige vernieuwbouw van de school. Jaarlijks ontvangt ZAAM een bedrag hiervoor in de orde van grootte van € 120.000. In de afgelopen jaren zijn verschillende aanpassingen aan en uitbreidingen van het schoolgebouw hieruit opgebracht, waardoor er beperkt reservering heeft plaatsgevonden. Het is van belang de verantwoordelijkheden die samenhangen met de decentralisatie en de daarvoor benodigde financiële reserveringen met elkaar in verband te brengen en af te stemmen met de betreffende gemeente.

Leerlingontwikkeling en huisvesting

Sommige scholen kennen een groeiend aantal leerlingen. Het risico bestaat dat de grens van het schoolgebouw eerder bereikt wordt dan dat oplossingen voor wat betreft de huisvesting gerealiseerd zijn. Aangezien in Amsterdam beperkt mogelijkheden zijn, kunnen ongewenste situaties ontstaan.

Anderzijds kan sprake zijn van leegstand, waardoor niet ontkomen kan worden aan medegebruik of relatief hoge huisvestingslasten.

Vernieuwbouwagenda Amsterdam

De gemeente Amsterdam reserveert aanzienlijk middelen om in de komende jaren grote investeringen te kunnen doen in schoolgebouwen. Een aantal scholen van ZAAM, zoals het Gerrit v.d. Veen en Sweelinck, staan hoog op deze agenda.

Vooralsnog hanteert de gemeente het uitgangspunt dat schoolbesturen bijdragen aan deze renovaties. In de begroting is hier nog rekening mee gehouden.

11. Bedrijfsvoeringsrisico's

Privacy en informatiebeveiliging

In 2020 is een eerste inventarisatie gemaakt van de risico's die ZAAM loopt in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbeveiliging (AVG). Per november 2021 maakt ZAAM gebruik van een externe functionaris voor de gegevensbescherming (FG). De IBP adviseur werkt – in nauw contact met privacy-coördinatoren op de scholen – continu aan implementatie en bewustwording op dit terrein. In de eerste helft van 2022 wordt opnieuw een meting gedaan om de stand van de privacy-maatregelen te bepalen, op basis waarvan een actieplan zal worden gemaakt.

Daarmee wordt verder gewerkt aan het reduceren van risico's m.b.t. data-lekken en aansprakelijkheidsgevolgen die hiermee kunnen samenhangen.

In 2021 hebben diverse maatregelen plaatsgevonden om applicaties beter te beveiligen voor ongewenste toegang. Uit onderzoek is echter ook gebleken dat het beheer van de toegang nog verbetering behoeft. Daarnaast kent ZAAM geen protocol voor hoe te handelen in een situatie van een cyberaanval.

Aanbestedingen / leveranciers

Als semi-publieke organisatie is ZAAM verplicht aan te besteden overeenkomstig stringente Europese regels. De praktijk leert dat dit arbeidsintensieve aandacht vraagt. Het niet overeenkomstig die regels aanbesteden levert onrechtmatigheid op, waarop ZAAM wordt beoordeeld middels de accountantscontrole. De mate van onrechtmatigheid omvat een bandbreedte van 3% van het begrotingstotaal. De afgelopen twee jaar kwam de accountant uit op circa 2%.

Daarnaast is er een risico dat potentiële leveranciers ZAAM juridisch aanspreken in het geval niet ordentelijk is aanbesteed. Deze situatie heeft zich gelukkig nog niet voorgedaan.

Van belang is dat ZAAM werkt op basis van een meerjarige aanbestedingskalender, waarin gemotiveerd wordt welke aanbestedingen wanneer plaatsvinden. Een weloverwogen inkoopbeleid en tijdig handelen verkleinen de hierboven genoemde risico's.

Het ontbreken van een (geldig) contract kan ook gevolgen hebben voor de voorwaarden waarop de leveranties plaatsvinden. De leverancier kan overgaan tot bijvoorbeeld prijsbijstellingen. Vooral bij leveranciers waar ZAAM vanuit het perspectief van continuïteit afhankelijk van is, kan dat leiden tot moeilijk beheerbare gevolgen.



Het aangaan van inkoopcontracten met leveranciers kent in z'n algemeenheid het risico dat de leverancier op enig moment niet in staat is adequaat en/of tijdig te kunnen leveren. Financiële of bedrijfsvoeringsproblemen bij leveranciers kunnen de primaire en secundaire processen van ZAAM schaden. In dit verband is een beoordeling van de leverancier bij aanbesteding m.b.t. de financiële continuïteit en de kwaliteit een belangrijke voorwaarde.

12. Samenwerkingsrelaties

ZAAM kent een veelheid aan samenwerkingsrelatie. Grofweg zijn deze onder te verdelen in drie groepen:

- Instituten die ZAAM bekostigen. Hier vallen onder het Rijk (OCW), de gemeente Amsterdam, de samenwerkingsverbanden en andere kleine, veelal publieke, organisaties.
- Organisaties waarmee samengewerkt wordt in het onderwijsveld zelf, zoals de dansschool Marthas B.V. (Zuiderlicht, Gerrit v.d. Veen), organisaties m.b.t. de Community School (Bindelmeer) en het ROC (vakmanschapsroute).
- Leveranciers

De risico's verbonden aan de instituten die ZAAM bekostigen zijn verwoord in de paragrafen 4 en 6. Risico's m.b.t. de leveranciers zijn aan bod gekomen in paragraaf 11.

Van belang is dat met de organisaties waarmee wordt samengewerkt heldere afspraken gemaakt worden, die verankerd worden in een privaatrechtelijke overeenkomst. Gebleken is dat dat nog niet altijd adequaat heeft plaatsgevonden, waarmee ZAAM een risico loopt.

Daarnaast kan zich de situatie voordoen dat de samenwerking onder druk komt te staan doordat een samenwerkingspartner:

- Niet de kwaliteit kan leveren die beoogd was
- Financieel in de problemen is gekomen
- Negatief in de publiciteit komt

Aangezien deze type samenwerkingen veelal direct de realisatie van kwalitatief goed onderwijs raken, kunnen dergelijke ontwikkelingen tot imago-schade leiden, naast de mogelijke financiële gevolgen.

13. Verbonden partijen

Naast de onder 12. benoemde samenwerkingsrelaties is ook sprake van verbonden partijen. In z'n algemeenheid betreft het partijen die een beleidsbepalende invloed kunnen hebben op ZAAM. In de voorgaande paragrafen is een aantal van die partijen benoemd.

In deze paragraaf beperkt de aandacht zich tot de samenwerkingsverbanden.

Samenwerkingsverbanden (SWV)

ZAAM is vertegenwoordigd in drie samenwerkingsverbanden: Waterland, Zaanstreek en Amsterdam – Diemen.

De SWV-en hebben tot doel om in samenwerking met het onderwijsveld passend onderwijs te realiseren. Daartoe ontvangen de SWV-en middelen van het Rijk, waaronder de LWOO-middelen. Naast het doorsluizen van die LWOO-middelen zijn er ook ondersteuningsgelden waar de onderwijsbesturen een beroep op kunnen doen.

Al enige tijd is er vanuit Den Haag aandacht voor de vermogenspositie van de SWV-en. Een bovenmatig vermogen kan gevolgen hebben voor de bekostiging, en daarmee indirect schoolbesturen treffen.

8. Jaarrekening

8.1. Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
1 Activa		
Vaste Activa		
1.2 Materiële vaste activa	17.620	16.724
1.3 Financiële vaste activa	-	-
Totaal vaste activa	17.620	16.724
Vlottende Activa		
1.5 Vorderingen	7.019	6.769
1.7 Liquide middelen	28.515	19.707
Totaal vlottende activa	35.534	26.476
Totaal Activa	53.154	43.200
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	22.017	13.558
2.2 Voorzieningen	8.638	7.187
2.3 Langlopende schulden	0	930
2.4 Kortlopende schulden	22.499	21.525
Totaal Passiva	53.154	43.200

8.2. Staat van baten en lasten over 2021

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	140.837	119.866	117.587
3.2 Overige overheidsbijdragen/-subsidies	2.140	2.317	2.926
3.5 Overige baten	3.628	4.992	4.310
Totaal baten	146.604	127.176	124.823
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	109.105	104.280	100.903
4.2 Afschrijvingen	3.552	3.611	3.539
4.3 Huisvestingslasten	9.115	8.325	9.260
4.4 Overige lasten	16.176	12.363	11.050
Totaal lasten	137.949	128.579	124.752
Saldo baten en lasten	8.656	-1.403	71
5 Financiële baten en lasten	-197	1.403	-210
Totaal resultaat	8.459	0	-139
	Resultaat	Overige mutaties	Begroting
Resultaat (voor bestemming)	8.459		-1.613
- Bestemmingsres. Convenant Leerkracht Fund. onderwijs	1676		1.706
- Bestemmingsres. VMBO en Passend Onderwijs Over-Y	152		
- Bestemmingsres. Project AFAS	126		
- Bestemmingsres. Interimmanagement	200		
	0		
- Investeringsfonds Groot onderhoud	-806		-806
- Bestemmingsres. Groei/krimpbudget*	-467	1.180	435
- Bestemmingsres. SWV Zaanstreek toevoeging	-311		
- Bestemmingsres. SWV A'Dam toevoeging	-191		
- Bestemmingsres. Leiderschapsontwikkeling en MTO	-100		
- Bestemmingsres. Doordecentralisatie BNC	-144		
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs toevoeging	-3383		
- Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs vooruitontv	-2575		
- Extra hulp voor de Klas	-276		
- Bestemmingsres. Plan Zuid	-150		150
- Bestemmingsres. Compensatieregeling personeel	-937		
- Egalisatiereserver Leerplus en alg. res.	-31		128
Mutaties algemene reserve	1.242	1.180	0

8.3. Kasstroomoverzicht over 2021

(bedragen x € 1.000)

1.127	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	8.656	71
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en waardeveranderingen	3.535	3.540
Mutaties voorzieningen	1.451	1.572
Mutaties financiële vaste activa	-	-
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-250	28
Mutatie operationele schulden	974	3.160
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	14.366	8.371
Ontvangen interest	-	-
Betaalde interest	-197	-210
Saldo ontvangen en betaalde interest	-197	-210
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	14.169	8.161
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiele vaste activa	-4.431	-5.774
Desinvesterings in materiele vaste activa	0	-20
Investerings in immateriële vaste activa	-	-
Desinvesterings in immateriële vaste activa	-	-
Investerings financiële vaste activa	-	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.431	-5.794
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende schulden	-	0
Aflossing langlopende schulden	-930	-1.240
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-930	-930
Netto-kasstroom	9.738	2.367
Mutatie geldmiddelen	8.808	1.127
Mutatie liquide middelen		
Stand per 1 januari	19.707	18.579
Stand per 31 december	28.515	19.707
Toename / afname	8.808	1.127

8.4. 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 de een positieve continuïteitsveronderstelling. De impact van het coronavirus op de totale financiële positie beïnvloedt de continuïteit van de organisatie vooralsnog niet.

De jaarrekening, die betrekking heeft op het kalenderjaar 2021, is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling 'Jaarverslaggeving Onderwijs' en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 voor de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

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

Rapporteringsvaluta

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

Financiële instrumenten

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

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

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

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 een rente- en een kredietrisico."

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

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

De aangewende investeringsubsidies 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 betreft een algemene reserve. Er zijn in 2021 bestemmingsreserves aangemerkt die in de paragraaf over het Eigen Vermogen nader worden toegelicht. ZAAM kent alleen publiek vermogen, alle resultaten kwalificeren we als publiek resultaat.

Voorzieningen

Op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving worden voorzieningen vanaf 1 januari 2020 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 0,1014% gebaseerd op gemiddelde rente van een 10-jaars staatslening en een gemiddelde loonkostenverhoging van 2,58% 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 met de ontwikkeling van het uurloon van de betreffende medewerker meebewegen. Deze waardeontwikkeling stopt na 4 jaar en zal dan tegen het uurloon van 1 augustus van betreffend jaar worden gefixeerd. De waarde van deze uren zal uitgedrukt in euro's niet verder stijgen als gevolg van een gestegen uurloon dan wel als gevolg van inflatiecorrectie.

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

Voorziening werkloosheidsuitkeringen

ZAAM is voor 25% van de werkloosheidsuitkeringen eigen risicodragers. De overige 75% van de werkloosheidsuitkeringen wordt door OCW verevend tussen de VO-instellingen. De berekende verplichting is gebaseerd op de verwachte looptijd van de uitkeringen. De voorziening is op individueel niveau bepaald. Voor ex-medewerkers in de aansluitende WW+ uitkering is uit voorzichtigheid de herintredingskans op 0 gesteld. 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 0,1014%

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 uurloons 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 2021 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 2022 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 2021 110,2% en de beleidsdekkingsgraad 102,8% en is na balansdatum gestegen naar 107,9% (31 januari 2022).

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum gerealiseerd zijn. Het resultaat van het boekjaar (inclusief rentelasten) wordt toegerekend aan de bestemmingsreserves en algemene reserve. Ter vergelijking van de cijfers van 2021 is gebruik gemaakt van de in het najaar 2020 opgestelde begroting 2021 en de realisatie uit de jaarrekening 2020 van ZAAM.

Rijksbijdragen en overheidssubsidies

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de personele en materiële exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie OCW. De ontvangsten (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-geoormerkte OCW-subsidies (subsidies die volledig vrij besteedbaar zijn) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten. De niet bestede niet-geoormerkte 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.

Geoormerkte 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.

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

Samenwerkingsverbanden

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

Afschrijvingen

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

Rentebaten en rentelasten

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

Belastingen

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

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

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

- Operationele activiteiten
- Investeringsactiviteiten
- Financieringsactiviteiten

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

8.5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

8.5.1. Materiële vaste activa

(bedragen x € 1.000)

	Aanschafprijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde	Investeringen	Desinvesteringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen	Aanschafprijs	Afschrijving cumulatief	Boekwaarde	
	31-12-2020	31-12-2020	31-12-2020	jan-dec	jan-dec	desinvestering	jan-dec	31-12-2021	31-12-2021	31-12-2021	
1.2	Materiële vaste activa										
1.2.1	Gebouwen en terreinen	15.020	-7.046	7.974	704	225	-225	1.044	15.575	-7.872	7.703
1.2.2	Inventaris en apparatuur	40.068	-31.810	8.258	2.710	0	0	2.491	42.702	-34.295	8.408
1.2.3	MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	492	-	492	1.017	0	0	-	1.509	-	1.509
	Totaal materiële vaste activa	55.580	-38.856	16.724	4.431	225	-225	3.535	59.786	-42.167	17.620

In het verslagjaar 2021 heeft ZAAM € 3.414.000 in materiële vaste activa geïnvesteerd en in gebruik is genomen. Daarnaast is er per ultimo 2020 € 1.509.000 in uitvoering. De investeringen in gebouwen en Groot onderhoud zijn toegelicht in de continuïteitsparagraaf in het bestuursverslag.

8.5.2. Vorderingen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020	
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	509	1.018
1.5.2	OCW / Samenwerkingsverbanden	312	661
1.5.3	Gemeenten (OJZ)	2.199	2.145
1.5.4	Vorderingen personeel	107	133
1.5.5	Overige vorderingen	980	429
	Vooruitbetaalde kosten	2.895	2.756
	Versterkte voorschotten	26	26
	Overige overlopende activa		
1.5.6	Overlopende activa	2.921	2.782
1.5.7	Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-10	-399
	Totaal vorderingen	7.019	6.769

Het totaal van de vorderingen is ten opzichte van vorig jaar € 250.000 hoger. De grootste verschillen worden als volgt verklaard:

Het debiteurensaldo is ultimo 2021 € 509.000 lager dan een jaar eerder. Oorzaak is dat debiteurenvordering voor ouderbijdrage op een klein deel na niet meer wordt opgenomen. De ouderbijdrage is vrijwillig en wordt geboekt op kasbasis, behoudens ouders die reeds hebben toegezegd te zullen betalen. Derhalve is de voorziening debiteuren vrijwel volledig afgeboekt. De vordering debiteuren die eind 2021 staat opgenomen

betreft met name vorderingen op de gemeente Amsterdam, Woltjer Stichting e.d.

De post overige vorderingen is € 551.000 hoger dan vorig jaar en betreft de vordering op de Gemeente Waterland in verband met de doordecentralisatie ad € 144.000, extra ondersteuningsmiddelen vanuit het samenwerkingsverband € 191.000, opbrengst VMR € 388.000 en een aantal andere kleinere vorderingen.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(bedragen x € 1.000)

Voorziening wegens oninbaarheid debiteuren	31-12-2021	31-12-2020
Stand per 1-1	399	771
Onttrekking	-389	-679
Dotatie	-	307
Totaal voorziening oninbaarheid	10	399

8.5.3. Liquide middelen

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kasmiddelen	2	5
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	1.791	19.695
1.7.3 Rekening courant tegoed schatkistbankieren	26.722	-
1.7.4 Overig (debitcards)	-	7
Totaal liquide middelen	28.515	19.708

De liquide middelen bestaan uit de kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en direct opeisbare tegoeden op de debitcards. De kasmiddelen zijn teruggebracht tot € 2.000. Voor het uitvoeren van betalingen maakt ZAAM gebruik van Proactive betaalpassen. Het saldo op de Bunqbank van de Proactive betaalpassen bedraagt € 53.859 (ultimo 2020: € 49.674).

De tegoeden op bankrekeningen betreffen de maandelijkse bijdragen van het Ministerie, subsidies en ouderbijdragen die ter vrije beschikking staan. Zoals beschreven in de paragraaf Treasurybeleid, zijn de tegoeden ondergebracht bij het Agentschap van het Ministerie van Financiën. Per 31-12-2021 bedraagt het saldo Schatkistbankieren € 26.722.455.

De rekening bij de ASN is opgezegd (per 31-12-2021 spaarsaldo o en ultimo 2020: € 10.494.275).

Per 31-12-2021 bedroeg het saldo op de spaarrekeningen bij de Rabobank in totaal € 999.998 en de overige Rabobankrekeningen € 685.440, in totaal 1.685.438 ultimo 2020: € 7.866.041). Deze rekeningen worden nog ondergebracht bij Schatkistbankieren.

8.5.4. Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)

		Stand per 31-12-2020	Resultaat	Overig mutaties	Stand per 31-12-2021
2.1	Eigen vermogen				
2.1.1	Algemene reserve	6.734	1.242	1.180	9.156
2.1.2	Bestemmingsres. Nieuwe ontwikkelingen	-			-
2.1.3	Bestemmingsres. SWV Zaanstreek	323	311		634
2.1.4	Bestemmingsres. SWV Amsterdam		191		191
2.1.5	Investeringsfonds Groot Onderhoud	2.333	806		3.139
2.1.6	Bestemmingsres. Convenant Fund. Onderwijs	1.676	-1.676		-
2.1.7	Bestemmingsres. Dekkingsmiddelen B2020	-	-		-
2.1.8	Bestemmingsres. Toekomstige huisvesting Vinse School	200	-		200
2.1.9	Bestemmingsres. VMBO en Passend Onderwijs Over-Y	250	-152		98
2.1.10	Bestemmingsres. Leerplus	194	31		225
2.1.11	Bestemmingsres. Eenmalig budget functiemix	100	-		100
2.1.12	Bestemmingsres. Groei/krimpbudget	1.066	467	-1.180	353
2.1.13	Bestemmingsres. Project AFAS	126	-126		0
2.1.14	Bestemmingsres. Doordecentralisatie BNC	356	144		500
2.1.15	Bestemmingsres. Interimmanagement	200	-200		0
2.1.16	Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs	-	2.575		2.575
2.1.17	Bestemmingsres. Nationaal Programma Onderwijs	-	3.383		3.383
2.1.18	Bestemmingsres. Extra hulp voor de Klas	-	276		276
2.1.19	Bestemmingsres. Compensatieregeling personeel	-	937		937
2.1.20	Bestemmingsres. Leiderschapontwikkeling en MTO	-	100		100
2.1.21	Bestemmingsres. Plan Zuid	-	150		150
	Totaal eigen vermogen	13.558	8.459	0	22.017

Resultaatbestemming

Het eigen vermogen neemt toe met een bedrag van € 8.459.000.

Hieronder wordt ingegaan op de onttrekkingen en toevoegingen aan de bestemmingsreserves.

(bedragen x € 1.000)

Onttrekking Convenant werkdruk /funderen onderwijs	1.676
Onttrekking Passend onderwijs Over Y	152
Onttrekking Project AFAS	126
Onttrekking Interim budget	200
Totaal onttrekkingen	2.154

In de Continuïteitsparagraaf is een toelichting gegeven op de onttrekkingen van en toevoegingen aan deze reserves.

(bedragen x € 1.000)

Toevoeging Investeringsfonds Groot Onderhoud	806
Toevoeging groeibudget	467
Toevoeging Samenwerkingsverband Zaanstreek	311
Toevoeging Samenwerkingsverband A'dam Diemen	191
Toevoeging Leiderschapontwikkeling en MTO	100
Toevoeging Doordecentralisatie BNC	144
Toevoeging Nationaal Programma Onderwijs scholen	3.383
Toevoeging Nationaal Programma Onderwijs scholen	2.575
Toevoeging Extra Hulp voor de klas	276
Toevoeging project Plan Zuid	150
Toevoeging compensatieregeling personeel	937
Toevoeging Leerplus	31
Totaal toevoegingen	9.425

Ontwikkeling en solvabiliteit

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2020	31-12-2019	31-12-2021
Ontwikkeling solvabiliteit en liquiditeit			
Eigen Vermogen (A)	22.017	13.558	13.697
Balanstotaal (B)	53.154	43.200	39.847
Solvabiliteit 1 in % van het balanstotaal (A/B)*100%	41,4%	31,1%	34,4%
Solvabiliteit 2 in % van het balanstotaal ((A+Voorz)/B)*100%	57,7%	48,0%	48,5%
Solvabiliteit 2 gecorrigeerd voor Financiële vaste activa	57,7%	48,0%	48,5%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen/Baten)	15,0%	10,9%	11,1%
Weerstandsvermogen intern (Algemene reserve/Baten)	6,2%	5,4%	8,2%
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,58	1,23	1,38

De solvabiliteit 1 en het weerstandsvermogen laten forse stijging zien als gevolg van hogere ontvangen subsidies i.v.m. de corona, waardoor het eigen vermogen stijgt. De solvabiliteit stijgt harder als gevolg van oplopende voorzieningen van Persoonlijk budget, WAB en WIA. ZAAM blijft boven de gestelde signaleringswaarden van

solvabiliteit (30%) en weerstandvermogen (5%) voor het voortgezet onderwijs van 5% en is voldoende in staat om wisselingen in de inkomsten op te vangen met het eigen vermogen. De liquiditeit is ook toegenomen mede vanwege ontvangen (NPO) middelen die voor een deel later worden uitgegeven.

8.5.5. Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12-2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2021	Kortlopend deel < 1 jaar	Rente
2.2 Voorzieningen							
2.2.1a Jubilea	946	32	-71	-	907	37	8
2.2.1b Spaarverlof	118	0	-3	-	115	-	-
2.2.1c Werkloosheidsuitkeringen	780	293	-393	-	680	246	1
2.2.1d Persoonlijk budget	3.811	2.561	-1.648	-	4.725	224	56
2.2.1e WIA uikering	1.164	795	-209	-	1.750	367	8
2.2.2 Zwangerschapsverlof	280	-	-	-59	221	221	-
2.2.1f Wet Arbeid in Balans	88	349	-197	-	240	240	-
2.2.1 Totaal personele voorzieningen	7.187	4.030	-2.521	-59	8.638	1.335	73
2.2.2 Overige voorzieningen	-	-	-	-	-	-	-
Totaal voorzieningen	7.187	4.030	-2.521	-59	8.638	1.335	73

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. Alhoewel het personeelsverloop stijgt (stijging van gemiddeld 1.190 fte's naar 1.227 fte's in 2021), neemt de dotatie aan de voorziening af met € 39.000. Dit is mede verklaard door het hanteren van lagere loonstijging t.o.v. vorig jaar, als gevolg van het achterwege laten van incidentiele loonkosten.

De voorziening spaarverlof neemt lichtelijk af met € 3.000.

De voorziening werkloosheidsuitkeringen is dit jaar met € 100.000 afgenomen. Dit als gevolg van een afname van het aantal uitkeringsgerechtigden voor zowel de WW als de WW plus regeling.

De voorziening persoonlijk budget is dit jaar gestegen met € 914.000. De CAO VO biedt iedere werknemer de mogelijkheid om de uren langer dan 4 jaar te sparen tot maximaal 40 jaar. Uit de opgave van de scholen blijkt dat er € 2.561.000 is gespaard (dotatie). Daartegenover staat een onttrekking van € 1.648.000 voor medewerkers die hebben gekozen voor het opnemen van persoonlijk budget.

Op balansdatum waren er gemiddeld 19 medewerkers/15 FTE (1,18%) 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 instroom in de WIA van 8 medewerkers per jaar. In totaal wordt in de voorziening WIA rekening gehouden met 16 fte en een bedrag van € 1.750.150.

In november 2020 een uitspraak geweest van de Hoge Raad dat indien er zwangerschapsverlof is genoten in een vakantieperiode (niet zijnde zomervakantie, die werd al gecompenseerd) dat een werknemer recht heeft op compensatie in uren van het genoten zwangerschapsverlof in die vakantieperioden. 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 2021 uit op € 280.000, waarvan € 170.000 voor medewerkers in dienst en € 51.000 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 (stijging van 238 fte's naar 292 fte's ultimo 2021), is de dotatie aan de voorziening met € 152.000 gestegen.

8.5.6. Langlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	Stand per 31-12- 2020	Aange- gane leningen	Aflossin- gen	mutatie	Stand per 31-12- 2021	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
2.3 Langlopende schulden								
2.3.1 Leningen Rabobank	2.170	-	1.240	-	930	-	-	6,61%
Waarvan kortlopende (< 1 jaar)	-1.240	-	-	-	-930	-	-	
Totaal langlopende schulden	930	-	1.240	-	-	-	-	

De lening verantwoord onder de langlopende schulden betreft een lening die is afgesloten bij de Rabobank. Per 31 december 2021 bedraagt de lening € 930.000. Dit betreft het kortlopend deel, welk is opgenomen onder de kortlopende schulden.

De leningsovereenkomst is opgesteld ten tijde van de defusie in 2012. Er hebben zich ten aanzien van

de lening (voorwaarden), behoudens de periodieke aflossingen, geen wijzigingen voorgedaan.

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

niet voldoet of kan voldoen aan een van de criteria gesteld in de overeenkomst, heeft de bank het recht te eisen dat de lening volledig vervroegd wordt afgelost. Zoals uit de huidige financiële positie en de geprognosticeerde toekomstige positie blijkt, is er geen aanleiding om te verwachten dat het voorgaande zich zal voordoen.

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

Swap

Per 31-12-2021 heeft ZAAM een langlopende lening van

€ 930.000 (looptijd 31-7-2012 tot 30-9-2022). Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar en wordt gedurende de looptijd lineair afgelost.

ZAAM heeft een renteswap (looptijd 31-7-2012 tot 30-09-2022) met een nominale waarde van € 0 en een reële waarde van -/- 27.064,21 per 31-12-2021 (-/- € 126.590,57 per 31-12-2020). De negatieve reële waarde wordt veroorzaakt door de lagere variabele rente lager ten opzichte van de vaste rente van de swap. Het verloop van de onderliggende waarde van de swap waarop de variabele en vaste rente wordt verrekend met de Rabobank is gelijk aan het afgesproken verloop van de langlopende lening. De door middel van de swap periodiek te verkrijgen rentevergoeding is (qua bedrag en cashflow) gelijk aan de op de langlopende lening te betalen rente (3-maands Euribor + opslag van 1,42%). De swap kent een vaste rente van 5,19%. De totale rente van de langlopende lening bedraagt 6,61% (de vaste rente van de swap van 5,19% + opslag van 1,42%).

8.5.7. Kortlopende schulden

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Schulden aan kredietinstellingen	930	1.240
2.4.2 Schulden OCW	284	277
2.4.3 Crediteuren	1.544	1.950
2.4.4 Belasting en premies sociale verz.	5.200	4.339
2.4.5 Schulden ter zake van pensioenen	1.469	1.336
2.4.6 Overige kortlopende schulden	39	41
Subtotaal kortlopende schulden	9.466	9.184
2.4.7 Vooruitontv. subsidies OCW	641	2.320
Vooruitontv. subsidies OCW niet-georm.	-	0
2.4.9 Vooruitontv. termijnen overig	3.963	4.250
2.4.10 Vakantiegeld	3.112	2.993
2.4.11 Vakantiedagen (verlofuren OOP)	362	483
2.4.12 Te betalen interest	-	0
2.4.13 Overig overlopend	4.955	2.296
Subtotaal overlopende passiva	13.034	12.341
Totaal kortlopende schulden	22.499	21.525



(bedragen x € 1.000)

	31-12-2021	31-12-2020
2.4.4 Belasting en premies sociale verz.		
Loonheffingen	3.503	3.219
Premie sociale verzekeringen	1.697	1.120
Belasting en premies sociale verz.	5.200	4.339

De kortlopende schulden zijn € 974.000 hoger dan voorgaand jaar. De belangrijkste verschillen worden als volgt verklaard:

- De schulden aan kredietinstellingen zijn ultimo 2021 € 930.000. In september 2022 zal deze schuld volledig zijn afgelost.
- Crediteuren: De schuld aan handelscrediteuren is per ultimo 2021 € 406.000 lager dan eind 2020. Er heeft een herrubricering plaatsgevonden, waarbij € 355.000 overgeheveld is naar debiteuren. De administratie is eerder afgesloten, met meer overlopende posten als resultaat.
- De post belasting en premies sociale verzekeringen per ultimo 2021 is € 861.000 hoger dan per ultimo 2020. Deze post beweegt mee met de hogere loonkosten in 2021, wat weer veroorzaakt wordt door een toename in fte in 2021 en een hoger gemiddeld loonpeil (o.a. eenmalige bruto-uitkering van € 800 en hogere eindejaarsuitkering) ten opzichte van 2020.
- De schuld uit hoofde van pensioenverplichtingen stijgt met € 133.000. Deze stijging komt vooral door

- de toegenomen personeelskosten in 2021.
- De vooruit ontvangen termijnen OCW van € 641.000 betreffen vooruit ontvangen subsidies. Dit zijn onder meer Doorstroomprogramma's (€ 169.000), Zij-instromers (€ 136.000), Pilot nieuwe leerweg (€ 149.297), Lerarenbeurs (€ 96.000) en overige subsidies (€ 91.000).
- Ultimo 2021 is het saldo van "vooruitontvangen termijnen overig" € 287.000 lager dan in 2020. Deze daling heeft grotendeels te maken met de afname van de onttvangsten voor huur sportvoorzieningen.
- De post "vakantiegeld" is ten opzichte van 2020 met € 119.000 gestegen met name vanwege toename van de loonkosten.
- De post "overig overlopend" is ten opzichte van 2021 met € 2.659.000 gestegen. Dit wordt met name verklaard door de hogere raming van de kosten die betrekking hebben op het jaar 2021. Deze ramingen zijn o.a. gebaseerd op openstaande facturen in Synergy die nog niet zijn goedgekeurd.

8.5.8. Model G 2021

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

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond
	Kenmerk	Datum	ja/nee
Zij-instromers 2019	Diversen	31-12-2019	ja
Zij-instromers 2020	Diversen	31-12-2020	nee
Zij-instromers 2021	Diversen	31-12-2021	nee
Lerarenbeurs 2020-2021	Diversen	31-12-2020	ja
Lerarenbeurs 2021-2022	Diversen	31-12-2021	nee
Voork onnodig zitten blijven 2021	VOZ21010	20-5-2021	ja
Voork onnodig zitten blijven 2021	VOZ21013	20-5-2021	ja
Voork onnodig zitten blijven 2021	VOZ21033	20-5-2021	ja
Voork onnodig zitten blijven 2021	VOZ21075	20-5-2021	ja
Voork onnodig zitten blijven 2021	VOZ21083	20-5-2021	ja
Opleidingschool 2020/2021	1095162-1	20-11-2020	ja
Opleidingschool 2021/2022	1183821-3	22-11-2021	nee
Doorstroom programma's	DMBO20083	17-12-2019	ja
Doorstroom programma's	DPOVO20155	29-10-2020	ja
Doorstroom programma's	DPOVO20077	29-10-2020	ja
Doorstroom programma's	DPOVO20015	29-10-2020	ja
Doorstroom programma's	DMBO20075	17-12-2019	ja
Doorstroom programma's	DMBO20069	17-12-2019	ja
Doorstroom programma's	DPOVO21015	20-7-2021	nee
Doorstroom programma's	DPOVO21087	20-7-2021	nee
Doorstroom programma's	DPOVO21114	20-7-2021	nee
Doorstroom programma's	DHAVO21084	26-7-2021	nee
Doorstroom programma's	DPOVO21127	27-7-2021	nee
Doorstroom programma's	DPOVO21231	29-7-2021	nee
Kansengelijkheid in het onderw ijs (GKA)	GKO20012	8-12-2020	nee
Schoolkracht	SK20-17HB	30-4-2021	nee
Inhaal- en onderst progr Covid (tijdvak 1)	IOP-42621- VO	10-7-2020	ja
Inhaal- en onderst progr Covid (tijdvak 2)	IOP2-42621- VO	16-10-2020	ja

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

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

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20183	30-11-20	€ 161.813	€ 64.725	€ -	€ -64.725	€ 45.308	€ 61.662	€ -48.371
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20182	30-11-20	€ 161.916	€ 64.766	€ -	€ -64.766	€ 45.336	€ 76.951	€ -33.152
Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl	GLTL20115	30-11-20	€ 162.000	€ 64.800	€ -	€ -64.800	€ 45.360	€ 42.385	€ -67.775
Totaal			€ 485.729	€ 194.291	€ -	€ -194.291	€ 136.004	€ 180.998	€ -149.297

8.6. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Verplichtingen

Leverancier	Looptijd contract	Resterende looptijd	Jaarbedrag
Energie	1-1-2017 t/m 1-1-2025	4 jaar	1.839
Schoonmaakdiensten	18-8-2014/29-8-2016/1-5-2020 t/m onbepaald		2.222
E&W onderhoud	1-8-2017/30-3-2020 t/m onbepaald/30-3-2026		1.235
Datanetwerkkondersteuningsdiensten	8-1-2017 t/m 8-1-2024	3 jaar	2.091
ICT Hardware	1-4-2020 t/m 1-4-2024	3 jaar	181
Huur-, OZB- en erfpachtverplichtingen	Dootlopend		1.478
Leermiddelen intern	1-3-2017 t/m 1-3-2021		16
Leermiddelen intern en extern	1-3-2021 t/m 1-3-2023	2 jaar	2.781
Audiovisuele middelen (digitale schoolborden)	1-8-2021 t/m 1-8-2029	8 jaar	389
Totaal			12.232

Voor de diverse vormen van dienstverlening heeft ZAAM langlopende overeenkomsten afgesloten. In bovenstaande tabel 2 zijn de looptijden en jaarbedragen weergegeven.

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

8.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van de baten en lasten 2021

8.7.1. Rijksbijdragen

(bedragen x € 1.000)

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	102.625	98.846	97.830
3.1.2	Overige subsidies OCW	32.143	16.637	15.470
3.1.3	Doorbetaalde rijksbijdragen SWV	6.069	4.384	4.287
	Totaal Rijksbijdragen	140.837	119.866	117.587

Totaal Rijksbijdragen t.o.v. begroting / 2020

Zoals reeds aangegeven in de toelichting op de jaarcijfers is dit jaar sprake van een uitzonderlijke toename van de rijksbijdragen in 2021 als gevolg van de Coronapandemie.

Ten opzichte van de begroting zijn de totale rijksbijdragen € 20.971.000 (17,5%) hoger. Dit bestaat uit hogere Rijksbijdragen OCW van € 3.779.000 (3,2%), hogere Overige subsidies OCW van € 15.506.000 (12,9%) en hogere Doorbetaalde rijksbijdragen SWV van € 1.685.000 (1,4%).

Ten opzichte van 2020 zijn de totale rijksbijdragen € 23.250.000 (19,8%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere Rijksbijdragen OCW van € 4.795.000 (4,1%), hogere Overige subsidies OCW van € 16.673.000 (14,2%) en hogere Doorbetaalde rijksbijdragen SWV van € 1.782.000 (1,5%).

De toename van de totale rijksbijdragen t.o.v. 2020 bestaat uit een prijsverschil van € 22.891.000 (+19,5%) en een hoeveelheidsverschil van € 359.000 (0,3%) als gevolg van het stijgende leerlingenaantal. Het prijsverschil wordt met name verklaard door de ophoging van de GPL (+6,13%) in de loop van 2021. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de GPL OP (schoolsoort 4) weer vanaf 2016:

jaar	GPL OP	toename
2021	€ 94.790	6,13%
2020	€ 89.317	3,40%
2019	€ 86.380	3,52%
2018	€ 83.441	2,83%
2017	€ 81.147	2,95%
2016	€ 78.823	

De hoge toename van de GPL in 2021 is het gevolg van de (gedeeltelijke) compensatie in de normvergoeding van het wegvallen van de prestatiebox in 2021. De reguliere personele prijscorrectie bedraagt 2,47% en de compensatie van de prestatiebox 3,66%.

Rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting / 2020

Ten opzichte van de begroting zijn de Rijksbijdragen OCW € 3.779.000 (3,2%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere normvergoedingen (3,0%), die deels voortkomen uit de compensatie van de prestatiebox en lagere inhoudingen inzake werkloosheidsuitkeringen (0,2%).

Ten opzichte van 2020 zijn de Rijksbijdragen OCW € 4.795.000 (4,1%) hoger. Dit bedrag bestaat uit hogere normvergoedingen (3,9%), die deels voortkomen uit de compensatie van de prestatiebox en lagere inhoudingen inzake werkloosheidsuitkeringen (0,2%).

Overige subsidies OCW t.o.v. begroting/2020

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.1.2.1 Overige subsidies OCW			
Zij-instromers	75	70	60
Lerarenbeurs	149	146	206
Zomerscholen/voorkomen zittenblijven	105	219	211
Korte opl traj vmbo	0	5	4
Aanv bekostiging technisch vmbo	-80	-	-
Pilot nieuwe leerweg	208	35	-
Nationaal Programma Onderwijs	7.820	-	-
Aanv bek strategisch pers beleid	1.316	-	-
Aanv bek aanpak jeugdwerkloosheid	2	-	-
Aanv bek examen maatregelen	1.162	-	-
Aanv bek arbeidsmarkttoelage	1.309	-	-
Leerplusarrangement	4.622	4.523	4.158
Funciemix (randstadmiddelen)	2.233	2.185	2.185
VSV	181	59	193
Lesmateriaal	3.664	3.615	3.582
Prestatiebox	0	3.809	3.794
Opleidingsschool	354	337	339
Doorstroomprogramma's	328	288	265
Nieuwkomers	142	69	135
Inhaal en ondersteuningsprogramma's	2.872	1.138	338
Kansgelijkheid in het onderwijs	99	140	-
Extra hulp in de klas	5.342	-	-
Vrijroosteren leraren	61	-	-
Schoolkracht	30	-	-
Capaciteitentesten	150	-	-
Totaal ov. subsidies OCW	32.143	16.637	15.470

De Overige subsidies OCW zijn € 15.506.000 hoger dan begroot en € 16.673.000 hoger dan in 2020. Deze verschillen worden met name verklaard door de volgende posten:

1. Niet begrote opbrengsten ad € 17.285.000 uit hoofde van nieuwe rijksbijdragen, waarvan het merendeel ad € 15.783.000 voor rekening komt van de aan Corona gerelateerde extra rijksbijdragen (NPO, Examenmaatregelen, Arbeidsmarkttoelagen en Extra Hulp voor de Klas).
2. Hogere opbrengsten op lopende rijksbijdragen ten opzichte van begroting en 2020 van achtereenvolgens € 2.031.000 en € 3.147.000.
3. Lagere opbrengsten uit hoofde van de prestatiebox ten opzichte van begroting en 2020 van achtereenvolgens € 3.810.000 en € 3.794.000;

omdat ten tijde van de begroting 2021 nog niet duidelijk was op welke wijze de compensatie van het wegvallen van de prestatiebox gestalte zou krijgen, werd gemakshalve nog een bedrag begroot onder de noemer "prestatiebox". Dit impliceert tevens een verschuiving in de realisatie van Overige subsidies OCW naar de Rijksbijdragen OCW voor het deel dat in de normvergoeding wordt gecompenseerd.

Doorbetalde rijksbijdragen OCW t.o.v. begroting/2020

In 2021 is er € 1.782.000 (1,5%) meer beschikbaar gekomen aan zorg-, ondersteunings- en opting out-middelen vanuit de samenwerkingsverbanden dan in 2020. De opting out middelen stegen met € 541.000 (0,5%) met name als gevolg van het toevoegen van een derde jaarlaag aan de opting out van SWV Zaanstreek

en de zorg- en ondersteuningsmiddelen namen toe met € 1.241.000 (1%), hetgeen vrijwel volledig voor rekening komt van de ondersteuningsmiddelen (0,5%) en overige subsidies (0,5%) van SWV Amsterdam Diemen. Daarbij wordt tevens aangetekend dat een bedrag van

€ 502.000 (0,4%) voortkomt uit de uitkeringen van bovenmatige reserves van de Samenwerkingsverbanden Zaanstreek en Amsterdam-Diemen, die eerst vanaf 2023 zullen worden besteed.

8.7.2. Overige overheidsbijdragen en –subsidies

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
Huur- en heffingsvergoedingen	1.186	1.598	1.449
Amsterdamse scholenbeurs	-16	0	76
Amsterdamse lerarenbeurs	0	0	-22
Amsterdamse Teambeurs	156	174	313
Amsterdamse Kansenaanpak VO	664	464	671
Overig	150	80	440
3.2.1 Overige gemeentelijke subsidies	2.140	2.317	2.926
Totaal overheidsbijdragen en -subsidies	2.140	2.317	2.926

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. Deze vergoedingen zijn in 2021 gedaald met €263.000, omdat de verplichting tot het betalen van erfpacht voor onderwijsinstellingen in Amsterdam is komen te vervallen.

De subsidies Amsterdamse Teambeurs en Kansenaanpak VO zijn subsidies die de Gemeente Amsterdam in 2019 heeft geïntroduceerd. De opbrengst van subsidie Kansenaanpak VO is bij de begroting te laag ingeschat.

De post “overige” bestaat voornamelijk uit de gelden voor het onderhoud en eventuele toekomstige nieuwbouw van het Bernard Nieuwentijt College. De gemeente Waterland heeft de verantwoordelijkheid voor de schoolgebouwen volledig doorgedecentraliseerd. ZAAM is hierdoor zelf verantwoordelijk voor nieuwbouw, uitbreiding, constructiefouten en/of herstel in bijzondere omstandigheden en krijgt hier jaarlijks een vergoeding voor.

8.7.3. Overige baten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.5 Overige baten			
3.5.1 Opbrengst verhuur	62	184	227
3.5.2 Detachering personeel	158	228	194
3.5.3 Catering	192	193	171
3.5.4 Ouderbijdragen	1.115	1.892	1.032
Samenwerkingsverbanden	149	140	426
Woltjer stichting	171	98	240
Vergoedingen MBO-gelden	471	440	384
ESF	60	60	68
Overige kleinere subsidies	1.249	1.757	1.568
3.5.5 Overige	2.100	2.495	2.686
Totaal overige baten	3.628	4.992	4.310

Overige baten

De overige baten bestaan uit huuropbrengsten, gefactureerde ouderbijdragen, kantineopbrengsten en overige subsidies. De totale baten zijn lager dan begroot.

De opbrengsten van de verhuur zijn € 122.000 lager dan verwacht en wordt met name veroorzaakt door de beperkingen in het gebruiken van ruimtes door COVID-19. De detachering van personeel is € 70.000 lager dan begroot, detacheringen zijn eerder geëindigd en/of hebben uiteindelijk niet plaatsgevonden.

De daling van de ouderbijdragen (€ 777.000) heeft een direct verband met het niet door kunnen laten gaan van de excursies waardoor er geen ouderbijdragen in rekening zijn gebracht dan wel gecrediteerd. Daarnaast is er een verlaging (€ 419.000) van de algemene ouderbijdragen door de vrijwilligheid bij de ouders voor het betalen van deze bijdragen.

De subsidies vanuit de Woltjer stichting zijn in 2021 hoger in de begroting opgenomen (€ 73.000), omdat niet alle aanvragen ten tijde van het opmaken van de begroting al opgemaakt waren.

De MBO gelden zijn met € 31.000 hoger dan begroot. Vanaf schooljaar 2020/2021 is het Bindelmeer College gestart met het aanbieden vakmanschapsroute. Er zijn meer leerlingen ingestroomd dan verwacht.

Onder de post overige kleinere subsidies van € 1.249.000 betreffen subsidies van subsidiegevers, zoals vergoedingen van overige onderwijsinstellingen waaronder baten voor schoolwisselaars. Deze baten zijn ten opzichte van 2021 gedaald. Bij het opmaken van de begroting zijn deze te hoog ingeschat.

8.7.4. Personele lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Brutoloon en salarissen	78.440	75.445	73.745
4.1.2 Sociale lasten	9.989	9.275	9.105
4.1.3 Pensioenpremies	12.660	11.997	11.243
Lonen en salarissen	101.089	96.717	94.093
4.1.4 Dotatie personele voorzieningen	1.858	1.334	2.282
4.1.6 Personeel niet in loondienst	5.039	2.146	3.585
4.1.7 Scholing en ontwikkeling	901	750	787
4.1.8 Overig	1.339	3.664	1.100
Overige personele lasten	9.136	7.894	7.754
4.1.11 Af: uitkeringen	-1.121	-331	-944
Totaal personeelslasten	109.105	104.280	100.903

Personele lasten t.o.v. begroting

De totale personele lasten overschrijden de begroting met een bedrag van € 4.825.000. Hiervan heeft € 4.371.000 betrekking op de lonen en salarissen, € 1.242.000 op de overige personele lasten, en - € 790.000 op ontvangen UWV-uitkeringen.

Lonen en salarissen & uitkeringen

De overschrijding van lonen en salarissen van € 4.371.000 wordt met name verklaard door een aantal factoren die gedurende het jaar zijn opgetreden. Het structurele en incidentele karakter is aangegeven met een s respectievelijk een i.

- Een hoger loonpeil van in totaal € 230.000.
- Een tegemoetkoming in de vorm van een arbeidsmarkttoelage voor personeel op scholen met grootste risico op onderwijsachterstanden (i) van in totaal € 1.367.000 waarvan € 984.000 inmiddels zijn uitbetaald. De reservering van de nog te betalen bedrag van € 383.000 is op de overige personele lasten opgenomen.
- Een tegemoetkoming voor inzet van personeel in de eindexamen periode n uit hoofde van aanvullende bekostiging eindexamenmaatreglement(i) van € 226.000.
- Een hoger dan begrote aantal fte, te weten 38 fte's, van in totaal € 2.931.000. Deze overschrijding wordt voor een deel opgevangen door de hogere UWV-zwangerschaps en ziektewetuitkeringen van € 1.120.000, oftewel 14 fte's voor ziektevervangings. Een andere oorzaak van de overschrijding is de extra inzet van onderwijzend personeel voor het inhalen van achterstanden en het ontwikkelen van leerlingen als gevolg van Corona. Deze lasten zijn nagenoeg

gedekt door aanvullende middelen vanuit de overheid.

Overige personele lasten

De overschrijding van de € 1.242.000 op de overige personele lasten bestaat uit:

- De kosten van personeel niet in loondienst zijn € 2.893.000 hoger dan begroot. Ten eerste betreft dit de hogere kosten van de inhuur van interim personeel. Dit betreft ten eerste de inzet van een interim personeel bij ZAAM Diensten van in totaal € 476.000 op gebied van bedrijfsvoering en personeel. Ten tweede is € 212.000 besteed aan inhuur van de projectleider AFAS, een expertcentrum voor de migratie (Fides) en een extern projectleider ICT. Verder is er € 404.000 aan inhuur van interim-directeuren geweest in verband met ziektevervangings van drie schooldirecteuren (Pieter Nieuwland College, Blaise Pascal College en Bindelmeer College). Tenslotte is in totaal € 1.801.000 aan extern onderwijzend personeel ingezet voor werkdrukvermindering, de inhaal- en ondersteuningsprogramma's, ziektevervangings en de invulling van vacatures.
- De kosten van scholing en overige personeelslasten zijn € 151.000 hogere dan begroot. De kosten van scholing worden deels financieel gedekt door subsidies vanuit de gemeente Amsterdam en DUO.
- De kosten van personele voorzieningen zijn € 524.000 hoger dan begroot. Deze overschrijding wordt grotendeels verklaard door een hogere dotatie persoonlijk budget van € 325.000. Zoals vorig jaar geconstateerd, is er, als gevolg van de corona, minder behoefte en ruimte om de opgespaarde uren op te

- nemen. Daarnaast is er sprake van hogere dotatie aan de voorziening WIA van in totaal € 357.000. Dit vanwege de hoger dan begrote instroom (4 fte's hoger). Daartegenover zijn de dotatie aan jubileumuitkeringen en de werkloosheidsuitkering lager uitgekomen dan begroot, te weten € 159.000. Het aantal ex-medewerkers dat een werkloosheidsuitkering had is dit jaar afgenomen en daarmee de voorziening werkloosheidsuitkering
- De overige personele lasten zijn € 2.325.000 lager dan begroot. Dit wordt grotendeels verklaard door het feit dat de uit de aanvullende subsidiegelden voortvloeiende kosten (m.u.v. de NPO) hier zijn begroot (budget-neutraal). De daadwerkelijk gemaakte kosten zijn verwerkt in de lonen en extern personeel zoals hierboven toegelicht.

Personele lasten t.o.v. 2020

De totale personeelslasten zijn ten opzichte van 2020 € 8.202.000 (70%) hoger. Dit bedrag bestaat uit € 6.996.000 hogere lonen en salarissen enerzijds en € 1.382.000 hogere overige personele lasten en € 177.000 hogere uitkeringen van het UWV anderzijds.

De hogere lonen en salarissen worden deels veroorzaakt door het feit dat in 2021 een bedrag van € 1.210.000, uit hoofde van de aanvullende middelen voor de eindexamenkandidaten en de arbeidsmarkttoelage voor personeel op scholen met grootste risico op onderwijsachterstanden, zoals hierboven toegelicht, meegenomen. Daarmee zijn de lonen en salarissen 2021 hoger uitgevallen.

Het gemiddeld aantal (interne) fte's is 37 hoger dan in 2020. De toename in de overige personele lasten wordt grotendeels verklaard door hogere kosten van personeel niet in loondienst zoals hierboven toegelicht.

Bezetting in fte

Op 1 januari 2021 bedroeg het aantal fte's 1.204 (exclusief 6 stagiairs), waarna het aantal is toegenomen. Ultimo 2021 is het aantal fte's 1.252 (exclusief 8 stagiairs), een stijging van 48 fte's. In 2021 bedraagt het gemiddeld aantal fte's 1.227 (exclusief 4 stagiairs) ten opzichte van het gemiddeld aantal van 1.190 (exclusief 6 stagiairs) in 2020.

8.7.5. Afschrijvingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.2 Afschrijvingen			
4.2.2 Materiële vaste activa inventaris en appar.	2.484	2.436	2.637
4.2.3 Materiële vaste activa gebouwen	1.068	1.175	902
Totaal afschrijvingen	3.552	3.611	3.539

De afschrijvingen op inventaris en apparatuur zijn € 48.000 hoger dan begroot en € 153.000 lager dan vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt door de afschrijvingslasten voortvloeiende uit de investeringen ICT en onderwijsapparatuur voor het mogelijk maken van online onderwijs. Bij de gebouwen zijn de afschrijvingslasten € 107.000 lager als gevolg van het opschuiven van investeringen naar 2022 zoals aangegeven in de continuïteitsparagraaf.

8.7.6. Huisvestingslasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	1.239	1.060	1.057
4.3.2 Verzekering	-10	0	29
4.3.3 Onderhoud	2.779	2.096	2.995
4.3.4 Energie en water	2.059	1.817	1.766
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.367	2.346	2.285
4.3.6 Belastingen en heffingen	303	653	725
4.3.7 Overige huisvestingslasten	378	352	404
Totaal huisvestingslasten	9.115	8.325	9.260

Huisvestingslasten t.o.v. begroting en realisatie 2019

De hogere uitgaven van groot onderhoud worden grotendeels veroorzaakt door:

- In dit jaar is meer besteed aan de huur van sportaccommodaties. Dit betreft met name de lessen lichamelijke oefening voor scholen die geen eigen sportruimtes binnen het eigen schoolgebouw beschikbaar hebben. Een aantal scholen is in verband met Corona eerder begonnen en ook langer doorgegaan.
- Hogere kosten voortvloeiende uit onderhoudscontracten € 600.000, zoals reeds toegelicht in de toelichting op de jaarcijfers;
- 13% hogere energiekosten als gevolg van de stijgende energieprijzen. Zowel de prijs van gas als die van elektriciteit is gestegen. Kosten die betaald moeten worden uit het budget van de bedrijfsvoering van de organisatie, die normaal gesproken bedoeld zijn voor meubilair, lesmateriaal, schoonmaak, onderhoud van het schoolgebouw en energie. In de begroting van komend jaar houdt ZAAM rekening met 20% hogere energielasten.
- De heffingen zijn € 350.000 lager uitgekomen dan begroot. De kosten van erfpacht worden niet langer meer in rekening gebracht bij de school (tevens lagere huisvestingsvergoedingen)



8.7.7. Overige lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Accountantskosten	95	75	84
4.4.2 Telefoon- en portokosten	248	292	293
4.4.3 Advieskosten	530	657	419
4.4.4 Onderwijs door derden	5.342	1.368	1.229
4.4.5 Overig adm en beheerslasten	653	720	668
Administratie en beheerslasten	6.867	3.112	2.694
4.4.6 Inventaris	575	516	620
4.4.7 Leermiddelen	3.176	2.790	2.903
4.4.8 ICT	2.222	2.193	2.042
4.4.9 Examenkosten	194	178	116
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.167	5.678	5.681
4.4.10 PR en marketing	392	247	256
4.4.11 Contributies en abonnementen	526	521	434
4.4.12 Catering	219	221	196
4.4.13 Dotatie voorzieningen dub. Debiteuren	2	341	76
4.4.14 School & culturele activiteiten	118	128	65
4.4.15 Reizen, excursies en projecten	882	1.271	730
4.4.16 Overige	1.002	844	917
Overige adm en beheerslasten	3.143	3.574	2.675
Totaal overige lasten	16.176	12.363	11.050

Materiële lasten t.o.v. begroting en realisatie 2020

De overige materiële lasten zijn € 3.813.000 hoger dan begroot en € 5.126.000 hoger dan vorig jaar. De grootste verschillen worden hieronder verder toegelicht:

De kosten onderwijs door derden zijn € 3.974.000 hoger dan begroot.. Voor de subsidie extra hulp voor de klas is ZAAM penvoerder voor de scholen in Amsterdam. ZAAM heeft de de verwachte kosten van de afrekening van de deelnemende scholen hier opgenomen (€ 4.200.000).

De dotatie voorziening dubieuze debiteuren is € 339.000 lager dan begroot en € 74.000 lager dan vorig jaar. De dotatie is lager door de (schatting) wijziging bij het bepalen van de voorziening. Vorig jaar is besloten is alleen de ouderbijdrage debiteuren tot en met schooljaar 2019-2020 nog te voorzien. De overige ouderbijdrage debiteuren worden niet meer voorzien in verband met het vrijwillige karakter.

De kosten van PR en marketing zijn € 145.000 hoger dan begroot en € 136.000 hoger dan vorig jaar. Oorzaak is dat door corona open dagen online plaats moesten vinden. Hiervoor zijn kosten uitgegeven voor online tools en films.

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Honoraria accountant			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	80	66	74
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	15	9	10
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	-	-	-
Totaal	95	75	84

De accountantslasten van € 95.000 hebben voor:

- € 44.000 betrekking op de jaarrekeningcontrole 2020 en € 36.000 betrekking op een voorschot voor de jaarrekeningcontrole van 2021 welke zijn uitgevoerd door Astrium Onderwijsaccountants;
- € 15.000 betrekking op andere controleopdrachten. Dit betreft voornamelijk de controle op eindafrekeningen van subsidies van de gemeente Amsterdam en andere subsidiegevers. Deze

controles zijn alle uitgevoerd door Astrium Onderwijsaccountants.

Oorzaak voor het overschrijden van de begroting is voornamelijk dat in de begroting rekening is gehouden met minder kosten voor andere controleopdrachten. Oorzaak voor de overschrijding op het onderzoek van de jaarrekening is het voorschot voor 2021, omdat de controle vervroegd is hebben we al een extra voorschot ontvangen.

8.7.8. Financiële baten en lasten

(bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	-	1.613	-
5.5 Rentelasten	-197	-210	-210
Totaal financiële baten en lasten	-197	1.403	-210

De rente op de langlopende lening is gefixeerd door middel van een renteswap en bedraagt € 124.000. De rentelasten van de langlopende lening zijn lager dan vorig jaar als gevolg van aflossing op de langlopende

lening. Daarnaast is er een bedrag van € 73.000 meegenomen. Dit betreft de disconteringsvoet, waartegen de voorzieningen contant zijn gemaakt.

8.8. Verbonden partijen (Model E)

(bedragen x € 1.000)

Naam	juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2020*	Resultaat 2020*	Total baten*	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Samenwerkingverband Amsterdam/Diemen	Vereniging	Amsterdam	4	10.759	-157	73.419	nee	-	nee
Samenwerkingverband Zaanstreek	Coöperatieve Vereniging	Zaanstad	4	2.177	-527	16.815	nee	-	nee
Saenstroom OPDC	Stichting	Zaanstad	4	2.424	-147	2.781	nee	-	nee
Samenwerkingverband Waterland	Stichting	Purmerend	4	1.438	-180	10.687	nee	-	nee
Totaal bestuur				16.798	-1.011	103.702			

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

samenwerkings- en deelnemersovereenkomst. Van de samenwerkingsverbanden ontvangt ZAAM structureel gelden voor onderwijsondersteuning in het kader van passend onderwijs.

Bovengenoemde gegevens zijn vanaf eind maart beschikbaar.



8.9. 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 2021 een bezoldigingsmaximum van 190.000,- euro. De RvT heeft de het bezoldigingsmaximum WNT vastgesteld op 23 april 2021.

10a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2021		
bedragen x € 1	B. Dijkgraaf	D. Asser
Functiegegevens ⁵	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang ⁶ en einde functievervulling in 2021	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	1,0	1,0
Dienstbetrekking ⁸	ja	ja
Bezoldiging⁹		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	164.674	141.487
Beloningen betaalbaar op termijn	22.712	21.344
<i>Subtotaal</i>	<i>187.386</i>	<i>162.831</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	190.000	190.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹¹	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	187.386	162.831
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹²	N.v.t. /N.v.t.	N.v.t. / N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ¹³	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020 ¹⁴			
bedragen x € 1	B. Dijkgraaf	D. Asser	R. Kuiken
Functiegegevens ⁵	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 – 31/12	1/5 – 31/12	1/1 – 29/2
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking ⁸	ja	ja	ja
Bezoldiging⁹			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	160.403	83.381	30.723
Beloningen betaalbaar op termijn	21.460	13.608	3.521
<i>Subtotaal</i>	<i>181.863</i>	<i>96.990</i>	<i>34.244</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	183.000	122.500	30.000
Bezoldiging	181.863	96.990	34.244

10b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2021		
bedragen x € 1	B. Nix	
Functiegegevens ²	Lid CvB	
Kalenderjaar ⁴	2021	2020
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)		01/01 – 30/04
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar ⁵		4
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar ⁶		589
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar ⁷	€ 199	€ 193
Maxima op basis van de normbedragen per maand ⁸		94.200
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 ⁹		94.200
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief? ¹⁰		Ja
Bezoldiging in de betreffende periode		104.107
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 ¹¹		104.107
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹²		N.v.t.
Bezoldiging		104.107
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹³		N.v.t. /
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ¹⁴		N.v.t.

10c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2021						
bedragen x € 1	H.M. de Jong	A.J. Kallenberg	N.A. Boering	A.H. van Steensel-Schaeffer	C.F.T. Schouten	S. Sarraf
	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	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 ³	13.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	28.500	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ⁵	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
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 ⁶	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ⁷	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020 ⁸						
bedragen x € 1	E.R.M. Verhoef	S. Sarraf	E.M. Spetter	A.J. Kallenberg	C.F.T. Schouten	N.A. Boering
Functiegegevens ²	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 – 31/12	1/11 – 31/12	1/1 – 30/6	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging ³	9.000	1.166	3.500	7.000	7.000	7.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	27.450	3.050	9.100	18.300	18.300	18.300

Het honorarium voor RvT is in 2021 vastgesteld. De beloning 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.

10d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder

Niet van toepassing bij ZAAM in 2021.

10e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700

Niet van toepassing bij ZAAM in 2021.

10f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

Niet van toepassing bij ZAAM in 2021.

10g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Niet van toepassing bij ZAAM in 2021.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Niet van toepassing bij ZAAM in 2021.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen¹.

8.10. Gebeurtenissen na balansdatum

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

8.11. Beleidsinfo

(bedragen x € 1.000)

	jan-dec 2020	Lasten administratie	Lasten huisvesting	Lasten leermiddelen	Lasten meubilair	Baten ouderbijdragen	Baten schoonmaken
BRIN	02VQ, 14RF, 17HB, 17VF, 21ET en 26JZ	6.867	9.115	5.398	21	1.115	-
Totaal bestuur		6.867	9.115	5.398	21	1.115	-

Bijlage 1 -
**Subsidie en
fondsenwerving**

Van onderwijsontwikkeling tot cultuurdagen, in 2021 deden de scholen van ZAAM voor zeer diverse activiteiten een beroep op subsidies en bijdragen van fondsen.

De belangrijkste subsidies en fondsbijdragen in 2021:

Gemeente Amsterdam

Kansenaanpak

In de schooljaren 20-21 en 21-22 ontvingen dertien¹ ZAAM scholen de subsidie Kansenaanpak. Deze subsidie wordt ingezet om leerlingen met een achterstand op o.a. het gebied van taal en rekenen weer op niveau te krijgen.

Brede brugklas bonus

In de schooljaren 20-21 en 21-22 ontving De Vinse School de Brede Brugklas Bonus om de exacte vakken nog beter te laten aansluiten bij de verschillende niveaus van de leerlingen.

Teambeurs

In de schooljaren 20-21 en 21-22 ontvingen zeventien² ZAAM scholen de subsidie Teambeurs. Deze subsidie wordt ingezet om de expertise van de docenten op verschillende terreinen (zowel pedagogisch als didactisch) te versterken.

Sociale Basis

Het Calvijn College ontving in 2021 een bijdrage voor hun programma NEXT uit de subsidie Sociale Basis stadsdeel Nieuw – West.

Verzeker je toekomst

Het Bindelmeer College kreeg in 2021 een bijdrage uit het programma Verzeker je toekomst van stadsdeel Zuidoost voor leerondersteuning en Talent sport, welzijn, kunst en cultuur.

Rijksoverheid

Inhaal- en ondersteuningsprogramma's

Om achterstanden door de coronacrisis weg te werken en te voorkomen, werd de landelijke subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's in het leven geroepen. Deze subsidie wordt door 22 ZAAMscholen gebruikt voor de inzet van docenten en externe partners om buiten de reguliere schooluren leerlingen bij te spijkeren. Deze regeling liep op 31 december 2021 af.

Extra hulp voor de klas

ZAAM was penvoerder in de regio Amsterdam voor de

subsidieregeling Extra hulp voor de klas. Met deze middelen kon extra personeel worden ingezet in het kader van corona (zoals extra onderwijsassistenten). ZAAM participeerde ook in de regeling in de regio Zaanstad-Waterland.

Overstap po-vo

Het Calvijn College, het Comenius Lyceum, Xplore, College de Meer en het Damstede Lyceum maken gebruik van de regeling Doorstroom Po-Vo om de overstap tussen basisschool en middelbare school voor kwetsbare leerlingen makkelijker te maken.

Doorstroom vmbo – mbo / vmbo – havo

In 2020 ontvingen het Bindelmeer College, Pascal Zuid en het Noorderlicht de subsidie doorstroom vmbo-mbo / vmbo – havo om de overstap van vmbo naar mbo of havo makkelijker te maken. Vanwege de coronacrisis hebben Pascal Zuid en het Noorderlicht de uitvoer van deze subsidie doorgeschoven naar 2021. In 2021 maakten ook het Comenius Lyceum, het Over-Y lyceum en De Vinse School gebruik van de regeling.

Voorkomen onnodig zittenblijven

Vijf³ ZAAMscholen maken gebruik van de regeling Voorkomen onnodig zittenblijven (voorheen Lente- en zomerscholen) om beleid te maken om onnodig zittenblijven te voorkomen en/of organiseren met de middelen lente- of zomerscholen om leerlingen een laatste zetje te geven.

Pilot nieuwe leerweg

Het Noorderlicht, het Zuiderlicht en het Over Y College doen mee aan de Pilot Nieuwe Leerweg. Zij ontwikkelen met ondersteuning van deze subsidie een praktijkgericht programma dat geïmplementeerd wordt in de nieuwe leerweg (een samenvoeging van GL en TL).

Gelijke Kansen Alliantie

Pascal Zuid ontvangt een bijdrage uit de Gelijke Kansen Alliantie voor een samenwerking met gemeente Zaanstad en het Zuiderlicht College (OVO) op het gebied van huiswerkbegeleiding en sociale begeleiding in de wijken Poelenburg en Peldersveld.

1 Iedersland College, Calvijn, Noorderlicht, Over-Y College, Zuiderlicht College, Bindelmeer College, Huygens College, Comenius Lyceum, Sweelinck College, Hogelant, Damstede Lyceum, College de Meer (in 20-21) Xplore (in 21-22)

2 Havo de Hof, De Apollo, Zuiderlicht College, Vinse school, Bindelmeer College, Noorderlicht, Pieter Nieuwland College, Reinaert, Gerrit van der Veen College, Cygnus Gymnasium, Calvijn, Huygens College, Sweelinck College, Iedersland College, Comenius Lyceum, Damstede, College de Meer

3 Sweelinck, Zuiderlicht, Vinse School, Damstede, Bindelmeer College



Sterk Techniek Onderwijs Amsterdam

Vanuit de regeling Sterk Techniek Onderwijs ontving het Huygens College een bijdrage voor de inzet van docenten voor de ontwikkeling van MVI.

Vrijroosteren leraren

Damstede Lyceum, ABC Noorderlicht, Bindelmeer College, Calvijn College, Gerrit van der Veen College maken gebruik van de regeling Vrijroosteren leraren om hun medewerkers te trainen in diverse vaardigheden (van taalbeleid tot versterkt mentoraat) en tegelijkertijd hun leerlingen extra te ondersteunen.

Schoolkracht

Het Bernard Nieuwentijt College maakt gebruik van de subsidie Schoolkracht om te werken aan het verbeterplan onderwijskwaliteit. Het Iedersland College, het Calvijn College en het Comenius Lyceum hebben een gezamenlijke aanvraag gedaan om hun taalbeleid te versterken.

Capaciteitentesten

Negen scholen maakten gebruik van de mogelijkheid om met terugwerkende kracht subsidie aan te vragen voor capaciteitentesten afgenomen in 2020 en 2021.

Subsidie zij-instroom

In 2021 maakten vier scholen (Blaise Pascal College, Sweelinck College, Iedersland College, Huygens College) gebruik van de subsidie zij-instroom.

Overige fondsen

Woltjer Stichting

In 2021 kregen negen⁴ scholen een bijdrage van de Woltjer Stichting voor projecten rond burgerschap, persoonlijke ontwikkeling en kunst en cultuur. Daarnaast kreeg ook het CCA (de samenwerking tussen het Gerrit van der Veen College, het Sweelinck College en het Zuiderlicht College) een bijdrage voor de organisatie van gezamenlijke leerlingactiviteiten.

⁴ Comenius College, Xplore, Cygnus Gymnasium, Gerrit vd Veen College, Over-Y College, Calvijn College Zuiderlicht College, Noorderlicht, Bernard Nieuwentijt College

Bijlage 2 - **Aanbestedingen**

Europese aanbestedingen gepubliceerd/ afgerond in 2021

- Europese aanbesteding onderhoud en reparatie zonwering
- Europese aanbesteding keuring en onderhoud blusmateriaal
- Europese aanbesteding Inhuur personeel PNIL
- Europese aanbesteding keuring arbeidsmiddelen
- Europese aanbesteding Leermiddelen 2021
- Europese aanbesteding Liftonderhoud
- Europese aanbesteding Afvalverwerking
- Europese aanbesteding Onderwijs- en kantoormeubilair (behalve perceel lockers)
- Europese aanbesteding Voedingsmiddelen

Europese aanbesteding lopende vanuit 2020, afronding 2022

- Europese aanbesteding Personeels- & salaris administratie (EHRM)

Europese aanbestedingen in voorbereiding, geplande publicatie 2022

- Europese aanbesteding WGA/ risicodrager
- Europese aanbesteding Ziektewet
- Europese aanbesteding accountantsdiensten
- Europese aanbesteding drukwerk
- Europese aanbesteding MFP's
- Europese aanbesteding Vaste telefonie
- Europese aanbesteding Leermiddelen 2022

Meervoudig onderhandse aanbestedingen gepubliceerd/ afgerond

- Meervoudig onderhandse aanbesteding BHV-SHV opleidingen
- Meervoudig onderhandse aanbesteding ARBO-diensten
- Meervoudig onderhandse aanbesteding architectdiensten Nieuwbouw Xplore

Mededingingsprocedure afgerond

- Mededingingsprocedure Audio Visuele Middelen

Mededingingsprocedure gepubliceerd

- Mededingingsprocedure Lockers

Ondertekening

College van Bestuur

Mw. B.D. Dijkgraaf – *Voorzitter College van Bestuur*

Dhr. D.A. Asser – *Lid College van Bestuur*

Raad van Toezicht

Dhr. H.M. de Jong – *Voorzitter Raad van Toezicht*

Mw. A.H. van Steensel - Schaeffer – *Vicevoorzitter Raad van Toezicht*

Mw. C.F.T. Schouten – *Lid Raad van Toezicht*

Mw. S. Sarraf – *Lid Raad van Toezicht*

Dhr. A.J. Kallenberg – *Lid Raad van Toezicht*

Dhr. N.A. Boering – *Lid Raad van Toezicht*

