



# Jaarverslag 2023



Almeerse Scholen Groep



# Jaarverslag 2023

---

# Inhoud

3

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1. ASG in beeld: missie, visie en organisatie</b>	<b>6</b>
1.1 Missie, visie en kernwaarden	6
1.2 Organisatie	7
1.3 Onze scholen en leerlingaantallen	7
1.4 Toegankelijkheid en zorgplicht	8
1.5 Interne organisatiestructuur	9
1.6 Toepassing en naleving gedragscodes bestuur en toezicht	12
<b>2. Reflectie van het bestuur op 2023</b>	<b>13</b>
2.1 Samen bouwen aan het onderwijs van morgen	14
2.2 Onderwijs in een grootstedelijke context	15
2.3 Samenwerking in het Almeerse netwerk voor de jeugd	16
2.4 Wat 2023 ons gebracht heeft en wat 2024 ons gaat brengen	17
<b>3. Opgave 1: Onderwijs van hoge kwaliteit</b>	<b>18</b>
3.1 Onderwijskwaliteit	19
3.2 Onderwijsresultaten	21
3.3 Basisvaardigheden	24
3.4 Doorlopende lijn PO – VO – mbo – hbo	25
3.5 Medewerkersonderzoek	25
3.6 Onderwijskwaliteit samengevat: wat staat ons te doen?	26
<b>4. Opgave 2: Verbinding en inclusie</b>	<b>27</b>
4.1 Kansengelijkheid	28
4.2 Nationaal Programma Onderwijs	29
4.3 Passend en inclusief onderwijs	32
4.4 Onderwijs aan nieuwkomers en anderstaligen	34
4.6 Verbinding en inclusie samengevat: wat staat ons te doen?	37
<b>5. Opgave 3: Duurzame huisvesting</b>	<b>38</b>
5.1 Visie op huisvesting	39
5.2 Integraal Huisvestingsplan: onderhoud en nieuwbouw	40
5.3 Collectieve inkoop	41
5.4 Duurzame huisvesting samengevat: wat staat ons te doen?	41

<b>6. Opgave 4: Toekomstgericht onderwijs</b>	<b>42</b>
6.1 Innovatie op drie niveaus	43
6.2 Uitvoeringsagenda innovatie	43
6.3 Professionalisering	43
6.4 Herijken van het huidige innovatie-aanbod	44
6.5 Innovatie en groeien door verbinding	44
6.6 Strategisch formeren	44
6.7 Innoveren en anders organiseren	44
6.8 Digitalisering	44
6.9 Toekomstgericht onderwijs samengevat: wat staat ons te doen?	45
<b>7. ASG als faciliterende organisatie</b>	<b>46</b>
7.1 Strategisch personeelsbeleid	47
7.2 Lerarentekort	48
7.3 Kerncijfers personeel	52
7.4 Werkdrukmiddelen	53
7.5 Loopbaanbegeleiding en verzuim	54
7.6 Uitkeringen na ontslag	57
7.7 Samen leren en ontwikkelen	57
7.8 Samen opleiden en professionaliseren	58
7.9 Klachten en bezwaren	59
7.10 Sociale veiligheid	61
7.11 ICT, informatiebeveiliging en privacy	63
7.12 ASG als faciliterende organisatie samengevat: wat staat ons te doen?	64
<b>8. Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>	<b>65</b>
8.1 Besturingsfilosofie	66
8.2 Raad van Toezicht	66
8.3 Medezeggenschap	71
8.4 Bestuur, toezicht en medezeggenschap samengevat: wat staat ons te doen?	74
<b>9. Toekomst en continuïteit</b>	<b>75</b>
9.1 Financieel resultaat	76
9.2 Allocatie van middelen naar schoolniveau	77
9.3 Continuïteitsparagraaf	78
9.4 Risico's in beeld en interne organisatie	86
9.5 Treasury	94

## Voorwoord

In dit jaarverslag kijken we terug op 2023. Een jaar vol beweging, waarin we hebben doorgebouwd aan onze missie om kinderen en jongeren goed onderwijs te bieden. Voor ons als organisatie was 2023 ook een complex jaar. Er is onderzoek gedaan naar een verbeterde inrichting van het organisatie- en besturingsmodel van ASG. Dat heeft geleid tot aanbevelingen voor het herinrichten van werkprocessen en het verbeteren van de samenhang en verbinding tussen de verschillende organisatieonderdelen. Per 1 januari 2024 is een nieuw College van Bestuur benoemd met als opdracht om ook in 2024 goed onderwijs aan onze leerlingen centraal te stellen.

Goed onderwijs maakt verschil. De opleidingskansen die kinderen en jongeren krijgen, bepalen voor een groot deel hun toekomst en daarmee de toekomst van ons land. Of het lukt hen alle kansen te bieden om zich naar vermogen te ontwikkelen, is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van het onderwijs. Daar zetten de medewerkers van ASG zich dagelijks voor in. Tegelijkertijd staat het onderwijs onder druk door grote personeelstekorten, problematiek in de jonge en groeiende stad Almere, toenemende armoede, huisvestingsvraagstukken en meer. Het blijft van groot belang dat we met onze partners in de stad en in de regio gezamenlijk optrekken in de zorg voor onze leerlingen en hun ouders, voor onze scholen en ons personeel.

Met de Inspectie van het Onderwijs zijn we ervan overtuigd dat basisvaardigheden en gelijke kansen de belangrijkste opgaven zijn voor het onderwijs. Dat geldt zeker in de context van Almere. Vanuit hun professionaliteit dragen onze leraren er in belangrijke mate aan bij leerlingen de basisvaardigheden mee te geven die zij hun verdere leven nodig hebben. Daarmee zetten we belangrijke stappen op het gebied van gelijke kansen. Dat werkt alleen als politiek, bestuur, schoolleiders en leraren het samen doen.

‘Samen doen’ typeert de inzet die we in 2023 opnieuw hebben geleverd. De veranderingen in het jaar dat achter ons ligt hebben veel gevraagd en invloed gehad op wat we konden doen en bereiken. We zijn er trots op dat het gelukt is om resultaat te boeken. Trots op de veerkracht van onze mensen en op de wendbaarheid van onze organisatie. Samen hebben we zonder onderbreking geïnvesteerd in de toekomst van de jeugd. Daarvoor willen we iedereen op deze plaats bedanken. We zien het als een voorrecht om samen door te bouwen aan het onderwijs van morgen. Door elkaar te zien en te zorgen voor elkaar, door een open houding, door haalbare doelen te stellen en door vooruit te kijken. Dat is waar ASG voor staat.

In dit jaarverslag leest u over deze inzet, over de context waarin medewerkers van ASG zich dagelijks inspannen en over de resultaten daarvan. Zo verantwoorden we ons over ons werk voor het onderwijs in Almere. Met dit jaarverslag nemen we u mee in de beweging die ASG maakt om samen kleur te geven aan goed onderwijs.

College van Bestuur ASG  
Susanne Olivier en Ber Damen

1 | Onderwijs maakt het verschil. Kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs, Louise Elffers, mei 2022.

2 | De Staat van het Onderwijs 2023. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/05/10/staat-van-het-onderwijs-2023>



## ASG in beeld: missie, visie en organisatie

### 1.1 Missie, visie en kernwaarden

De missie van ASG is: samen kleur geven aan goed onderwijs. Hoe brengen wij onze missie in de praktijk? Door kwalitatief en eigentijds onderwijs te bieden, innovatief en inspirerend. We anticiperen op wat de toekomst van jongeren en het onderwijs vraagt. De combinatie van primair en voortgezet onderwijs geeft ons hierbij een enorme potentie. Wij bereiden jonge mensen voor op hun toekomst: goed gekwalificeerd, met vaardigheden en met zelfkennis. Zo kunnen zij bijdragen aan de samenleving. Dat is onze visie. In ons denken en doen laten wij ons leiden door onze kernwaarden: elkaar zien, open, vooruitstrevend, ambitieus.

## 1.2 Organisatie

ASG is een samenwerkingsstichting. Samen bieden wij algemeen bijzonder en openbaar primair en voortgezet onderwijs. Ondersteunende werkzaamheden worden verricht door het servicebureau, het bestuursbureau en de afdeling concerncontrol. De Stichting ASG wordt bestuurd door het College van Bestuur. Het interne toezicht is belegd bij de Raad van Toezicht.

## 1.3 Onze scholen en leerlingaantallen

ASG had eind 2023 38 scholen voor primair onderwijs, 2 scholen voor speciaal basisonderwijs en 8 scholen voor voortgezet onderwijs. In totaal had ASG op 1 oktober 2023 19.174 leerlingen en op 31 december 2023 2.241 medewerkers. In onderstaande tabellen zijn de leerlingenaantallen op onze scholen opgenomen.

Primair onderwijs	Aantal leerlingen op 01-10-2023		Aantal leerlingen op 01-10-2023
Aquamarijn	259	De Polderhof	196
Aurora	248	De Tjasker	175
Bommelstein	170	De Vuurvogel	181
Caleidoscoop	226	De Watertuin	196
Columbuschool	615	De Zeeraket	352
De Achtbaan	166	De Zevensprong	167
De Albatros	312	Digitalis	206
De Archipel	672	Het Avontuur	173
De Architect	169	Het Meesterwerk	140
De Argonaut	181	Het Palet	188
De Bombardon	164	Het Samenspel	328
De Compositie	395	Het Spectrum	205
De Egelantier	181	Het Universum	431
De Fierefluiter	417	International Primary School	267
De Heliotroop	272	Letterland	195
De Kameleon	94	Montessori Campus	114
De Klaverweide	264	Montessori Stad	587
De Kring	353	Odyssee	236
De Ontdekking	855	Polygoon	211
De Pauw	4 <sup>3</sup>	Syncope	421
<b>Totaal</b>			<b>10.986</b>

Primair onderwijs totaal	Aantal op 01-10-2023
Basisonderwijs	10.626
Speciaal basisonderwijs	360
<b>Totaal</b>	<b>10.986</b>

Voortgezet onderwijs	Aantal op 01-10-2023
Arte College	880
Buitenhout College	797
De Meergronden	1.300
Echnaton	937
Helen Parkhurst	1.754
Montessori Lyceum Flevoland	515
Oostvaarders College	1.510
PrO Praktijkonderwijs	495
<b>Totaal</b>	<b>8.188</b>

### 1.4 Toegankelijkheid en zorgplicht

Alle kinderen en jongeren in Almere hebben recht op goed onderwijs en moeten aan de best passende vorm van onderwijs kunnen deelnemen. Scholen hebben de wettelijke plicht om leerlingen een passende onderwijsplek te bieden. Om dat te realiseren, werken alle Almeerse schoolbesturen samen met het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere. Het College van Bestuur van ASG neemt deel aan de ledenraad en de algemene ledenvergadering.

Vanaf de oprichting in 2009 faciliteert ASG het Taalcentrum Almere op administratieve wijze. Leerlingen van het Taalcentrum worden ingeschreven op scholen van ASG (De Ontdekking voor het PO en Echnaton voor het VO), omdat aan het Taalcentrum geen eigen BRIN-nummer is toegekend waarop de bekostiging ontvangen kan worden.

ASG ontvangt als bevoegd gezag van Echnaton en De Ontdekking en als penvoerder van het Taalcentrum de bekostiging voor de leerlingen van het Taalcentrum. De door ASG aan het Taalcentrum beschikbaar te stellen bekostiging staat gelijk aan de door ASG van rijkswege ontvangen bekostiging, verminderd met een vast bedrag per jaar voor de kassiersfunctie van ASG. Op 16 november 2023 hebben het Taalcentrum en de Almeerse Scholen Groep de 'Overeenkomst bekostiging Taalcentrum' ondertekend, waarin alle afspraken hierover zijn vastgelegd. De overeenkomst en het verloop van de samenwerking ASG wordt jaarlijks geëvalueerd. Het aantal leerlingen van het Taalcentrum (PO+VO) bedroeg per 1 oktober 2023 568.

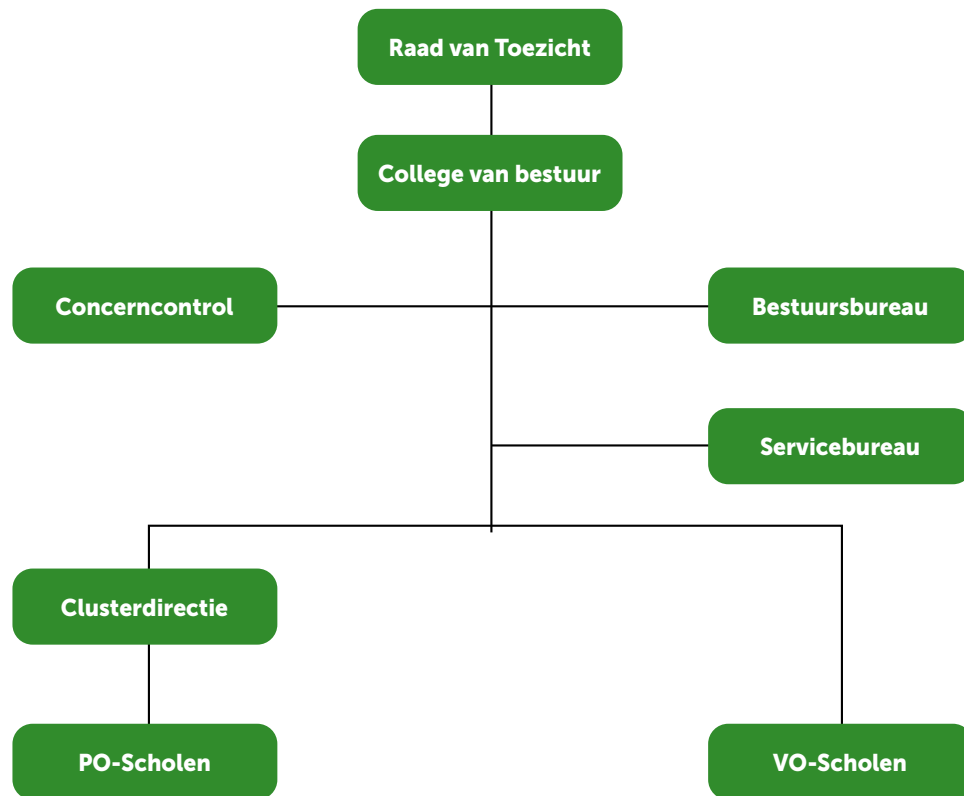




## 1.5 Interne organisatiestructuur

De interne organisatiestructuur van ASG ziet er als volgt uit:

### Organogram ASG



#### 1.5.1 Juridische structuur

De Stichting ASG is een samenwerkingsstichting die algemeen bijzonder en openbaar primair onderwijs en algemeen bijzonder en openbaar voortgezet onderwijs aanbiedt.

Het servicebureau, het bestuursbureau en de afdeling concerncontrol voeren ondersteunende werkzaamheden uit. De Stichting ASG wordt bestuurd door het College van Bestuur.

Het interne toezicht is belegd bij de Raad van Toezicht, waarvan de leden worden benoemd door de gemeenteraad van de Gemeente Almere.

#### 1.5.2 College van Bestuur

Het College van Bestuur behartigt de belangen van alle scholen die tot ASG behoren en betreft deze in overwegingen en besluitvorming. Het bestuur waarborgt op bestuursniveau het openbaar karakter en de algemeen bijzondere grondslag van de verschillende scholen. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de wettelijke en statutaire bevoegdheden en voor naleving van de Codes Goed Onderwijsbestuur. Het College van Bestuur richt zich bij de uitvoering van haar taak naar het doel, de grondslag en het belang van de stichting, de scholen, de leerlingen en hun ouders, de belangen van andere stakeholders, het belang van de onderwijsorganisatie en van de samenleving, en weegt deze belangen tegen elkaar af. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op onder andere het beleid van het bestuur, de algemene gang van zaken binnen ASG en de scholen die ASG in stand houdt. ASG kent een collegiaal bestuur. De leden van het College van Bestuur treden als eenheid

met één standpunt naar buiten. In de statuten van ASG wordt in artikel 9 sub 5 aangegeven dat het College van Bestuur een bestuursreglement kan opstellen. Met het Reglement College van Bestuur d.d. 13 december 2021 is hier invulling aan gegeven. Het Reglement College van Bestuur is te vinden op de website van ASG<sup>4</sup>.

In 2023 was het College van Bestuur als volgt samengesteld:

Naam/functie	Portefeuilles	(Neven)functies
<p><b>De heer H. Griffioen (Herbert)</b>  <i>Voorzitter College van Bestuur tot 1-11-2023</i></p>	<p>Voortgezet onderwijs            Algemeen beleid            Strategievorming            Externe betrekkingen            Financiën            ICT            Huisvesting            Innovatie            Communicatie</p>	<p>Voorzitter Raad van Toezicht Coloriet (Wonen en Zorg voor senioren)</p> <p>Voorzitter Vereniging voor Onderwijsbestuurders (VVOB)</p>
<p><b>Mevrouw S. Olivier (Susanne)</b>  <i>Lid College van Bestuur (Waarnemend voorzitter CvB van 11-7-2023 t/m 31-12-2023)</i></p>	<p>Primair onderwijs            Onderwijskwaliteit            Passend onderwijs            Strategisch HR-beleid            Algemeen beleid            Strategievorming            Externe betrekkingen            Financiën            ICT            Huisvesting            Communicatie</p>	<p>Lid Raad van Toezicht Het Flevo-landschap</p> <p>Lid Adviesraad Almere City FC</p>
<p><b>De heer J.A. Damen (Ber)</b>  <i>Lid College van Bestuur a.i. van 01-02-2023 t/m 31-12-2023</i></p>	<p>Voortgezet onderwijs            Algemeen beleid            Strategievorming            Financiën            Huisvesting            Besturingsmodel en Organisatiestructuur            ASG</p>	<p>Partner bij Van de Bunt Adviseurs Lector/Kerndocent bij Hogeschool Avans+</p> <p>Lid Raad van Advies ProProf</p> <p>Lid Raad van Advies Nouri Foundation</p>

Per 1 januari 2024 zijn mevrouw Susanne Olivier en de heer Ber Damen voor vier jaar benoemd als respectievelijk voorzitter en lid College van Bestuur in vaste dienst.

4 | [https://www.asg.nl/sites/asg.asg-almere.nl/files/reglement\\_cvb\\_vastgesteld\\_d.d.\\_13\\_december\\_2021.pdf](https://www.asg.nl/sites/asg.asg-almere.nl/files/reglement_cvb_vastgesteld_d.d._13_december_2021.pdf)

### 1.5.3 Concerncontroller

De concerncontroller is verantwoordelijk voor de financieel-economische en organisatiebrede beleidsadvies van het College van Bestuur op strategisch niveau en heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van de organisatie. De concerncontroller heeft rechtstreeks toegang tot de Raad van Toezicht en kan de Raad van Toezicht in uitzonderlijke situaties in relatie tot de continuïteit van ASG, gevraagd en ongevraagd adviseren.

### 1.5.4 Bestuursbureau

Het bestuursbureau van ASG ondersteunt het College van Bestuur bij de uitvoering van haar kerntaken. Het bureau bestaat uit een compacte staf en het bestuurssecretariaat en wordt aangestuurd door de bestuurssecretaris. De bestuurssecretaris is een belangrijke strategische adviseur voor het College van Bestuur. Het bestuursbureau adviseert bij beleidsvoorbereiding, vervult een regiefunctie in de route en uitvoering van strategische besluiten en kan namens het College van Bestuur opdrachten beleggen in het servicebureau of bij externe dienstverleners. Het bestuursbureau is regievoerder medezeggenschap en is ondersteunend bij het onderhouden van een betekenisvolle relatie tussen bestuur en medezeggenschap. Ook de bestuurlijk-juridische advisering en -ondersteuning behoren tot de kerntaken van het bestuursbureau.

### 1.5.5 Servicebureau

Het servicebureau van ASG faciliteert scholen en bestuur in de breedste zin van het woord. De leiding over het servicebureau ligt in handen van de directeur servicebureau, die samen met vier teamleiders het MT vormt. Het servicebureau zorgt voor een integraal en helder aanbod voor scholen en bestuur met samenhangende processen. Vanuit het servicebureau worden alle scholen ondersteund door een serviceteam met een specifiek voor de school aangewezen accounthouder. Binnen het servicebureau zijn de volgende teams ingericht:

- **OPO** (Onderwijs, Personeel, Ontwikkeling) – HR, onderwijskwaliteit, subsidies, ASG Academie, juridische zaken.
- **A&B** (Administratie & Beheer) – financiële administratie, personeel- en salarisadministratie, verantwoording en beheer van de daarvoor benodigde systemen.
- **OFIC** (Onderwijsfaciliteiten en ICT) – ICT, huisvesting, inkoop en aanbesteding, communicatie, beheer kantoor bureau ASG.
- **IPC** (Informatiemanagement, Planning, Control) – informatiemanagement, IBP, planning & control diverse financiële producten (zoals begroting, meerjarenbegroting, kwartaalrapportages).

### 1.5.6 Clusterdirectie en primair onderwijs

De clusterdirectie geeft leiding aan een cluster van basisscholen en aan de schooldirecteuren van de scholen in het betreffende cluster. De clusterdirecteur voert in dat kader formeel de jaarlijkse ontwikkelgesprekken met de directeur over diens ambities en functioneren.

De clusterdirecteur is ook eerste aanspreekpunt, klankbord, sparringpartner en spiegel en ondersteunt de schooldirecteur bij vragen over kwaliteit, kwesties rondom personeel en klachten van ouders of medewerkers. Daarnaast is de clusterdirecteur integraal verantwoordelijk voor een goede gang van zaken en ontwikkeling van de scholen in het cluster als het gaat om onderwijskwaliteit, financiën en bedrijfsvoering, personeelsbeleid en huisvesting.

Ook de vertaling van het beleid van ASG (zoals beschreven in het Koersplan) naar het beleid van de scholen, valt onder de verantwoordelijkheid van de clusterdirecteur.



### 1.5.7 Voortgezet onderwijs

Onze VO-scholen staan onder leiding van rectoren/directeuren, die samen met conrectoren en/of teamleiders de schoolleiding vormen. De rector/directeur is integraal verantwoordelijk voor de school. Daaronder wordt verstaan de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs op de school, alsmede de verantwoordelijkheid voor het beleid van de school op het gebied van onderwijs, organisatie, personeel, financiën en beheer. De rectoren/directeuren oefenen de taken en bevoegdheden uit die door het bestuur aan hen zijn gemandateerd.

### 1.6 Toepassing en naleving gedragscodes bestuur en toezicht

In de *Code Goed Bestuur in het PO van de PO-Raad*, de *Code Goed onderwijsbestuur VO van de VO-raad*, en de *Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK* zijn basisprincipes vastgelegd voor de professionaliteit van bestuurders en toezichthouders in respectievelijk het primair en het voortgezet onderwijs. Het bestuur en de RvT van ASG handelen overeenkomstig deze codes, die ook zijn verweven in de (bindende) reglementen van het CvB en de RvT van ASG. ASG is lid van de PO-Raad en de VO-raad. Jaarlijks wordt een uitvraag van verbonden partijen gedaan aan bestuurders en toezichthouders. Hieruit is geen belangenverstremgeling gebleken. Er zijn geen veranderingen geweest op het gebied van governance in het verslagjaar 2023. De reglementen CvB en RvT zijn te vinden op de website van ASG.





## Reflectie van het bestuur op 2023

Het jaar 2023 was voor ASG een jaar vol beweging. Ook voor de organisatie was 2023 een dynamisch jaar. Uit onderzoek naar een verbeterde inrichting van het organisatie- en besturingsmodel van ASG zijn aanbevelingen gekomen voor het herinrichten van werkprocessen, de besluitvormingsstructuur, en het verbeteren van de samenhang en verbinding tussen de verschillende organisatieonderdelen. In 2023 is hiermee een start gemaakt, de uitvoering van de plannen loopt door in 2024.

## 2.1 Samen bouwen aan het onderwijs van morgen

Het jaar 2023 was voor ASG een jaar vol beweging. Ook voor de organisatie was 2023 een dynamisch jaar. Uit onderzoek naar een verbeterde inrichting van het organisatie- en bestuursmodel van ASG zijn aanbevelingen gekomen voor het herinrichten van werkprocessen, de besluitvormingsstructuur, en het verbeteren van de samenhang en verbinding tussen de verschillende organisatieonderdelen. In 2023 is hiermee een start gemaakt, de uitvoering van de plannen loopt door in 2024.

Veranderingen binnen en buiten ASG leidden tot een behoefte aan aanscherping van de koers én aan een betere toerusting van de organisatie op het realiseren van die koers. Koers 26, een routeplanner voor de periode 2023-2026, biedt hiervoor het kader. Met dit koersplan hebben we op hoofdlijnen de beweging voor de komende jaren in gang gezet. We hebben hierin zichtbaar gemaakt welke kansen we zien voor het onderwijs in de nabije toekomst en de urgentie benoemd om in een veranderend tijdperk scherp te blijven op onze opdracht, onze focus en de manier waarop we samenwerken.

Onze missie is om kinderen en jongeren goed onderwijs te bieden dat uitdaagt, hun ontwikkeling stimuleert en hun welbevinden bevordert. Onze medewerkers zetten zich daar dagelijks voor in. We kunnen constateren dat de effecten van de pandemie op de ontwikkeling van onze leerlingen in 2023 steeds minder te onderscheiden zijn van andere contextfactoren. Desondanks blijven we onverminderd investeren in kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs om leerlingen gelijke kansen te bieden.

In 2023 hebben we ons kwaliteitsbeleid versterkt om verbeteringen cyclisch en planmatig op te pakken en te blijven bouwen aan het onderwijs van morgen. In hoofdstuk 3 en 6 gaan we hier verder op in.

Onze scholen zijn de werkplaats waar de hoofdpdracht van ASG vorm krijgt. Zowel in het PO als in het VO streven we naar scholen die een afspiegeling van de maatschappij zijn, een minisamenleving waar leerlingen zichzelf ontwikkelen. We vinden het belangrijk om hen écht te zien. Om de veiligheid en geborgenheid te bieden die nodig zijn om het leven met alle kansen en moeilijkheden het hoofd te bieden; verdraagzaam en respectvol. Het realiseren van verbinding en inclusie was voor ASG ook in 2023 een prioriteit. Mede dankzij de NPO-middelen en de middelen voor School & Omgeving konden we het aanbod binnen en na school verrijken met activiteiten die ontwikkelkansen voor leerlingen vergroten. In 2023 hebben we ons samen met Passend Onderwijs Almere ingezet om reguliere onderwijsdeelname te bevorderen, door de expertise vanuit het gespecialiseerd onderwijs hiervoor beter te benutten. We willen de route naar inclusief onderwijs doorlopen op een manier die voor onze scholen behapbaar is. In hoofdstuk 4 gaan we daar verder op in.

Prioriteit bleef ook het faciliteren van goed onderwijs door te voorzien in de randvoorwaarden daarvoor. Scholen en medewerkers worden ondersteund op het gebied van strategisch personeelsbeleid, samen leren ontwikkelen, investeringen in schoolgebouwen, goed werkgeverschap, deugdelijke bedrijfsvoering en een transparante organisatie- en besluitvormingsstructuur.



Daarmee willen we alle collega's een werkomgeving bieden waarin zij waardering ervaren en alle ruimte krijgen voor hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. De samenwerking tussen PO en VO is een belangrijk onderdeel van ASG als lerende organisatie. De combinatie van PO en VO binnen ASG draagt bij aan meer interactie, samen leren en innoveren, aan meer gemeenschapszin en een versterking van de doorgaande lijn op alle niveaus.

De faciliterende rol van ASG voor de continuïteit en kwaliteit van het primaire proces vroeg ook in 2023 onze volle aandacht, met name in het licht van het enorme tekort aan gekwalificeerd onderwijspersoneel, de risico's daarvan voor de onderwijskwaliteit en het anticiperen op de groei van de stad. In hoofdstuk 5 en 7 gaan we hier dieper op in. Deze ontwikkelingen stellen ASG voor aanzienlijke uitdagingen, die we hierna kort benoemen.

## 2.2 Onderwijs in een grootstedelijke context

Almere is een van de snelst groeiende steden van Nederland. In de afgelopen decennia groeide de stad op het gebied van economie, werkgelegenheid en inwonertal ruim twee keer zo snel als het Nederlands gemiddelde. Met deze stijging wordt Almere op korte termijn de vijfde stad van Nederland, met een groot aandeel jeugdigen onder de bevolking.

De groei van Almere stelt de stad voor uitdagingen die vergelijkbaar zijn met de vraagstukken waar de vier grootste steden van Nederland voor staan. Er zijn zorgen over de ontwikkeling van de Almeerse jeugd, de continuïteit van hun schoolloopbaan, hun kansen op een goede start op de arbeidsmarkt en over de veiligheid van de omgeving waarin zij opgroeien. Almere heeft veel scholen met een hoog schoolgewicht<sup>5</sup> en volgt daarin direct op Amsterdam. Het taalniveau van Almeerse jongeren ligt onder het landelijk niveau en het risico op achterstanden is hoog. Bovengemiddeld veel kinderen en jongeren hebben een zorgvraag, terwijl de druk op de jeugdzorg toeneemt als gevolg van bezuinigingen en een tekort aan personeel. In Almere is sprake van opvallende gevoelde eenzaamheid onder alle leeftijdsgroepen: jongeren, volwassenen en ouderen. Ook telt de stad relatief veel kinderen en jongeren die opgroeien in armoede, met name in eenoudergezinnen. Uit onderzoek blijkt bovendien dat Almeerse jongeren een bovengemiddelde kans lopen om met criminaliteit en huiselijk geweld in aanraking te komen.

Op 14 november 2023 hebben Almeerse schoolbesturen voor primair (speciaal), voortgezet (speciaal) onderwijs, mbo, hbo, Passend Onderwijs Almere, het Taalcentrum Almere, de gemeente Almere en de Politie Flevoland het Convenant Veiligheid op scholen ondertekend. Het convenant heeft als doel een veilig en positief klimaat te creëren voor onze leerlingen en richt zich op het voorkómen en bestrijden van overlast, vandalisme en crimineel gedrag. Door het maken van duidelijke afspraken streven we naar een veilige en ondersteunende omgeving voor onze leerlingen. ASG heeft het convenant medeondertekend en is trots op deze stap om de gezamenlijke inzet voor welzijn en veiligheid te versterken.

De context waarin kinderen en jongeren opgroeien en de onderwijskansen die zij krijgen, zijn bepalend voor hun ontwikkeling. We weten dat een kwetsbare jeugd een voorspeller is van afnemende sociale veerkracht<sup>6</sup>. ASG staat voor de opgave in te spelen op de groei van de stad en met het onderwijs aan te sluiten bij de grote diversiteit aan achtergronden, sociaaleconomische status en behoeften van leerlingen, ouders en professionals. Dat vraagt van ASG en van alle betrokken partijen om extra inzet voor het behoud en waar nodig de versterking van de onderwijskwaliteit, een passend aanbod op ondersteuning en zorg, een rijke

5 | 65 van de 80 scholen hebben een schoolweging. Er is een significante correlatie tussen de hoogte van de schoolweging en het personeelstekort.

6 | Themakaart Jong in Almere, mei 2023; Gemeente Almere, Verwey-Jonker Instituut, Movisie en Platform 31.

leeromgeving en investeringen in een veilige en gezonde leefomgeving. Voldoende en goed toegeruste professionals en faciliteiten op het gebied van onderwijs en jeugdzorg, en passende, duurzame onderwijshuisvesting zijn hiervoor onmisbaar. We beschrijven hierna wat ASG met collega-besturen, de gemeente, Passend Onderwijs Almere en alle andere partners doet om deze uitdagingen voor de jeugd samen aan te gaan.

In 2023 startte de gemeente Almere een onderzoek naar de sociale staat van Almere. Op de website van de gemeente is een *samenvatting* van dit rapport te vinden.

### 2.3 Samenwerking in het Almeerse netwerk voor de jeugd

Cijfers over het lerarentekort in 2023 laten zien dat Almere met bijna 24% het grootste relatieve tekort aan personeel in het PO van Nederland heeft<sup>7</sup>. Dit vraagstuk laat zich de komende jaren niet oplossen en is breder dan het onderwijs alleen.

Een collectieve aanpak heeft de hoogste prioriteit. Dit geven we samen met onze partners in de Onderwijsregio vorm door het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid, het aantrekken en behouden van nieuw onderwijspersoneel, het zorgen voor een goede match tussen vraag en aanbod, het vernieuwend opleiden, begeleiden en professionaliseren en het voortdurend investeren in aantrekkelijke loopbaanperspectieven, waarin professionele ontwikkeling van onze medewerkers centraal staat.

Eind 2023 is besloten tot een Taskforce Onderwijsarbeidsmarkt Almere om gezamenlijk een extra impuls te geven aan de aanpak van het lerarentekort. Door het lerarentekort staat niet alleen de continuïteit, maar ook de kwaliteit van het onderwijs extra onder druk. Dit onderstreept – samen met de impact van een grootstedelijke context – de noodzaak van brede, innovatieve en daadkrachtige investeringen in de kwaliteit, duurzaamheid en aantrekkelijkheid van het Almeerse onderwijs.

Een gezonde en toegankelijke leer- en werkomgeving is voorwaardelijk voor goed onderwijs. Schoolgebouwen moeten voldoen aan de eisen van deze tijd, onder meer op het gebied van (binnen)klimaat, toegankelijkheid en duurzaamheid. Uit interdepartementaal onderzoek<sup>8</sup> blijkt dat gemeenten en scholen al jaren te weinig geld krijgen voor het (ver)bouwen en onderhouden van schoolgebouwen. Structurele investeringen in onderwijshuisvesting zijn nodig om dit tij te keren. In 2023 hebben we hier vanuit een brede visie op duurzame onderwijshuisvesting opnieuw aandacht voor gevraagd en zowel in renovatie als in nieuwbouw fors geïnvesteerd. Daarmee zijn we nog lang niet op een voldoende niveau. In 2024 willen we concreet maken hoe we de kwaliteit, capaciteit en duurzaamheid van onze schoolgebouwen in de komende jaren naar een voldoende, toekomstbestendig peil kunnen brengen. Hiervoor hebben we de gemeente hard nodig.

De Almeerse overlegstructuur is ingrijpend herzien: sinds 2023 werken we als bestuurders vanuit de kinderopvang, het onderwijs, de jeugdhulp en de jeugdgezondheidszorg samen in het *Bestuurlijk Overleg voor de Jeugd* aan een integrale aanpak van vraagstukken die de afzonderlijke organisaties overstijgen. Denk hierbij aan veiligheid, integrale kindcentra of de verbinding tussen onderwijs, jeugdhulp en zorg.

Een belangrijke mijlpaal in 2023 was het Ondersteuningsplan 2023-2027<sup>9</sup> van Passend Onderwijs Almere, dat via een intensieve en open dialoog tot stand is gekomen. De kern van het Ondersteuningsplan bestaat eruit kinderen en jongeren zoveel mogelijk te ondersteunen

7 | <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-91b57e-282681f06e0e7f38caa087c4bb-464b045e/pdf>

8 | <https://www.rijks-overheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/05/12/ibo-ohv-een-vak-apart-een-toekomstbestendig-onderwijshuisvestingsstelsel>

9 | <https://passendonderwijs-almere.nl/ondersteuningsplan/>



op de plek waar zij zich bevinden. Specialistische expertise en ondersteuning brengen we naar kinderen en jongeren toe in plaats van hen te verwijzen naar specialistische voorzieningen. In 2024 wordt hier verder uitwerking aan gegeven door een Almeerse norm voor basisondersteuning vast te stellen en op scholen die aan deze norm voldoen, extra ondersteuning te bieden waar dat organisatorisch en financieel haalbaar is.

ASG heeft zich in 2023 bovendien gecommitteerd aan de Almeerse Onderwijsagenda<sup>10</sup>. Langs twee sporen werken we samen aan *innovatie*, om ruimte te geven aan talent en nieuwe oplossingen voor bestaande vraagstukken te ontwikkelen, en aan *inclusie*, om ruimte te geven aan verschillen en diversiteit. We hebben geconstateerd dat de uitvoering van deze agenda niet vanzelf gaat. In 2024 gaan we daarom per thema door op het benoemen van 'trekkers' en het bewaken van de uitvoering en de voortgang.

Tot slot noemen we hier de ontwikkeling van Pampus, een nieuw stadsdeel dat symbool wil staan voor toekomstgericht onderwijs en innovatie. Pampus biedt kansen om vanuit een breed perspectief op ontwikkeling te bouwen aan een integraal aanbod voor leerlingen in onze stad. ASG heeft in 2023 een actieve bijdrage geleverd aan de ontwerpessies in voorbereiding op deze gebiedsontwikkeling.

## 2.4 Wat 2023 ons gebracht heeft en wat 2024 ons gaat brengen

Terugkijkend op dit jaar vol beweging constateren we dat we als organisatie en bestuur een positieve beweging hebben ingezet om het onderwijs – het primaire proces van ASG – weer centraal te stellen en de verbetering en borging van de onderwijskwaliteit een impuls te geven.

De veranderingen in de organisatie van ASG hebben zoals gezegd veel impact. Intern zien we dat de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen verbetert en de onderlinge verbinding is versterkt. In 2024 worden de plannen voor de herinrichting van de overleg- en besluitvormingsstructuur en voor kwaliteitsverbetering verder uitgevoerd. Zo willen we ons als lerende organisatie blijven ontwikkelen. We blijven onverminderd investeren om te behouden wat goed gaat en te verbeteren wat nodig is.

Met dit jaarverslag geven we op hoofdlijnen inzicht in de resultaten die we als ASG in 2023 bereikt hebben. We doen dat aan de hand van onze vier strategische opgaven: onderwijs van hoge kwaliteit, verbinding en inclusie, duurzame huisvesting en toekomstgericht onderwijs. Deze opgaven vormen samen de kern van Koers 26, waarmee we invulling geven aan onze missie die ons dagelijks drijft: kleur geven aan goed onderwijs.



## Opgave 1: Onderwijs van hoge kwaliteit

Onderwijskwaliteit is de eerste opgave die centraal staat in Koers 26.

Onderwijskwaliteit vormt de basis voor de bijdrage die het onderwijs op langere termijn levert aan talentontwikkeling, werkgelegenheid, sociale cohesie, economische waarde, gezondheid, welzijn en brede welvaart. Daarom streven we binnen ASG naar onderwijs van hoge kwaliteit dat aansluit op onderwijsbehoeften van leerlingen en op ontwikkelingen in de maatschappij.

We voeren voortdurend het gesprek over wat de huidige en toekomstige duurzame maatschappij van onze leerlingen en collega's vraagt, welke kennis en vaardigheden daarbij horen en hoe we die kunnen vergroten op een manier die past bij onze populatie.

## 3.1 Onderwijskwaliteit

### 3.1.1 Kwaliteitscyclus

ASG werkt op strategische en cyclische wijze aan kwaliteitsverbetering. Het kwaliteitsbeleid van ASG is gericht op het continu verbeteren van ons onderwijs. Onze in 2020 vastgestelde visie op kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid is beschreven in de notitie 'Onderzoeken, reflecteren en leren' en met de bijbehorende Kwaliteitswijzer gevisualiseerd. Het kwaliteitssysteem dat in ons beleid is uitgewerkt, borgt dat de kwaliteit zoals gedefinieerd in het wettelijke onderzoeks- en waarderingskader op alle kwaliteitsgebieden bewaakt en bevorderd wordt en stimuleert dat de kwaliteitscultuur binnen ASG aantoonbaar toeneemt. In ons kwaliteitssysteem werken we met behulp van de PDCA-IMWR-cyclus<sup>11</sup> aan het doelgericht, stelselmatig en cyclisch verbeteren van het onderwijs binnen de gestelde kaders.

Met een doelgerichte vertaling van de analyses maken we de cirkel rond. De interne audit die in 2023 heeft plaatsgevonden, laat zien dat dit kwaliteitssysteem goed verankerd is in de organisatie, maar de uitwerking en operationalisering hiervan niet binnen alle organisatieonderdelen gelijkwaardig is. Daarbij liggen er kansen voor de versterking en borging van de PDCA-cyclus en een verdere verdieping van de IMWR-cyclus. Het eerste kwartaal van 2024 zal in het teken staan van de evaluatie van ons vastgestelde kwaliteitssysteem, zodat we de uitvoering en werking ervan verder kunnen verdiepen, borgen en optimaliseren nu deze voor het vierde schooljaar op rij in gebruik is. In deze afgelopen vier jaar zien we dat ons kwaliteitsbeleid continu in ontwikkeling blijft en de kwaliteits- en leercultuur hiermee versterkt. Met Q-gesprekken (op basis van kwartaalrapportages) en KVO-gesprekken (kwaliteit, verantwoording en ontwikkeling) monitoren we de kwaliteit van het onderwijs. Met het oog op het doel om de basis-kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en ambities op dit gebied uit te voeren, heeft ASG in 2023 een projectleider aangesteld om het cyclisch werken aan onderwijskwaliteit te versterken en de PDCA-cyclus meer te verbinden met IMWR, om het belang van samen leren binnen ASG te verdiepen. In 2023 zijn ook voorbereidingen getroffen om 8 collega's als auditor te accrediteren. Deze auditoren doen onderzoek naar de kwaliteit van ons onderwijs en bezoeken als expertteam met behulp van een vierjaarlijkse cyclus onze scholen. In 2024 wordt een bestuurlijke visitatie voorzien. Een interne en externe (zelf)evaluatie van het kwaliteitsbeleid zal onderdeel uitmaken van de voorbereidingen binnen de reguliere kwaliteitscyclus.

### 3.1.2 Strategie, visievorming en vertaling naar acties

Begin 2023 is Koers 26 gepubliceerd. In maart en november zijn Koersdagen georganiseerd om als leidinggevend gezamenlijk actief bezig te zijn met de strategie die het jaar ervoor gezamenlijk is ontwikkeld. Beide dagen stonden de kernwaarden en ambitie 1: 'Groeien door verbinding' centraal. In maart is daarnaast aandacht besteed aan de drie fundamenten waarmee we richting willen geven aan ons handelen: leiderschap, innovatie en duurzaamheid. Tijdens de Koersdag in november lag de focus op de inhoudelijke ontwikkeling van en sturing op basisvaardigheden. Daarnaast is de bestuurlijke visie op basisvaardigheden verder aangescherpt met een vertegenwoordiging van leidinggevend uit zowel PO als VO. Eind 2023 is deze visie, na afstemming in de directieraden PO en VO, vastgesteld door het bestuur. In 2024 krijgt deze visie een vertaling in de plannen van de scholen en werken we verder aan de concretisering en ondersteuning op professionalisering vanuit de Academie. Alle scholen hebben in 2023 een nieuw schoolplan opgeleverd voor de koersperiode 2023-2027, waarin zij werken vanuit de schoolambities die volgen uit de strategische koers van de organisatie. De directieraden hebben gezamenlijk een beleidsrijke vertaling van Koers 26 uitgewerkt in de Kaderbrief die in de zomer van 2023 is vastgesteld.

11 | PDCA: plan, do, check, act; IMWR: inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren. Dit zijn twee kwaliteitscycli die elkaar aanvullen. Beide richten zich op de kwaliteit van de organisatie, waarbij PDCA meer aan de systeemkant van de organisatie zit (het rationele) en IMWR meer aan de menselijke kant (het sociaal-culturele).

### 3.1.3 Interne audit kwaliteit op bestuursstandaarden

Eind 2022 is een interne audit uitgevoerd op de standaarden BKA1 t/m 3<sup>12</sup>. In deze audit is onderzocht in hoeverre het stelsel van kwaliteit functioneert en daadwerkelijk landt op de scholen. Met meer dan 50 collega's uit alle interne en toezichthoudende gremia zijn gesprekken gevoerd en is bijbehorende documentatie bestudeerd. Het onderzoek is begin 2023 afgerond. Deze audit heeft op waarderende wijze de huidige stand van zaken op de bestuursstandaarden in beeld gebracht en de kansen voor de organisatie om de kwaliteitszorg, -borging en -cultuur verder te versterken. De aanbevelingen om ons kwaliteitssysteem verder te versterken en verdiepen zijn vertaald naar een concreet plan van aanpak met drie belangrijke punten, die worden benut om de ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid verder te concretiseren:

- een externe evaluatie van ons kwaliteitssysteem (eerste kwartaal 2024)
- een externe audit op bestuursniveau (voorjaar 2024)
- een vierjaarlijks onderzoek onder het bestuur en de scholen (4JOB, najaar 2024)

De implementatie van de projectactiviteiten uit het plan van aanpak wordt ondergebracht bij bestaande organisatie-eenheden. Voor het primaire proces ligt de verantwoordelijkheid bij de directieraden PO en VO. Voor de activiteiten die het secundaire proces betreffen, ligt de verantwoordelijkheid bij de directeur servicebureau. Op deze wijze sturen we in 2024 actief op de voortgang van het projectplan en werken we tegelijkertijd aan de structurele inbedding van deze activiteiten in de reguliere kwaliteitscyclus binnen alle organisatie-eenheden. De uitwerking van de standaarden die ASG hanteert ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs gaat verder dan onderwijsresultaten alleen. Ze krijgen vorm en inhoud tijdens studiedagen over kansengelijkheid, de inrichting van de Haven Academie, City Skills, werkochtenden vakmanschap PO en sectiebrede uitwisselmiddagen tussen alle VO-scholen die in 2023 opnieuw met goede opkomst hebben plaatsgevonden. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4 en 7.

### 3.1.4 Interne kwaliteitsonderzoeken

Het ASG-kwaliteitsteam heeft in 2023 tien interne kwaliteitsonderzoeken bij PO-scholen uitgevoerd, waaronder vier praktijkonderzoeken door het kwaliteitsteam PO in samenwerking met het team van de betreffende school. We verwerken good practices van de praktijkonderzoeken in de traditionele audits, waardoor we steeds meer 'samen onderzoeken en constateren.' In het VO zijn interne kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd bij het Arte College en Helen Parkhurst. Uit de onderzoeken blijkt dat de kwaliteitszorg op orde is. Voor alle scholen is burgerschapsvorming een aandachts- en/ of ontwikkelpunt. Scholen maken naar aanleiding van een intern onderzoek een plan van aanpak om de aanbevelingen efficiënt en doelgericht aan te pakken. De integraal verantwoordelijke van de school maakt met de betrokkenen afspraken over de uitvoering en het tijdsplan en rapporteert in de reguliere gesprekscyclus aan de betreffende leidinggevende.

### 3.1.5 Inspectie van het Onderwijs

In 2023 heeft de Inspectie van het Onderwijs op een aantal PO- en VO-scholen een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. Daaruit zijn een aantal herstel- of verbetermaatregelen naar voren gekomen, onder andere op het gebied van burgerschapsvorming. Het doel is om in het voorjaar van 2024 de verbetermaatregelen te hebben geïmplementeerd. Dit wordt getoetst door de Inspectie. ASG beschouwt de inspecties als een waardevol instrument om voortdurend de kwaliteit van het onderwijs centraal te stellen en te blijven werken aan verbetering. ASG benut de evaluaties en aanbevelingen door het geleerde met collega's zo breed en toegankelijk mogelijk te delen, om zo een lerende organisatie te zijn.

12 | Deze bestuursstandaarden maken deel uit van het kwaliteitsgebied Besturing, Kwaliteitszorg, Ambitie (BKA). BKA1 = Visie, Ambities en Doelen (het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan). BKA2 = Uitvoering en Kwaliteitscultuur (het bestuur realiseert samen met de scholen de doelen voor kwaliteit, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij). BKA3 = Evaluatie, Verantwoording en Dialoog (het bestuur evalueert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover. Het stelt wanneer dat nodig is het beleid bij en betreft daartoe interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog).

In 2023 zijn themaonderzoeken uitgevoerd naar voor- en vroegschoolse educatie bij De Achttien, Het Meesterwerk en Het Spectrum. Onderzoek naar de kwaliteit van extra ondersteuning is uitgevoerd bij Letterland en De Bombardon. Daarnaast heeft een stelselonderzoek samenwerking regulier en speciaal onderwijs op het Oostvaarders College plaatsgevonden, gericht op het realiseren van inclusiever onderwijs. Er zijn in 2023 geen risico-onderzoeken uitgevoerd.

## 3.2 Onderwijsresultaten

### 3.2.1 Onderwijsresultatenmodel primair onderwijs 2022-2023

In 2022-2023 hebben 1.270 leerlingen in het basisonderwijs een schooladvies gekregen (11% van onze totale populatie). In het reguliere basisonderwijs (38 scholen) zien we dat de resultaten voor 1F en 2F/1S lezen, taalverzorging en rekenen gemiddeld boven de signaleringswaarde liggen. In het SBO (2 scholen) worden de resultaten ook weergegeven in 1F en 2F/1S. In het SBO geldt een richtlijn, de resultaten worden (nog) niet betrokken bij de beoordeling. De resultaten in het SBO liggen onder het fundamentele niveau 1F en laten daarin een redelijk stabiel en landelijk vergelijkbaar beeld zien.

Voor alle reguliere basisscholen in Nederland ligt de minimale signaleringswaarde voor het fundamenteel niveau op 85%. Gemiddeld genomen behalen de reguliere ASG-scholen die signaleringswaarde voor lezen, taalverzorging én rekenen. De percentages voor rekenen blijven achter bij die van lezen en taalverzorging.

De signaleringswaarde voor 1S/2F is afhankelijk van de schoolweging. Bij de introductie van de referentieniveaus stelde de commissie Meijerink<sup>13</sup> de ambitie dat 65% van de leerlingen 1S/2F zou moeten kunnen halen. Het gemiddelde van de reguliere ASG-scholen ligt bij lezen op 67% en dus boven deze gestelde ambitie. Landelijk ligt dit percentage op 71%. De gemiddelde percentages taalverzorging (53%) en rekenen (40%) liggen op de ASG-scholen onder de gestelde ambitie van 65%. Landelijk ligt het percentage voor taalverzorging op 62% en voor rekenen op 42,2%. Net als bij de signaleringswaarde van het fundamentele niveau blijven de percentages van rekenen op het streefniveau achter bij lezen en taalverzorging.

In onderstaande tabellen staan de behaalde percentages van ASG. Voor een volledig beeld zijn alle leerlingen hierin meegeteld. Het betreft het gemiddelde van alle scholen, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen de reguliere en speciale (basis)scholen.

Schooljaar	Lezen PO			Taalverzorging PO			Rekenen PO		
	<1F   LZ	1F   LZ	2F   LZ	<1F   TV	1F   TV	2F   TV	<1F   RW	1F   RW	1S   RW
2020-2021	4%	96%	71%	7%	93%	49%	12%	88%	38%
2021-2022	3%	97%	65%	5%	95%	49%	11%	89%	35%
2022-2023	4%	96%	67%	4%	96%	54%	12%	88%	41%

\*In totaal 38 scholen, IPSA is niet meegenomen in de berekening.

13 | De commissie Meijerink heeft referentieniveaus opgesteld voor taal en rekenen. Die beschrijven wat leerlingen in opeenvolgende fasen van het onderwijs moeten kennen en kunnen. De commissie wil dat minimaal 85 procent van de leerlingen aan het einde van het primair onderwijs het fundamentele niveau (1F) behaalt en minimaal 65 procent het streefniveau (1s/2F).

Leerlingen van scholen voor SBO moeten vanaf schooljaar 2019-2020 een eindtoets maken. In het SBO bereiken groep 8-leerlingen over het algemeen een niveau dat vergelijkbaar is met dat van halverwege groep 6 in het reguliere basisonderwijs. De Inspectie van het Onderwijs onderzoekt of en op welke wijze de behaalde resultaten op de eindtoets in de toekomst betrokken kunnen worden bij de beoordeling van de leerresultaten.

Schooljaar	Lezen SBO			Taalverzorging SBO			Rekenen SBO		
	<1F   LZ	1F   LZ	2F   LZ	<1F   TV	1F   TV	2F   TV	<1F   RW	1F   RW	1S   RW
2020-2021	30%	70%	20%	42%	58%	4%	64%	36%	5%
2021-2022	31%	69%	16%	44%	56%	12%	75%	25%	2%
2022-2023	31%	69%	17%	49%	51%	11%	69%	31%	4%

\*\*In totaal 2 scholen speciaal basisonderwijs: De Watertuin en De Bombardon

In lijn met Koers 26, waarin we ons onderwijs willen laten aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen en extra nadruk leggen op taalonderwijs, valt in de cijfers over 2022 – 2023 op dat het percentage rekenvaardigheid op zowel 1F als 1S niveau op een aantal scholen kwetsbare leerresultaten laat zien. Dit past in een landelijke trend. In Koers 26 is bepaald dat ASG het onderwijs meer wil laten aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen, die – zoals genoemd – mede gekleurd worden door de snelle groei en omvang van de stad Almere, de relatie tussen kwetsbare leerlingpopulaties en lerarentekorten, en achterstand op het gebied van basisvaardigheden. Dit doen we door onder meer extra nadruk te leggen op taal- en rekenonderwijs, op een manier die niet alleen leidt tot meer kennis, maar ook tot ontplooiing van de persoonlijkheid die in elke leerling zit. De oorzaken van de achterblijvende resultaten worden onderzocht, zodat we gerichte maatregelen kunnen nemen ter versterking van het taal- en rekenonderwijs, passend bij de populatie van de school.

Hoewel we kunnen concluderen dat de scholen overwegend voldoende presteren, geldt dat er veel verbeterlagen te maken zijn. Op een aantal scholen zijn de leerresultaten kwetsbaar of onder de gestelde norm en zien we schoolbreed dat bij de tussen- en eindopbrengsten meer dan 40% van de leerlingen over de lagere niveaus is verdeeld.

Er zijn in 2024 meer inspanningen nodig om de onderwijsprestaties te verbeteren. Hiervoor wordt een gedetailleerde analyse gemaakt van de oorzaken en van passende vervolgacties.

ASG ziet hierin een duidelijke opdracht voor zichzelf weggelegd. Tegelijkertijd geldt dat de context waarin ASG onderwijs biedt ook van grote invloed is op de prestaties. In hoofdstuk 2 hebben we die uitgebreid beschreven. ASG pleit daarom voor een brede aanpak in samenwerking met partners uit het Almeerse netwerk voor de jeugd, waar bestuurlijk stevig in wordt geïnvesteerd.



### 3.2.2 Examenresultaten voortgezet onderwijs 2022-2023

In schooljaar 2022-2023 hebben 1.557 ASG-leerlingen deelgenomen aan de eindexamens, waarvan 54% in het vmbo en 46% op havo of vwo. Van alle ASG-leerlingen is 86,3 % geslaagd (1.343 leerlingen).

#### Slaagpercentage op bestuursniveau

Wat is het slaagpercentage per onderwijssoort in 2022-2023?

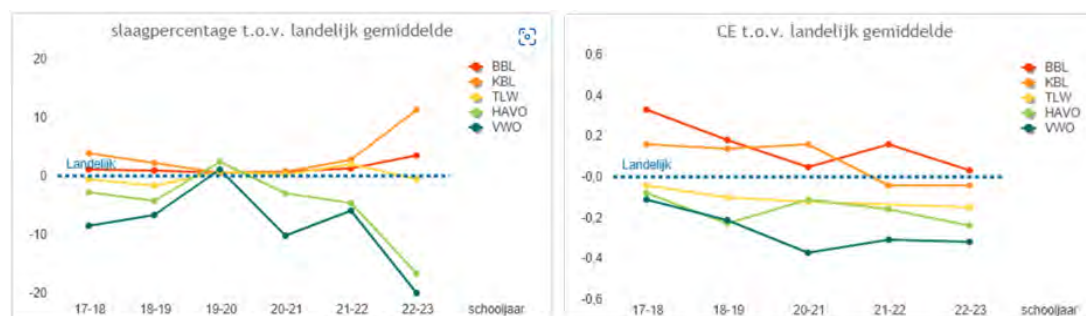
Onderwijssoort	Aantal deelnemers	Aantal geslaagden	percentage geslaagden
vmbo-b	133	132	99,2%
vmbo-k	318	304	95,6%
vmbo-(g)t	386	356	92,2%
havo	483	372	77,0%
vwo	237	197	75,5%
<b>Totaal</b>	<b>1.557</b>	<b>1.343</b>	<b>86,3%</b>

Slaagpercentages ASG<sup>14</sup>

95% van onze leerlingen in het praktijkonderwijs is geslaagd voor het PrO-diploma (59 van de 62). Ook voor het entree-diploma slaagde 95% (37 leerlingen). Van de 18-plussers (12 in totaal) slaagde 100%. In het toeleiden naar arbeid en leren zijn we binnen ASG gemiddeld genomen succesvoller dan de landelijke vergelijkingsgroep.

De slaagpercentages van de afdelingen vmbo lagen in 2023 op of boven het gemiddelde en zijn daarmee weer op het niveau van het laatste 'normale' eindexamenjaar 2019, vóór de coronapandemie. De afdelingen BBL en KBL scoren zelfs hoger dan in 2019. Het resultaat op vmbo (g)/t is lager dan de landelijke norm. De slaagpercentages op havo en vwo lagen in 2023, net als in de afgelopen vijf jaar, lager dan het landelijk gemiddelde (zie figuur 1 en figuur 2).

Een verklaring hiervoor is dat ASG nadrukkelijk kansen biedt aan leerlingen om daarmee ambitieus te zijn en het beste uit zichzelf te halen. De groep leerlingen die deze kans aangrijpt, vraagt daarin de nodige extra begeleiding. Dit kan invloed hebben op de onderwijsresultaten van scholen. Nader onderzoek op alle niveaus is nodig om te kunnen bepalen wat de oorzaken zijn van achterblijvende resultaten en welke interventies nodig zijn om deze trend te keren.



Figuur 1: Slaagpercentage t.o.v. landelijk gemiddelde

### 3.2.3 Toetsing en examinering in het VO

Sinds 2021 heeft ASG een examenreglement voor het voortgezet onderwijs. Met een duidelijk en goed afgestemd examenreglement borgen we de kwaliteit van de examens op onze scholen en de waarde van het diploma dat leerlingen behalen. Het examenreglement bevat de regels die wettelijk in een examenreglement thuishoren, of die zo essentieel zijn voor een goed verloop van de examens dat ze ASG-breed geregeld moeten worden. Scholen krijgen binnen dit examenreglement ruimte om de procedures via een aanvullend reglement toe te snijden op hun eigen schoolpraktijk. ASG kan met dit examenreglement snel anticiperen op wijzigingen in de landelijke eisen. Jaarlijks komen de examensecretarissen bijeen om het ASG-examenreglement aan te passen aan gewijzigde wet- en regelgeving. Ook in 2023 heeft deze bijeenkomst plaatsgevonden met examensecretarissen.

Het Examenreglement ASG 2023-2024 is aangepast aan veranderde wetgeving, zoals de grondige herziening van de Wet op het voortgezet onderwijs (WVO). Dit reglement is kaderstellend en vormt de verbinding tussen wet- en regelgeving en de schoolinterne regelgeving.

### 3.3 Basisvaardigheden

In zowel het basis- als het voortgezet onderwijs is taal- en rekenonderwijs een doorlopende prioriteit. De landelijke aandacht voor dit onderwerp nam in 2023 sterk toe. Aanleiding hiervoor was de eerdere constatering van de Inspectie van het Onderwijs dat de taal-, reken- en burgerschapsvaardigheden een dalende trend laten zien. Goed kunnen lezen, schrijven, rekenen en een goede beheersing van digitale geletterdheid en burgerschap zijn voorwaarden om volwaardig mee te kunnen doen. Leerlingen hebben deze basisvaardigheden nodig om andere schoolvakken succesvol te kunnen volgen en zich voor te bereiden op het vervolgonderwijs en een actieve rol in de samenleving.

Eerder in dit hoofdstuk zagen we dat het behalen van de streefniveaus op taal voor 2F/1S een uitdaging is en dat de resultaten kwetsbaar zijn. In 2023 heeft ASG daarom met inbreng vanuit de scholen een visie op basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap, digitale vaardigheden, wetenschap en techniek) vastgesteld. Veel scholen hebben een actueel taal-, reken- en burgerschapsplan dat aansluit op die visie. Streven is dat dit in 2024 voor alle scholen het geval is. In het voortgezet onderwijs is het moeilijker om objectief vast te stellen hoe jongeren scoren op het gebied van taal en rekenen, omdat dit geen geïsoleerde vakken meer zijn. De Inspectie van het Onderwijs heeft burgerschapsonderwijs benoemd als een punt van aandacht in de rapportages over VO-scholen. De subsidie basisvaardigheden van het ministerie van OCW gebruiken we om het onderwijs in taal en rekenen te verstevigen. Iedere school die de subsidietoezegging heeft ontvangen, heeft een activiteitenplan geschreven passend bij de kwaliteitsvraagstukken en doelgroep van de school. Daarnaast werken we in gezamenlijkheid aan een professionaliseringsaanbod vanuit de Academie, in verbinding met de bestuurlijke visie op basisvaardigheden, om teams en individuele medewerkers hierbij te ondersteunen. Op deze manier willen we de taal- en rekenresultaten verbeteren en daarmee de kans op een goede start in het vervolgonderwijs of op de arbeidsmarkt vergroten.





De grote instroom van anderstaligen in ons onderwijs maakt de aandacht voor taal des te noodzakelijker. In Almere zien we dat meerdere factoren meespelen in de resultaten op basisvaardigheden, zoals de toename van het aantal expats en inwoners voor wie Nederlands niet de eerste taal is. Het Taalcentrum speelt hier naar vermogen op in. De uitdaging blijft voor 2024 dat kinderen, jongeren en volwassenen in Almere toegang hebben tot kwalitatief hoogstaande educatie en zich kunnen ontwikkelen op het gebied van basisvaardigheden, ongeacht hun achtergrond. Ook dit is een van de gezamenlijke opgaven van schoolbesturen, gemeente en andere partners in het Almeerse netwerk voor de jeugd.

### 3.4 Doorlopende lijn PO – VO – mbo – hbo

Kinderen en jongeren leren en ontwikkelen zich in een eigen tempo. We willen dat kinderen en jongeren hun schoolloopbaan zonder onderbrekingen kunnen doorlopen. Met het oog daarop is in 2023 een aantal maatregelen genomen.

De Almeerse schoolbesturen voor primair en voortgezet onderwijs hebben in 2023 het aanmeld- en plaatsingsbeleid voor de overgang van primair naar voortgezet onderwijs herzien. Er zijn afspraken gemaakt over de totstandkoming van het schooladvies, een zorgvuldige informatieoverdracht en het bieden van de juiste ondersteuning. De procedure biedt ouders meer inzicht in en een betere inschatting van mogelijk extra ondersteuning in het voortgezet onderwijs. Ouders worden vroegtijdig bij het adviesproces betrokken. Het versterken van een doorlopende lijn met een focus op basisvaardigheden is een belangrijk middel om leerlingen continuïteit in hun schoolloopbaan te bieden en afstroom, schoolwisseling en uitval te helpen voorkomen. De warme overdracht die we in Almere zijn gestart en de netwerken PO en VO droegen hier ook in 2023 in belangrijke mate aan bij.

Ook op het gebied van techniekonderwijs en de overgang van voortgezet naar middelbaar en hoger beroepsonderwijs werken we aan een doorgaande lijn.

In de eerdergenoemde Almeerse Onderwijsagenda hebben we ten aanzien van de doorgaande lijn een aantal concrete maatregelen afgesproken. Zo ontwikkelen we in de komende jaren een gezamenlijke route voor loopbaanbegeleiding en -oriëntatie voor techniek en technologie en stimuleren we dat jongeren uit het voortgezet onderwijs vakken kunnen volgen in de sectoren techniek en technologie op mbo- of hbo-niveau. We vragen ondernemers om meer lessen aan te bieden op school of in hun eigen bedrijf. En we ontwikkelen samen nieuwe leer-werkconcepten, waarbij we onder meer gebruikmaken van de pilot praktijkleren.

### 3.5 Medewerkersonderzoek

Kwaliteit uit zich onder andere in tevredenheid van medewerkers. In 2022 heeft ASG een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers uitgevoerd. Dit gebeurt tweejaarlijks. Uit het onderzoek dat in 2022 is uitgevoerd zijn als hoofdthema's naar voren gekomen: communicatie, werkdruk en positieve aandacht geven. In 2023 zijn de uitkomsten van het onderzoek op de scholen besproken. Verbeterpunten zijn uitgewerkt in een plan van aanpak. In mei 2024 vindt vervolgonderzoek plaats. Ook hiermee dragen we bij aan het boeien en binden van onze medewerkers.



### 3.6 Onderwijskwaliteit samengevat: wat staat ons te doen?

De kwaliteitscyclus is in 2023 verder verankerd in de organisatie. Dat werd onder meer zichtbaar door interne audits en een cyclische aanpak van verbeteractiviteiten. In 2024 wordt verdere verbetering van het cyclisch werken aan onderwijskwaliteit projectmatig opgepakt, waarin het primaire en secundaire proces wordt begeleid door een projectleider.

Scholen worden ondersteund bij de analyse van oorzaken bij achterblijvende resultaten en bij het bepalen van gerichte verbetermaatregelen. Waar nodig worden extra middelen beschikbaar gesteld en de voortgang wordt periodiek geëvalueerd. Zo werken we gezamenlijk en integraal aan het behoud en de verbetering van goed onderwijs. De populatiediversiteit van Almere als groeiende jonge stad met grootstedelijke problematiek vraagt aandacht en verdiepende analyse. Verschillen tussen wijken op schoolweging, armoede, leerachterstanden en lerarentekorten vragen om een gezamenlijke aanpak die de kansengelijkheid van de leerlingen in de stad vergroot.





# 4

## Opgave 2: Verbinding en inclusie

Het schoolsucces van kinderen en jongeren wordt niet alleen beïnvloed door de school. Ook andere factoren spelen een belangrijke rol in hun ontwikkeling. Zoals de sociaaleconomische positie van ouders, de steun waar kinderen en jongeren een beroep op kunnen doen en de taalvaardigheid van ouders, zowel in het Nederlands als een eventuele andere taal. Ook vooroordelen en discriminatie spelen een rol in de kansen die kinderen en jongeren krijgen. In de lijn van Koers 26 willen we er binnen ASG samen met onze partners voor zorgen dat kinderen en jongeren naar vermogen kunnen meedoen in het onderwijs en in de samenleving. We willen compenseren voor belemmerende factoren die invloed hebben op het leer- en ontwikkelproces van kinderen en jongeren.

## 4.1 Kansengelijkheid

De Inspectie van het Onderwijs stelt dat kinderen en jongeren betere resultaten behalen wanneer scholen hun instructie en begeleiding aanpassen op individuele onderwijsbehoeften<sup>15</sup>. Steeds meer kinderen en jongeren moeten optimaal van het onderwijs kunnen profiteren<sup>14</sup>. Landelijk wordt ingezet op het verbeteren van de startpositie van kinderen en jongeren, gelijke toegang tot scholen, instellingen en aan onderwijs gerelateerde voorzieningen, een hoge basiskwaliteit, verrijking van de leeromgeving en het vergroten van de flexibiliteit in leerroutes. Ook wordt geïnvesteerd in passend, inclusief onderwijs door middel van een werkagenda *Route naar Inclusief onderwijs*<sup>17</sup>. ASG vertaalt dit landelijke beleid naar beleid en maatregelen op organisatie- en schoolniveau.

### 4.1.1 Gelijke Kansen Alliantie

Almere doet mee in de Landelijke Gelijke Kansen Alliantie. Een substantiële groep Almeerse en ASG-kinderen groeit op in een omgeving waarin armoede, sociale problematiek en een beperkt netwerk in een gezin hun kansen bepalen. Met de Gelijke Kansen Agenda zet Almere in op een sterke, preventieve basisinfrastructuur in en rondom scholen. Kinderen en jongeren die opgroeien in een thuisomgeving waarin zij niet vanzelfsprekend voldoende kansen krijgen, komen hier vanuit de schoolomgeving wel mee in aanraking. De verbinding tussen school, ouders en omgeving is onderdeel van de basisinfrastructuur in Almere. ASG participeert actief in het verbeteren van de basisinfrastructuur voor onderwijs en ondersteuning en de verbinding tussen onderwijs en zorg. Zie hiervoor ook 4.3.1.

### 4.1.2 Almeerse Onderwijsagenda en Lokaal Educatieve Agenda

Ook op stedelijk niveau lopen verschillende initiatieven om in verbinding met partners te investeren in het vergroten van kansen en het tegengaan van armoede. Zo draagt ook ASG bij aan het doorbreken van pad-afhankelijkheid en reproductie van armoede, bijvoorbeeld door kansrijk te adviseren bij de overgang van primair naar voortgezet onderwijs. Een ander voorbeeld is het maximeren van de ouderbijdrage, om te voorkomen dat financiële mogelijkheden medebepalen of ouders hun kind aanmelden voor een school. De Almeerse Onderwijsagenda en de Lokaal Educatieve Agenda van Almere zijn verbindende instrumenten in het vergroten van kansengelijkheid. Doel is dat maatregelen op het vergroten van kansengelijkheid in samenhang worden ingezet en elkaar versterken.

### 4.1.3 Kansengelijkheid binnen ASG

In Koers 26 geven we als ASG verder invulling aan de ambities 'Ontwikkelen voor nu en voor de toekomst' en 'Groeien door verbinden'. Zo zetten we in op brede ontwikkeling om leerlingen in staat te stellen hun talent te ontdekken en verder te ontwikkelen. De PO-scholen krijgen middelen voor de bestrijding van onderwijsachterstanden via het Onderwijsachterstandenbeleid (OAB). Dit is gerelateerd aan de toekenning door het ministerie van OCW op basis van CBS-achterstandsscores. Het bevorderen van kansengelijkheid geven we binnen ASG per school vorm. Scholen die in aanmerking komen voor OAB-gelden, bepalen zelf op welke manier zij deze middelen besteden. Veel scholen zoeken hierbij de samenwerking met partners uit de wijk en de stad.

Sinds 2022 neemt ASG met een aantal scholen deel in de Haven Academie. Dit is een project binnen de gemeente Almere dat gelijke kansen voor kinderen in Almere Haven wil bevorderen. Deze academie is een samenwerking tussen OSG De Meergronden, zes basisscholen (waarvan drie ASG-scholen) en een aantal maatschappelijke organisaties. Dit initiatief past in het

15 | Staat van het Onderwijs (2023).

16 | Van individueel naar inclusief onderwijs. Bert Wiene (2023).

17 | <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/17/werkagenda-route-naar-inclusief-onderwijs-2035>.

overheidsprogramma 'School en omgeving', dat de kansengelijkheid in Nederland moet vergroten. Ook in 2023 hebben de scholen in Almere Haven actief deelgenomen aan de Haven Academie. Daarnaast hebben drie scholen uit Kruidenwijk-Waterwijk deelgenomen aan City Skills, eveneens een programma vanuit het overheidsprogramma School en omgeving. Na schooltijd is er voor de leerlingen elke dag een naschools aanbod dat in samenwerking met externen zoals Collage, Stad en Natuur, Kleur in Cultuur en Talent In Opleiding wordt vormgegeven. Zo proberen we de leerlingen in aanraking te laten komen met een breed en rijk aanbod, met als doel hun kansen op een doorlopende schoolloopbaan en een goede start op de arbeidsmarkt te vergroten.

In september 2023 hebben we een inspiratiedag georganiseerd voor directies en intern begeleiders in het PO, waar kansengelijkheid nadrukkelijk op het programma stond. We hebben bewustzijn gecreëerd voor wat scholen kunnen en moeten betekenen voor leerlingen. Scholen hebben met elkaar gesproken over patronen die belemmerend werken voor kansengelijkheid en over mogelijkheden om het anders en beter te doen. Een aantal scholen gaf een vervolg op deze dag door ook hun teams mee te nemen naar een inspiratiesessie over dit onderwerp. De kernwaarde 'elkaar zien' speelt een belangrijke rol: met een open blik naar de leerling kijken, de relatie vooropstellen en uitgaan van het positieve.

In alle gesprekken komt naar voren dat een hechtere samenwerking met jeugdhulp op school waardevol is om ondersteuning te kunnen bieden die nodig is om leerlingen aan regulier onderwijs te laten deelnemen. Zowel ASG als het samenwerkingsverband omarmt deze ambitie. In 2024 krijgt dit verder vorm, onder meer door de Basisstructuur voor ondersteuning. Ook in breed bestuurlijk verband voert ASG het gesprek over een sterke pedagogische basis voor de jeugd. Almere-breed worden stappen gezet om deze visie te vertalen naar een wijk- of stadsdeelgerichte aanpak.

## 4.2 Nationaal Programma Onderwijs

De middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs zijn bedoeld om – door de inzet van extra handen en extra activiteiten – de basis voor kinderen en jongeren te versterken en ondersteuning te bieden bij het inlopen van achterstanden en het vergroten van het welbevinden. In 2023 heeft een deel van de scholen voor de besteding van de NPO-middelen hun plannen geactualiseerd op basis van de evaluatie in het voorgaande schooljaar.

Een deel van de scholen is uitgegaan van het oorspronkelijke plan, gebaseerd op de resultaten van de schoolscan. Van de ingezette middelen door scholen is in 2023 6,67% besteed aan de inhuur van derden. Daarnaast is, in overleg met de centrale medezeggenschapsraad, 2,75% van de middelen bovenschools ingezet. Hiervan is ondersteuning op het gebied van voorbereiding, planning, administratie en verantwoording voor de scholen ten aanzien van de inzet van de NPO-middelen georganiseerd voor de volledige uitvoeringsperiode van 2021 tot en met 2025. Ook zijn NPO-middelen overgemaakt naar het Taalcentrum; ASG vervult hierin slechts een kassiersfunctie. Het gaat om een bedrag van 1.238.402 euro, dat door het Taalcentrum is aangewend voor de inzet van (extra) personeel en ondersteuning (interventie E). Hiermee is het taalniveau van leerlingen op niveau gebracht, zodat de overgang van leerlingen naar het regulier onderwijs zo goed mogelijk en binnen de gewenste tijd kon worden gerealiseerd.

Een overzicht van de gekozen interventies voor het primair onderwijs en voortgezet onderwijs binnen ASG staat in de tabellen op de volgende bladzijde.



Interventie in het PO (* € 1.000)		Bestede middelen 2021	Bestede middelen 2022	Bestede middelen 2023
<b>A</b>	Meer onderwijs aan groepen leerlingen voor een inhaalslag aan kennis en vaardigheden	€ 272	€ 1.191	€ 895
<b>B</b>	Effectievere inzet van onderwijs voor een inhaalslag op het gebied van kennis en vaardigheden	€ 394	€ 1.727	€ 1.297
<b>C</b>	Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 110	€ 481	€ 361
<b>D</b>	Ontwikkeling van executieve functies van leerlingen	€ 45	€ 197	€ 148
<b>E</b>	(Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 833	€ 3.653	€ 2.743
<b>F</b>	Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 47	€ 206	€ 154
		<b>€ 1.701</b>	<b>€ 7.455</b>	<b>€ 5.598</b>
	<b>Totaal besteed 2021 t/m 2023</b>			<b>€ 14.754</b>
	<b>Totaal ontvangen</b>			<b>€ 19.355</b>
	<b>Nog te besteden PO</b>			<b>€ 4.601</b>

Interventie in het VO (* € 1.000)		Bestede middelen 2021	Bestede middelen 2022	Bestede middelen 2023
<b>A</b>	Meer onderwijs aan groepen leerlingen voor een inhaalslag aan kennis en vaardigheden	€ 198	€ 639	€ 707
<b>B</b>	Effectievere inzet van onderwijs voor een inhaalslag op het gebied van kennis en vaardigheden	€ 390	€ 1.255	€ 1.390
<b>C</b>	Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 356	€ 1.145	€ 1.268
<b>D</b>	Ontwikkeling van executieve functies van leerlingen	€ 98	€ 316	€ 350
<b>E</b>	(Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 507	€ 1.633	€ 1.809
<b>F</b>	Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 70	€ 225	€ 249
		<b>€ 1.619</b>	<b>€ 5.213</b>	<b>€ 5.773</b>
	<b>Totaal besteed 2021 t/m 2023</b>			<b>€ 12.605</b>
	<b>Totaal ontvangen</b>			<b>€ 18.556</b>
	<b>Nog te besteden VO</b>			<b>€ 5.951</b>

### *Interventies en effecten binnen het PO*

In 2023 zijn NPO-middelen ingezet voor het versterken van zowel de onderwijskwaliteit als het welzijn van onze leerlingen. Een aanzienlijk deel van deze investeringen is besteed aan het (extra) inzetten van personeel en ondersteuning. Hierbij hebben we voortgebouwd op eerdere initiatieven, zoals het vormen van kleinere klassen om beter te kunnen inspelen op de individuele leerbehoeften. Op sommige scholen is extra personeel ingezet voor buitenschoolse activiteiten, zoals huiswerkklassen en extra instructielessen, met een speciale nadruk op vakken als rekenen en lezen. Deze ondersteuning heeft geresulteerd in aantoonbare vooruitgang in de prestaties van onze leerlingen, evenals een toename van hun motivatie en zelfvertrouwen. Aan de andere kant hebben andere scholen zich gericht op het bevorderen van het mentale welzijn en de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen met activiteiten als muziek-, dans- en theaterlessen, wat heeft geleid tot een positieve invloed op de dagelijkse sociale interactie tussen leerlingen. Naast de inzet van personeel hebben we ook NPO-middelen geïnvesteerd in de aanschaf van ondersteunende materialen, zij het in mindere mate dan voorgaande jaren. Deze investeringen omvatten onder andere de vernieuwing van onze schoolbibliotheekcollectie om de leesontwikkeling te bevorderen. De aanschaf van ICT-hardware hebben wij zien verminderen.

### *Interventies en effecten binnen het VO*

Binnen het VO is in 2023 de ingezette lijn grotendeels voortgezet. Op basis van evaluaties zijn waar nodig wijzigingen aangebracht in de plannen. Een groot deel van de NPO-middelen wordt nog steeds ingezet voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. Het gaat onder andere om meer groepsactiviteiten aan de start van het schooljaar en meer sport- en culturele activiteiten, waarmee groepsprocessen zijn versterkt. Een ander voorbeeld is het extra faciliteren van mentoren, voor zowel het versterken van de groepsdynamiek als het voeren van individuele gesprekken. De scholen zien een positief effect op het welzijn van de leerlingen. Bijkomend positief effect bij het organiseren van sport- en culturele activiteiten is dat leerlingen die het thuis niet zo breed hebben, kunnen deelnemen aan activiteiten die ze anders niet zouden kunnen doen.

Verder is binnen het voortgezet onderwijs ingezet op kleinere klassen en het begeleiden van leerlingen in kleinere groepjes. In plaats van achteraf met achterstanden aan de slag te gaan, wordt nu ook al aan de voorkant bekeken welke leerlingen direct vanaf het begin van het schooljaar extra ondersteuning krijgen, met als gevolg betere resultaten. Ten opzichte van 2022 wordt minder gewerkt met externen en meer met eigen personeel. Een positief effect is dat de inzet van eigen personeel de activiteiten verduurzaamt, doordat kennis en expertise hiervoor binnen school beschikbaar zijn.

### *Aandachtspunten voor 2024*

Hoewel de eerste effecten van interventies vanuit NPO-middelen zichtbaar zijn, zien scholen nog steeds achterstanden bij leerlingen en zijn hier zorgen over. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor leerlingen die nu starten in de kleuterklas en tijdens de coronaperiode minder gebruik hebben kunnen maken van voorschoolse voorzieningen.

Ook in 2024 richten we ons op de vraag hoe we succesvolle interventies die zijn ingezet, en samenwerkingen die zijn ontstaan met andere organisaties, structureel kunnen borgen. Het incidentele karakter van de NPO-middelen is hierbij een uitdaging.



### 4.3 Passend en inclusief onderwijs

In 2023 is de landelijke route naar inclusief onderwijs verder uitgewerkt. De overheid wil met inclusief onderwijs bereiken dat kinderen en jongeren met en zonder ondersteuningsbehoeften vaker samen dicht bij huis naar dezelfde school kunnen. En, als het kan, in dezelfde klas zitten en elkaar ontmoeten op het schoolplein. Voor wie dit nodig is, blijft er (tijdelijk) plaats in een specialistische setting. Het speciaal onderwijs moet hiernaast een specialistisch netwerk worden, dat zijn expertise binnen inclusievere scholen inzet<sup>18</sup>. In tegenstelling tot passend onderwijs gaat inclusiever onderwijs uit van een meer groepsgerichte aanpak. Door groepsgericht tegemoet te komen aan ondersteuningsbehoeften, kunnen meer kinderen en jongeren profiteren van het aanbod<sup>19</sup>.

#### 4.3.1 Ondersteuningsplan 2023-2027

In 2023 is het Ondersteuningsplan 2023-2027 van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere vastgesteld. ASG heeft actief bijgedragen aan de totstandkoming van dit plan vanuit de visie *Goed en toegankelijk passend onderwijs bij ASG* die in 2020 is vastgesteld. Met deze visie hebben we beschreven hoe we de ontwikkeling naar inclusiever onderwijs binnen ASG en in samenwerking met partners willen vormgeven. We vinden veel elementen van onze visie terug, waarbij samenwerking vooropstaat om de ambities waar te maken. De betrokkenheid van de verschillende partners en overlegorganen was groot en daarmee is er een breed draagvlak voor de benoemde ambities. Een belangrijke ambitie van dit plan is om met de beschikbare middelen een zo regulier en thuisnabij mogelijk aanbod van onderwijs en ondersteuning te realiseren. De samenwerking tussen regulier en gespecialiseerd onderwijs krijgt vorm in verschillende gespecialiseerde voorzieningen in reguliere scholen. Ondersteuning wordt in samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp vormgegeven.

In 2023 is daarnaast een start gemaakt met het ontwikkelen van een Almeerse norm voor basisondersteuning. Dit gebeurt samen met intern begeleiders, zorgcoördinatoren en het management van scholen die zijn aangesloten bij het samenwerkingsverband.

Na het vaststellen van de norm in 2024 wordt aan de hand van een zelfevaluatie inzichtelijk gemaakt in welke mate scholen voldoen aan de Almeerse norm voor basisondersteuning. Scholen die hieraan nog niet voldoen, maken in hun Schoolondersteuningsplan en -profiel inzichtelijk wat zij gaan doen om wel aan de norm te voldoen.

Het wijkgerichte werken is een van de instrumenten om meer inclusie te bereiken. Stedelijk wordt een schoolgerichte aanpak gerealiseerd voor kinderen uit de wijk met extra ondersteuningsbehoeften. Daarnaast zijn er nieuwe initiatieven gestart op het speciaal basisonderwijs (SBO+/SO- groepen) om een passender aanbod te realiseren, zodat kinderen in de wijk op school kunnen blijven en niet van school hoeven wisselen.

#### 4.3.2 Arrangementen in het PO

In het PO zijn arrangementsmiddelen beschikbaar voor passend onderwijs. Naar rato van het aantal leerlingen zetten scholen uren onderwijsbegeleiding en een orthopedagoog of psycholoog in ter verbetering van de onderwijskwaliteit of ondersteuning bij individuele casussen. Deze middelen zijn in 2023 in het PO onder meer besteed aan professionalisering van leerkrachten en teams. Daarnaast zijn de middelen ingezet voor interventies in het pedagogisch klimaat en de groepsdynamiek, meer- en hoogbegaafdheid, dyslexie en individuele ondersteuning van leerlingen met een ontwikkelingsperspectief. Drie scholen hebben een

18 | <https://open.overheid.nl/repository/rnl-393a1daf-18d7-404b-a574-cf55f776cdac/1/pdf/kamerbrief-evaluatie-en-verbeteraanpak-passend-onderwijs.pdf>

19 | Er is een landelijke norm voor basisondersteuning in ontwikkeling. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/02/09/bijlage-5-eindrapportage-landelijke-norm-basisondersteuning>



arrangement voor kinderen met een taalontwikkelingsstoornis, de zogenaamde mediumvoorzieningen. In 2023 heeft Viertaal de organisatie en financiering van deze mediumvoorzieningen overgenomen van Passend Onderwijs Almere. ASG heeft met Viertaal nieuwe afspraken gemaakt over de wijze van organiseren, de financiering en de samenwerking. De afspraken die er liggen, vragen nog aanscherping in de praktijk om de organisatie van de mediumvoorziening rendabel te houden.

Basisschool De Archipel biedt een onderwijs- en ondersteuningsaanbod voor ZML-leerlingen (zeer moeilijk lerende leerlingen). We voeren intensieve gesprekken met het Samenwerkingsverband over de wijze waarop we dit ondersteuningsaanbod doelmatig kunnen uitvoeren. Op vier ASG-scholen wordt Neo-onderwijs aangeboden: onderwijs aan hoogbegaafde kinderen in separate groepen. Op De Ontdekking wordt dit aanbod nog verder verdiept om ook leerlingen op te vangen die meer ondersteuning nodig hebben op gedrag en sociaal-emotionele ontwikkeling. De Ontdekking krijgt hiervoor extra middelen. Op deze manier hopen we deze leerlingen in het onderwijs te kunnen behouden. Bovendien slaagt De Ontdekking er met dit aanbod in om een aantal thuiszittende leerlingen toch weer naar school te laten gaan.

Onze twee SBO-scholen organiseren een aantal arrangementen: De Watertuin voor het aanbod praktijkgroepen (ondersteuningsbehoefte in verband met lage cognitie en behoefte aan praktisch leren), De Bombardon voor structuurgroepen (ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag en psychiatrie) en de jeugdhulp-onderwijsgroepen Triangel en Tamboerijn. Op deze manier proberen deze scholen een brug te slaan tussen het SBO en het SO. We zien dat de complexiteit van de ondersteuningsbehoefte bij leerlingen toeneemt, zowel op de reguliere scholen als op onze SBO-scholen. Dat vraagt enorm veel van onze teams, temeer omdat de SO-scholen in Almere, net als vorig schooljaar, nauwelijks capaciteit hebben. Dit verzwaart de opdracht voor het regulier en speciaal basisonderwijs om kinderen passend te ondersteunen.

De kernklas in Almere Haven, gestart vanuit het Noodplan Lerarentekort, was ook dit jaar succesvol. We hebben in 2023 meer leerlingen een plaats kunnen bieden, ook buiten Almere Haven. De kernklas is een mooi voorbeeld van wijkgericht werken waarin de scholen gezamenlijk een aanbod creëren voor een vraagstuk dat speelt in de wijk. Vanwege het succes van de kernklas wordt in samenwerking met het samenwerkingsverband in 2024 bekeken of we deze ook in andere stadsdelen kunnen starten. In 2023 hebben we tijdens een werkochtend met directeuren gesproken over de mogelijkheden en onmogelijkheden die we ervaren om stappen te zetten op de route naar inclusiever onderwijs. We zien dat onze scholen veel voor de leerlingen willen betekenen, dat we zoeken naar manieren om ons ondersteuningsaanbod op onze scholen te versterken of uit te breiden. Tegelijkertijd worden we in deze ambities geremd door de werkelijkheid van het lerarentekort. De startende, zij-instromende en soms ook onbevoegde collega's zijn niet allemaal al even goed toegerust om de complexiteit van de Almeerse leerlingenpopulatie het hoofd te bieden. De stap naar uitbreiding van het ondersteuningsaanbod is daarom in de praktijk niet altijd te maken. Dat betekent niet dat we stoppen met nadenken, maar wel dat we in 2024 onderscheid maken tussen scholen die hieraan toe zijn en scholen die zich richten op een stevige basisondersteuning. De haalbaarheid en doelmatigheid van extra ondersteuning hangt bovendien samen met de wijze waarop de scholen bekostigd worden door het samenwerkingsverband. Minder middelen betekent minder ruimte om die extra ondersteuning te organiseren. In 2024 moet besloten worden over de haalbaarheid van de ambities op het dekkend netwerk.



### 4.3.3 Arrangementen in het VO

De arrangementen passend onderwijs voor het VO worden gefinancierd uit middelen voor passend onderwijs en voor VSV (voortijdig schoolverlaten). In samenspraak met het samenwerkingsverband hebben we in 2023 besloten met het doelgroepenmodel te werken. Dit betekent dat reguliere scholen zelf met voorstellen kunnen komen om meer leerlingen met een speciale behoefte op de eigen school op te vangen. Hier zijn dan ook extra middelen voor. Een mooi voorbeeld hiervan is het Oostvaarders College, dat speciale trajectbegeleiding biedt voor jongeren met ASS (autismespectrumstoornis). Op het Buitenhout College en De Meergronden wordt met deze middelen de zorgklas gefinancierd. Op PrO Almere zetten we zogenaamde plusmedewerkers in, die in de klas ondersteuning bieden aan leerlingen met gedragsproblematiek.

### 4.4 Onderwijs aan nieuwkomers en anderstaligen

Onderwijs aan nieuwkomers wordt in Almere verzorgd door Taalcentrum Almere. Dit is een school voor 4- tot 18-jarigen die de Nederlandse taal niet of onvoldoende spreken en begrijpen. Dat kunnen kinderen en jongeren zijn die nog maar kort in Nederland zijn, of kinderen die in Nederland zijn geboren, maar niet Nederlandstalig zijn opgevoed. De groep 4- tot 12-jarigen volgt basisonderwijs op het Taalcentrum om de Nederlandse taal te leren. Het voortgezet onderwijs van het Taalcentrum is voor leerlingen van 12 tot 18 jaar die geen of onvoldoende Nederlands kunnen begrijpen en spreken. Leerlingen die op het AZC verblijven en in afwachting zijn van een verblijfsstatus, volgen ook onderwijs op het Taalcentrum. Als zij het gewenste Nederlandse taalniveau hebben bereikt en in Almere blijven, gaan zij naar het regulier onderwijs. In 2023 zijn er in totaal 685 nieuwe leerlingen (528 leerlingen in het PO en 157 leerlingen in het VO) toegelaten tot het Taalcentrum en hebben 623 leerlingen (489 in het PO en 134 in het VO) het Taalcentrum weer verlaten. Het aantal leerlingen van het azc, inclusief de noodopvang, is in 2023 teruggelopen van 63 naar 39 leerlingen (PO en VO samen).

### 4.5 Horizontale dialoog en verbonden partijen

In 2023 hebben we in het brede netwerk van onderwijs en jeugd met de volgende organisaties samengewerkt:

#### *Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere*

Samen met alle Almeerse schoolbesturen participeert ASG in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere (POA), voor zowel het PO als het VO. Het College van Bestuur van ASG neemt deel aan de ledenraad en de algemene ledenvergadering. Schoolleiders uit het PO en VO voeren regelmatig managementoverleg met het samenwerkingsverband.

#### *Taalcentrum*

ASG faciliteert het Taalcentrum Almere op administratieve wijze. Leerlingen van het Taalcentrum worden ingeschreven op scholen van ASG (De Ontdekking voor het PO en Echnaton voor het VO), totdat deze leerlingen kunnen doorstromen naar het reguliere onderwijs. Op 16 november 2023 hebben het Taalcentrum en de Almeerse Scholen Groep de 'Overeenkomst bekostiging Taalcentrum' ondertekend, waarin hierover alle afspraken zijn vastgelegd.

#### *RAP-regio en Onderwijsregio Almere*

Tot 1 januari 2024 heeft de bestaande RAP-regio (20057) van Almere en Lelystad subsidie ontvangen vanuit de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekort. In 2024 krijgt de aanpak verder vorm in de Onderwijsregio Almere. ASG is de penvoerder, daarnaast zijn de



volgende besturen onderdeel van de Onderwijsregio Almere: Prisma, Almere Speciaal, Noor, Vrijeschool Almere, Eduvier, CorDeo, Viertaal, SKOFV, Aeres, Het Bakken, HvA, Roc van Flevo-land, Windesheim en VU. In 2024 wordt de Onderwijsregio verder ingericht.

### *Hogescholen en universiteiten*

Vanuit onze eigen opleidingsscholen, de Almeerse Academische Opleidingsschool (AAOS) en Opleiden in de school (OPLIS), hebben we in 2023 samengewerkt met Hogeschool Windesheim Almere, Hogeschool Windesheim Zwolle, Hogeschool Utrecht, de Hogeschool van Amsterdam, de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. Deze samenwerking draagt bij aan het versterken van de educatieve en opleidingsinfrastructuur voor studenten en (startende) leraren. Samen opleiden en professionaliseren blijven ook in 2024 belangrijke pijlers in de aanpak van het lerarentekort.

### *MBO College Almere*

We onderhouden goede contacten met MBO College Almere, ten eerste om een goede aansluiting vmbo-mbo te realiseren voor onze VO-scholen die vmbo aanbieden. Bovendien is de opleiding onderwijsassistent op niveau 4 op het MBO College Almere een waardevolle opleidingsplek voor onderwijsassistenten, die mogelijk de vervolgstap zetten via de aansluiting mbo-pabo. Het MBO is dan ook vaste partner in de aanpak van het lerarentekort en in het versterken van de beroepskolom en het techniekonderwijs, beide kansrijke aangrijpingspunten voor het aantrekken en behouden van toekomstige leraren.

### *Almere on Stage*

Almere on Stage is in 2023 voor de veertiende keer georganiseerd. Dit beroepenfeest is een jaarlijks speeddate-evenement voor leerlingen uit de derde en vierde klas vmbo. Jongeren gaan in gesprek met werkgevers en organisaties en krijgen daarmee zicht op de wereld na school. Als ASG werken we hierin samen met andere schoolbesturen. We vinden het belangrijk dat jongeren een realistisch beroepsbeeld ontwikkelen. Almere on Stage draagt hier sterk aan bij.

### *Gezond in Almere*

Doel van het gemeentelijke programma Gezond in Almere is het makkelijker maken van gezonde keuzes en het bereiken van een gezonde leefomgeving. Vanuit onze visie en inzet voor de gezonde ontwikkeling van elke leerling verbindt ASG zich graag met deze doelen. Ook in 2023 werkte ASG samen met JGZ Almere om op school en thuis bij te dragen aan een gezonde ontwikkeling van kinderen en jongeren. Vroege signalering en tijdige ondersteuning indien nodig zijn daarvoor cruciaal.

### *JINC*

Samen met maatschappelijke partners als JINC zetten we ons in 2023 onverminderd in voor jongeren in kwetsbare posities. JINC verzorgt op onze scholen onder meer bliksemstages, sollicitatietrainingen en het programma TaalTrip. Deze projecten dragen bij aan de persoonlijke veerkracht van jongeren. Hun leefwereld wordt vergroot, hun zelfvertrouwen en zelfbeeld verbeteren en persoonlijke vaardigheden worden versterkt.



### *Playing for Success*

Playing for Success is groot geworden vanuit ASG. De focus ligt op het ontwikkelen van meer zelfvertrouwen, motivatie en zelfstandigheid. Playing for Success boekt al jaren mooie resultaten met bijvoorbeeld empowermenttrainingen voor kinderen met faalangst.

### *Assist*

Vanuit Playing for Success richt het projectplan Assist zich op jongeren die een groot risico lopen op voortijdig schoolverlaten. De focus ligt op het voorkomen van schooluitval en het begeleiden naar opleiding of arbeid.

### *Futuregroep*

In de Futuregroep werken maatschappelijke bestuurders van Almere samen. Bestuurders van de woningcorporaties, De Schoor, de Nieuwe Bibliotheek, het Leger des Heils, ASG, de politie, Hogeschool Windesheim en het ROC bespreken trends, ontwikkelingen en mogelijke oplossingen voor lokale maatschappelijke vraagstukken. De groep voert jaarlijks informeel overleg met het college van burgemeester en wethouders.

### *Collage*

ASG werkt al jaren samen met dit centrum voor cultuuronderwijs. Collage speelt een belangrijke rol bij anders organiseren in het PO, waarbij educatieve medewerkers van maatschappelijke organisaties een deel van het onderwijs mogen verzorgen.

### *Stad en Natuur Almere*

ASG werkt nauw samen met Stad en Natuur, centrum voor natuur- en milieueducatie in Almere. Via projecten en excursies laten de medewerkers van Stad en Natuur onze leerlingen kennismaken met thema's als natuur, milieu en duurzaamheid. Zo vergroten we het bewustzijn van onze leerlingen op deze thema's en staan we samen met leerlingen stil bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.



## 4.6 Verbinding en inclusie samengevat: wat staat ons te doen?

- Alle PO-scholen zetten hun OAB-middelen in om achterstanden te bestrijden en kansen te vergroten. Zij doen dat vooral door inzet van extra ondersteuning in de klassen of klassen verkleining.
- PO- en VO-scholen nemen actief deel aan activiteiten in het kader van het programma School & Omgeving om kansengelijkheid te bevorderen. In 2024 wordt dit voortgezet en mogelijk verder uitgebreid.
- Kansengelijkheid en inclusie staan prominent op de agenda van de scholen van ASG. Scholen leren van elkaar in het concretiseren van beleidsvoornemens naar acties op schoolniveau die aansluiten bij de behoeften van hun leerlingen en van het personeel. In 2024 wordt dit voortgezet. De beschikbaarheid van ondersteuning is voor scholen belangrijk in de route naar inclusief onderwijs. Dit blijft onderwerp van gesprek in het brede netwerk voor de jeugd.
- De inzet van NPO-middelen heeft ook in 2023 geleid tot betere prestaties, meer rust in de klas en meer welbevinden. Voor 2024 blijft een belangrijke vraag hoe deze effecten verduurzaamd kunnen worden als de NPO-middelen eindigen.
- Scholen investeren in het versterken van hun basisondersteuning. Een deel van de scholen breidt mogelijkheden tot het bieden van extra ondersteuning uit. Op deze manier kunnen meer leerlingen onderwijs volgen in een reguliere setting. Voor jongeren die thuiszitten of in een zorgsetting verblijven, blijven maatwerktrajecten en aanvullende voorzieningen en projecten voorlopig nog nodig. In 2024 wordt bezien of de ambities op het dekkend netwerk haalbaar zijn binnen de beschikbare financiële middelen.
- Het bestuurlijk netwerk voor de jeugd is in 2023 verder versterkt en krijgt meer focus. In 2024 geven we het realiseren van een sterke pedagogische basis verder vorm door het wijk- en stadsdeelgericht werken verder uit te werken.





# 5

## Opgave 3: Duurzame huisvesting

Een prettige leer- en werkomgeving is een belangrijke voorwaarde voor goed onderwijs. Als ASG willen we zorgen voor schoolgebouwen die voldoen aan de eisen van deze tijd. Toegankelijke, duurzame gebouwen met een aangenaam en gezond (binnen)klimaat. Om onze huisvestingsambities waar te maken, zijn structurele investeringen nodig voor (ver)bouw en onderhoud. Als ASG trekken we hierin samen op met de gemeente en de rijksoverheid.

## 5.1 Visie op huisvesting

Om goed onderwijs te bieden zijn schoolgebouwen nodig die voldoen aan wettelijke standaarden, flexibel zijn en toekomstbestendig. Goede schoolgebouwen geven leerlingen de ruimte om zich te ontwikkelen en geven leerkrachten – en al het andere personeel – een fijne werkruimte waar zij elke dag met plezier naartoe gaan. Onderwijshuisvesting is daarom niet een bijzaak in de begroting, maar een instrument om onze ambities te kunnen realiseren. Onze schoolgebouwen zijn een visitekaartje van ASG. ASG wil duurzame, veilige en aantrekkelijke huisvesting realiseren die beter aansluit bij het onderwijs dat leerlingen verdienen en nodig hebben, nu en in de toekomst.

In 2023 is het 'Visiedocument ASG huisvesting' ontwikkeld. Met dit visiedocument leggen wij het fundament voor onze visie op onderwijshuisvesting en het realiseren van huisvesting die past bij toekomstige uitdagingen in de stad. Wij realiseren ons dat dit een kostbare opgave is en dat er bestuurlijke, juridische en andere moeilijkheden zijn. De visie werken we in 2024 verder uit in een routekaart van huisvestingsplannen voor de scholen die synchroon lopen met de financiële jaarcyclus.

### 5.1.1 Huisvesting moet aansluiten bij inhoudelijke ambities

Huisvesting moet aansluiten bij de inhoudelijke ambities van Almere. De ambitie is om meer bewegingsonderwijs aan te bieden. De sport- en gymcapaciteit moet hiervoor toereikend zijn of gemaakt worden. Ook de wens om doorlopende leerlijnen te versterken en om een betere verbinding te realiseren tussen voor- en naschoolse voorzieningen en het onderwijs, vraagt om passende huisvesting. Daarom moeten we meer werk maken van innovatieve manieren om schoolgebouwen te bouwen, te renoveren en in te richten in lijn met deze ambities.

### 5.1.2 Huisvesting moet voldoen aan klimaat- en duurzaamheidseisen

De effecten van de klimaatverandering zijn voelbaar in onze scholen. In warme zomermaanden loopt de temperatuur in een deel van de klaslokalen zo hoog op dat leerlingen niet meer kunnen leren en docenten niet meer kunnen werken. Om te kunnen voldoen aan geldende en komende vereisten en een gezond werk- en leerklimaat te kunnen blijven bieden, moeten we investeren in huisvesting die voldoet aan de nieuwe klimaateisen.

### 5.1.3 Huisvesting moet meegroeien met de stad

Almere blijft de komende jaren nog fors groeien. Alle basisvoorzieningen, waaronder schoolgebouwen, moeten hierin meegaan. De komende jaren is er niet alleen meer capaciteit nodig, we moeten als stad ook anders en innovatiever kijken naar de capaciteit die nodig is. De opdracht is om inclusief onderwijs te realiseren en te zorgen dat meer kinderen en jongeren in een reguliere onderwijssetting naar school kunnen gaan. Dit betekent dat we ook anders moeten omgaan met beschikbare ruimte. Het is de taak van ASG om te blijven zorgen dat er voor kinderen en jongeren een passend aanbod is met voldoende variëteit om uit te kunnen kiezen. De context aanpassen aan wat kinderen en jongeren nodig hebben, heeft directe gevolgen voor – of begint mede bij – de inrichting van de fysieke ruimte. Die moet flexibel zijn en (tijdelijke) aanpassingen mogelijk maken. Uit onderzoek<sup>20</sup> weten we dat een slimme inrichting en benutting van ruimte kinderen en jongeren beter in staat stelt zich op alle ontwikkelingsgebieden te ontplooiën.

20 | Bijvoorbeeld Allen & Hessick (2011). The classroom environment: the silent curriculum.

## 5.2 Integraal Huisvestingsplan: onderhoud en nieuwbouw

In het huidige Integraal Huisvestingsplan (IHP) van Almere, dat doorloopt tot 2037, is een aantal projecten opgezet om moderne(re) schoolgebouwen te realiseren. Zo krijgt een aantal aangewezen wijken een impuls dankzij nieuwe of vernieuwde scholen.

### 5.2.1 Onderhoud

De meerjarenonderhoudsplannen (MJOP) voor PO en VO, die voor een periode van 40 jaar worden opgesteld, dragen bij aan de instandhouding van de onderwijshuisvesting. In deze onderhoudsplannen is echter niet voorzien dat er steeds meer eisen worden gesteld aan schoolgebouwen. De opzet van het onderhoud is het behoud van het oorspronkelijke gebouw. Investerings in verbetering (ventilatie, gebouwbeheersysteem, energiebesparing) zijn niet opgenomen in de reguliere plannen.

### 5.2.2 Nieuwbouw

#### *Nieuwbouw International School Almere*

In de zomer van 2023 is de nieuwbouw van International School Almere opgeleverd. Dit nieuwe gebouw huisvest de internationale basisschool (voorheen IPSA) van ASG en de internationale middelbare school (voorheen ISA) van Het Baken. Basis- en voortgezet onderwijs komen hierin samen, waarmee er voor het eerst een doorlopende leerlijn is binnen het internationale onderwijs in Almere.

#### *Nieuwbouw Meergronden*

Project De Meergronden is vertraagd. In het voorjaar van 2023 is een nieuwe projectgroep van start gegaan met verschillende scenario's. Deze scenario's schetsen de mogelijkheden van een nieuw schoolgebouw op de bestaande kavel. De Nieuwe Meergronden zal op de huidige locatie worden gerealiseerd. Sport en LO-onderwijs verhuizen naar de nabij gelegen nieuwe gemeentelijke sporthal. Afsproken is om beperkte tijdelijke huisvesting mogelijk te maken, zodat de nieuwe school in één keer gebouwd kan worden. In de tweede helft van 2023 is gewerkt aan de verfijning van de uitgangspunten. Er zijn plannen gemaakt voor de tijdelijke huisvesting, de onderwijsvisie is geactualiseerd en vastgesteld. De projectgroep heeft input opgehaald bij het onderwijsteam van De Meergronden. Het team heeft zich gericht op de sporthal, de tijdelijke huisvesting en het onderwijsprincipe in de nieuwe school. De input wordt meegenomen in het afrondingsdocument van de initiatieffase.

#### *Montessori Campus*

In de wijk Nobelhorst is in april 2023 gestart met de bouw van de Montessori Campus voor kinderen van 0-18 jaar. Om deze bijzondere plek te creëren, werkt ASG samen met GO! Kinderopvang, de Nieuwe Bibliotheek en de gemeente Almere. In één gebied komt een kinderopvang- en onderwijsvoorziening, een bibliotheek, een sporthal en een skillsgarden. Deze voorzieningen vormen gezamenlijk de Montessori Campus 0-18. De Campus is een ontmoetingsplek voor leerlingen met een focus op persoonlijke groei, ontwikkeling en zelfontdekking. In oktober 2023 is het hoogste punt bereikt.





### *Start nieuwe basisschool De Pauw*

Aan het begin van schooljaar 2023-2024 startte onze nieuwe basisschool De Pauw in Oosterwold, in het gebouw van basisschool De Verbeelding (Stichting Prisma). De Pauw is een school waarin de brede ontwikkeling van ieder kind centraal staat. De balans tussen 'zelf doen' en goede samenwerking is hierin belangrijk. Het concept van de school is met ASG-collega's en externe deskundigen uitgewerkt in het ASG-Innovatielab. Vanaf schooljaar 2026 hoopt het team van De Pauw het onderwijs te verzorgen vanuit een nieuw eigen pand in Oosterwold.

### *Verhuizing bestuur en centrale ondersteuning*

Na onderzoek is ervoor gekozen om het kantoor van het bestuurs- en servicebureau, concern-control en de clusterdirectie PO van Randstad te verhuizen naar een nieuwe locatie: een vleugel van een van onze scholen, het Helen Parkhurst. Hiervoor is met behulp van workshops met collega's een plan opgesteld en eind 2023 zijn de voorbereidingen gestart. De opbouw van het nieuwe kantoor krijgt in 2024 vorm.

## **5.3 Collectieve inkoop**

Collectief inkopen komt het onderwijs ten goede én bespaart kosten. Bovendien kunnen we door centrale inkoop strengere eisen stellen aan het aanbod, wat de kwaliteit ten goede komt. Alle scholen profiteren hiervan. Op het gebied van inkoop is in 2023 de inkoopfunctie strategisch uitgelijnd, door het inkoopbeleid strakker aan te laten sluiten op de organisatiedoelstellingen, Koers 26 en de vastgestelde procuratieregels. De implementatie van het inkoopbeleid krijgt een vervolg in 2024. De jaarlijkse spendanalyse, waarmee ASG het inkoopbeleid toetst en verbetert, laat zien dat de inkoop bij ASG steeds efficiënter verloopt. Er zijn goede aanbestedingsprocedures afgerond voor een leerling administratie-systeem VO (LAS) en sanitaire artikelen. De contracten zijn inmiddels afgesloten en gestart, of starten begin 2024.

## **5.4 Duurzame huisvesting samengevat: wat staat ons te doen?**

- In 2023 heeft ASG een visie op huisvesting vastgesteld. Er is urgentie op het verbeteren van de ventilatie en klimaatbeheersing in de schoolgebouwen, en de (ruimtelijke) kwaliteit van de schoolgebouwen. ASG past in 2024 het onderhoudsbeleid aan op de visie en wettelijke vereisten voor huisvesting. Dit moet ertoe leiden dat uiteindelijk alle scholen voldoen aan de actuele eisen van duurzaamheid en optimale leeromgeving.
- ASG heeft in 2023 vier nieuwbouwprojecten gestart, waarvan er in 2023 één is afgerond: de International School Almere (ISA). Hiermee wordt voor 350 leerlingen extra capaciteit gerealiseerd, waarmee we ten opzichte van de benodigde capaciteit weinig groeien.
- In 2023 is de inkoopfunctie uitgelijnd. De implementatie van het inkoopbeleid krijgt in 2024 verder vorm.





## Opgave 4: Toekomstgericht onderwijs

ASG bouwt samen met leerlingen en ouders, schoolteams en partners binnen en buiten het onderwijs aan het onderwijs van morgen. Met een toekomstgericht curriculum geven we ruimte aan talent en ontwikkelen we nieuwe oplossingen voor bestaande vraagstukken. Die oplossingen helpen om het onderwijs zo te organiseren dat we kinderen en jongeren in Almere een passend onderwijsaanbod en gelijke onderwijskansen kunnen blijven bieden, ook als we te maken hebben met een lerarentekort. Innovatie is ons middel om toekomstgericht onderwijs te realiseren.

## 6.1 Innovatie op drie niveaus

Innovatie heeft een prominente plaats binnen ASG en is een van de drie fundamenteën van Koers 26. We zoeken continu naar manieren om ons onderwijs te vernieuwen, te verbeteren, te veranderen en indien nodig radicaal anders te organiseren. De kernwaarden 'vooruitstrevend' en 'ambitieuw' laten zien dat innoveren in ons bloed zit. Binnen ASG onderscheiden wij innovatie op drie niveaus:

- Horizon 1: continue verbeteringen om de basiskwaliteit van de scholen te blijven verbeteren. Het gaat hier om verbeteringen binnen de bestaande context.
- Horizon 2: fundamentele veranderingen: het delen van kennis en ervaringen binnen en buiten ASG, gericht op veranderingen en op maximale resultaten voor leerlingen en medewerkers.
- Horizon 3: radicale innovatie en veranderingen: kijken naar de onderwijspraktijk van de toekomst en bepaalde overtuigingen ter discussie stellen.

## 6.2 Uitvoeringsagenda innovatie

Tot voor kort werkte ASG met een jaarlijkse uitvoeringsagenda op innovatie waarin concrete doelen werden opgenomen voor de korte termijn en de effecten op langere termijn werden beschreven. Voor de strategische periode 2023 -2027 krijgt innovatie als fundament een stabiele plek in de organisatie. Zo kunnen we meer richting geven aan hoe wij werken aan de kwaliteit van ons onderwijs en onze ambities. We delen de opbrengsten uit de laatste uitvoeringsagenda 2022-2023 en beschrijven welk effect de nieuwe positionering van innovatie als fundament heeft op de activiteiten die wij in aankomende periode ondernemen.

## 6.3 Professionalisering

In 2023 zijn vijf van onze collega's opgeleid tot facilitator van Innovatielabs. Zij kunnen met behulp van bijvoorbeeld *design thinking*<sup>21</sup> innovatieprocessen op horizon 3 begeleiden. Zo helpen zij collega's in actieve sprintbijeenkomsten om complexe maatschappelijke thema's en vraagstukken die ons onderwijs raken, gezamenlijk aan te pakken. Begin 2023 werd deze opleiding afgerond en faciliteerden deze collega's onder begeleiding van een externe expert gedurende het jaar verschillende innovatielabs waarbij zijn hun skills verder hebben kunnen ontwikkelen. Docenten die meededen aan de innovatielabs geven regelmatig terug dat zij de daar gebruikte werkvorm design thinking ook weer meenemen naar hun dagelijks handelen en zo hun onderwijs actiever en betekenisvoller maken.

In 2023 is design thinking als innovatieve tool ook gebruikt om aan visievorming te werken. Zo ontwikkelden we dit jaar met vertegenwoordiging uit zowel PO als VO een bestuurlijke visie op basisvaardigheden. In Innovatielabs is gewerkt aan de ontwikkeling van een schoolconcept voor de nieuwe school De Pauw, de herpositionering van de ASG-Academie en aan de 'Ontwikkeling Pampus' als onderdeel van de opleiding tot facilitator. We zien dat de inzet van innovatieve werkvormen tot vernieuwing in de organisatie leidt en tot een andere manier van denken over het onderwijs van de toekomst. In 2024 willen we dit uitbouwen door meer collega's kennis te laten maken met deze manier van denken en zo onze innovatiestrategie echt onderdeel te maken van de uitvoeringspraktijk.

In oktober 2023 is de houtskoolschets van de vernieuwde ASG Academie opgeleverd. Om de ambities uit Koers 26 te realiseren, is een lerende gemeenschap bij ASG van cruciaal belang en de ASG Academie speelt hierin een centrale rol. De Academie zal in 2024 transformeren tot een strategisch expertisecentrum voor HRM-beleid en een nog sterkere spil in de lerende gemeenschap die ASG vormt.

21 | Design thinking is een methode om complexe problemen op te lossen. De gebruiker en dienst behoeftes staan centraal: design thinking draait om het begrijpen van de mensen voor wie een product of dienst wordt ontwikkeld.

## 6.4 Herijken van het huidige innovatie-aanbod

In de eerste helft van 2023 is de laatste editie van de module 'Leidinggeven aan innovatie' afgerond. We zien dat deze module in de huidige koersperiode om een herijking vraagt. In 2024 onderzoeken we of deze module onderdeel zou kunnen worden van een verder te ontwikkelen leiderschapsprogramma en welke invloed innovatie als fundament heeft op de huidige vorm. Naast een langere theoretische module is er behoefte aan een kortere introductie cursus design thinking. De methode kan vanuit deze kortere cursus gemakkelijk worden ingezet als onderdeel van een les voor leerlingen. In 2024 gaan we dit uitproberen.

## 6.5 Innovatie en groeien door verbinding

Binnen onze organisatie worden veel waardevolle en vaak innovatieve initiatieven ondernomen. Om meer van de kennis en ervaring die dat oplevert te delen binnen de organisatie, heeft de regiegroep Koers 26 het initiatief genomen om met behulp van een investering uit het Innovatie- en Ontwikkelingsfonds eind 2023 de 'ASG Bouwplaats' te lanceren. Op dit interne initiatief delen collega's voorbeelden die helpen onze ambities te verwezenlijken. Op de Bouwplaats koppelen we de voorbeelden aan onze ambities en fundamenten en stimuleren we de verbinding tussen collega's over scholen, sectoren en expertises heen. In 2024 gaan we hiermee door en volgen we de effecten van deze vorm van samen leren en ontwikkelen op onze organisatie en op de leerlingen.

## 6.6 Strategisch formeren

In 2023 hebben we binnen ASG een start gemaakt met strategisch formeren in het PO. Het bestaande lerarentekort blijkt soms onevenwichtig verdeeld te zijn over onze scholen. In het kader van strategisch formeren zijn kleine interventies gedaan, zoals het niet uitzetten van vacatures op scholen waar de bezetting van de leraren al met gemiddeld 0,8 fte per groep is ingevuld. Op die manier hopen we de soms grote verschillen qua bezetting tussen onze scholen kleiner te maken. Door op een andere manier om te gaan met de inzet van mensen en middelen, realiseren we op meer scholen een duurzamer personeelsbestand. In 2024 gaan we hiermee door.

## 6.7 Innoveren en anders organiseren

Onderwijsinnovatie is als pijler opgenomen in de Almeerse Onderwijsagenda en heeft ook een belangrijke plaats in de aanpak van het lerarentekort en de Taskforce die hiervoor als extra impuls in het leven is geroepen. We verkennen welke andere mogelijkheden er zijn om het onderwijs te organiseren en welke vernieuwende vormen van opleiden. Hybride onderwijs, de inzet van hybride docenten en het ontwikkelen van combinatiefuncties zijn mooie voorbeelden van vernieuwing. Zo maken we van schaarste een kans voor de toekomst. Zie hiervoor ook 7.2.3.

## 6.8 Digitalisering

Digitale ontwikkelingen hebben veel invloed op de inrichting van het onderwijs. Kinderen en jongeren die zijn opgegroeid in het digitale tijdperk, beschikken op dit punt vaak over meer kennis dan de leraar. Aandacht voor digitale geletterdheid, mediawijsheid en nieuwe vormen van onderwijs in combinatie met digitale veiligheid en privacy zijn cruciaal om te functioneren in de maatschappij.



Ook in 2023 voerden we het gesprek over wat de toekomstige samenleving van onze leerlingen vraagt en wat de kennis en vaardigheden zijn die daarbij horen. Dat doen we door aan te sluiten bij digitale transformatie en technologie en te onderzoeken wat het best passende aanbod is voor kinderen en jongeren. Onze basisschool Digitalis is een mooi voorbeeld van goed en eigentijds onderwijs. De werkwijze van deze school en het belang van vernieuwend opleiden in de aanpak van het personeelstekort stonden centraal in het werkbezoek dat onderwijsminister Paul begin 2024 aan Almere bracht.

### **6.9 Toekomstgericht onderwijs samengevat: wat staat ons te doen?**

- In 2023 hebben we stappen gezet op Horizon 1 en 2 van onze innovatiestrategie. We hebben gewerkt aan verbeteringen en vernieuwingen en zo het samen leren en innoveren een impuls gegeven. De Innovatielabs, design thinking, de ASG-bouwplaats, Leidinggeven aan Innovatie en initiatieven op digitalisering zijn hier goed werkende voorbeelden van. We kunnen constateren dat we nog niet toe zijn aan Horizon 3, radicale innovatie. In 2024 moeten we onderzoeken of en in welke mate we die volgende stap kunnen maken en wat daarvoor nodig is.
- In 2023 hebben we binnen ASG een start gemaakt met strategisch formeren. In 2024 gaan we hiermee door. We willen meer zicht en grip krijgen op de effecten die het strategisch formeren heeft op scholen en op het primaire proces. We gaan onderzoeken of dit in het kader van de druk op personeel tot duurzame effecten leidt.





# 7

## ASG als faciliterende organisatie

ASG is er primair voor leerlingen. Het vergroten van hun kansen op een goede toekomst is dag in dag uit onze drijfveer. Onze leraren zijn hierin de sleutel: zij begeleiden kinderen en jongeren in hun cognitieve, sociaal-emotionele en persoonlijke ontwikkeling en bereiden hen voor op zelfstandige deelname aan onze samenleving. We ondersteunen onze scholen en professionals door de voorwaarden te bieden voor onderwijs van hoge kwaliteit: strategisch personeelsbeleid, ruimte om samen te leren en te ontwikkelen, goed werkgeverschap, deugdelijke bedrijfsvoering, sociale veiligheid en een transparante organisatie- en besluitvormingsstructuur. Deze ondersteuning bieden we vanuit het servicebureau van ASG.

## 7.1 Strategisch personeelsbeleid

Een van de ambities in Koers 26 is dat medewerkers zich aan ASG willen verbinden, het maximale uit zichzelf en leerlingen halen en zich inzetten voor het verbeteren van kwaliteit van onderwijs. Daarbij streven we naar een werkomgeving die ruimte biedt voor leiderschap, werkplezier en vitaliteit. Strategisch human resource management (SHRM) is daarom de leidraad voor het personeelsbeleid op alle scholen en andere organisatieonderdelen van ASG. SHRM richt zich op het verwerven en behouden van voldoende, bekwaam, betaalbaar, gezond, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar personeel om het onderwijs te verzorgen, te verbeteren en te innoveren. SHRM is onderdeel van het strategisch beleid van de organisatie en draagt bij aan het realiseren van de visie en strategie van de ASG. In 2023 is het strategisch HR-beleid geactualiseerd in samenwerking met het bestuur en de stuurgroep HR, portefeuillehouders PO, VO en het servicebureau.

### *Formatiebrief*

In 2023 is de HR Kadernota in een nieuw jasje gestoken: de Formatiebrief. De Formatiebrief geeft het startsein voor de voorbereiding van de schoolformatieplannen en het bestuursformatieplan voor het volgende schooljaar. Om te komen tot een slimmere en effectievere inzet van het schaarse personeel wordt in de Formatiebrief speciale aandacht gevraagd voor het flexibel organiseren en vormgeven van het onderwijs. Aan de PO-scholen is gevraagd mee te denken over gericht mobiliteitsbeleid en gezamenlijk strategisch formeren. VO-scholen kunnen aanhaken waar nodig en mogelijk.

### *Arbodienstverlening*

In 2023 is de nieuwe contractperiode met de arbodienst na een aanbesteding ingegaan. Aandacht voor preventieve en tijdige interventies, verdere professionalisering, coaching van leidinggevend en betere informatie en voorlichting voor medewerkers zijn hierbij belangrijke aandachtspunten geweest. ASG heeft in 2023 maatregelen ingevoerd ter ondersteuning van medewerkers die financiële stress ervaren. Met nieuwsbrieven en op het portaal zijn medewerkers en leidinggevend geïnformeerd over onder meer interne of externe gespreksondersteuning, online tools en mogelijkheden om eigen regie te voeren over het uitbetalingsritme van reserveringen (eindejaarsuitkering en vakantiegeld). Er is veel gebruik gemaakt van het opnemen van de eindejaarsuitkering en het vakantiegeld.

### *Onboarding*

Onboarding gaat over meer dan alleen inwerken, het gaat erom dat nieuwe collega's zich thuis voelen in hun functie, in hun team en binnen ASG. Eind 2023 is een evaluatie van de startbijeenkomst van ASG uitgevoerd. Daarbij is gekeken naar de uitkomsten van enquêtes van deelnemers van de afgelopen drie jaar en gesproken met de collega's die betrokken zijn bij de organisatie van de startbijeenkomst. De opkomst van de startbijeenkomsten was met zo'n 50% relatief laag. Een veelgenoemde reden was dat mensen geen tijd of prioriteit aan deelname gaven, of het idee hadden de belangrijkste informatie al via collega's en leidinggevende te hebben ontvangen. De collega's die wel aanwezig zijn geweest, waardeerden het gevoel van een warm welkom en de mogelijkheid om persoonlijk contact te hebben met collega's van andere scholen en het servicebureau. Op grond van deze feedback gaan we de startbijeenkomsten in 2024 anders vormgeven.



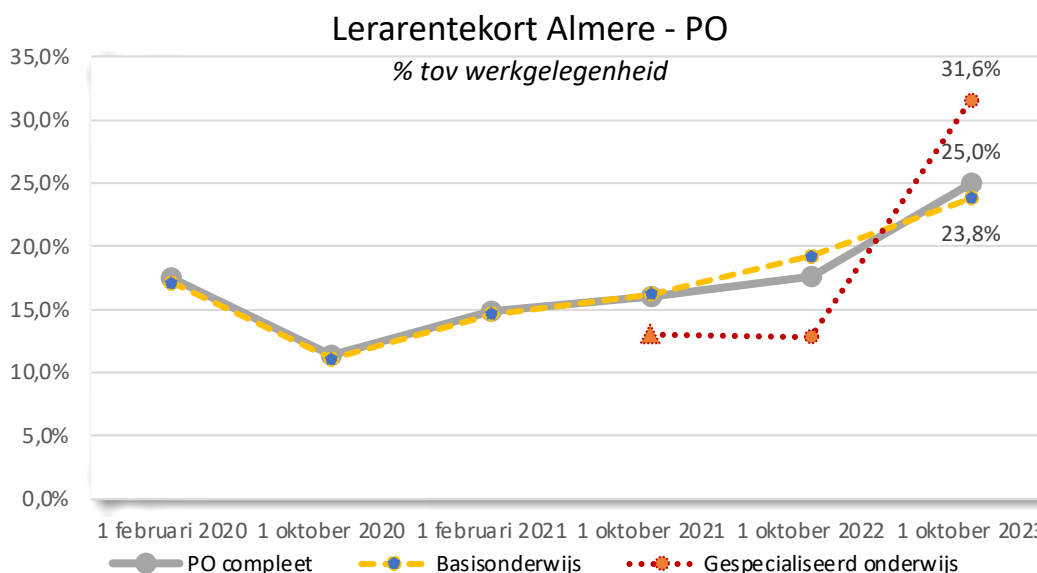
Naast de evaluatie van de startbijeenkomst is ook een reeks interviews gehouden met zowel recent gestarte medewerkers en leidinggevendenden, als medewerkers die actief zijn in de begeleiding van startende collega's vanuit onder andere HR en de Academie. Uit deze interviews bleek dat er veel goede initiatieven georganiseerd worden die bijdragen aan kennisvergroting in het vakgebied en binnen ASG. De onderlinge samenhang kan beter. Ook dit gaan we in 2024 oppakken. Parallel aan deze onderzoekende activiteiten wordt een welkomstpakket voor nieuwe medewerkers ontwikkeld (ASG-tas met kleine attenties) en een welkomstmil, die nieuwe medewerkers op de eerste werkdag in hun mailbox aantreffen.

## 7.2 Lerarentekort

In 2020 heeft Almere, net als de vier grootste steden, een Noodplan Lerarentekort opgesteld en afspraken gemaakt die in een convenant zijn geformaliseerd. Er is voor vier schooljaren subsidie ontvangen om het convenant uit te voeren. Er is in de afgelopen jaren veel gebeurd en bereikt, maar de groei van het lerarentekort is ook in 2023 helaas niet gekeerd. Dat heeft uiteraard impact op onze scholen, op de kwaliteit van het onderwijs en op de ontwikkeling van onze leerlingen. Almere heeft gezien de urgentie van het vraagstuk een voorloperstatus gekregen. Flevovijis organiseerde op 10 oktober 2023 het congres 'Samen op weg naar de onderwijsregio' om tot een Ontwikkelagenda voor de Onderwijsregio te komen. Dit plan is inmiddels ingediend en goedgekeurd. In 2024 wordt de Onderwijsregio verder ingericht.

### 7.2.1 Het tekort in cijfers: PO

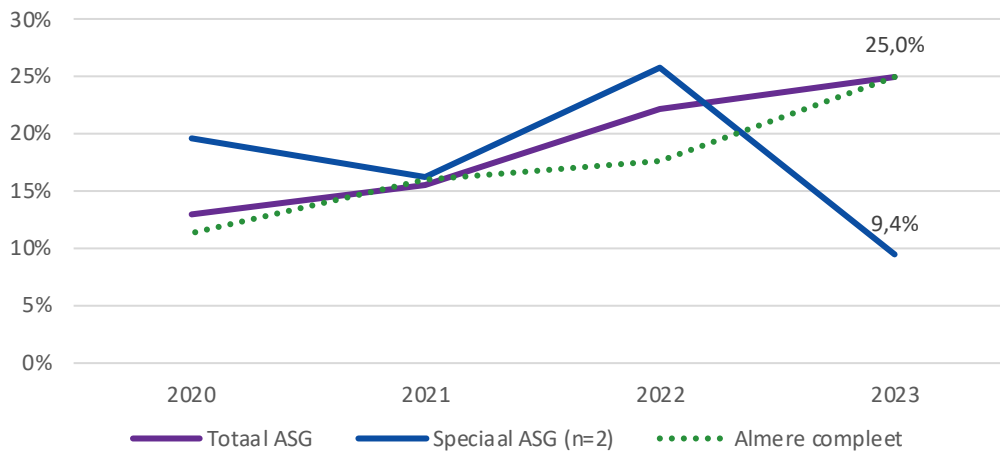
Een stijging in het lerarentekort in het PO (basisonderwijs en het totale speciaal onderwijs) is voor de gemeente Almere zichtbaar in de meest recente peilingen van OCW. Voor het reguliere basisonderwijs steeg het tekort met ruim 4,5 procentpunt van 19,2% naar 23,8%. In het gespecialiseerd onderwijs steeg het tekort met bijna 20 procentpunt naar 31,6%.



Voor ASG wisselt het aantal deelnemende scholen licht per jaar. In 2023 waren dit er 39 (net als in 2021), in 2022 was de respons 38. In totaal was er bij de deelnemende scholen in 2023 645 fte werkzaam en was er voor 215 fte te kort. Het tekort komt daarmee uit op 25%, gelijk aan het complete beeld van Almere. De tekorten in het gespecialiseerd onderwijs liggen op hetzelfde niveau als voor Almere als geheel (31,6%).



### Relatief lerarentekort ASG - PO



Slechts 1 op de 8 fte van het tekort is zichtbaar (openstaand) in het reguliere basisonderwijs. Het grootste deel van het tekort wordt intern opgevangen. Vergeleken met 2022 zijn de percentages open (22%) en verborgen (78%) verschoven.

#### 7.2.2 Het tekort in cijfers: VO

Een meting binnen het VO in heel Nederland en in Almere laat zien dat er landelijk sprake is van een tekort van 5,8% ofwel 3.800 fte (3,5% 'verborgen' tekort). Opvallend verschil met het PO is dat er relatief weinig tekorten voor langdurige vervangingen zijn. De tekorten blijven naar verwachting de komende jaren stijgen bij tekortvakken, zoals wiskunde en Nederlands. Voor het eerst sinds 2014 is er een lichte stijging in het aantal onbevoegd gegeven lessen in het VO. Specifiek voor ASG is de situatie als volgt:

- Het tekort is 30,3 fte oftewel 6,3% van de werkgelegenheid.
- Ten opzichte van het PO is het verborgen tekort lager.
- Het grootste deel van het tekort betreft tweedegraads bevoegde docenten (85%)
- De grootste tekortvakken zijn natuur- en scheikunde (50% te kort), beroepsgerichte vakken vmbo (22%) en kunstvakken (12%).

#### 7.2.3 Maatregelen

De maatregelen die we nemen, hebben een dempend effect. Ze lossen de tekorten niet op. Bovendien is Almere een groeistad met nieuwe wijken die vragen om nieuwe scholen. De vraag is niet hoe we de tekorten oplossen, maar hoe we omgaan met deze tekorten. De betrokken partijen geven invulling aan vijf maatregelen:

1. Begeleidingsprogramma voor startende leerkrachten
2. Extra ondersteuning binnen de school
3. Professionaliseren van onderwijsondersteunend personeel
4. Anders organiseren
5. Aantrekken zij-instromers

De maatregelen zijn in schooljaar 2022-2023 geïntensiveerd, omdat ze effectief zijn gebleken bij het dempen van het lerarentekort. Hieronder beschrijven we per maatregel een overzicht van de impact en de resultaten tot nu toe.



**Maatregel 1: Begeleidingsprogramma voor startende leerkrachten**

Het bovenbestuurlijke begeleidingsprogramma vormt een verbindende factor tussen starters. Zij kunnen ervaringen uitwisselen en voelen zich gezien en beter toegerust. We bieden deze starters goede begeleiding en zien dat we ze weten te boeien, binden en behouden. In 2023 was er minder uitval bij hbo-zij-instroom door goede begeleiding.

**Resultaten**

1. Op de deelnemende PO-scholen zijn 75 starters opgeleid, waarvan één starter is verhuisd naar een andere gemeente. De uitval is 1,33%. Het doel om onder de tien procent te blijven is dus ruimschoots behaald. ASG heeft 50 startende leerkrachten.
2. De ingezette begeleiding op maat is effectief, startende leerkrachten voelen zich beter toegerust voor hun werk.
3. We hebben de gezamenlijke promotie vanuit de Almeerse en Flevolandse schoolbesturen voor activiteiten voor startende leerkrachten uitgebreid en sterker neergezet.

**Maatregel 2: Extra ondersteuning binnen de school**

Een complexe leerlingenpopulatie vraagt extra ondersteuning in de school. De werkgroep zet zich in om faciliterend personeel, zoals pedagogisch conciërges en jeugdhulpverleners, structureel in te kunnen zetten, zodat de leraren zich meer kunnen concentreren op de lesgevende taken. Dit zorgt daarnaast voor minder werkdruk en daarmee minder uitval. De ondersteuning wordt op wijkniveau georganiseerd, waardoor scholen gefaciliteerd worden en maatregelen zoals 'Basisstructuur voor Ondersteuning', in een duurzame behoefte kunnen voorzien. Deze maatregel bestaat uit meerdere projecten die erop zijn gericht leraren te ontzorgen en te behouden voor het onderwijs, zowel binnen het regulier als het speciaal onderwijs. Inmiddels krijgen 80 basisscholen 2 uur per week ondersteuning. De maatregelen Kernklas Haven en Ondersteuning in het SBO hebben we beschreven in hoofdstuk 4. We noemen hieronder de resultaten van de overige projecten:

**Resultaten tot nu toe**

1. **Observatiegroep Poort**  
Dit project is gestopt vanwege te weinig aanmeldingen. De scholen in de wijk hadden een andere ondersteuningsvraag dan werd voorzien door de observatiegroep. Er wordt nu toegewerkt naar een stedelijke voorziening in deze wijk
2. **Inzet pedagogisch conciërges**  
Kinderen die moeite hebben met de start van de dag worden opgevangen door de pedagogisch conciërge, zodat de leerkracht zich met de groep kan bezighouden. Zo kan het dagelijks programma doorlopen: rust, ritme en orde is voor deze doelgroep zeer belangrijk.

**Maatregel 3: Professionaliseren van onderwijsondersteunend personeel**

Onderwijsassistenten krijgen de kans zich te ontwikkelen tot leraarondersteuner door de Ad PEP-opleiding te volgen (Associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal). Zo werken we aan versterking van de kwaliteit binnen de school en het boeien en binden van medewerkers.

**Resultaten**

1. In februari 2023 zijn binnen ASG 12 Ad PEP-studenten geslaagd, die nu werken als leraarondersteuner bij ASG. 4 studenten volgen het doorstroomprogramma naar het derde jaar pabo. In september 2023 hebben 14 studenten de Ad PEP-opleiding afgerond. 5 studenten volgen het doorstroomprogramma naar het derde jaar pabo.
2. De doorstroom van de Ad PEP naar het derde jaar pabo is verbeterd doordat het curriculum beter op elkaar is afgestemd.



#### **Maatregel 4: Anders organiseren**

De samenwerkende schoolbesturen onderzoeken en evalueren verschillende mogelijkheden om de dag- en weekindeling op de scholen van Almere anders te organiseren, als onderdeel van het Noodplan Lerarentekort Almere, in samenwerking met partners rondom het onderwijs in Almere.

Voor het invullen van de andere dag- en weekindeling maken we onder andere gebruik van de wettelijke ruimte die de G5-gemeenten hebben gekregen van het ministerie van OCW om zo een deel van het lerarentekort te kunnen oplossen (Experiment 'De vijfde schooldag', tot augustus 2024). Ook wordt er sinds 2022-2023 gekeken naar nieuwe onderwijsconcepten, organisatievormen en inzet van externe professionals voor de groepen. We werken als schoolbesturen samen op vraagstukken waar samenwerken leidt tot versnelling, efficiëntie, duidelijke communicatielijnen en concrete projecten. En we erkennen dat elk schoolbestuur zijn eigen manier van organiseren, overleggen en uitvoeren heeft. We kiezen voor gezamenlijke én eigen routes om zoveel mogelijk verschillende experimenten en opbrengsten te zaaien en oogsten om daarna met elkaar te delen.

Scholen worden bij deze opgave ondersteund door een werkgroep die zich richt op het duurzaam inbedden van anders bekwame professionals binnen het onderwijs. Anders bekwam zijn externe professionals die ingezet worden via samenwerkende partners. Anders bevoegde collega's zijn de onderwijsassistenten, pedagogisch medewerkers en leerkrachtondersteuners.

#### **Resultaten**

1. In schooljaar 2022-2023 is er voor 6.892 uur anders georganiseerd door middel van de inzet van externe professionals op 21 scholen (waarvan 11 ASG-scholen).
2. Om de expertise van de externe professional te vergroten is in schooljaar 2022-2023 de workshop Anders Bekwaam ontwikkeld, een kennismaking met het onderwijs.
3. Het aantal actieve noodplanscholen binnen Almere is van 12 scholen in schooljaar 2021-2022 gegroeid naar 36 scholen in 2023-2024. De urgentie van het tekort wordt het afgelopen jaar sterker gevoeld en scholen zoeken sneller hulp bij de werkgroep Anders organiseren via de coördinatoren van de schoolbesturen en de website Andersom Almere.

De kwaliteit van het curriculum wordt versterkt doordat leerlingen les krijgen van een vak-expert en kennismaken met verschillende interesse- en kennisgebieden. De anders bevoegde en anders bekwame professionals worden op hun eigen expertise ingezet, wat meer tevredenheid oplevert en minder werkdruk. In 2024 onderzoeken we wat het effect hiervan is op het primaire proces. We willen de omslag maken van anders organiseren als noodmaatregel naar anders organiseren als kans om leerlingen een rijke leeromgeving te bieden die zowel door leraren als door anders bekwame en anders bevoegde professionals wordt vormgegeven.

#### **Maatregel 5: Aantrekken zij-instromers**

Via het zij-instroomtraject kunnen mensen vanuit een ander werkveld de overstap maken naar het onderwijs, waarmee ze een bijdrage leveren aan het terugdringen van het lerarentekort en het verlagen van de werkdruk van leerkrachten.

#### **Resultaten**

1. Het zij-instroomtraject liet afgelopen jaar een uitval zien van minder dan 10%.
2. Bovenschoolse coaching ontzorgt de scholen bij het coachen van deze specifieke doelgroep.
3. We zien dat ten opzichte van eerdere jaren minder deelnemers zich aanmelden.



Oorzaken zijn de toenemende werkgelegenheid in aanpalende sectoren, hoge brandstofkosten en concurrentie vanuit andere steden. Ook zien we een afname in de kwaliteit van aanmelders. De oorzaak daarvan is nog niet duidelijk.

4. De bijvangst van deze maatregel is een verbeterde samenwerking tussen de besturen op andere maatregelen. De aantallen zij-instromers bij ASG in 2023:
  - o Er zijn 33 zij-instromers bezig met het traject.
  - o 4 deelnemers zijn bezig met het geschiktheidsonderzoek en kunnen in 2024 starten met het zij-instroomtraject.
  - o Binnen ASG werken nu 17 leraren die zijn gestart als zij-instromer.

### Regionale aanpak VO/mbo

Tot 1 januari 2024 heeft de bestaande RAP-regio (20057) van Almere en Lelystad subsidie ontvangen vanuit de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekort. Om ervoor te zorgen dat er een soepele overgang ontstaat tussen deze RAP-subsidieregeling naar de bredere totstandkoming van onderwijsregio's, is deze regeling met vijf maanden verlengd. Zo is de continuïteit van regionale samenwerking binnen de RAP-regio's gewaarborgd. In 2024 krijgt de aanpak voor het VO en het mbo verder vorm in de Onderwijsregio Almere, in samenwerking met toekomstige Onderwijsregio Lelystad.

## 7.3 Kerncijfers personeel

### Aantal medewerkers in fte's

Het aantal medewerkers is weergegeven in fte's, afgerond naar hele getallen. De peildatum is 31 december voor zowel 2023 als 2022.

	Directie & College van Bestuur		OP		OOP		LIO/ Stagiair		Totaal	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Primair onderwijs, incl. clusterdirectie	59	55	558	607	290	273	8	5	915	940
Voortgezet onderwijs	44	46	528	548	224	211	3	0	799	805
Servicebureau, bestuursbureau, concerncontrol, CvB	5	9	0	0	65	65	0	0	70	74
<b>Totaal</b>	<b>108</b>	<b>110</b>	<b>1.086</b>	<b>1.115</b>	<b>579</b>	<b>549</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>1.784</b>	<b>1.819</b>

OP = Onderwijzend personeel, OOP = Onderwijsondersteunend personeel, LIO = Leraar in opleiding

ASG-breed is er ten opzichte van 2022 een afname (-35) van het aantal fte. Het grootste gedeelte van deze afname ligt bij het PO (-25 fte), maar ook het VO en het SB/BB zijn enigszins in omvang afgenomen (-6 respectievelijk -4 fte). Bij de PO-scholen laat het lerarentekort

zich fors meer gelden dan in 2022, met een afname bij het onderwijzend personeel van 49 fte (2022: 12 fte). Deze afname wordt grotendeels verklaard door onvervulde vacatures. De stijging van het aantal fte onderwijsondersteunend personeel (+17) komt deels voort uit dit lerarentekort: nood breekt hier wet.

Het aantal fte van directie is in het PO enigszins toegenomen (+4). Met name de behoorlijke daling van het aantal fte onderwijzend personeel (-20) draagt bij aan de 6 fte krimp bij de VO-scholen. De toename van het aantal fte onderwijsondersteunend personeel (+13) heeft hierop een dempend effect. Bij de VO-scholen zijn ook onvervulde vacatures voor leraarfuncties. De uitbreiding van het aantal ondersteunende functies in zowel het PO als het VO vloeit mede voort uit de inzet van tijdelijke middelen, met name NPO-gelden. Dit is een continuïteitrisico.

### In- en uitstroom

In- en uitstroom betreft de aantallen medewerkers die nieuw in dienst zijn gekomen of van wie het dienstverband is beëindigd.

	Uitstroom		Instroom		Verskil	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Primair onderwijs, incl. clusterdirectie	204	194	174	207	-30	13
Voortgezet onderwijs	179	166	172	161	-7	-5
Servicebureau, bestuursbureau, concerncontrol, CvB	12	11	8	17	-4	6
<b>Totaal</b>	<b>395</b>	<b>371</b>	<b>354</b>	<b>385</b>	<b>-41</b>	<b>14</b>

ASG-breed is er in 2023 41 keer vaker sprake geweest van uitstroom dan van instroom. Drie kwart van dit verschil komt van de PO-scholen (-30). De instroom is hier 33 medewerkers minder dan in 2022, terwijl het aantal uitdiensttredingen met 10 is toegenomen. Ook het VO komt uit op meer uitstroom dan instroom (-7), maar hier is de instroom wél toegenomen ten opzichte van 2022 (+11), terwijl ook de uitstroom is toegenomen (+13). En ook het bureau heeft aan het verschil bijgedragen (-4). Ten opzichte van 2022 is hier sprake van minder instroom (-9) en iets meer uitstroom (+1).

## 7.4. Werkdrukmiddelen

### 7.4.1 Werkdrukmiddelen PO

De schoolteams maken een keuze in de extra middelen die beschikbaar zijn voor de aanpak van de werkdruk. Veel scholen kiezen voor de inzet van extra personeel, meestal in de vorm van een onderwijsassistent of leraarondersteuner. Daarnaast zijn er scholen die kiezen voor specifieke expertise voor bewegingsonderwijs, dans of muziek, of voor de aanschaf van extra ICT- hulpmiddelen. Met de voorgestelde bestedingsplannen heeft iedere personeelsgeleding van de MR ingestemd. In 2023 was de inzet van de extra werkdrukmiddelen als volgt:



Bestedingscategorie	Besteed bedrag 2023
Personeel	€ 2.207.435
Materieel	€ 288.931
Overig	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.496.366</b>

Categorie	Ontvangen bedrag 2023
Ontvangen OCW	€ 3.091.213
Vrijval reservering	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 3.091.213</b>

#### 7.4.2 Werkdrukmiddelen VO

Schooljaar 2022-2023 is een overgangsjaar geweest, waarin scholen hebben toegewerkt naar structurele werkdrukplannen voor de besteding van collectieve werkdrukmiddelen in schooljaar 2023-2024. In 2023 zijn scholen al begonnen met diverse werkdruk verlichtende maatregelen, zoals het creëren van meer ontwikkeltijd voor onderwijsinnovatie of het inzetten van extra fte's voor leerlingbegeleiding of surveillance. De krapte op de arbeidsmarkt werkte hierin enigszins remmend. Ook is een gedeelte van deze gelden besteed aan extra bekostiging van individuele werkdrukmiddelen. In 2023 was de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen als volgt:

Bestedingscategorie	Besteed bedrag 2023
Personeel	€ 756.121
Materieel	€ 27.280
Overig	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 783.401</b>

Categorie	Ontvangen bedrag 2023
Ontvangen OCW	€ 1.426.729
Vrijval reservering	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.426.729</b>

## 7.5 Loopbaanbegeleiding en verzuim

### 7.5.1 Bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De regeling 'bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders' is per 1 augustus 2023 komen te vervallen. De bekostiging is voor de laatste vijf maanden van 2023 nog wel voortgezet. Dit komt neer op een bedrag van circa 42 euro per leerling. Deze middelen zijn door de PO-scholen op uiteenlopende wijzen besteed aan de uitvoering van professionaliseringsplannen en inductieprogramma's, in nauwe afstemming met de MR'en.

### 7.5.2 Verzuim- en re-integratiebeleid

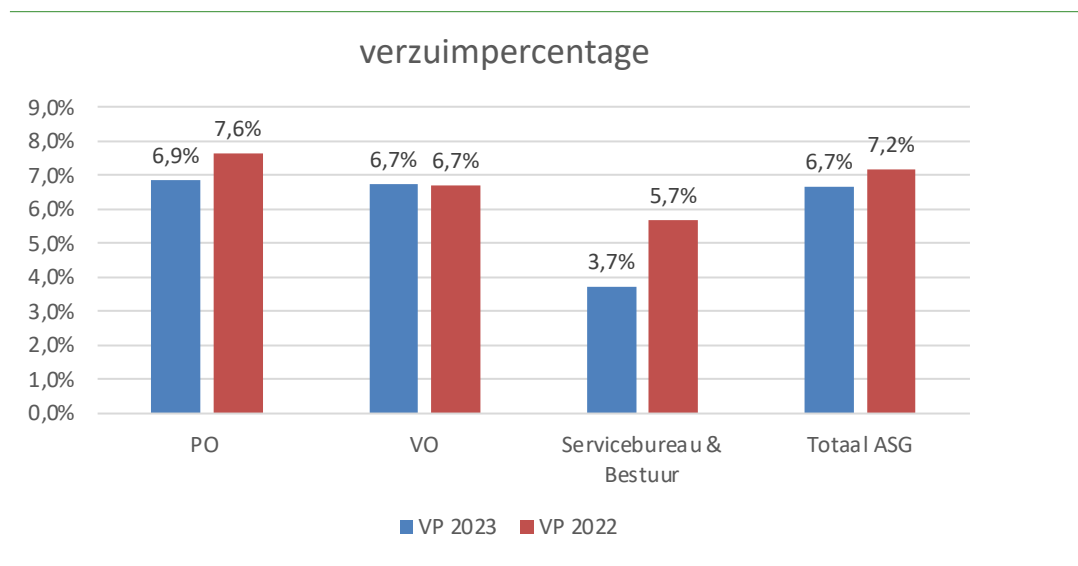
Als ASG werken we aan het binnen de perken houden van het verzuim. In overleg met de bedrijfsarts verzorgen we de spreekuren voor medewerkers, de begeleiding van leidinggevenden in de verzuimcasuïstiek en de verzuimpreventie. Gimd verzorgt het bedrijfsmaatschappelijk werk. Daarnaast werken we aan de samenstelling van een groep geselecteerde aanbieders om maatwerk te kunnen leveren in de verzuimbegeleiding. Op het gebied van verzuimpreventie delen we kennis en ervaringen om zo van elkaar te leren binnen ASG. In 2023 is een praatplaat ontwikkeld met informatie over de Wet verbetering poortwachter die we naar medewerkers sturen na twee weken van ziekte.

### 7.5.3 Verzuimcijfers

We zien in 2023 ASG-breed een daling in het verzuim: de verzuimduur, het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie laten een daling zien.

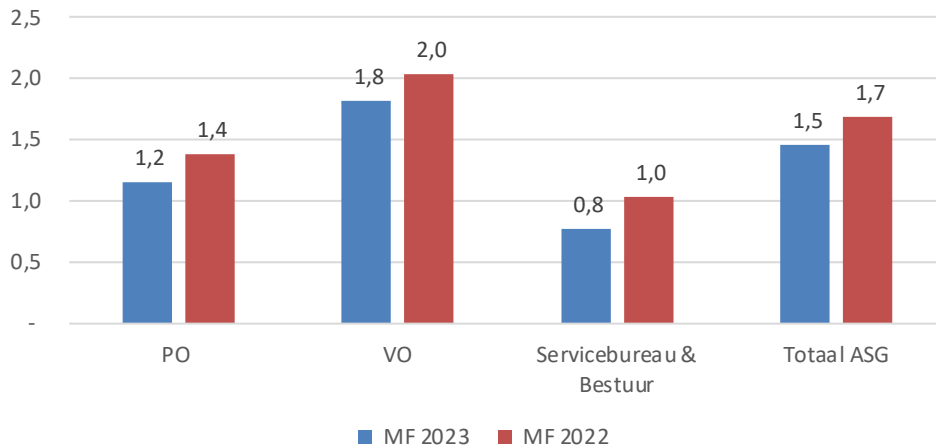
Verzuim 2022 (peildatum 1/2022-12/2022)	Totaal 2023	Totaal 2022
Verzuimpercentage	6,7	7,2
Meldingsfrequentie	1,5	1,7
<b>Gemiddelde verzuimduur in dagen</b>	<b>17,7</b>	<b>18,4</b>

Uitgesplitst naar primair onderwijs, voortgezet onderwijs en het bureau (servicebureau, bestuursbureau, concerncontrol en CvB) levert dit het volgende beeld op:



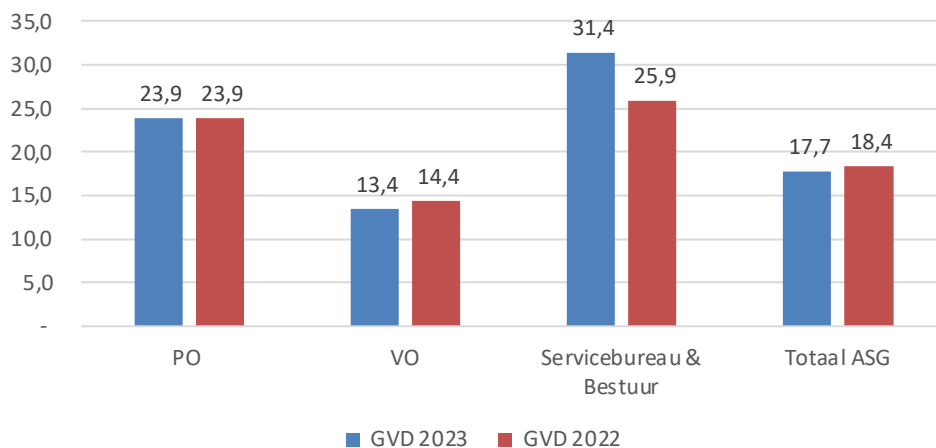
De ASG-brede daling van het verzuimpercentage is vooral toe te schrijven aan het PO en het bureau. In het VO is het verzuimpercentage in 2023 gelijk aan dat in 2022.

## meldfrequentie



Aan de daling van de meldfrequentie in 2023 dragen alle drie de onderdelen bij.

## gemiddelde verzuimduur in dagen



De ASG-brede daling van de gemiddelde verzuimduur komt met name door de daling bij het VO. In het PO is de gemiddelde verzuimduur gelijk gebleven. De stijging bij het bureau betreft verhoudingsgewijs minder gevallen, waardoor deze niet opweegt tegen de daling bij het VO. Het aantal dossiers langdurig verzuim is met bijna een vijfde afgenomen en de WGA-instroom is gedaald van 14 naar 10 dossiers. Het aantal dossiers 'ziek uit dienst' is ook afgenomen ten opzichte van de afgelopen twee jaar.

In het PO is een start gemaakt met vernieuwd beleid. Deze aanpak is gericht op vroegtijdige signalering, maatwerkinterventies en intensiever casemanagement. Oudere medewerkers hadden een onevenredig groot aandeel in de uitkomsten, met voor zestigplussers een verzuimpercentage van 9,5%. Vaak is bij hen sprake van energetische problemen en daar speelt het vernieuwde beleid goed op in. PO, VO en bureau dragen alle drie bij aan een lagere meldingsfrequentie. Dit betekent dat medewerkers zelf minder vaak een verzuimnoodzaak zien of dat de verzuimdrempel hoger is, waardoor er minder ruimte is voor oneigenlijk verzuim.





## 7.6 Uitkeringen na ontslag

ASG is eigenrisicodrager voor uitkeringen van de Ziektewet en WIA. Om het ziekteverzuim en de uitstroom in de WIA te reduceren, is de koers ingezet naar meer preventief verzuimbeleid in plaats van curatief, door vroegtijdige signalering en het voeren van het goede gesprek. Daarnaast is het casemanagement verbeterd, om waar nodig re-integratie te bevorderen.

Er is in 2023 een daling van bijna 20% van het aantal langdurig verzuimdossiers ten opzichte van 2022. De WGA-instroom is gedaald van 14 naar 10 dossiers. Op basis van 10 jaar toerekenbare uitkeringen is een besparing gerealiseerd van circa 290.000 euro aan niet toegerekende uitkeringen voor de maximale toerekeningsduur. Ook is in 2023 een afname te zien van de aangemelde ziek-uit-dienst-dossiers ten opzichte van de afgelopen 2 jaar. De interventies in het PO van begeleiding door een verzuimexpert hebben ook hier resultaat opgeleverd.

Afscheid nemen van een medewerker is niet altijd te voorkomen, maar het strategisch HR-beleid is er ook in 2023 op gericht geweest dit zoveel mogelijk te voorkomen, door het personeel zoveel mogelijk op de goede plek te krijgen. Waar wel sprake was van ontslag, is ingezet op een overgang van werk naar werk. Van de 395 uitdiensttredingen in 2023 was er géén waarbij sprake was van ontbinding via de kantonrechter. Bij 12 uitdiensttredingen was sprake van een WW-uitkering na ontslag. Voor de medewerkers die vallen onder de cao primair onderwijs zijn de dossiers ingediend bij het Participatiefonds.

## 7.7 Samen leren en ontwikkelen

De ASG Academie is ons platform voor leren, ontwikkelen en kennisdelen. Het is het een belangrijke ondersteuner van het principe van ASG als lerende gemeenschap binnen Koers 26. De Academie versterkt het leren in en voor de eigen beroepspraktijk van alle medewerkers en levert een cruciale bijdrage aan onze professionele cultuur. De ASG-medewerkers kunnen gebruikmaken van een groot aanbod aan trainingen, cursussen en bijeenkomsten. Het betreft zowel kort- als langdurende trajecten.

In 2023 waren de trainingen met name gericht op het verbeteren van kwaliteit op de scholen, met bijvoorbeeld de trainingen Taalcoördinator en Met sprongen vooruit (rekenen en wiskunde). Er zijn in totaal 37 trainingen aangeboden, waaraan 490 medewerkers deelnamen. Daarnaast zijn er trainingen door ASG-medewerkers aan collega's gegeven, bijvoorbeeld over het werken met systemen als Visma en WIS Collect.

### *Spiekdates*

Kennis uitwisselen en elkaar inspireren zijn belangrijke uitgangspunten binnen ASG. De Spiekdates tijdens onze gezamenlijke PO-studiedag sloten daar goed op aan. Collega's van verschillende basisscholen namen een kijkje op elkaars school en wisselden ervaringen en onderwijsstrategieën uit.

### *Incompany-opleiding schoolleider*

In samenwerking met Flevowijs kunnen medewerkers met leidinggevende ambities een incompany-opleiding tot basis- of vakbekwaam schoolleider volgen bij NSO-CNA. Samen met medewerkers van onze partners in de stad leren zij zo de vaardigheden van het leiderschap en bouwen zij daarnaast aan hun professionele netwerk.



### Inspiratiebijeenkomsten 2023

In 2023 organiseerde de ASG Academie diverse inhoudelijke bijeenkomsten om collega's de mogelijkheid te geven inspiratie en kennis op te doen. Zo konden ASG'ers zich op de zogeheten 'avondjes uit' laten inspireren door ontwikkelingspsycholoog Steven Pont (april 2023, 100 bezoekers) en Lonneke Dasler, keynote-spreker over stress, geluk en veerkracht (november 2023, 109 bezoekers). De OOP-dag speciaal voor onderwijsondersteunend personeel aan het begin van schooljaar 2022-2023 werd door 129 medewerkers bezocht.

## 7.8 Samen opleiden en professionaliseren

Binnen ASG zijn twee partnerschappen 'samen opleiden en professionaliseren' actief: in het VO is dat de Almeerse Academische Opleidingsschool (AAOS) en in het PO is dat Opleiden in de school (OPLIS). Het doel van de opleidingsscholen is studenten zo goed mogelijk op te leiden voor het vak van docent of leerkracht. De aandacht die we hebben voor studenten en startende leraren en de rijke leeromgeving die we bieden, hebben effect: gemiddeld 20% van de docenten op onze VO-scholen is in onze eigen opleidingsschool opgeleid, in het PO is dat percentage nog hoger.

### 7.8.1 AAOS

De AAOS leidde in 2023 samen met de partners 172 studenten op. Dit zijn voltijd- en deeltijdstudenten in opleiding tot eerste- of tweedegraads bevoegde docenten, collega's die een tweede bevoegdheid halen en zij-instromers.

Voor de docenten van de mens- en maatschappijvakken en de kunstvakken heeft de AAOS in 2023 een studiedag vakdidactiek georganiseerd. Bijna honderd vakcollega's hebben een gevarieerd programma gevolgd waarmee zij hun vakdidactische vaardigheden hebben ontwikkeld. Verder is de AAOS in 2023 doorgedaan met de 'peer reviews': ontwikkelvragen van de school als het gaat om het opleiden van de studenten. Drie scholen hebben elkaar kritisch bevestigd. Deze werkwijze wordt in 2024 voortgezet en is onderdeel van de kwaliteitsagenda van de AAOS. Naast het opleiden van studenten gaat het om het begeleiden en ingroeien in de school van startende docenten (de inductiefase).

### 7.8.2 OPLIS

OPLIS leidde dit jaar 162 studenten en 44 zij-instromers op, dus 206 leraren in totaal. Hiervan werden 37 zij-instromers en 94 studenten bij ASG opgeleid. Met de stuurgroep van OPLIS is hard gewerkt aan de kwaliteit van het opleiden en begeleiden van studenten, zij-instromers, leerkrachten en andere onderwijsprofessionals. In april 2024 zal er een ontwikkelgerichte peer review plaatsvinden, waarbij twee bezoekende partnerschappen met ons in gesprek gaan over de kwaliteit van opleiden en begeleiden, de kansen en uitdagingen hierin en de wijze waarop wij hiermee omgaan.

Voor startende leerkrachten hebben we een inductietraject dat bestaat uit begeleiding, intervisie en lezingen. De lezingen worden drie keer per jaar vanuit de samenwerkende Almeerse en Flevolandse schoolbesturen aangeboden. Startende leerkrachten leren zo ook starters van andere besturen kennen en leren van en met elkaar. Twee keer per jaar is er een inductiebijeenkomst met alleen medewerkers van ASG. De meerwaarde van deze vijf inductiebijeenkomsten is groot: het delen van kennis en ervaring, het ontmoeten van gelijkgestemden en de aandacht voor de fase waarin startende leerkrachten zich bevinden maakt dat ze zich verbonden voelen met het bestuur en de stad waar ze werken.



## 7.9 Klachten en bezwaren

Elke onderwijsorganisatie krijgt soms te maken met klachten, verschillen van mening of conflicten met ouders en/of leerlingen. Meestal wordt snel een oplossing gevonden door de betrokken partijen binnen de school of afdeling. Voor de gevallen waarin dit niet lukt, heeft ASG een *Klachtenregeling en Bezwaarschriftenregeling*. Binnen ASG fungeren drie commissies, die elk een eigen terrein beslaan. Jaarlijks vindt afstemming plaats tussen de leden van de commissies en het College van Bestuur. De commissies beantwoorden aan het doel waarvoor zij in het leven zijn geroepen: een onafhankelijk (juridisch) advies geven aan het College van Bestuur. In 2023 zijn alle adviezen van de commissies volledig overgenomen door het College van Bestuur.

### 7.9.1 Klachten, bezwaren en beroepen in 2023

In algemene zin gaan de klachten die in 2023 zijn ingediend over de begeleiding en ondersteuning van leerlingen. Er zijn onder meer klachten en bezwaarschriften ingediend over (weigeren van) toelating, de zorgplicht, meerdaagse schorsingen, verwijdering van leerlingen, gedrag tussen leerlingen onderling en communicatie en gedrag van personeel naar leerlingen en vice versa. Ten opzichte van 2022 is het aantal klachten, bezwaren en beroepen in 2023 licht gestegen: van 51 naar 53.

### 7.9.2 Nadere toelichting klachten en bezwaarschriften

Veruit de meeste klachten en bezwaarschriften worden door de (cluster)directie en de rectoren van de scholen in onderling overleg met ouders opgelost. Slechts een klein deel wordt ter advisering voorgelegd aan een van de commissies. Het valt op dat er meer zaken aan de commissies worden voorgelegd. Hiervoor zijn verschillende verklaringen te noemen. Zo zijn de zaken steeds complexer van aard: het lukt niet altijd om met klagers of bezwaarmakers tot een oplossing te komen. Ook nemen ouders sneller een advocaat in de arm, zodat zaken sneller en meer 'juridiseren'. In 2023 hebben vijftien hoorzittingen plaatsgevonden met de commissie; in deze zaken heeft de commissie advies uitgebracht. In drie zaken adviseerde de commissie de klacht of het bezwaarschrift gegrond te verklaren.

Dit is door het College van Bestuur overgenomen en erkend richting de betrokkenen. Alle adviezen van de commissies zijn door het College van Bestuur besproken met de betrokken (cluster)directeuren en rectoren.

### 7.9.3 Nadere toelichting beroepsschriften

In 2023 zijn vier beroepsschriften binnengekomen, waarvan er één niet-ontvankelijk is verklaard en de overige drie zijn ingetrokken.

Klachten, bezwaar- en verzoekschriften 2023	PO	VO	Totaal
Aantal klachten	18	15	33
Aantal bezwaarschriften	3	6	9
Aantal verzoekschriften	1		1
Aantal beroepsschriften		4	4
<b>Totaal</b>			<b>47</b>

Uitkomst klachten, bezwaar- en verzoekschriften 202	PO	VO	Totaal
Opgelost op school- en/of bestuursniveau	16	15	31
Buiten behandeling gesteld	3	2	5
Niet ontvankelijk		1	1
Ongegrond	3	4	7
Deels gegrond, deels ongegrond		1	1
Gegrond		2	2

Ingekomen 2022, voortgezet 2023	PO	VO	Totaal
Gegrond			
Opgelost	3	1	4
Ongegrond	2	2	4

Ingekomen 2023, voortgezet 2024	PO	VO	Totaal
Klacht	4	1	5
Bezwaar	2		2

#### 7.9.4 Nieuwe samenstelling commissies

Per 1 januari 2023 zijn twee nieuwe leden gestart in de klachten-, bezwaren- en beroepscommissie van ASG en per 1 april is de voorzitter van commissies gestart. De commissies komen gemiddeld eens per maand bij elkaar voor de hoorzittingen.

#### 7.9.5 Regelingen

In het najaar van 2022 zijn we begonnen met een herziening van de klachtenregeling, die dateerde van 2013. In 2023 hebben we daar een vervolg aan gegeven en inmiddels is de klachtenregeling herzien en in werking getreden. Verder stond de herziening van de bezwaar- en beroepsregeling op de agenda in 2023. Daar is nog geen start mee gemaakt, omdat we voorrang hebben gegeven aan de herziening van de klokkenluidersregeling. Deze is in december 2023 vastgesteld en in werking getreden. De bezwaar- en beroepsregeling volgt in 2024.

#### 7.9.6 Vertrouwenspersonen

Op iedere ASG-school is ten minste één interne vertrouwenspersoon benoemd. Met ingang van 1 februari 2023 is ASG de samenwerking met CvP-plus aangegaan en zijn ook externe vertrouwenspersonen benoemd. Medewerkers en ouders kunnen door de samenwerking van een vrouwelijke en mannelijke vertrouwenspersoon een voorkeur uitspreken voor één van beiden. Daarbij is voldoende aandacht voor advisering en beleidsontwikkeling, voorlichting, opleiding en intervisie. ASG verwacht van alle vertrouwenspersonen een professionele invulling van hun taak en rol. Dat wil zeggen dat medewerkers en ouders laagdrempelig terecht kunnen bij de externe vertrouwenspersonen om kwesties omtrent ongewenst gedrag en vermoedens van integriteitsschendingen bespreekbaar te maken. Hierbij is de inzet om kwesties zo laag mogelijk in de organisatie bespreekbaar te maken, eventueel met ondersteuning van de externe vertrouwenspersoon. Dankzij de nauwe samenwerking met het projectteam 'integrale aanpak voor sociale en psychologische veiligheid en integriteit' en de korte lijnen, zijn de externe vertrouwenspersonen goed en duidelijk vindbaar. Ook vindt er collegiale consultatie met de interne vertrouwenspersonen plaats.



In 2023 hebben 62 interne vertrouwenspersonen deelgenomen aan het professionaliseringstraject vanuit het projectteam 'integrale aanpak voor sociale en psychologische veiligheid en integriteit', georganiseerd door de ASG Academie. Samen vormen zij een lerend netwerk Vertrouwenspersonen PO en VO.

### **Aantal meldingen**

In 2023 ontving de externe vertrouwenspersoon in totaal 29 meldingen (van 15 medewerkers en 14 ouders). De meest voorkomende vormen van ongewenst gedrag betroffen: onheuse bejegening en communicatieproblemen, intimidatie en pesten. In een aantal gevallen heeft de externe vertrouwenspersoon ondersteund bij een klacht bij directie/bestuur en ondersteund in een gesprek binnen de organisatie.

Ten opzichte van 2022 is het aantal meldingen gestegen (van 22 naar 29). Dit valt deels te verklaren door de aandacht voor en positionering van de vertrouwenspersoon binnen ASG. Ook is er meer invulling gegeven vanuit de integrale aanpak en professionalisering van de interne vertrouwenspersonen aan collegiale consultatie en passende doorverwijzing door onze interne vertrouwenspersonen. Zo werken we samen aan een goed werkklimaat en een veilige omgeving voor onze leerlingen.

## **7.10 Sociale veiligheid**

In 2023 heeft het kernteam 'integrale aanpak sociale en psychologische veiligheid en integriteit' de concrete uitvoering van het plan van aanpak binnen ASG, dat in 2022 is opgesteld, voortgezet. Het gaat om een brede aanpak voor versterking van de sociale veiligheid van onze medewerkers en leerlingen: een open organisatiecultuur, een veilig klimaat waarin misstanden geen plek kennen en waarin iedereen melding kan en zal maken van een eventuele onveilige situatie.

Wij geloven daarbij sterk in de kracht van onze kernwaarden: elkaar zien, openheid, vooruitstrevendheid en ambitie. Deze waarden vormen de basis van onze dagelijkse interacties en de manier waarop we problemen benaderen en oplossen. Elkaar zien betekent dat we waarde hechten aan ieders aanwezigheid en bijdrage. We erkennen en waarderen ieders unieke perspectieven en ervaringen. Door open te zijn, moedigen we een cultuur aan waarin iedereen zich comfortabel voelt om zijn of haar mening te uiten, vooral als het gaat om zaken die onze werkomgeving beïnvloeden. We zijn vooruitstrevend door proactief te zoeken naar manieren om onze processen te verbeteren, kansen voor groei te identificeren en onszelf voortdurend te ontwikkelen. Onze ambitie drijft ons om altijd meer te bereiken, niet alleen voor onszelf, maar ook voor onze gemeenschap.

Met deze kernwaarden in gedachten hebben we in 2023 onder andere onze klachtenregeling en klokkenluidersregeling geïmplementeerd. Deze regelingen zijn ontworpen om een omgeving te creëren waarin alle medewerkers zich gesteund voelen, wetende dat er middelen beschikbaar zijn voor hulp en begeleiding. Ze versterken onze toewijding aan transparantie en eerlijkheid binnen onze organisatie. Voor gedetailleerde begeleiding en informatie kunnen al onze medewerkers terecht op het portaal 'Veerkrachtig ASG' en op ASG Support onder Aanpak Sociale en psychologische veiligheid & integriteit. Vanuit onze aanpak zijn diverse actielijnen geïdentificeerd en in gang gezet.



### 7.10.1 Resultaten in 2023 vanuit de verschillende actielijnen

#### Beleid en monitoring

- Implementatie van een klachtenregeling en klokkenluidersregeling
- Risico-inventarisatie primair onderwijs (PO) is uitgevoerd
- Actualisering van het beleid omtrent sociale veiligheid en informatie en voorlichting over de meldcode en meldplicht
- Ontwikkeling, vaststelling en implementatie van arbobeleid
- Opstellen van een concept-gedragscode
- Opstellen van een implementatieplan voor verbeterde en uniforme registratie en rapportage van meldingen sociale veiligheid en integriteit, inclusief de bijbehorende applicatie

#### Professionals en partners

- Intensieve samenwerking met externe vertrouwenspersonen, professionaliseringspartner en experts op het gebied van sociale veiligheid
- Benoeming en overzicht van interne vertrouwenspersonen op elke locatie
- Verkenning van samenwerking en ervaringen met onderzoekspartners en partners voor psychologische veiligheid

#### Professionalisering en Professionele Leergemeenschappen (PLG's)

- Start van het professionaliseringstraject, 5 opleidingsgroepen met 62 interne vertrouwenspersonen, om hun bekwaamheid te versterken
- Nadruk op vorming van een netwerk voor onderling leren en mogelijkheden voor collegiale consultatie met zeer ervaren externe vertrouwenspersonen
- Positionering en facilitering van ambassadeurs van sociale veiligheid, waaronder vertrouwenspersonen en Netwerk Diversiteit & Inclusie (LGHBTIQ+ GSA)
- Creatie van een digitale omgeving voor samenwerking, informatie en contact
- Klankbordgroepen vanuit de scholen samengesteld op thema
- Inventarisatie behoeften nieuw aanbod op het gebied van Sociale en Psychologische Veiligheid in de ASG Academie '26 'Samen Leren en Ontwikkelen voor het onderwijs van morgen'

#### Informatie en communicatie

- Ontwikkeling van een communicatieplan en -stijl
- Up-to-date en toegankelijke informatie op de website en support
- Introductie van een nieuwe pagina op de portal voor laagdrempelige en aansprekende informatie. Daarbij is specifieke aandacht voor de meldcode en meldplicht die geldt voor alle met taken belaste personen op de school of binnen ASG.
- Integratie van themagerelateerde interviews en artikelen in nieuwsbrieven

#### Psychologische veiligheid

- Lancering van de podcast 'Alle Stemmen Gelden' om een open dialoog te bevorderen. Daarbij is tevens aandacht besteed aan de omgangsvormen, de rol van de vertrouwenspersoon en zijn de externe vertrouwenspersonen voorgesteld.
- Pilotproject ter verbetering van psychologische veiligheid in schoolteams
- Verkenning van diverse werkvormen voor leidinggevenden om in hun teams toe te passen



## 7.11 ICT, informatiebeveiliging en privacy

### 7.11.1 ICT

ASG heeft in 2023 op ICT-gebied mooie stappen gezet. Het project om de vaste telefonie om te zetten naar de nieuwe telefonieomgeving hebben we aan het begin van het jaar afgerond. Vervolgens zijn we gestart met het (in 2024 doorlopende) project '1 ASG-account/nieuwe ICT-omgeving', met onder andere de nieuwe inrichting van alle werkplekken, Sharepoint, Teams en de migratie van e-mailadressen naar @asg.nl. Door deze ontwikkeling kunnen we op een toekomstbestendige manier samenwerken binnen het nieuwe hybride werken-beleid van ASG. Daarnaast hebben we op de achtergrond gewerkt aan het vervangen van het spam-filter en het serverpark en zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor een groot project in 2024 waarbij we de technische infrastructuur toekomstbestendig inrichten. Bij de start van De Pauw in Oosterwold en IPSA in het nieuwe gebouw heeft ICT gefaciliteerd om het primaire proces voor beide scholen vanuit technisch oogpunt te ondersteunen.

Het optimaliseren van de digitale beveiliging van ASG was een ander belangrijk thema in 2023. Zo heeft de ICT-afdeling een uitgebreide penetratietest uitgevoerd om kwetsbaarheden in onze omgeving te identificeren en aan te pakken. De penetratietest is uitgevoerd door een externe partij, waarbij de ICT-afdeling de uitkomsten en aanbevelingen vervolgens heeft opgevolgd om de veiligheid te verhogen. We hebben het contract voor 'network access control, detection and response tooling' vernieuwd en door de implementatie van single sign-on voor de applicatie ESIS is ons toegangsbeheer nu eenvoudiger en veiliger.

### 7.10.2 Informatiebeveiliging en privacy

De afdeling IBP wordt steeds vaker betrokken bij projecten voor advies. Een mooi voorbeeld is de enquête Gezond Gedrag, waarbij naast de adviseur IBP van ASG ook de privacy officer van gemeente Almere betrokken was. Er is in samenwerking met de applicatieleveranciers onderzoek gedaan hoe deze enquête op een veilige wijze en in lijn met AVG-vereisten kon worden ingericht.

In november is een assessment uitgevoerd op het IBP-normenkader. Daarbij is gekeken naar het volwassenheidsniveau van ASG op de diverse onderdelen. Dit normenkader geeft aan waar een onderwijsinstelling aan moet voldoen om veilig persoonsgegevens te verwerken. Vanaf 2027 moeten alle onderwijsinstellingen voldoen aan niveau 3 op een schaal van 5. ASG scoort nu gemiddeld een 2,6 en bevindt zich daarmee in de top van de tot nu toe door Sivoon getoetste organisaties. Begin 2024 wordt een plan van aanpak opgesteld voor het implementeren van de aanbevelingen.

Kennisnet heeft ASG, samen met een klein aantal andere onderwijsorganisaties, uitgenodigd mee te bouwen aan de inrichting van een CERT-team (Computer Emergency Response Team). Zo'n team ondersteunt de aangesloten organisaties bij cyberdreiging of -aanvalen. Eind 2023 is de overeenkomst met Kennisnet getekend. Een mooie ontwikkeling is de inrichting van de bewaartermijnenmodule van Somtoday. Leerlinggegevens worden nu op eenvoudige manier op het juiste moment verwijderd. Ook hebben we een 'data protection impact assessments' uitgevoerd voor Somtoday, met als uitkomst dat de juiste maatregelen zijn genomen om te voldoen aan de vereisten van de AVG.



In 2023 zijn tien incidenten met persoonsgegevens geregistreerd. Eén daarvan is als datalek gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Bij geen van deze incidenten was sprake van een ernstig datalek. Er zijn vijftien nieuwe verwerkersovereenkomsten afgesloten, waarmee het totaal komt op 142 overeenkomsten. Veertien verwerkersovereenkomsten zijn vernieuwd.

Uit diverse rapportages, waaronder die van het Nationaal Cyber Security Center, blijkt dat de kans op ransomware-aanvallen en andere cybersecurity-incidenten voortdurend hoog is. In 2023 zijn dan ook aanvullende maatregelen getroffen om veiligheid te waarborgen. In samenspraak met de ICT-afdeling zijn er adviezen gegeven om verdere maatregelen te treffen voor de veiligheid van onze Microsoft-omgeving. Deze maatregelen zullen in 2024 worden geïmplementeerd.

### **7.12 ASG als faciliterende organisatie samengevat: wat staat ons te doen?**

- In 2023 is het strategisch personeelsbeleid geactualiseerd. Er is gebruik gemaakt van maatregelen voor medewerkers die financiële stress ervaren. Ook is opnieuw geïnvesteerd in de onboarding van nieuwe collega's. De opkomst en waardering van deze activiteiten wisselden. In 2024 moeten we, gebruikmakend van de evaluatie, ons aanbod op dit punt verbeteren.
- Het lerarentekort is opnieuw toegenomen, ondanks de goede resultaten op de afzonderlijke maatregelen uit het convenant. ASG had in 2023 een afname van 35 fte aan personeel. De voorloperstatus die Almere in 2023 heeft gekregen, maakt het mogelijk om versneld en intensiever te investeren in maatregelen waarvan we verwachten dat ze duurzaam effect hebben. De samenwerking met collega-schoolbesturen, de opleidingen en de gemeente is intensief en constructief. Het samen opleiden en professionaliseren was zowel in bereik als in effecten succesvol. In 2024 wordt dit als een belangrijke pijler van de aanpak voortgezet en verder versterkt.
- In 2023 hebben we binnen de aanpak van het lerarentekort positieve resultaten behaald door te experimenteren met vormen van anders organiseren. In 2024 willen we onderzoeken of we de stap kunnen maken van kansrijke experimenten naar verduurzaming van een rijke leeromgeving, vanuit een brede en gezamenlijke visie op een andere organisatie van het onderwijs. Dit is onderdeel van het convenant OP en het plan van aanpak van Onderwijsregio Almere.
- Zowel kort als langdurig verzuim is in 2023 gedaald. Dit is onder meer toe te schrijven aan vernieuwd beleid. Deze goede resultaten willen we in 2024 vasthouden.
- Het aantal klachten en bezwaren en het aantal meldingen bij de externe vertrouwenspersoon is licht gestegen. Dit is onder meer een effect van de aandacht die ASG heeft besteed aan routes om gebruik te maken van bestaande regelingen, procedures en diensten. Op sociale veiligheid hebben alle ingezette actielijnen tot concrete resultaten geleid.
- ASG heeft de interne beveiliging van persoonsgegevens goed op orde. In 2024 worden de aanvullende maatregelen op dit punt geïmplementeerd.







## 8 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Bestuur en scholen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en de resultaten van het onderwijs, het welzijn van kinderen, jongeren en medewerkers en de verankering van onderwijs in de lokale gemeenschap. Directeuren en schoolleiders zijn binnen de vastgestelde financiële, personele en beleidsmatige kaders verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op een doelmatige realisatie van doelen en resultaten. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de gang van zaken, is klankbord voor het bestuur en vervult de werkgeversrol voor het bestuur.

## 8.1 Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van ASG kent vier samenhangende kernelementen: professionele ruimte, kwaliteit, kaders en rekenschap. In de tweede helft van 2023 zijn de resultaten gepresenteerd en nader uitgewerkt van het onderzoek dat Ber Damen – lid van het College van Bestuur ad interim – in opdracht van de Raad van Toezicht heeft uitgevoerd naar de samenwerking tussen het servicebureau en de scholen en naar een verbeterde inrichting van het organisatie- en besturingsmodel bij ASG. Het model moet ruimte bieden aan het primaire proces: het onderwijs op onze scholen. Dat betekent dat de secundaire en tertiaire processen van de organisatie ten dienste staan van het primaire proces en dat de overleg- en besluitvormingsstructuur op een aantal punten anders zal worden ingericht. Het nieuwe model voorziet in besluitvorming die zo laag mogelijk in de organisatie plaatsvindt. Dit leidt tot een betere binding met de dagelijkse onderwijspraktijk, het stimuleert de autonomie van onze professionals en zorgt voor het behoud van tempo in de besluitvorming, de beleidsuitvoering en de dienstverlening. Daarnaast komen alle invalshoeken van een onderwerp op die manier beter tot hun recht en kunnen de juiste mensen hun input leveren tijdens de weging van een besluit. Dit komt de zorgvuldigheid van de besluitvorming ten goede en vergroot het draagvlak en de kwaliteit van de besluiten. Uitwerking en implementatie van het nieuwe model zullen in 2024 hun beslag krijgen.

## 8.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de wettelijke en statutaire bevoegdheden en voor naleving van de geldende Codes Goed Onderwijsbestuur en de Code Goed Toezicht. In de statuten van ASG wordt in artikel 14 sub 12 aangegeven dat de Raad van Toezicht een Reglement Intern Toezicht kan opstellen. Met het Reglement Intern Toezicht d.d. 10 december 2021 is hieraan invulling gegeven. Het Reglement Intern Toezicht is te vinden op de website van ASG.

### 8.2.1 Verslag van de Raad van Toezicht

#### *Verantwoording en taken*

Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het door de Raad van Toezicht uitgeoefende interne toezicht op het College van Bestuur in 2023. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de bij de wet en de statuten van ASG aan haar toegekende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De Raad van Toezicht heeft drie taken: toezicht houden op de gang van zaken, adviseur/klankbord zijn voor het College van Bestuur en de werkgeversrol vervullen voor het College van Bestuur. Deze drie rollen zijn vastgelegd in het Reglement Intern Toezicht van ASG. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag en geeft leiding aan de Almeerse Scholen Groep. Het bestuur doet dat op basis van het reglement College van Bestuur dat door de Raad van Toezicht is goedgekeurd.

#### *Wettelijke taken van de Raad van Toezicht*

In de wet is vastgelegd dat de interne toezichthouder (RvT) in elk geval tot taak heeft:

- A. Het goedkeuren van/instemmen met de begroting, het jaarverslag en het strategisch meerjarenbeleidsplan van de organisatie. De Raad van Toezicht heeft in juni 2023 het jaarverslag 2022 goedgekeurd en samen met het bestuur ondertekend, in maart 2023 de meerjarenbegroting 2024-2027 goedgekeurd, en in december 2023 de begroting 2024 goedgekeurd. Het strategisch meerjarenbeleidsplan Koers 26 is reeds in december 2022 goedgekeurd door de RvT en in februari 2023 definitief vastgesteld door het bestuur.



- B. Het toezien op de naleving door het bestuur van de wettelijke voorschriften, de Code Goed Bestuur en de afwijkingen van die code.  
Er zijn geen afwijkingen van de Code Goed Bestuur geconstateerd.
- C. Het toezien op de rechtmatige verwerking en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de organisatie verkregen op grond van de wet.  
De auditcommissie ziet toe op de doelmatige besteding van de middelen, onder andere aan de hand van de kwartaalrapportages en adviseert de RvT op basis van haar bevindingen.
- D. Het aanwijzen van een accountant.  
De auditcommissie heeft in 2023 namens de RvT ingestemd met een verlenging van de raamovereenkomst met de huidige accountant van ASG.

### *Governance en branchecodes*

Naleving van de geldende codes Goed Onderwijsbestuur voor het PO en het VO vormen de basis waarop het College van Bestuur en de Raad van Toezicht invulling geven aan hun handelen. De Raad van Toezicht hanteert tevens de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK. In lijn met de genoemde codes zijn bij ASG de functies van bestuur en intern toezicht gescheiden in twee verschillende organen. Het College van Bestuur is het bevoegd gezag en het orgaan dat de bestuurlijke taken en bevoegdheden uitoefent. De Raad van Toezicht is het orgaan dat het intern toezicht uitoefent.

### *Openbaar onderwijs*

De gemeente Almere heeft een toezichthoudende verantwoordelijkheid voor het waarborgen van het karakter van het openbaar onderwijs in Almere. De gemeenteraad van Almere heeft de schoolbestuurlijke verantwoordelijkheid voor het verzorgen van het openbaar onderwijs in Almere aan ASG overgedragen. De gemeente Almere en ASG hebben in een convenant hun onderlinge relatie op transparante wijze vastgelegd. In het convenant tussen ASG en de gemeente Almere is onder andere vastgelegd hoe de relatie en verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van het verzorgen van openbaar onderwijs in Almere wordt vormgegeven. In 2023 is het convenant geactualiseerd met instemming van de gemeenteraad. Het is per 4 februari 2023 in werking getreden voor onbepaalde duur en vervangt het eerdere convenant. Ondertekening door het CvB en de burgemeester van Almere vond plaats op 13 april 2023.

### *Visie op toezicht en toezichtkader*

Good Governance in het onderwijs vereist bewustzijn van principes zoals verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Op basis van deze principes bepalen bestuur en toezichthouders hun koers. De Raad van Toezicht reflecteert kritisch op de toepassing van deze principes, om zo het waardegedreven handelen binnen ASG te stimuleren. Hierbij hanteert de Raad van Toezicht een toezichtkader, waarin aangegeven wordt op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de werkzaamheden van het College van Bestuur en welke uitgangspunten de raad hierbij hanteert. De Raad van Toezicht heeft zijn visie op toezichthouden en het voor ASG gehanteerde toezichtkader formeel vastgelegd. De Raad van Toezicht richt zich bij de uitoefening van het toezicht in het bijzonder op de doelstelling en de maatschappelijke legitimatie van de bij ASG betrokken rechtspersonen en houdt daarbij rekening met het organisatiebelang en het publieke belang. Hierbij richt de Raad van Toezicht zich onder andere op het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs, de onderwijsprocessen en de (financiële) resultaten, maar ook op het naleven van wet- en regelgeving en het naleven van hetgeen is vastgelegd in de statuten.

### *Themavergaderingen en zelfevaluatie*

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. In december 2023 heeft deze zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding van een in governance gespecialiseerde adviseur. Op basis van trends, ontwikkelingen en actualiteiten worden in reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht regelmatig bepaalde thema's uitvoerig besproken. Hierdoor houdt de Raad van Toezicht zicht op de strategische vraagstukken rondom deze grotere thema's. Ook houden de leden van de Raad van Toezicht zich op de hoogte van landelijke ontwikkelingen op het gebied van toezicht houden door het bijwonen van bijeenkomsten en/of publicaties van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijs Instellingen (VTOI).

### *Contact met de organisatie*

Om zijn toezichthoudende rol goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat de Raad van Toezicht over de juiste informatie beschikt. Naast de periodieke overleggen met het College van Bestuur organiseert de raad hiertoe contacten met diverse gremia binnen en buiten ASG. Zo overlegt de Raad van Toezicht minimaal twee keer per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), hetgeen ook is vastgelegd in de statuten van ASG. In 2023 vonden deze overleggen plaats in juni en november. De volgende onderwerpen zijn in deze overleggen aan de orde gekomen: lerarentekort, besturingsmodel ASG, bezetting CMR, huisvesting ASG, onderzoek voorzitter CvB. In maart en oktober heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht de Koersplandagen van ASG bijgewoond.

De reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht vinden - indien mogelijk - plaats op een school van ASG, waarbij PO- en VO-scholen worden afgewisseld. Meestal wordt de schoolleiding dan gevraagd een korte rondleiding te verzorgen en de Raad van Toezicht te informeren over de school aan de hand van specifieke context en actualiteiten die een rol spelen bij de dagelijkse gang van zaken. In 2023 werd onder andere het nieuwe schoolgebouw van de International School Almere bezocht. Ook voor 2024 is afgesproken weer zoveel mogelijk op scholen van ASG te vergaderen.

### *Samenstelling Raad van Toezicht*

In 2023 bleef de samenstelling van de Raad van Toezicht ongewijzigd. De Raad van Toezicht heeft de belangen afgewogen en geconcludeerd dat er in 2023 geen sprake is geweest van tegenstrijdige belangen of conflicterende nevenfuncties.



## Overzicht leden van de Raad van Toezicht

Naam	Functie/commissie	(Neven)functies	Einde termijn ASG	Herbenoembaar
Dhr. mr. R.J.J.M. Pans (Ralph)	Voorzitter RvT / Voorzitter remuneratiecommissie	Voorzitter Stichting Recht en Overheid (tot 1-9-2023) Voorzitter bestuur Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid)	09-11-2026	nee
Mw. G. Tol Msc (Geiske)	Vicevoorzitter RvT/lid remuneratiecommissie	Voorzitter Raad van Toezicht Simant	25-02-2024	nee
Dhr. L.J.F. Cornelissen PhD (Frank)	Voorzitter commissie KV&G	Hoogleraar Innovatie in het Onderwijs en Programmagroep- leider Onderwijswetenschappen, Universiteit van Amsterdam Lid Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege	25-03-2025	ja
Mw. drs. G. van Velzen (Geke)	Lid commissie KV&G	Directeur-bestuurder Stichting Lezen en Schrijven Lid bestuur muziekensemble stichting Seasession	30-09-2025	ja
Dhr. P. Meijer (Peter)	Lid auditcommissie	Partner Metyis	13-10-2026	ja
Dhr. M. El Harchaoui (Mohamed)	Voorzitter auditcommissie	Directeur Amondi Management & Advies Lid Raad van Toezicht van Stichting W/E Adviseurs duurzaam bouwen te Utrecht	13-10-2026	ja

*Inhoudelijk toezicht*

De Raad van Toezicht is in 2023 bij elkaar geweest voor vijf reguliere vergaderingen. De Raad van Toezicht heeft in 2023 goedkeuring verleend aan onder andere de meerjarenbegroting 2024-2027, het jaarverslag 2022 (in aanwezigheid van de accountant), en de begroting 2024.

In de vergaderingen is daarnaast gesproken over de volgende onderwerpen:

- Onderwijskwaliteit
- Lerarentekort
- Onderwijsregio Almere
- Informatiebeveiliging en privacy
- Vacature lid Raad van Toezicht, opstarten werving en selectie, benoeming nieuw lid
- Verhuizing van het bureau van ASG (voorzien in 2024)
- Inrichting besturings- en organisatie-model ASG
- Strategisch huisvestingsbeleid
- Vacatures sleutelposities binnen ASG

### Commissies

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: de commissie kwaliteit, vitaliteit en governance (KV&G), de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Twee leden van de Raad van Toezicht maken deel uit van elke commissie, zodat alles zes leden van de Raad van Toezicht zitting hebben in een commissie.

De commissie KV&G is vier keer bij elkaar geweest. In deze vergaderingen wordt steeds een aantal vast terugkerende onderwerpen besproken en er wordt ingespeeld op actuele ontwikkelingen. Vaste onderwerpen zijn onderwijskwaliteit en de voortgang op eventuele herstelopdrachten en kwaliteitsonderzoeken door de Inspectie van het Onderwijs, maar ook strategisch HR-beleid en de bijbehorende uitvoeringsagenda. Het lerarentekort en de bijbehorende bestuurlijke maatregelen die veelal in samenwerking met collega-schoolbesturen van Almere tot stand komen, waren ook terugkerend onderwerp van gesprek. Met betrekking tot actuele ontwikkelingen is met de commissie gesproken over onder andere de voorbereiding op het vierjaarlijkse onderzoek scholen en bestuur (4JOB) door de Inspectie van het Onderwijs (voorzien in najaar 2024), de subsidie basisvaardigheden, en het plan van aanpak Onderwijsregio Almere.

De auditcommissie is zeven keer bij elkaar geweest: dit betrof zes reguliere vergaderingen en één extra overleg via Teams. Het toezicht op de doelmatige besteding van de middelen vindt periodiek plaats, onder andere aan de hand van de kwartaalrapportages. Een belangrijk en terugkerend dossier was de wijze van verwerking van het groot onderhoud in de jaarrekening en de daarbij voorliggende keuzes. Ook de extra vergadering via Teams ging over dit onderwerp. In de vergaderingen is gesproken over de volgende onderwerpen: de kaderbrief 2024, de maandrappportages IBP, de meerjarenbegroting 2024-2027, het jaarverslag 2022 en opvolgingen vanuit de managementletter 2022. Daarnaast heeft de auditcommissie zoals gebruikelijk overleg gevoerd met de externe accountant. De jaarlijkse accountantscontrole (inclusief bestrijding controle) is volgens de planning en volgens de gebruikelijke processtappen in goede orde verlopen. Met de accountant is achtereenvolgens in de auditcommissie en de Raad van Toezicht gesproken over het controleplan 2022, de managementletter 2022, het accountantsverslag 2022 en de hercontractering van KPMG voor de jaarcontrole 2023.

De remuneratiecommissie is twee keer bij elkaar geweest. Met de leden van het College van Bestuur heeft de commissie tijdens deze bijeenkomsten functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd op basis van hun eigen input en vanuit de organisatie.

### Bezoldiging

De Raad van Toezicht van ASG wordt bezoldigd onder het toegestane individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum voor een Raad van Toezicht, en de daarbij geldende percentages van het toepasselijke WNT-bezoldigingsmaximum voor de voorzitter RvT (max. 15% van 233.000) en leden RvT (max. 10% van 233.000). De binnen ASG gehanteerde percentages voor voorzitter, vicevoorzitter en leden bedragen respectievelijk 12%, 10% en 8% van het voor 2023 toepasselijke WNT-bezoldigingsmaximum van 223.000 per jaar en blijven daarmee binnen de gestelde norm. Het overzicht van de bezoldiging Raad van Toezicht over 2023 is te vinden onder WNT-verantwoording in de jaarrekening, verderop in dit jaarverslag.



### 8.2.2 Werkgeversrol Raad van Toezicht

In 2023 kreeg de rol van de Raad van Toezicht als werkgever van het College van Bestuur meer nadruk dan normaal gesproken het geval is. De volgende gebeurtenissen gaven hiertoe aanleiding.

#### *Onderzoek naar de voorzitter College van Bestuur*

Een groot deel van 2023 stond in het teken van het onderzoek naar de voorzitter College van Bestuur. In december 2022 waren klachten binnengekomen over de voorzitter College van Bestuur. Daarop besloot de Raad van Toezicht het bureau Bezemer & Schubad in te schakelen om een onafhankelijke klachtencommissie te vormen en de meldingen te onderzoeken. Gedurende het onderzoek en tot zijn vertrek was de voorzitter afwezig door ziekte. Begin juli 2023 werd duidelijk dat de externe klachtencommissie een deel van de klachten gegrond achtte. De Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur hebben vervolgens vastgesteld dat het voortzetten van de samenwerking niet in het belang van ASG was en dit heeft geleid tot het vertrek van de voorzitter per 1 november 2023.

#### *Benoeming tijdelijk derde lid CvB op ad interim basis*

Begin 2023 heeft de Raad van Toezicht besloten om het College van Bestuur tijdelijk uit te breiden met een derde lid op ad interim-basis voor de periode februari - december 2023. Een en ander werd ingegeven door de langdurige afwezigheid van de voorzitter van het College van Bestuur in verband met het lopende onderzoek. In de persoon van de heer J.A. (Ber) Damen vond de Raad van Toezicht een zeer goed passende en geschikte kandidaat. Daarnaast werd mevrouw S. (Susanne) Olivier voor dezelfde periode benoemd als waarnemend voorzitter College van Bestuur. Daarmee was het College van Bestuur weer op volledige sterkte.

#### *Benoeming nieuw College van Bestuur*

Nadat duidelijk was geworden dat de voorzitter College van Bestuur niet meer terugkeerde, startte de Raad van Toezicht in november 2023 met de werving van een nieuw College van Bestuur. Hierbij werd de gereede kandidaat-procedure gevolgd. In lijn met het gestelde in de statuten van ASG werden de profielen voor beide functies openbaar gemaakt, in dit geval via de website van ASG. Bij de publicatie werd aangegeven dat er bij beide vacatures sprake was van een gereede kandidaat. De gereede kandidaten waren mevrouw S. Olivier en de heer J.A. Damen. Na een positief advies van de CMR op zowel de profielen als op de aanstelling van beide leden, alsook een unaniem positief advies aan de Raad van Toezicht door de selectiecommissie, zijn beiden in de RvT-vergadering van 14 december 2023 benoemd. Mevrouw Susanne Olivier is benoemd als voorzitter College van Bestuur per 1 januari 2024 voor de duur van vier jaar. De heer Ber Damen is benoemd als lid College van Bestuur per 1 januari 2024 voor de duur van vier jaar.

## 8.3 Medezeggenschap

ASG hecht grote waarde aan medezeggenschap. Ook in 2023 heeft het bestuur ingezet op het versterken en verder professionaliseren en faciliteren van de medezeggenschap. Wanneer mensen vanuit diverse rollen en posities meedenken, verbetert dit de kwaliteit van ons onderwijs. Het College van Bestuur informeert de CMR tijdig en volledig over lopende besluitvorming, lokale en regionale initiatieven waarbij ASG betrokken is of penvoerder is en de ambities vanuit Koers 26. Het bestuur vindt het belangrijk om in een open overlegstructuur in gesprek te zijn met de CMR als constructief-kritische gesprekspartner.

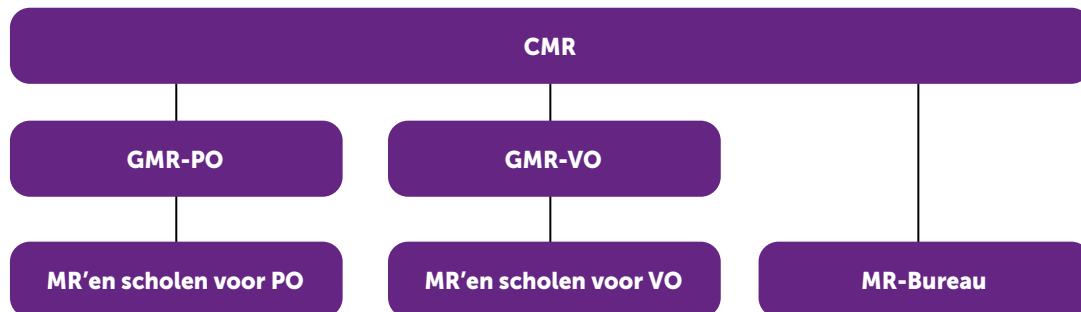


ASG heeft zeggenschap én medezeggenschap op elk niveau gewaarborgd. Alle scholen van ASG hebben een eigen MR, net als het (centrale) bureau van ASG: de MR-Bureau. Deze MR'en denken en beslissen mee op schoolniveau en op bureauniveau. De gesprekspartners van deze MR'en zijn de schooldirecteuren, de rectoren en de directeur van het servicebureau. De centrale medezeggenschapsraad (CMR) beslist mee en adviseert het bestuur over ASG-brede (bovenschoolse) zaken en is tevens de gesprekspartner van het College van Bestuur van ASG voor wat betreft de medezeggenschap.

### 8.3.1 Organisatie van de medezeggenschap

Tussen de MR'en en de CMR bevinden zich de GMR-PO en de GMR-VO met medezeggenschap voor het gehele PO en het gehele VO van ASG. De GMR-PO vertegenwoordigt op stichtingsniveau de scholen in het primair onderwijs van ASG en de GMR-VO die in het voortgezet onderwijs. Zowel de GMR-PO als de GMR-VO hebben (het grootste deel van) hun bevoegdheden overgedragen aan de CMR. Zo kan binnen de CMR de zeggenschap en medezeggenschap integraal, concernbreed en daarmee sectoroverstijgend plaatsvinden. De GMR'en hebben de rol van klankbord voor hun leden die in de CMR zitten en behouden de connectie met de MR'en van de verschillende scholen via achterbanoverleggen in het PO en vergaderingen met afvaardiging van de MR'en in het VO. De achterbanoverleggen in het PO worden vijf tot zes keer per schooljaar gehouden. Hierbij worden de MR-leden van de PO-scholen uitgenodigd. De GMR-VO vergadert zes keer per schooljaar. Iedere VO-school heeft twee zetels in de GMR.

In het onderstaande organogram wordt de onderlinge samenhang weergegeven.



### 8.3.2 Samenstelling CMR

De CMR bestaat uit achttien leden: acht uit de GMR-PO, acht uit de GMR-VO en twee uit de MR-Bureau. Van de acht leden uit het PO zijn er vier personeelsleden en vier ouders. De groep van acht leden uit het VO bestaat uit vier personeelsleden, twee ouders en twee leerlingen. De MR-Bureau wordt alleen vertegenwoordigd door personeelsleden. De GMR-PO, de GMR-VO, en de MR-Bureau kiezen vanuit hun midden de achttien leden van de CMR.

In december 2022 hebben alle geledingen van de CMR unaniem ingestemd met de voortzetting van het huidige organisatiemodel van de CMR met wederom twee jaar. Hierbij zijn tevens - waar nodig - het statuut en de reglementen geactualiseerd en aangepast.

### 8.3.3 Huishoudelijk reglement

Met ingang van 1 augustus 2023 heeft de CMR een huishoudelijk reglement. Het was al langer een wens van de CMR om met een huishoudelijk reglement te gaan werken.



Een werkgroep vanuit de CMR heeft in goed overleg met het bestuursbureau diverse afspraken geformuleerd over de werkwijze en organisatie van de CMR. Het huishoudelijk reglement heeft een geldigheidsduur van twee jaar.

### **8.3.4 Overlegvergaderingen, commissievergaderingen, tweemaal overleg met RvT**

Naast het reguliere overleg van de CMR met het bestuur, werkt de CMR met twee commissies, te weten de commissie financiën en de commissie onderwijs & personeel. Tijdens de commissievergaderingen is er ruimte om in meer detail op bepaalde beleidsstukken en onderwerpen in te gaan. Door het aantal vaste commissieleden per commissie wordt er expertise opgebouwd, waardoor de commissieleden een goede terugkoppeling over hun onderwerpen kunnen geven aan de voltallige CMR. Ook in deze commissievergaderingen is het bestuur de gesprekspartner van de CMR.

In 2023 vonden zes reguliere overlegvergaderingen met de CMR plaats, vijf vergaderingen van de commissie onderwijs & personeel en drie vergaderingen van de commissie financiën. Conform artikel 13 lid 8 van de statuten van ASG voert de Raad van Toezicht ten minste tweemaal per jaar overleg met de CMR. Deze overleggen hebben plaatsgevonden in juni en november 2023. De volgende onderwerpen zijn in deze overleggen aan de orde gekomen: lerarentekort, besturingsmodel ASG, bezetting CMR, huisvesting ASG, onderzoek voorzitter CvB

### **8.3.5 Advies en/of instemming**

In 2023 heeft de CMR positief advies en/of instemming gegeven op de volgende voorgenomen besluiten:

- Bestuursformatieplan 2023-2024
- Examenregeling ASG 2023-2024
- Koers 26
- Faciliteitenregeling medezeggenschap ASG 2023-2024 en 2024-2025
- Meerjarenbegroting 2024-2027
- Profiel en werving lid Raad van Toezicht
- Vakantieregeling PO en VO 2023-2024
- Arbobeleid ASG
- Klokkenluidersregelingen PO, VO, Bureau
- Klachtenregeling ASG
- Profielen en benoeming voorzitter en lid College van Bestuur
- Overgangsregeling betaald ouderschapsverlof VO

### **8.3.6 Ter informatie**

- In 2023 zijn de volgende beleidsstukken ter informatie verstrekt aan de CMR:
- Uitwerking individueel keuzebudget VO 2022-2023
- Jaarverslag 2022
- Kaderbrief 2024
- Begroting 2024



### 8.3.7 Grote dossiers

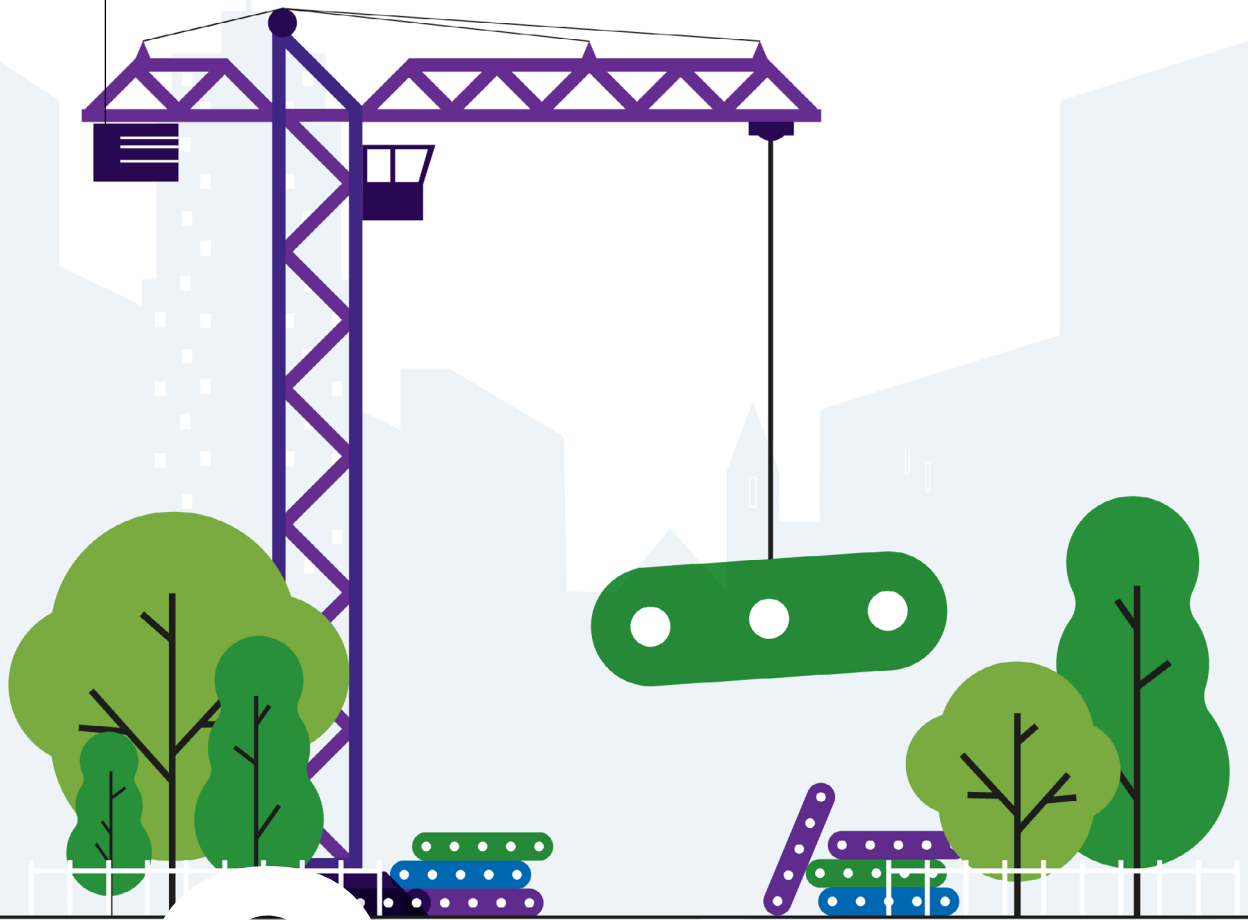
Daarnaast was er in 2023 tijdens de diverse vergaderingen met de CMR specifieke aandacht voor:

- Noodplan lerarentekort
- Onderwijsregio
- Aanpak 4JOB
- Subsidie basisvaardigheden
- Actuele trends en ontwikkelingen onderwijskwaliteit PO en VO
- Strategisch huisvestingsbeleid ASG
- Strategisch HR-beleid
- Achterbanoverleg GMR-PO en vergaderingen GMR-VO
- Inrichting besturings- en organisatie-model ASG

### 8.4 Bestuur, toezicht en medezeggenschap samengevat: wat staat ons te doen?

- In 2023 zijn de resultaten gepresenteerd van het onderzoek naar een verbeterde inrichting van het organisatie- en besturingsmodel van ASG. Er is een start gemaakt met plannen om deze verbetering te realiseren. In 2024 wordt de uitvoering hiervan vervolgd.
- Per januari 2024 is een nieuw College van Bestuur benoemd met als belangrijke opdracht goed onderwijs voor onze leerlingen ook in 2024 centraal te stellen.
- De Raad van Toezicht heeft in 2023 vijfmaal vergaderd. Er zijn zeven vergaderingen van de auditcommissie, twee van de remuneratiecommissie en vier van de commissie KV&G geweest. De samenstelling van de Raad van Toezicht bleef in 2023 ongewijzigd. In april 2023 is het geactualiseerde convenant voor het vormgeven van openbaar onderwijs tussen gemeente en ASG ondertekend voor onbepaalde tijd. De Raad van Toezicht heeft eind 2023 een zelfevaluatie uitgevoerd onder externe begeleiding.
- De CMR is in 2023 zes keer bijeengewees. De commissie onderwijs en personeel kwam vijf keer bijeen en de commissie financiën drie keer. CMR en Raad van Toezicht hebben tweemaal gezamenlijk vergaderd. De aandacht voor behoud en verdere versterking van de medezeggenschap gaat in 2024 onverminderd voort.





## Toekomst en continuïteit

ASG wil de continuïteit van de organisatie kunnen waarborgen. Daarvoor is een gezonde financiële positie noodzakelijk, die tot uitdrukking komt in de solvabiliteit, het weerstandsvermogen, de liquiditeitspositie, een eigen vermogen en een goede verhouding tussen flexibele en vaste kosten. Met de Kaderbrief worden de kaders voor de begroting en meerjarenraming vastgesteld. Op die manier worden de scholen in staat gesteld om onderbouwde schoolplannen op te stellen en de organisatie zelf om een gedegen en haalbaar jaarplan op te stellen. De Kaderbrief wordt jaarlijks in het MT, de CMR en de Raad van Toezicht behandeld. Alle bedragen in dit hoofdstuk zijn in x € miljoen, tenzij anders vermeld.

## 9.1 Financieel resultaat

### 9.1.1 Opbouw financieel resultaat over 2023

Het jaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat voor heel ASG van € 2,8 miljoen. Ten opzichte van het begrote resultaat € 1,6 miljoen is dat een positief verschil van € 1,2 miljoen. Het resultaat van ASG bestaat uit: resultaat uit reguliere bedrijfsvoering, besteding van beleidsmatige investeringen en resultaat op tijdelijke middelen. De opbouw van het totaal resultaat ASG ziet er als volgt uit (bedragen x € 1.000):

Concernonderdeel	Realisatie 2023	Begroting 2023	Vershil
Primair onderwijs	-843	2.043	-2.886
Voortgezet onderwijs	1.801	573	1.228
Algemeen & servicebureau	2.299	26	2.273
Overige	19	0	19
<b>Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering</b>	<b>3.276</b>	<b>2.642</b>	<b>634</b>
Besteding beleidsmatige investeringen	-731	-500	-231
<b>Resultaat inclusief beleidsmatige investeringen</b>	<b>2.545</b>	<b>2.142</b>	<b>403</b>
Resultaat NPO primair onderwijs	7	-1.607	1.614
Resultaat NPO voortgezet onderwijs	85	919	-834
Resultaat NPO algemeen & servicebureau	171	134	37
<b>Resultaat op tijdelijke middelen</b>	<b>263</b>	<b>-554</b>	<b>817</b>
<b>Totaal resultaat ASG</b>	<b>2.808</b>	<b>1.588</b>	<b>1.220</b>

Het positief resultaat uit reguliere bedrijfsvoering bedraagt € 3,3 miljoen en is € 0,6 miljoen hoger dan begroot. In 2023 is € 0,7 miljoen besteed aan de afronding van de diverse projecten inzake beleidsmatige investeringen, die in het kader van Koers 22 centraal zijn gefinancierd. Hierdoor komt het resultaat inclusief beleidsmatige investeringen uit op € 2,5 miljoen en is daarmee € 0,4 miljoen hoger dan begroot.

Naast het resultaat inclusief beleidsmatige investeringen € 2,5 miljoen is in 2023 een positief resultaat van € 0,3 miljoen behaald in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), hetgeen resulteert in een totaal positief resultaat voor ASG van € 2,8 miljoen.

### 9.1.2 Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering

Het positieve verschil van het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering ten opzichte van de begroting 2023 van € 0,6 miljoen wordt veroorzaakt door het saldo van de exploitatieresultaten van de verschillende concernonderdelen van ASG. Hieronder worden de positieve en negatieve verschillen tussen realisatie en begroting toegelicht.

#### Primair onderwijs

Het PO komt totaal uit op een negatief regulier resultaat van € 0,8 miljoen. Dit is € 2,9 miljoen lager dan begroot. Het lagere resultaat wordt voornamelijk veroorzaakt door minder inzet van personeel op de tijdelijke NPO-middelen (€ 1,6 miljoen) en hogere kosten voor inhuur extern personeel ter invulling van openstaande vacatures en ziektevervangning (€ 1,6 miljoen).

### *Voortgezet onderwijs*

In het VO is het positieve verschil tussen het gerealiseerde resultaat € 1,8 miljoen en het begrote resultaat van € 0,6 miljoen, € 1,2 miljoen. Dit wordt verklaard door hogere bijdragen van Passend Onderwijs Almere (€ 1,2 miljoen), meer bekostiging (€ 0,5 miljoen: werkdrukkiddelen en middelen voor nieuwkomers en vreemdelingen en minder verrekening collectieve uitkeringskosten) en lagere kosten voor innovatie & ontwikkeling (€ 0,5 miljoen).

Hiertegenover staan meer kosten voor inzet personeel niet in loondienst (€ 0,5 miljoen) ter invulling van openstaande vacatures en ziektevervangings en binnen- en buitenschoolse activiteiten (€ 0,5 miljoen).

### *Algemeen & servicebureau*

Het gerealiseerde resultaat bij ASG algemeen en het servicebureau van € 2,3 miljoen is € 2,3 miljoen hoger dan begroot en wordt vooral veroorzaakt door enerzijds rentebaten schatstribankieren (€ 1,9 miljoen), minder personeel (€ 0,7 miljoen), latere invulling/nog openstaande vacatures en lagere bestedingen innovatie en ontwikkeling ten laste van het concernbudget (€ 0,6 miljoen). Anderzijds zijn er hogere kosten voor inhuur personeel niet in loondienst ter invulling van openstaande vacatures en ziektevervangings (€ 0,5 miljoen) en inhuur derden (€ 0,3 miljoen).

### **9.1.3 Besteding beleidsmatige investeringen**

In het afgelopen jaar zijn de nog lopende projecten met betrekking tot beleidsmatige investeringen afgerond. De bestedingen bedragen € 0,7 miljoen en zijn daarmee € 0,2 miljoen hoger dan begroot. Het resultaat op beleidsmatige investeringen zal in lijn worden gebracht met de bestemming van het resultaat ten laste van de nog beschikbare bestemmingsreserve.

### **9.1.4 Resultaat op tijdelijke middelen**

Het resultaat op tijdelijke (NPO-)middelen bedraagt € 0,3 miljoen en is € 0,8 miljoen hoger dan begroot. Het hogere resultaat is met name het gevolg van enerzijds minder inzet op personeel voor het PO (€ 1,6 miljoen) en anderzijds meer inzet van enkele VO-scholen op personeel en schoolactiviteiten (€ 0,8 miljoen).

Ook in 2023 zijn NPO-middelen ontvangen die nog mogen worden besteed tot en met 31 juli 2025. Het positieve resultaat over 2023 zal worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve ter dekking van de geplande activiteiten voor de komende jaren.

## **9.2 Allocatie van middelen naar schoolniveau**

### *Rijksbekostiging wordt direct aangewend ten behoeve van het onderwijs*

ASG hanteert bij de allocatie van de middelen het hoofduitgangspunt dat ontvangen middelen in het kader van de rijksbekostiging direct aangewend worden ten behoeve van het onderwijs. Dit betekent dat de volledige rijksbekostiging wordt gealloceerd aan de scholen van ASG. De interne afdracht hierop aan algemeen & servicebureau, bovenschools PO en bovenschools VO heeft als doel het dekken van gemeenschappelijke activiteiten en daarmee samenhangende lasten.



### 9.2.1. Bekostiging gemeenschappelijke kosten

#### Algemeen & servicebureau

De lasten van de gemeenschappelijke bestuurs- en beheeractiviteiten die door het College van Bestuur, het bestuursbureau, concerncontrol en het servicebureau\* worden uitgevoerd voor geheel ASG, worden gedekt door middel van een, voor PO en VO verschillend, afdrachtpercentage over de rijksbijdragen die de scholen ontvangen.

#### Bovenschools primair onderwijs

Bovenschools PO zijn er specifieke budgetten voor gerichte ondersteuning aan PO-scholen. Vanwege schaalgrootte, efficiency en/of effectiviteit zijn er daarnaast gemeenschappelijke budgetten voor met name onderhoud, schoonmaak, ICT, clusterdirectie, innovatie & ontwikkeling en arbozorg. Dekking van deze gemeenschappelijke bovenschoolse kosten vindt plaats op basis van een vaste afdracht per leerling.

#### Bovenschools voortgezet onderwijs

Gezien de omvang van de individuele VO-scholen is het aantal activiteiten dat bovenschools wordt uitgevoerd, beperkt tot met name ICT en innovatie & ontwikkeling. Dekking van deze gemeenschappelijke bovenschoolse kostenposten vindt plaats op basis van een vaste afdracht per leerling.

### 9.2.2 Besluitvorming over allocatie van middelen

De beschrijving van de allocatie van middelen is vastgelegd in de Kadernota. Deze geeft de uitgangspunten van de allocatie weer en de inhoudelijke en financiële kaders voor de begroting en de meerjarenbegroting.

De Kadernota 2023 is voor de zomervakantie, voorafgaande aan het begrotingsproces, voorbereid en na de zomervakantie goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door het College van Bestuur. Tijdens het begrotingsproces wordt getoetst of de begrotingen voldoen aan de gestelde kaders op schoolniveau, op concernonderdeelniveau en op ASG-totaalniveau. De finale versie van de concernbegroting en onderliggende begrotingen van de scholen en de concern-meerjarenbegroting worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door het College van Bestuur. Daarmee is de besluitvorming over de allocatie van de middelen voorafgaande aan het begrotingsjaar afgerond.

## 9.3 Continuïteitsparagraaf

### 9.3.1 Meerjarenbegroting

ASG kent een geïntegreerd proces van totstandkoming van de begroting en de meerjarenbegroting, waarbij de begroting voor het nieuwe jaar wordt vastgesteld in het najaar (t-1) en de meerjarenbegroting in het voorjaar (t-1).

Door concerncontrol en IPC is samengewerkt aan de herinrichting van de planning & control-kalender van ASG. Door deze herinrichting gaan de planning & control-producten beter aansluiten bij de cyclus van de scholen en is de volgorde van de verschillende producten beter op elkaar afgestemd. In het kader van deze herinrichting wordt de meerjarenbegroting onderdeel gemaakt van de jaarbegroting en wordt deze dus in december (t-1) vastgesteld.

\* Het Servicebureau bestaat uit de afdelingen Onderwijs, Personeel & Ontwikkeling (OPO), Administratie & Beheer (AB), Onderwijsfaciliteiten, ICT & Communicatie (OFIC) en Informatiemanagement, Planning & Control (IPC).

Deze wijziging heeft (eenmalig) tot gevolg dat in deze continuïteitsparagraaf voor het jaar 2024 de cijfers uit de in december 2023 vastgestelde begroting 2024 zijn gebruikt. Voor de jaren 2025 en 2026 zijn de cijfers uit de in juni 2023 vastgestelde meerjarenbegroting 2024-2027 gebruikt.

De begrote baten en lasten voor de jaren 2025 en 2026 zijn aanzienlijk lager dan gerealiseerd in 2023 en begroot voor 2024, onder andere vanwege de nieuwe cao 2023-2024, de extra investeringen in materiële vaste activa en minder bestedingen NPO-middelen. Ook de Subsidie Basisvaardigheden en de structurele bekostiging Onderwijskansenregeling VO waren nog niet bekend. Daarom wordt in het vervolg van deze paragraaf bij de toelichting de focus gelegd op de verschillen tussen de begroting 2024 en de realisatie 2023.

De inhoudelijke kaders voor de begroting 2024 worden gevormd door Koers 26, de Kaderbrief 2024 en het Bestuursformatieplan voor schooljaar 2023-2024 en verder. Bij de totstandkoming van de begroting 2024 is een aantal financiële uitgangspunten gehanteerd. De belangrijkste hiervan zijn:

### 9.3.2 Algemeen

- Alle toegekende NPO-middelen zijn inmiddels ontvangen. Voor de nog niet bestede middelen is een bestemmingsreserve gevormd ter dekking van de begrote bestedingen tot en met 31 juli 2025. In de begroting zijn niet meer lasten opgenomen dan beschikbaar op basis van deze bestemmingsreserve.
- Voor de niet-bestede middelen voor collectieve werkdrukvermindering in het PO en VO is een bestemmingsreserve gevormd ter dekking van extra begrote uitgaven voor werkdrukvermindering in de komende jaren.
- In de begroting zijn de subsidies, waaronder Basisvaardigheden, budgetneutraal verwerkt: de baten leiden tot even hoge lasten.
- In de begroting is rekening gehouden met het nieuwbouwproject Montessori Campus. De verwachting is dat de Montessori Campus in de wijk Twentsekant per 1 augustus 2024 in gebruik genomen kan worden, daarom is deels gerekend met de huidige huisvestingssituatie en deels met de nieuwe situatie.

### 9.3.3 Baten

- De leerlingprognoses in het PO en het VO zijn gebaseerd op prognoses van de schoolleidingen. Voor het PO wordt de prognose van de gemeente als uitgangspunt genomen en eventueel bijgesteld door de schoolleiding.
- Zowel in het PO (vanaf 2023) als het VO (vanaf 2022) is er sprake van vereenvoudiging van de bekostiging. Er is een overgangsregeling van toepassing voor beide tot en met 2025. Dit leidt in de komende jaren tot een teruggang in basisbekostiging van ongeveer € 0,9 miljoen (PO) en € 0,3 miljoen (VO).
- Vanaf 2024 is de Onderwijskansenregeling VO van kracht. Aangezien deze structurele bekostigingsbedragen nog niet definitief vastgesteld zijn, is uit voorzichtigheid 80% van deze middelen in de begroting opgenomen (€ 2,1 miljoen van totaal € 2,6 miljoen).
- Als gevolg van budgettaire taakstellingen binnen het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere voor het VO, die ingaan vanaf schooljaar 2024/25, zijn de begrote bijdragen voor leerweg-arrangementen op jaarbasis met € 0,8 miljoen verlaagd.



### 9.3.4 Lasten

- De personele formatie is gebaseerd op de opgaven van de schoolleiding en (cluster-)directeuren PO, schoolleiding VO, de directeur servicebureau, de bestuurssecretaris, de concerncontroller en het CvB (voor het concernonderdeel algemeen).
- In de begroting is rekening gehouden met indexatie van de basisbekostiging voor PO (3,95%) en VO (3,8%) ter dekking van de hogere loonkosten als gevolg van de nieuwe cao 2023-24 PO en cao 2023-24 VO, die lopen tot en met 30 september 2024.
- De loonkosten gaan daarnaast enerzijds jaarlijkse autonoom omhoog door een stap in de schaal (trede) tot het schaalmaximum is bereikt (de periodieke verhoging), anderzijds dalen deze kosten doordat personeel dat met pensioen gaat meestal vervangen wordt door jongere nieuwe collega's.
- De lasten voor ziektevervanging worden begroot op basis van inschatting van de schoolleiding/het management en opgenomen onder personeel niet in loondienst, inzet payrollers, dan wel loonkosten (flexibele schil).
- Energiekosten zijn geïndexeerd met +5%.
- In de begroting wordt ervan uitgegaan dat stijging van alle overige lasten wordt gedekt door indexatie van de basisbekostiging voor personeel en materieel.

### 9.3.5 Kengetallen leerlingenaantallen en personele bezetting

#### Ontwikkeling van het aantal leerlingen

De ontwikkeling van het leerlingaantal is een belangrijke, bepalende factor voor de personele ontwikkeling en voor het financiële meerjarenperspectief. Hierbij wordt rekening gehouden met de demografische ontwikkelingen in Almere en de invloed van nieuwbouwprojecten en in gebruikname van de nieuwe scholen Montessori Campus (PO en VO) en De Pauw (PO).

In onderstaande tabel is de verwachte leerlingenontwikkeling weergegeven voor ASG, exclusief Taalcentrum. Deze cijfers komen tot stand door de prognoses van de ASG-scholen te valideren met externe prognoses en informatie verstrekt door de gemeente, DUO en brancheorganisaties waaronder VOION.

Leerlingenaantallen	Realisatie 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
Primair Onderwijs	10.986*	11.719	12.103	12.148
Voortgezet Onderwijs	8.188*	8.161	8.209	8.243
<b>Totaal</b>	<b>19.174*</b>	<b>19.880</b>	<b>20.312</b>	<b>20.391</b>

\*per 1 oktober 2023

Uit de verwachte ontwikkeling van de leerlingaantallen blijkt dat het totaal aantal leerlingen van ASG de komende jaren licht zal stijgen ten opzichte van 2023.



### Personele ontwikkeling

Onderstaande tabel geeft de personele ontwikkeling van ASG weer. Hierin ziet u de gemiddelde formatie van 2023 tot en met 2026 (in fte).

Personeel (fte)	Realisatie 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Primair onderwijs</b>				
Directie/management	57	59	59	59
Onderwijzend personeel	579	562	579	574
Ondersteunend personeel	284	264	212	203
<b>Totaal primair onderwijs</b>	<b>920</b>	<b>885</b>	<b>850</b>	<b>836</b>
<b>Voortgezet onderwijs</b>				
Directie/management	45	42	41	41
Onderwijzend personeel	546	532	491	480
Ondersteunend personeel	209	219	182	176
<b>Totaal voortgezet onderwijs</b>	<b>800</b>	<b>793</b>	<b>714</b>	<b>697</b>
<b>Overig</b>				
CvB/directie/management	7	9	9	9
Onderwijzend personeel	7	7	7	7
Ondersteunend personeel	73	82	75	74
<b>Totaal overig</b>	<b>87</b>	<b>98</b>	<b>91</b>	<b>90</b>
<b>Totaal ASG</b>	<b>1.807</b>	<b>1.776</b>	<b>1.655</b>	<b>1.623</b>

Uit de personele ontwikkeling van ASG blijkt dat het totaal aantal fte bij de ASG-scholen de komende jaren licht zal dalen, wat met name het gevolg is van minder inzet op tijdelijke (NPO-)middelen.

De tijdelijke middelen voor NPO en basisvaardigheden mogen worden ingezet tot en met 31 juli 2025. Om de meerjarenbegroting van 2024 en latere jaren te realiseren is het belangrijk dat - wanneer de tijdelijke middelen verminderen of wegvallen - de personele aantallen die worden ingezet op tijdelijke middelen ook afnemen. Ondertussen zal het bezetten van de reguliere formatie als gevolg van het grote lerarentekort in Nederland en in de regio Almere een voortdurende uitdaging vormen binnen zowel het PO als het VO.

Zoals hiervoor al aangegeven zijn de cijfers die hier gepresenteerd worden gebaseerd op de begroting uit december 2023 en meerjarenbegroting van juni 2023. In de tweede helft van kalenderjaar 2024 worden deze cijfers geactualiseerd en opgenomen in een beleidsrijke meerjarenbegroting.



### 9.3.6 Meerjarenoverzichten van de staat van baten en lasten en balans

#### Staat van baten en lasten over de periode 2023-2026

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen	208.053	200.578	176.231	177.074
Overige overheidsbijdragen	2.736	2.679	2.705	2.699
Baten in opdracht van derden	194	100	100	115
Overige baten	7.447	6.968	6.156	6.181
<b>Totaal baten</b>	<b>218.430</b>	<b>210.325</b>	<b>185.192</b>	<b>186.069</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	164.680	165.619	147.535	145.943
Afschrijvingen	4.235	4.497	4.089	4.010
Huisvestingslasten	15.917	15.160	14.320	14.376
Overige lasten	32.708	29.287	21.071	20.888
<b>Totaal lasten</b>	<b>217.540</b>	<b>214.563</b>	<b>187.015</b>	<b>185.217</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>890</b>	<b>-4.238</b>	<b>-1.823</b>	<b>852</b>
Financiële baten en lasten	1.918	1.400	-	-
<b>Totaal resultaat ASG</b>	<b>2.808</b>	<b>-2.838</b>	<b>-1.823</b>	<b>852</b>

Het totale resultaat over 2023 van ASG is € 2,8 miljoen positief en in het jaarverslag nader toegelicht.

Voor 2024 is het begrote totale resultaat € 2,8 miljoen negatief. Dat bestaat uit een positief regulier resultaat van € 3,7 miljoen en een negatief resultaat op NPO van € 6,5 miljoen.

In de jaren 2023 tot en met 2026 ziet de opbouw van het resultaat er als volgt uit:

Resultaat (x € 1.000)	Realisatie 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Resultaat regulier	2.545	3.682	1.041	852
Resultaat NPO	263	-6.520	-2.864	-
<b>Totaal resultaat ASG</b>	<b>2.808</b>	<b>-2.838</b>	<b>-1.823</b>	<b>852</b>

De reguliere resultaten zijn voor alle jaren positief, hoewel voor 2025 en 2026 nog niet geheel wordt voldaan aan de kaders zoals die zijn gesteld in de Kaderbrief 2024. Het gewenste resultaat volgens de Kaderbrief is vanaf 2024 jaarlijks een positief regulier resultaat van € 1,9 miljoen.

### 9.3.7 Toelichting belangrijkste verschillen begroting 2024 versus realisatie 2023

#### Baten

De rijksbijdragen dalen met € 7,5 miljoen, voornamelijk door enerzijds het wegvallen van de NPO-middelen (13,1 miljoen), lagere bekostiging Taalcentrum (€ 3,5 miljoen, vooral minder nieuwkomers en vreemdelingen), minder groeibekostiging PO (€ 0,4 miljoen) en lagere bekostiging nieuwkomers en vreemdelingen PO & VO (€ 0,4 miljoen). Anderzijds een hogere basisbekostiging PO & VO (€ 5,6 miljoen, met name dekking cao 2023-2024), meer geoormerkte subsidies (€ 2,9 miljoen, Basisvaardigheden Convenant G5 PO) en nieuwe Onderwijskansenregeling VO (€ 2,1 miljoen). De overige baten dalen licht met € 0,5 miljoen, door minder inkomsten buitenschoolse activiteiten (€ 0,4 miljoen, waartegenover ook minder lasten staan).

#### Lasten

De personeelslasten nemen licht toe met € 0,9 miljoen door hogere loonkosten (inclusief sociale en pensioenlasten) en € 4,5 miljoen als gevolg van enerzijds de cao 2023-2024, anderzijds de lichte daling van het aantal personeelsleden/fte. Hiertegenover staat een daling van de begrote inzet van personeel niet in loondienst/payrollers (€ 3,8 miljoen).

De afschrijvingslasten stijgen met name door de relatief hoge begrote investeringen in 2024. De huisvestingslasten dalen (€ 0,7 miljoen), met name door lagere huurlasten (€ 0,5 miljoen) als gevolg van de verhuizing van Montessori Lyceum Flevoland (MLF) naar de nieuwe campus (MLF betaalt dan geen huur meer) en de ASG centrale serviceorganisatie naar hun nieuwe locatie bij Helen Parkhurst (geen huur, wel hogere afschrijvingslasten). De overige lasten dalen met € 3,4 miljoen, met name door lagere inkomensoverdracht Taalcentrum (€ 3,7 miljoen, in lijn met lagere baten).

#### Balans 2023-2026

Balans (x € 1.000)	Realisatie 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Activa</b>				
Materiële vaste activa	23.298	30.689	24.532	23.083
Vorraden	66	50	148	148
Vorderingen	6.378	7.000	6.000	6.000
Liquide middelen	56.509	48.567	37.009	40.558
<b>Totaal activa</b>	<b>86.251</b>	<b>86.306</b>	<b>67.689</b>	<b>69.789</b>
<b>Passiva</b>				
Algemene reserve	20.553	22.229	25.564	29.694
Bestemmingsreserves	14.941	8.577	2.212	1.283
Totaal reserves	35.494	30.806	27.776	30.977
Vorzieningen	12.530	13.000	12.613	12.512
Kortlopende schulden	38.227	42.500	27.300	26.300
<b>Totaal passiva</b>	<b>86.251</b>	<b>86.306</b>	<b>67.689</b>	<b>69.789</b>

ASG gebruikt geen financiële instrumenten ter afdekking van financiële risico's, anders dan de posten zoals vermeld in de balans per ultimo van het verslagjaar (bijvoorbeeld vorderingen). Elke post wordt beoordeeld op financiële risico's. Indien noodzakelijk worden posten (gedeeltelijk) afgewaardeerd.

Op basis van het gerealiseerde resultaat en balansposities eind 2023 versus geprognosticeerd ten tijde van het opstellen van de begroting 2024, dalen met name de voor 2024 begrote liquide middelen met € 2,1 miljoen, stijgt het eigen vermogen met € 1,8 miljoen (hoger resultaat) en dalen de kortlopende schulden met € 4,1 miljoen.

De belangrijkste verschillen tussen de begroting 2024 en de realisatie 2023:

- De materiële vaste activa nemen in 2024 toe met € 7,4 miljoen door relatief hoge investeringen (€ 11,7 miljoen), verminderd met de jaarlijkse afschrijvingen van € 4,5 miljoen. De omvang van de investeringen is in 2024 relatief hoog vanwege de verhuizing van de centrale serviceorganisatie van Randstad naar Helen Parkhurst (€ 3,1 miljoen), de nieuwe Montessori Campus (€ 1,7 miljoen), vervanging meubilair PO (€ 1,9 miljoen) en kluisjes VO (€ 0,7 miljoen).
- De liquide middelen nemen in 2024 af met € 10,0 miljoen (inclusief aanpassing voor realisatie 2023) door de hogere investeringen in materiële vaste activa (€ 7,4 miljoen) en het begrote negatieve resultaat (€ 2,8 miljoen).
- Het begrote eigen vermogen voor 2024 (inclusief aanpassing voor realisatie 2023) is € 2,8 miljoen lager dan in 2023 door het begrote negatieve resultaat € 2,8 miljoen.

### 9.3.8 Voorziening groot onderhoud

ASG vormt ter egalisatie van de onderhoudslasten groot onderhoud een voorziening voor groot onderhoud. De huidige methodiek, waarbij de dotatie wordt bepaald door de lasten van de onderhoudsplannen te delen door de looptijden van die plannen, wijkt af van de gebruikelijke richtlijn (RJ 212.451), maar wordt volgens de aanvullende richtlijn (art 4.1c RJO, 20-2-2021) tot en met het huidige verslagjaar 2023 toegestaan.

Na het vaststellen van de begroting 2024 heeft het bestuur in overleg met alle betrokkenen besloten om de voorziening groot onderhoud te bepalen conform de richtlijnen. Dit betekent dat op basis van een beleidsrijk meerjarenonderhoudsplan (MJOP) vooraf een onderhoudsvoorziening wordt opgebouwd. Dit gebeurt per gebouw, per component en tijdsevenredig.

Met ondersteuning van externe adviseurs zijn de MJOP's doorgerekend op basis van de eerdergenoemde richtlijnen. Op die manier is berekend dat de voorziening een omvang van ongeveer € 32,3 miljoen moet hebben. Dit betekent dat deze voorziening met ingang van 1 januari 2024 met € 27,8 miljoen verhoogd moet worden, waarbij het eigen vermogen dan afneemt tot € 7,7 miljoen. De algemene reserve wordt negatief en neemt af tot negatief € 7,0 miljoen.

Om een beeld te geven van de effecten van deze aanpassing is hieronder de geprognosticeerde balans voor 1 januari 2024 t/m 31 december 2026 opnieuw opgenomen. Inclusief de wijzing in de voorziening groot onderhoud. In de overige cijfers zijn geen aanpassingen gedaan.



Balans (inclusief voorziening groot onderhoud) (x € 1.000)	Realisatie 1-1-2024	Begroting 31-12-2024	Begroting 31-12-2025	Begroting 31-12-2026
<b>Activa</b>				
Materiële vaste activa	23.298	30.689	24.532	23.083
Voorraden	66	50	148	148
Vorderingen	6.378	7.000	6.000	6.000
Liquide middelen	56.509	48.567	37.009	40.558
<b>Totaal activa</b>	<b>86.251</b>	<b>86.306</b>	<b>67.689</b>	<b>69.789</b>
<b>Passiva</b>				
Algemene reserve	-7.235	-4.041	-1.393	1.321
Bestemmingsreserves	14.941	8.577	2.212	1.283
<b>Totaal reserves</b>	<b>7.706</b>	<b>4.536</b>	<b>819</b>	<b>2.604</b>
Voorzieningen	40.318	39.270	39.570	40.885
Kortlopende schulden	38.227	42.500	27.300	26.300
<b>Totaal passiva</b>	<b>86.251</b>	<b>86.306</b>	<b>67.689</b>	<b>69.789</b>

De wijziging in de berekening van de voorziening groot onderhoud heeft geen invloed op de liquiditeit en solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen) van ASG. De aanpassing heeft wel effect op de waarde bovenmatige reserve: dit kengetal zal fors omhoog gaan en daarmee verder van de signaleringswaarde komen. De consequenties die deze keuze heeft met betrekking tot een eventuele aanpassing van het financieel beleid en het reservebeleid van ASG, zullen nog verder uitgewerkt worden.

### 9.3.9 Ontwikkeling van de financiële kengetallen

De financiële positie van ASG kan worden uitgedrukt in diverse ratio's die door de Inspectie van het Onderwijs worden gehanteerd voor het toepassen van het financieel toezicht. Op basis van bovenstaande gerealiseerde en begrote cijfers zien we de volgende ontwikkeling:

Kengetallen	Realisatie 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Liquiditeit	1,65	1,31	1,58	1,78
Solvabiliteit 2	56%	51%	60%	62%
Signaalwaarde reserves	0,88	0,68	0,70	0,70

#### Liquiditeit

De liquiditeit laat de verhouding tussen vlottende activa (voorraden, vorderingen en liquide middelen) en vlottende passiva (kortlopende schulden) zien. De signaleringsgrens van de Inspectie van het Onderwijs is 0,5. Onze liquiditeit blijft hier de komende jaren ruim boven.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen, vermeerderd met de voorzieningen, te delen door het balanstotaal ('Solvabiliteit 2'). De Inspectie van het Onderwijs hanteert voor het toepassen van het financieel toezicht een signaleringsgrens van 30%. De solvabiliteit van ASG blijft hier de komende jaren ruim boven.

### Signaalwaarde reserves

De signaleringswaarde reserves voor bovenmatig publiek eigen vermogen ('Signaalwaarde reserves') wordt berekend door het eigen vermogen te delen door het totaal van:  $(0,5 * \text{aanschafwaarde gebouwen} * 1,27) + (\text{boekwaarde overige materiële vaste activa}) + (5\% * \text{totale baten})$ . De signaleringsgrens van de Inspectie van het Onderwijs is 1,0. De signaalwaarde van ASG blijft ook in de komende jaren onder deze grens.

## 9.4 Risico's in beeld en interne organisatie

ASG kijkt vanuit meerdere perspectieven naar de inrichting van risicomanagement, onder meer vanuit externe ontwikkelingen en de interne organisatie en procesgang. We maken periodiek een inventarisatie van de primaire risico's die invloed hebben op het behalen van de strategische doelstellingen. We wegen deze risico's en toetsen de volledigheid en effectiviteit van de beheersmaatregelen. Het gaat om risico's ten aanzien van de strategische doelstellingen, de bedrijfsprocessen, compliance en de (financiële) informatievoorziening.

### 9.4.1 Risicomanagement ('Lines of defence')

Risicomanagement is een essentieel onderdeel van het onderwijs- én bedrijfsvoeringsproces. ASG is alert op risico's voor de organisatie, intern en extern. We identificeren deze risico's in een zo vroeg mogelijk stadium en sturen hierop. Onze aanpak bestaat uit drie 'lines of defence' ofwel verdedigingslijnen.

- De eerste verdedigingslijn bestaat uit de **directie en het management van ASG**. Dit betreft het College van Bestuur, de PO- en VO-scholen, het servicebureau en bestuursbureau. Deze zijn als eerste verantwoordelijk voor het identificeren en managen van risico's.
- Het **team Informatiemanagement, Planning & Control (IPC)** vormt samen met het **team Administratie en Beheer (A&B)** van het servicebureau de tweede lijn. Het team IPC ziet toe op naleving van vastgestelde processen en beheersingsprocessen. Het team A&B ziet specifiek toe op naleving van processen en procedures aangaande de transactieverwerkende processen.
- De afdeling **concerncontrol** is de derde line of defence en ziet toe op de kwaliteit van het risicomanagement binnen ASG. De afdeling concerncontrol is onafhankelijk en valt rechtstreeks onder het College van Bestuur. De concerncontroller kan gebruik maken van een directe rapportagelijijn naar de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht kan de afdeling concerncontrol opdracht geven om **interne audits** namens de Raad van Toezicht uit te voeren.

### 9.4.2 Rapportage van risico's

In diverse documenten wordt vanuit de planning & control-cyclus formeel gerapporteerd over risico's. Zo wordt een risicoparagraaf met daarin de risico's en getroffen beheersmaatregelen opgenomen in de kadernota, begroting en meerjarenbegroting, beleidsplannen en het jaarverslag. De kwartaalrapportages van het PO, VO en servicebureau gaan in op risico's die beschreven staan in de risicoparagraaf. Deze worden besproken in de kwartaalgesprekken tussen het College van Bestuur en de rectoren/directeuren (VO), clusterdirecteuren (PO) en directeur servicebureau. De concerncontroller en de controller voor de betreffende eenheid

zijn daarbij aanwezig. De ASG-brede kwartaalrapportage bevat tevens een risicoparagraaf en deze wordt door het College van Bestuur besproken met de auditcommissie en de Raad van Toezicht.

### **9.4.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden**

Zoals in de voorgaande paragraaf beschreven, hanteert ASG een systematiek voor risicomanagement. Hierbij worden grotere en kleinere risico's op meerdere terreinen geïnventariseerd, gewogen en zoveel mogelijk beperkt. In deze paragraaf staan we kort stil bij de ontwikkeling van risico's sinds de begroting 2023 en worden de belangrijkste risico's en onzekerheden genoemd. Ten aanzien van onze ASG-jaarverantwoording over 2023 is een aantal risico's te identificeren.

De risico's op het gebied van kwaliteit van onderwijs en personeel worden steeds waarschijnlijker en de financiële impact van de risico's op gebied van huisvesting en bedrijfsvoering worden groter. Ontwikkelingen in de samenleving hebben in 2023 vanwege mondiale ontwikkelingen, zoals oorlog in Oekraïne, de situatie in Israël en Gaza, stijgende energie- en voedselprijzen, meer impact gehad. Gezinnen worden aangetast in hun bestaanszekerheid en dat heeft impact op het sociaal welbevinden van gezinnen en daarmee ook op onze leerlingen én medewerkers.

Landelijke en mondiale ontwikkelingen zorgen voor risico's en kansen waarvan de financiële impact (positief of negatief) onduidelijk is. Zoals de uitwerking van politieke besluitvorming, normenkaders voor cyberveiligheid, cao VO/PO en het gesprek over vermogensposities van instellingen. Binnen ASG ervaren we een angstiger wereldbeeld van onze leerlingen met impact op de ervaren sociale veiligheid, naast de toenemende druk op de continuïteit van het leerproces en de onderwijsorganisatie. De toenemende druk op het onderwijs komt mede uit Den Haag in de vorm van ad hoc-maatregelen en meer sturing door doel financiering en tijdelijke middelen. Met meer en forse tijdelijke financiële impulsen vanuit de gemeente en de rijksoverheid worden de risico's en onzekerheden in structurele inbedding ten aanzien personeel, bedrijfsvoering en administratie groter. Het effect van al deze ontwikkelingen is op diverse terreinen merkbaar en alleen de beschikbaarheid van financiën lost dat niet op. Vanuit leiderschap, innovatie en duurzaamheid willen we inzetten op kansen en digitale transformatie.

Alle risico's die onder de categorieën personeel, huisvesting en bedrijfsvoering worden beschreven, vormen indirect ook een bedreiging voor de kwaliteit van het onderwijs. In deze verdeling van de vier categorieën zien we onderstaande risico's voor ASG.

### **9.4.4 Kwaliteit van onderwijs**

Alle scholen van ASG zetten zich in voor kwalitatief goed en eigentijds onderwijs. Daar werken we iedere dag aan. Landelijke ontwikkelingen in het onderwijs, zoals het personeelstekort en toenemende kansenongelijkheid, zien we ook terug in Almere. Borgen en verbeteren van onderwijskwaliteit is een doorlopend proces waarbij we ook in 2023 bemerkt hebben dat de kwaliteit onder druk staat. Andere risico's die we zien:

#### ***Onderwijsachterstanden, deugdelijkheidseisen en basisvaardigheden***

De wendbaarheid en het anticiperend vermogen van ASG staan onder druk. De werkdruk loopt op en leerlingen zijn lastiger te activeren, schoolstructuur oppakken valt hen zwaar. Er is sprake van meer zichtbare uitingen van de straatcultuur en de sociale interactie lijkt



verruwd. Dit is ook zichtbaar in de veiligheidsbeleving door leerlingen in het voortgezet onderwijs. Met name voor havo- en vwo-scholen zien we de landelijke trend met het effect op examenresultaten in 2023. In samenwerking met het Rijk, de gemeente Almere en andere besturen wordt gewerkt aan het inlopen van deze achterstanden. In Koers 26 staat dat we ons onderwijs laten aansluiten op ontwikkelingen in de maatschappij en een extra accent op taalonderwijs leggen. ASG heeft veel scholen met een hoog schoolgewicht. Kinderen op deze scholen hebben een hoger risico op achterstanden.

We zien vanuit de beoordeling van onderwijsresultaten en inzet op basisvaardigheden de kwetsbaarheid van leerlingprestaties in taal, rekenen en in sociaal maatschappelijke competenties. De actualisering van de deugdelijkheidseisen en de standaard basisvaardigheden worden scherper afgedwongen vanuit de Inspectie van het Onderwijs.

ASG ziet de uitvoering van onze Koers 26 en de inzet van de NPO-middelen als maatregelen om de onderwijsachterstanden tegen te gaan. Samen met de schoolleiders en de medewerkers van de scholen hebben we een bestuurlijke visie op basisvaardigheden opgesteld. Deze visie wordt per school op basis van analyses van de aanwezige doelgroepen en resultaten uitgewerkt in doelen en (jaar)plannen, met daarin de aanpak van deze basisvaardigheden. Deze plannen zullen de komende jaren verder geïmplementeerd worden.

#### **9.4.5 Personeel**

ASG zet zich in voor goed werkgeverschap. Ook voor goede onderwijskwaliteit is het een belangrijke randvoorwaarde om voldoende en vitaal personeel te hebben. Dit zijn de risico's op het vlak van personeel:

##### ***Arbeidsmarktkrapte (waaronder lerarentekort)***

Er is een tekort in de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel met een aanmerkelijk risico dat hierdoor vaker duurder extern personeel moet worden ingehuurd. De arbeidsmarktkrapte zien we ook voor intern begeleiders, schoolleiders en alle onderwijs-ondersteunende functies. ASG toont al ruim 3,5 jaar een hoge mate van wendbaarheid en anticiperend vermogen. Die wendbaarheid staat onder druk. De werkdruk loopt op, het ziekteverzuim is hoger dan landelijk gemiddeld en daardoor staat ook de kwaliteit ook onder druk. Het lerarentekort vormt een versterkend risico voor het inlopen van de onderwijsachterstanden. Als gevolg hiervan zijn er ook zorgen over behoud van medewerkers en vitaliteit van collega's. De arbeidsmarktkrapte zorgt evenwel ook voor kansen door snellere doorgroei en de inzet van anders bevoegden. Dit vraagt om passende ondersteuning en professionalisering met impact op personele inzet in begeleiding en financiën.

Met de inzet van de middelen voor Regionale Aanpak Personeelstekort onderwijs (RAP) en het Noodplan G5 ondersteunen het ministerie OCW en de gemeente Almere ons om het personeelstekort op regionaal niveau aan te pakken. ASG werkt hierbij samen met de andere schoolbesturen. Deze samenwerking zullen we ook de komende voort blijven zetten in de Onderwijsregio. Onderdelen van deze gezamenlijke aanpak zijn onder andere de flexibilisering en het maatwerk van opleidingen tot leraar, zodat meer studenten en zij-instromers de opleiding tot leerkracht kunnen en willen volgen. Daarnaast investeren we in het begeleiden en professionaliseren van startende leraren en schoolleiders, zodat we de competenties die nodig zijn om het beroep uit te oefenen blijven aanvullen en versterken.





### *Nieuwe cao*

Er is een nieuwe cao PO en VO voor 2023-2024. Behalve de financiële aspecten is die ook ingestoken op ruimte voor eigen keuzes van medewerkers ten aanzien van professionaliteit en eigen inzetbaarheid. Het stimuleren van professionele autonomie vraagt om een gedeeld toekomstperspectief op onze scholen. De balans tussen autonomie van de leerkracht en gezamenlijk gestructureerd bijdragen aan de ontwikkeling van onze leerlingen vraagt om blijvende aandacht voor de professionele leercultuur. De arbeidsmarkttoelage is structureel geworden, maar voor het PO wel een derde lager dan voorgaande jaren. Dit kan impact hebben op de aantrekkelijkheid voor leerkrachten om in Almere te komen óf blijven werken. OCW dekt niet altijd kostenverhogende wijzigingen zoals de nieuwe cao. Voor de premieafdracht van 2023 is gerekend met het loon zoals dat op 1 januari 2023 bekend was. De verhoging die nu is afgesproken, is daarin niet meegerekend. Dit betekent dat in 2024 dit gedeelte van de premie alsnog betaald moet worden. Hoewel verwacht wordt dat de bekostigingstarieven voor 2024 met ongeveer 4% geïndexeerd zullen worden ter dekking van de hogere loonkosten, vormt dit een financieel risico.

ASG stelt lopende het jaar – tijdens de periodieke rapportagemomenten – de prognose van de eindejaarsverwachting steeds bij aan de hand van de meest actuele informatie. Op deze manier worden de risico's voor de exploitatie tijdig gesignaleerd en kan eventuele bijsturing plaatsvinden.

### *Langdurig ziekteverzuim en long covid*

Ziekte laat zich lastig ramen en daarom doteert en onttrekt ASG per kwartaal alleen feitelijke gevallen aan de voorziening langdurig zieken. Onduidelijk is in welke omvang ASG langdurige negatieve gevolgen zal ondervinden van long covid. Nieuwe gevallen van langdurig ziekteverzuim hebben een significante impact op de exploitatie (circa € 110.000 per fte).

Om het verzuimpercentage zo laag mogelijk te houden, worden in het PO en VO programma's uitgevoerd waarbij onder meer gestuurd wordt op de verantwoordelijkheden van de leidinggevenden en de rechten en plichten van de medewerker tijdens ziekte. Belangrijk hierbij is dat beiden in goed overleg bespreken welke acties het snelst en meest effectief leiden tot inzet en herstel van de medewerker.

### *Tijdelijke middelen en formatie*

De forse toevoeging van tijdelijke middelen leidt tot substantieel meer in te zetten formatie in de periode tot 31 juli 2025. De arbeidsmarkt krapte geeft redenen om af te wijken van het uitgangspunt dat je tijdelijke middelen inzet op tijdelijke formatie (circa 7% in 2023).

Vaste contracten en het bovenformatief aannemen zijn bedoeld om achterstanden in te lopen. Het risico bestaat hierdoor dat bij afloop van de tijdelijke middelen (na schooljaar 2024-2025) de vaste formatie niet meer betaalbaar is.

Om te voorkomen dat dit risico grote consequenties heeft, zorgen we dat elke school in het begrotings- en formatieproces goed zicht heeft op de ontwikkeling van de beschikbare (tijdelijke) middelen en de daarbij passende formatie. Dit willen we koppelen aan een strategisch personeelsplan (SPP) met daarin de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van het personeel. Op dit moment loopt er een pilot voor het opstellen van deze SPP's, met als doel dat uiteindelijk elke school een eigen SPP heeft.



### 9.4.6 Huisvesting

Goede huisvesting blijft een cruciale voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs en vitaal personeel. Huisvesting raakt aan veiligheid, goede bereikbaarheid, goed onderhoud, duurzaamheid en een match met het onderwijsconcept en de omvang van de school. Op het vlak van huisvesting heeft ASG te maken met een aantal risico's:

#### *Voorziening groot onderhoud*

Er is duidelijkheid in de regelgeving en de keuze die ASG maakt met betrekking tot de verwerking van groot onderhoud in de jaarrekening: we kiezen voor een voorziening groot onderhoud conform de richtlijnen. Hierdoor zal deze voorziening met € 27,8 miljoen toenemen met ingang van 1 januari 2024, dit zal ten laste gaan van de algemene reserve.

Om een zo goed mogelijk zicht te hebben op de toekomstige ontwikkelingen van het groot onderhoud, zodat de voorziening zo accuraat mogelijk kan worden opgebouwd, zullen we de MJOP's opnieuw beoordelen en – voor zover van toepassing op basis van recente ontwikkelingen – nog meer beleidsrijk maken. De financiële impact van de wijziging is nader toegelicht in de continuïteitsparagraaf.

#### *Nieuwbouwprojecten*

Projecten zoals de Nieuwe Meergronden (VO), de Montessori Campus (PO en VO) en de International Campus Almere (PO) brengen significante (voorbereidings- en eerste inrichtings-) kosten met zich mee. De dekking van deze kosten (de toename van de bouwkosten en de kosten voor materialen en investeringen) vormen een belangrijk vraagstuk. Ze worden niet (volledig) voorzien in de reguliere bekostiging.

#### *Renovatie schoolgebouwen*

Er is een landelijke principeafpraak gemaakt, waarin de renovatielasten volledig voor rekening van de gemeenten komen. Parallel is nieuwe wetgeving over onderwijshuisvesting (en verantwoordelijkheidsverdeling) in voorbereiding bij OCW, waarin het uitgangspunt is dat onderlinge afstemming tussen gemeente en schoolbesturen plaatsvindt over de kostenverdeling.

De gemeente is verantwoordelijk voor de huisvesting van scholen. De gemeente kan besluiten om dit helemaal aan de school over te dragen. Dus inclusief onderhoud, renovatie of nieuwbouw. De gemeente geeft het beschikbare geld dan door aan het schoolbestuur. ASG heeft in afwachting van deze wetgeving geen voorziening gevormd voor renovatiekosten van gebouwen.

#### *Toenemende onderhoudslasten*

ASG heeft relatief veel oudere panden waarbij we verantwoordelijk zijn voor het onderhoud, terwijl nieuwbouw op zich laat wachten. De noodzakelijke investeringen en lasten zijn aanzienlijk, de middelen beperkt. De kosten voor materialen nemen wereldwijd toe en hiermee ook de onderhoudslasten.

#### *Energiekosten en duurzaamheid*

Op basis van lopende contracten en besparingsinitiatieven bij de scholen zijn de kosten voor energie en duurzaamheid niet verhoogd in de meerjarenbegroting. Het risico blijft wel bestaan staat dat de energielasten vanuit een beweeglijke energiemarkt als gevolg van de mondiale ontwikkelingen hoger kunnen uitvallen. Daarnaast vormt de energievoorziening voor nieuwbouw in Almere de komende jaren een aanvullend risico vanwege het volle stroomnet (netcongestie). Dit heeft impact op de mogelijkheden in de duurzaamheidsambities en de ontwikkeling van maatschappelijke voorzieningen in Almere tot circa 2029.



### *Ventilatie en luchtzuivering*

Verbetering van het binnenmilieu is noodzakelijk en heeft een significante financiële impact. De huidige bekostiging vanuit het ministerie van OCW en subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken is niet toereikend. In 2023 is door enkele VO-scholen melding gemaakt van klachten en risico's in de luchtzuiveringsinstallaties. ASG is in 2022 begonnen met de uitvoering van de eerste fase van het ventilatieplan. Dit 3-faseplan kost circa € 1,5 miljoen, waar deels subsidie tegenover staat. De beschikbaarheid van installatiebedrijven is beperkt en dat geeft een risico in de uitvoering. In het begrotingsproces wordt opgenomen hoe we met de benodigde investeringen en dekking in de exploitatie omgaan.

Om zo goed mogelijk zicht te hebben en houden op de risico's en financiële consequenties van de ontwikkelingen op het gebied van onze huisvesting, is gewerkt aan een hernieuwde huisvestingsvisie met daarin ook de onderwerpen duurzaamheid en luchtkwaliteit. Deze visie wordt het komende jaar geconcretiseerd. We investeren in een professionelere huisvestingorganisatie met medewerkers die zich toeleggen op het programma- en projectmanagement. Daarnaast zorgen we voor intensievere samenwerking tussen de afdelingen huisvesting en control, zodat we met elkaar goed zicht krijgen op de meerjarige financiële consequenties van onze huisvestingsambities, projecten en grootonderhoudsplannen.

### *9.4.7 Bedrijfsvoering*

Het strategisch financieel beheer van ASG is gericht op optimale ondersteuning van de kwaliteit van het onderwijs. De middelen worden zoveel mogelijk ter beschikking gesteld aan de scholen. Hier heeft ASG te maken met de volgende risico's.

#### *Onvoorspelbaarheid baten en doelfinanciering*

ASG stelt deze de middelen op prijs en zet deze doelmatig in. Diverse subsidies worden laat in het lopende begrotingsjaar bekend en kunnen significant zijn. Hierbij valt te denken aan NPO-middelen, middelen voor het tegengaan van het lerarentekort en de toenemende en gelden vanuit de gemeente Almere en Passend Onderwijs. In het VO loopt de fundamentele discussie over de doelmatige besteding van het leerwegarrangement-budget (ASG-aandeel € 5,2 miljoen in 2023). Dit brengt uitdagingen mee ten aanzien van een structureel meerjarig stabiele bedrijfsvoering, de toenemende verantwoordingslast en de kosten door onder andere extra inzet van personeel en toenemende accountantslasten. De vele tijdelijke middelen brengen een risico met zich mee: zij worden deels ingezet voor zaken die naar onze mening om permanente investeringen vragen. Wij verwachten dat deze druk de komende jaren verder zal toenemen. De aangekondigde landelijke korting door OCW op reserves van samenwerkingsverbanden heeft mogelijk ook impact op de financiën, onze dienstverlening en de ondersteuning van onze leerlingen vanuit samenwerkingsverbanden in Almere.

#### *Vereenvoudiging bekostiging en reservepositie PO*

OCW implementeerde per 1 januari 2023 een nieuwe regeling voor de PO-bekostiging. De financiële impact voor ASG is berekend op € 1,1 miljoen minder baten, waarbij het financiële effect gefaseerd in drie jaar geabsorbeerd moet worden. In 2022 is de vordering op OCW (€ 3,9 mln.) afgeboekt. Dit heeft impact op de financiële positie van ASG.

ASG neemt deel aan de gezamenlijke beroepsprocedure van een groot aantal besturen tegen de toekenning van 7% minder bekostiging. In de kadernota is rekening gehouden met de gefaseerde dalende inkomsten.



### *Uitputting NPO-middelen en impact eigen vermogen*

De plannen van scholen zijn vooral gericht op aanvullende personeelsinzet. Het risico blijft dat vacatures niet kunnen worden vervuld, plannen niet volledig worden uitgevoerd (achterstanden niet kunnen worden ingelopen), maar ook dat de middelen niet volledig worden uitgeput. De NPO-middelen van 2022-2023 moeten voor het einde van het schooljaar 2024-2025 zijn uitgegeven (€ 10 miljoen op de balans). In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de volledige inzet van deze middelen tot en met juli 2025. Het niet volledig uitputten van de verstrekte NPO-middelen is op zichzelf geen financieel risico, omdat de middelen als lumpsum zijn toegekend en niet hoeven te worden terugbetaald.

### *Niet volledig dekkende bekostiging*

Kostenverhogende wijzigingen op personeel en materieel gebied, zoals cao-afspraken, worden niet altijd volledig gedekt, of de dekking is nog onzeker in het kader van bekostiging door het Rijk. In dat geval stijgen de lasten voor ASG sneller dan de baten en zal ASG deze zelf moeten nemen.

### *Effect nieuwe zienswijze ouderbijdrage*

Er is nieuwe wetgeving rond de ouderbijdrage. Het risico bestaat dat de baten uit ouderbijdragen dalen. De VO-scholen houden in de begroting 2024 rekening met een lagere ouderbijdrage. Hierdoor gaan extra activiteiten mogelijk niet door of worden deze niet-kostendekkend uitgevoerd ten laste van de reguliere exploitatie. Doordat de vrijwilligheid van de bijdrage wordt benadrukt, zien we ook de ontwikkeling dat ouders minder betalen. Landelijk wordt gepleit voor het afschaffen van de ouderbijdrage en ophoging van de lumpsum met een bedrag voor lesstofverrijkende activiteiten zoals excursies en schoolreizen. Risico is dat de baten hieruit dalen of dat dit ten laste gaat van de reguliere exploitatie. Dit kan uiteindelijk ook impact hebben op het aantal activiteiten dat scholen kunnen organiseren.

### *Impact leerlingen toestroom Oekraïne*

In het onderwijs aan nieuwkomers wordt onderscheid gemaakt tussen leerlingen met een verschillende migratieachtergrond. Het onderwijs aan Oekraïense leerlingen is in aparte wetgeving geregeld. Vanaf het voorjaar van 2022 zijn tijdelijke onderwijsvoorzieningen (TOV) voor Oekraïense leerlingen ingericht. Deze zullen aan het einde van het schooljaar 2023-2024 weer sluiten. In de TOV's voor Oekraïense leerlingen mag afgeweken worden van onder andere de wettelijke vereisten voor bevoegde leraren, onderwijstijd en onderwijsaanbod. Dit biedt mogelijkheden om ondanks het lerarentekort toch onderwijs voor deze leerlingen in te richten. ASG heeft een aantal Oekraïense leerlingen opgevangen in het primair onderwijs. Het Taalcentrum geeft les op enkele locaties van ASG aan Oekraïense leerlingen. Tot nu toe is de impact voor ASG (ook financieel) relatief beperkt. Mocht de situatie in Oekraïne langer duren, dan bestaat de mogelijkheid dat ook ASG meer leerlingen zal moeten opvangen die extra zorg behoeven, hetgeen financiële impact zal hebben.

Om een zo goed mogelijk zicht te hebben op de ontwikkeling van de structurele en incidentele baten en de daarbij behorende (tijdelijke) kosten, werkt ASG met een meerjarenbegroting en een meerjaren-formatieplan. Door meerjarig te analyseren wat de verwachte ontwikkelingen zijn, kan geanticipeerd worden op deze ontwikkelingen en de impact daarvan op het personeel en/of de materiële kosten. Hierbij zorgen we dat alle lagen in de organisatie goed zicht hebben op deze ontwikkelingen en het effect daarvan op hun eigen begroting en formatie. Dit maakt het mogelijk om met elkaar op basis van transparantie de keuzes te maken die hierbij nodig zijn.



### Cybersecurity

Met het programma Digitaal Veilig Onderwijs hebben het ministerie van OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en VO-raad de krachten gebundeld om digitaal veilig leren én werken binnen het funderend onderwijs te bevorderen. Deze partijen hebben hiervoor het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor het Funderend Onderwijs (IBP FO) ontwikkeld. Het is de verantwoordelijkheid van ASG om op basis van (de score op) het normenkader en de actuele risico's de juiste afwegingen te maken met betrekking tot te nemen concrete maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

In het laatste kwartaal van 2023 hebben twee externe partijen, te weten SIVON en NFIR, de stand van zaken van de informatiebeveiliging en privacy binnen ASG in beeld gebracht.

De score van ASG volgens het normenkader IBP is 2,6 op een schaal van 1 tot 5.

Bij de PEN-test zijn – naast 27 kwetsbaarheden in de categorieën gemiddeld of lager – 6 kritieke kwetsbaarheden en 11 kwetsbaarheden met een hoog risico gevonden.

De laatste twee categorieën kwetsbaarheden zijn inmiddels opgelost.

Op basis van de beide rapporten hebben de functionaris gegevensbescherming en de adviseur IBP van ASG een aantal aanbevelingen geformuleerd. Voor de opvolging van de aanbevelingen zal een plan van aanpak worden opgesteld en uitgevoerd. Dit plan zal in de eerste helft van 2024 gereed zijn.

### Frauderisico's en naleving wet- en regelgeving

Naast de eerder genoemde risico's hebben we een risico-inschatting gemaakt met betrekking tot fraude en de naleving van wet- en regelgeving. Een van de voornaamste mogelijke bronnen van fraude heeft betrekking op de financiële aspecten in het onderwijs. Subsidies, fondsen en andere financiële middelen die bestemd zijn voor de uitvoering van het onderwijs, kunnen niet-rechtmatig en/of niet-doelmatig worden ingezet. Een ander gebied waar fraude kan optreden, is bij aanbestedingen van leveranciers. Tenslotte vormt ook het gebruik van middelen een potentieel risicogebied voor fraude. Het misbruik van schoolmateriaal, apparatuur of andere middelen voor persoonlijk gewin kan schade toebrengen aan ASG.

In het funderend onderwijs zijn er verschillende wetten die moeten worden nageleefd om de integriteit, veiligheid en kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Tot de belangrijkste categorieën wetten die hierbij kunnen worden overtreden, behoren de onderwijswetten zelf. Daarnaast zijn arbeidswetten van toepassing met betrekking tot arbeidsvoorwaarden, veiligheid op de werkplek en arbeidstijden. Privacywetten vormen een andere belangrijke categorie. Met de toegenomen digitalisering van gegevens moeten scholen de privacy van studenten, ouders en personeel beschermen volgens de geldende wetten, zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Als laatste vormen discriminatiewetten een belangrijk aandachtspunt. Het is essentieel dat scholen een inclusieve omgeving bevorderen, waarin discriminatie niet wordt getolereerd.

Alleen door naleving van wetten en voorschriften kunnen scholen een veilige, eerlijke en kwalitatief rijke leeromgeving creëren waarin alle leerlingen gelijke kansen krijgen.

Om frauderisico's effectief aan te pakken en om naleving van de wetgeving te bewerkstelligen, is een veelzijdige benadering nodig. Dit omvat het implementeren van ASG-breed beleid met bijbehorende controlesystemen, het bevorderen van een cultuur van integriteit en transparantie en het investeren in voorlichting om de bewustwording te vergroten.

In 2023 heeft ASG een aangepast inkoopbeleid ingevoerd en is de werkbeschrijving van het



subsidie-registratieproces opgesteld. In 2024 zal gewerkt worden aan een gedragscode, een fraude(respons)plan, een intern controleplan en de verdere invoering van het risicomangementsysteem.

## Rapportage toezichthoudend orgaan

Het verslag van de Raad van Toezicht vindt u in hoofdstuk 8 van dit jaarverslag.

### 9.5 Treasury

#### 9.5.1 Treasurybeleid

ASG heeft een op 13 december 2021 vastgesteld treasurystatuut. Dit statuut is opgesteld binnen de beleidsrichtlijnen van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Ten opzichte van vorig jaar zijn geen beleidswijzigingen doorgevoerd en geen wijzigingen in het treasurystatuut aangebracht. Bij het aantrekken van alle benodigde middelen respectievelijk het uitzetten van alle overtollige middelen, wordt gehandeld in overeenstemming met de in deze regeling gestelde verplichtingen en de aanvullingen hierop van de Raad van Toezicht.

#### 9.5.2 Liquide middelen

De liquide middelen (inclusief spaartegoeden) bedragen ultimo 2023 in totaal € 56,5 miljoen. Dit is een stijging ten opzichte van 2022 met € 6,3 miljoen. De toename van het saldo liquide middelen wordt vooral veroorzaakt door het positieve resultaat van € 2,8 miljoen en de hogere kortlopende schulden van € 4,0 miljoen.

#### 9.5.3 Spaartegoeden

Omdat ASG rente moest betalen over de banktegoeden, is in 2021 overgestapt op schatkistbankieren. Per ultimo 2023 is het rekening-couranttegoed schatkistbankieren € 56,0 miljoen, tegenover € 49,6 miljoen per ultimo 2022.

#### 9.5.4 Financiële lasten

De rentebaten over het rekening-couranttegoed bedroeg in 2023 € 1,9 miljoen. In 2022 bedroegen deze rentebaten € 0,2 miljoen.

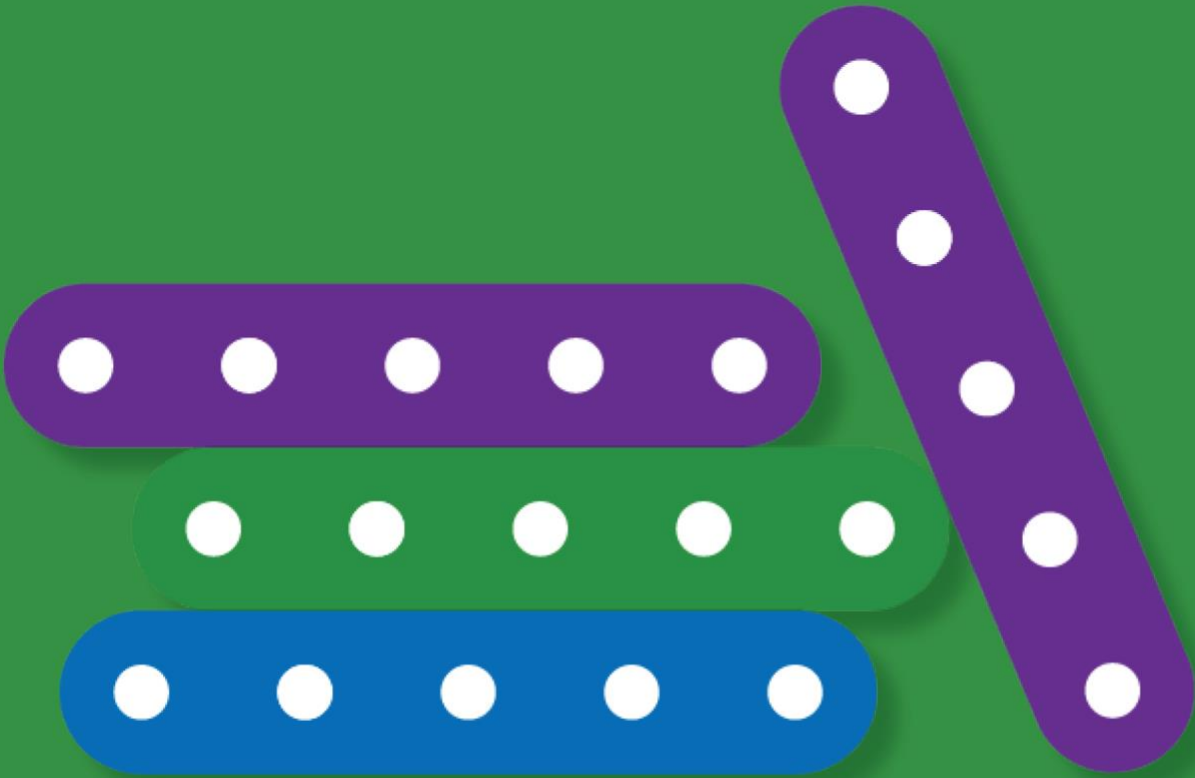
#### 9.5.5 Beleggingen en leningen

ASG heeft geen als risicovol aan te merken financiële producten in portefeuille. Er is geen sprake van uitstaande beleggingen en leningen en ASG maakt geen gebruik van derivatenovereenkomsten.





# ASG Jaarrekening 2023



## Inhoud

II Jaarrekening 2023 .....	5
Balans per 31 december (na resultaatbestemming) .....	6
Staat van baten en lasten .....	7
Kasstroomoverzicht .....	8
Kengetallen .....	9
Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023 .....	10
Algemeen .....	10
Juridische structuur Stichting Almeerse Scholen Groep .....	10
Verslaggevingsperiode.....	10
Toegepaste standaarden .....	10
Continuïteit .....	10
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling .....	11
Algemeen.....	11
Gebruik van schattingen .....	11
Financiële instrumenten.....	12
Materiële vaste activa.....	12
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa .....	13
Vorraden .....	13
Verstrekke leningen en overige vorderingen .....	14
Liquide middelen .....	14
Eigen vermogen .....	14
Voorzieningen .....	15
Algemeen.....	15
Sociaal beleid.....	15
Spaarverlof.....	15
Jubilea .....	15
Wachtgeld .....	15
Langdurig zieken .....	15
Duurzame inzetbaarheid.....	16
Voorziening groot onderhoud.....	16
Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen.....	16
Baten .....	17
Rijksbijdragen .....	17
Overige overheidsbijdragen en -subsidies.....	17
Baten in opdracht van derden.....	17
Overige baten .....	17
Lasten .....	18



Lonen en salarissen .....	18
Ontslagvergoedingen .....	18
Afschrijvingen op materiële vaste activa .....	19
Huisvestingslasten .....	19
Overige lasten.....	19
Leasing .....	19
Operationele leases.....	19
Financiële baten en lasten.....	19
Gebeurtenissen na balansdatum .....	19
Belastingen .....	19
Verbonden partijen .....	20
Indeling in operationele segmenten .....	20
Toelichting op de onderscheiden posten van de balans .....	21
Schoolgebouwen .....	21
Investerings .....	21
Desinvesteringen.....	21
Beleidsmatige investeringen.....	23
NPO primair onderwijs.....	23
NPO voortgezet onderwijs .....	23
NPO concern ASG .....	24
Werkdrukmiddelen primair onderwijs .....	24
Werkdrukmiddelen voortgezet onderwijs .....	24
Arbeidsmarkttoelage .....	24
I&O-investeringen .....	24
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.....	27
Voorwaardelijke verplichtingen .....	27
(Meerjarige) financiële verplichtingen .....	27
Raamcontracten .....	27
Overige verplichtingen.....	27
Toelichting op de staat van baten en lasten .....	28
Accountantshonoraria .....	34
Verbonden partijen.....	34
WNT-verantwoording 2023 ASG.....	35
Bezoldiging topfunctionarissen.....	35
Model G Verantwoording subsidies .....	39
Staat van baten en lasten 2023 – segmentatie PO en VO .....	42
Gebeurtenissen na balansdatum .....	44
Ondertekening van de Jaarrekening 2023 .....	45

III Overige gegevens .....	46
Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming .....	46
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	46

## II Jaarrekening 2023

Hierna volgt de jaarrekening van: Stichting Almeerse Scholen Groep (41676)

**Balans per 31 december (na resultaatbestemming)**

	<b>Bedragen x € 1.000</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Activa		
1.1.	Vaste activa		
1.1.2.	Materiële vaste activa	23.298	21.922
	Totaal vaste activa	23.298	21.922
1.2.	Vlottende activa		
1.2.1.	Voorraden	66	110
1.2.2.	Vorderingen	6.378	6.454
1.2.4.	Liquide middelen	56.509	50.190
	Totaal vlottende activa	62.953	56.754
	Totaal activa	86.251	78.676
	Passiva		
2.1.	Eigen vermogen	35.494	32.686
2.2.	Voorzieningen	12.530	11.762
2.4.	Kortlopende schulden	38.227	34.228
	Totaal passiva	86.251	78.676

## Staat van baten en lasten

	Bedragen x € 1.000	2023	Begroting 2023	2022
3.	Baten			
3.1.	Rijksbijdragen OCW	208.053	192.367	200.117
3.2.	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.736	3.778	2.557
3.4.	Baten in opdracht van derden	194	82	95
3.5.	Overige baten	7.447	6.615	6.402
	Totaal baten	218.430	202.842	209.171
4.	Lasten			
4.1.	Personele lasten	164.680	155.213	157.325
4.2.	Afschrijvingslasten	4.235	4.411	4.094
4.3.	Huisvestingslasten	15.917	14.896	13.474
4.4.	Overige lasten	32.708	26.734	29.879
	Totaal lasten	217.540	201.254	204.772
	Saldo baten en lasten	890	1.588	4.399
6.	Financiële baten en lasten	1.918	-	174
	Resultaat	2.808	1.588	4.573

## Kasstroomoverzicht

Bedragen x € 1.000	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	890	4.399
Aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
Afschrijving en boekresultaat desinvesteringen	4.305	4.095
Toename (-afname) voorzieningen	768	1.254
Verandering in werkkapitaal:		
Afname (-toename) voorraden	44	47
Afname (-toename) debiteuren	930	-156
Afname (-toename) overige vorderingen	-854	3.360
Toename (-afname) crediteuren	-747	303
Toename (-afname) overige kortlopende schulden	4.746	3.824
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	10.082	17.126
Ontvangen interest (rente)	1.918	172
Betaalde interest	-	2
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	12.000	17.300
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:		
Investerings in materiële vaste activa	-5.681	-5.315
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	6
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-5.681	-5.309
Netto kasstroom	6.319	11.991
Mutatie geldmiddelen	6.319	11.991
Stand 1 januari	50.190	38.199
Mutatie	6.319	11.991
Stand 31 december	56.509	50.190

## Kengetallen

De balans en de staat van baten en lasten geven de volgende kengetallen:

	Bedragen x € 1.000	2023	2022
<b>Kengetallen balans</b>			
Eigen vermogen		35.494	32.686
Balanstotaal		86.251	78.676
<b>Solvabiliteit 1</b>			
Eigen vermogen plus voorzieningen		48.024	44.448
Balanstotaal		86.251	78.676
<b>Solvabiliteit 2</b>			
Vlottende activa		62.953	56.754
Kortlopende schulden		38.227	34.228
<b>Liquiditeit</b>			
Eigen vermogen		35.494	32.686
Totale baten inclusief financiële baten		220.348	209.343
<b>Weerstandsvermogen</b>			
Aanschafwaarde gebouwen (50%)		15.136	14.378
Boekwaarde overige materiële vaste activa		14.289	13.166
5% van de totale baten		10.922	10.459
Grenswaarde voor bovenmatig vermogen		40.347	38.003
Publiek eigen vermogen		35.494	32.686
<b>Kengetallen staat van baten en lasten</b>			
Resultaat		2.808	4.573
Totale baten inclusief financiële baten		220.348	209.343
<b>Rentabiliteit</b>			
Personele lasten		164.680	157.325
Totale lasten		217.540	204.772
Aandeel personele lasten		75,7%	76,8%
Materiële lasten		52.860	47.447
Totale lasten		217.540	204.772
Aandeel materiële lasten		24,3%	23,2%
Totale lasten		217.540	204.772
Aantal leerlingen (1-10 voorafgaand jaar) incl. TC Almere		20.013	19.780
Totale lasten per leerling (€)		10.870	10.352

## Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023

### Algemeen

#### Juridische structuur Stichting Almeerse Scholen Groep

De juridische structuur van de Stichting Almeerse Scholen Groep (ASG) vindt u onder 1.3 van dit jaarverslag. De Stichting is statutair en fysiek gevestigd in Almere (Randstad 20-31).

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

#### Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO). Op basis hiervan wordt de jaarrekening zoveel mogelijk overeenkomstig Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek opgesteld. In het kader hiervan worden de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) met in het bijzonder hoofdstuk 660 Onderwijsinstellingen (RJ 660) toegepast en de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023. Tevens worden de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT) toegepast.

#### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.



## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

### Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Deze grondslagen zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar ASG zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop de betreffende transacties of gebeurtenissen betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de organisatie.

### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen.

- Jubilea, op basis van inschatting van de 'blijfkans'.
- Wachtgeld, op basis van inschatting van de 'baankans'.
- Langdurig zieken, op basis van inschatting van het risico op instroom in de WIA.

### Financiële instrumenten

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste waardering verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgw waardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als ASG beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en ASG het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen, ontvangen investeringsbijdragen (netto-methode) en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs bestaat uit de vervaardigings- of verkrijgingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur rekening houdend met de restwaarde. Op materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn:

Activa	Categorie	Termijn
ICT	- Software	3 jaar
	- Hardware	3 - 10 jaar
	- Overige	5 jaar
Verbouwingen		10 - 40 jaar
Meubilair PO		20 jaar
Meubilair VO		10 - 15 jaar
Onderwijsleerpakketten		8 jaar
Inventaris		5 - 10 jaar

Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan onder meer gebouwen en inventaris wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag in de paragraaf Voorzieningen.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengst-waarde.

#### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderverslies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderverslies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restantverlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van de boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderverslies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of de betreffende kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderverslies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderverslies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderverslies voor het actief (of de kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

#### Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd op kostprijs, zijnde de verkrijgingsprijs, of lagere opbrengstwaarde.

### Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Dit gebeurt op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare spaarrekeningen met een looptijd korter dan 12 maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve(s) en bestemmingsreserve(s) en/of -fonds(en). De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, die door het bestuur zijn aangebracht.

## Voorzieningen

### Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die het gevolg zijn van een gebeurtenis in het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde (nominale waarde is niet significant afwijkend bij ASG) van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. ASG gebruikt een disconteringsvoet van 0%. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel. Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten. De onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening. De personeelsvoorzieningen zijn gevormd voor sociaal beleid, spaarverlof, jubilea, wachtgeld, langdurig zieken en duurzame inzetbaarheid.

### Sociaal beleid

Deze voorziening wordt gevormd voor de kosten van VSO's van medewerkers waarmee ASG in het kalenderjaar in gesprek is gegaan om de arbeidsovereenkomst te beëindigen (in het volgende kalenderjaar). En waarbij een zeer grote mate van waarschijnlijkheid is dat er in januari van het volgende jaar een VSO tot stand komt. De berekening is gebaseerd op de loonkosten en basisgegevens van de betreffende medewerkers.

### Spaarverlof

De voorziening voor spaarverlof is gevormd voor tot de balansdatum gespaarde en in de toekomst op te nemen uren van medewerkers. De voorziening is gewaardeerd tegen in de cao opgenomen uurbedragen.

### Jubilea

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

### Wachtgeld

Deze voorziening is berekend aan de hand van de verwachte WW-uitkeringen van ex-werknemers, die ten laste van ASG komen. Daarbij is rekening gehouden met de baankans gerelateerd aan de leeftijd van de betreffende persoon.

### Langdurig zieken

Voor op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting (op basis van een inschatting op persoonsniveau) blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, is een voorziening

langdurig zieken opgenomen. In het eerste ziektejaar wordt 100% van de loonkosten voorzien en in het tweede ziektejaar 70%.

#### Duurzame inzetbaarheid

De voorziening voor duurzame inzetbaarheid houdt verband met de mogelijkheid voor medewerkers om op grond van de cao VO het persoonlijk budget van 90 uur per jaar te sparen. De financiële weerslag daarvan wordt onder deze voorziening opgenomen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kans dat het spaarsaldo wordt verzilverd.

#### Voorziening groot onderhoud

ASG vormt ter egalisatie van de onderhoudslasten groot onderhoud een voorziening voor groot onderhoud. De basis voor de vorming van deze voorziening en de toekomstige dotaties is een groot-onderhoudsinventarisatie door een extern bureau van het toekomstig binnen- en buitenonderhoud van de schoolgebouwen VO en een onderhoudsinventarisatie door de gemeente voor binnen en buitenonderhoud PO. De toekomstige dotaties zijn gebaseerd op de meerjarig gemiddelde groot-onderhoudslasten. De stand van de voorziening ultimo 2023 is bepaald op basis van de meest actuele jaarplannen voor het onderhoud aan de gebouwen van ASG (zowel PO als VO) opgesteld in het jaar 2023. Deze plannen kennen een horizon van 40 jaar voor het PO en VO. Uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste van deze voorziening gebracht.

De huidige methodiek waarbij de dotatie wordt bepaald door de lasten van de onderhoudsplannen te delen door de looptijden van die plannen, wijkt af van de gebruikelijke richtlijn (RJ 212.451), maar wordt volgens aanvullende richtlijn (art 4.1c RJO, 20-2-2021) tot en met verslagjaar 2023 toegestaan.

#### Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. Aflossingsverplichtingen van de langlopende schulden voor het komend jaar worden opgenomen onder kortlopende schulden.

## Baten

### Rijksbijdragen

De rijksbijdrage (lumpsum) wordt op basis van de jaarlijkse toekenning volledig in de staat van baten en lasten van het betreffende verslagjaar verwerkt.

### Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. Deze worden als baten opgenomen in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

### Baten in opdracht van derden

De baten in opdrachten bestaan uit inkomsten uit hoofde van contractonderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

### Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten, niet zijnde vergoedingen die zijn verstrekt door het ministerie van OCW, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

## Lasten

### Lonen en salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door ASG. Door de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen (zie ook de toelichting in de paragraaf Voorzieningen). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

### Nederlandse pensioenregelingen

Op grond van de Nederlandse pensioenwet worden de Nederlandse regelingen primair volgens een 'verplichting aan de pensioenuitvoerder-benadering' in deze jaarrekening verwerkt. In deze benadering wordt de verplichting voortvloeiende uit een door de rechtspersoon gedane pensioentoezegging gebaseerd op de financieringsafspraken zoals vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst tussen ASG en pensioenuitvoerder. ASG heeft de verplichtingen inzake de pensioenrechten van haar personeel ondergebracht bij stichting Pensioenfonds ABP en betaalt hiervoor premies, waarvan twee derde door de werkgever wordt betaald en één derde door de werknemer.

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. Pensioenfondsen moeten vanaf 2015 gebruikmaken van de zogenaamde 'beleidsdekkingsgraad'. De beleidsdekkingsgraad komt eind december 2023 uit op 113,9%. Per 31 december 2023 bedroeg de actuele dekkingsgraad 110,5%. Om de pensioenen (gedeeltelijk) te kunnen indexeren, moet de beleidsdekkingsgraad circa 126,3% zijn.

ASG 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. ASG heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### Ontslagvergoedingen

Een transitievergoeding die als ontslagvergoeding classificeert, wordt verwerkt op het moment dat ASG zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden om de transitievergoeding te betalen. Hierbij wordt rekening gehouden met eventuele verhogingen uit hoofde van de Regeling vervroegd uittreden.



### Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

### Overige lasten

Onder overige lasten worden de uitgaven voor administratie, softwarelicentie, leermiddelen en overige kosten opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

### Leasing

ASG kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet de juridische vorm.

### Operationele leases

Als ASG optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

### Financiële baten en lasten

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 verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum, worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

### Belastingen

ASG is wel belastingplichtig, maar geniet op grond van artikel 6b, eerste lid, onderdeel b, Wet Vpb, een subjectieve vrijstelling. Deze geldt voor lichamen die nagenoeg uitsluitend onderwijs geven en daarnaast voldoen aan de in deze bepaling opgenomen bekostigingseis. Deze bekostigingseis houdt in dat het onderwijs hoofdzakelijk, dat wil zeggen voor ten minste 70%, wordt bekostigd uit publieke middelen.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### Indeling in operationele segmenten

De in de consolidatie opgenomen stichtingen verzorgen primair en voortgezet onderwijs. De baten en lasten zijn gesegmenteerd weergegeven op pagina 92 naar deze soorten onderwijs.

## Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

Bedragen \* € 1.000.

1.1.2. Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige MVA	In uitvoering/ vooruitbetaald	Totaal
Historische aanschafwaarde	22.643	48.625	4.733	35	76.036
Cumulatieve afschrijvingen	13.887	36.639	3.588	-	54.114
Boekwaarde 31-12-2022	8.756	11.986	1.145	35	21.922
Mutaties MVA in uitvoering	3	32	-	-35	-
Investerings 2023	1.211	3.857	180	432	5.680
Desinvesteringen aanschafwaarde	21	196	2	-	219
Desinvesteringen afschrijvingen	11	138	1	-	150
Afschrijvingen 2023	951	2.994	290	-	4.235
	253	837	-111	397	1.376
Historische aanschafwaarde	23.836	52.318	4.911	432	81.497
Cumulatieve afschrijvingen	14.827	39.495	3.877	-	58.199
Boekwaarde 31-12-2023	9.009	12.823	1.034	432	23.298

### Schoolgebouwen

De door ASG beheerde schoolgebouwen zijn juridisch wel eigendom van ASG, maar economisch niet. De aanschaf van de gebouwen is volledig gesubsidieerd door de gemeente Almere. Wanneer ze niet meer conform de bestemming worden gebruikt, dienen deze gebouwen *om niet* te worden overgedragen aan de gemeente Almere.

### Investerings

Er is in 2023 voor een bedrag van € 5,7 miljoen geïnvesteerd. Deze investeringen betreffen voor het grootste deel inventaris en apparatuur (€ 3,9 miljoen). De afschrijvingslasten van een klein deel van deze investeringen worden gedurende twee jaar bekostigd vanuit de NPO-middelen. Op 31 december 2023 staat een bedrag van € 0,4 miljoen in uitvoering/vooruitbetaald.

### Desinvesteringen

Er zijn in 2023 desinvesteringen voor een bedrag van € 0,2 miljoen geweest, de activa zijn afgevoerd en uit de administratie afgeboekt. Bij deze desinvesteringen is het boekverlies onder de overige lasten verantwoord.

1.2.1	Vorraden	2023	2022
1.2.1.1.	Vorraden	66	110
Totaal	Vorraden	66	110

De voorraad gebruiksgoederen bestaat voornamelijk uit lesmateriaal dat via een boekenfonds in eigen beheer aan leerlingen wordt verstrekt. Er is geen voorziening gevormd voor incurante voorraden.

1.2.2.	Vorderingen	2023	2022
1.2.2.1.	Debiteuren algemeen	834	1.764
1.2.2.2.	Vorderingen op OCW	40	209
1.2.2.3.	Vorderingen op gemeente	-	20
1.2.2.6.	Vorderingen op personeel	-	15
1.2.2.7.	Vorderingen op leerlingen	3	150
1.2.2.10.	Overige vorderingen	1.331	858
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	4.176	3.517
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid	-6	-79
Totaal	Vorderingen	6.378	6.454

In debiteuren algemeen zit in 2023 geen afrekening met Van Dijk Educatie voor de geïnde ouderbijdragen voor schooljaar 23/24 (ultimo 2022 € 0,8 miljoen), omdat deze in 2023 voor het jaareinde zijn uitgekeerd.

Door de overstap naar WisCollect voor het innen van vrijwillige ouderbijdragen zijn er nauwelijks nog vorderingen op leerlingen.

Onder overige vorderingen vallen onder andere de rekening-courant met Playing for Success (€ 0,2 miljoen; € 0,08 miljoen in 2022) en de te ontvangen rente inzake schatkistbankieren van het vierde kwartaal 2023 (€ 0,6 miljoen; € 0,16 miljoen in 2022).

De vooruitbetaalde kosten betreffen met name:

- vooruitbetaalde licentiekosten voor software en schoolboeken VO (€ 2,8 miljoen; € 2,2 miljoen in 2022)
- vooruitbetaalde kosten inzake diverse leerlingactiviteiten zoals excursies en werkweken (€ 0,3 miljoen; € 0,3 miljoen in 2022)
- overige vooruitbetaalde kosten voor 2023 (€ 0,9 miljoen; € 0,6 miljoen in 2022)

De voorziening wegens oninbaarheid heeft betrekking op de post debiteuren algemeen.

1.2.4.	Liquide middelen	2023	2022
1.2.4.1.	Kasmiddelen	7	14
1.2.4.2.	Tegoeden op bankrekeningen	533	608
1.2.4.3.	Rekening-couranttegoed schatkistbankieren	55.969	49.568
Totaal	Liquide middelen	56.509	50.190

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van ASG. Vanwege de olopende kosten door negatieve rente is in 2021 overgestapt op schatkistbankieren. De toename van het saldo liquide middelen wordt vooral veroorzaakt door het positieve resultaat. Hiervan betreft € 1,5 miljoen de ontvangst minus de besteding van de NPO- en werkdrukmiddelen. Voor een toelichting op het verloop van de geldmiddelen verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

2.1.	Eigen vermogen 2022	Stand per 31-12-21	Resultaat 2022	Overige mutaties	Stand per 31-12-22
2.1.1.1.	Algemene reserve	17.692	253	-	17.945
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	10.421	2.839	1.481	14.741
Totaal	Eigen vermogen	28.113	3.092	1.481	32.686

2.1.	Eigen vermogen 2023	Stand per 31-12-22	Resultaat 2023	Overige mutaties	Stand per 31-12-23
2.1.1.1.	Algemene reserve	17.945	2.038	570	20.553
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	14.741	770	-570	14.941
Totaal	Eigen vermogen	32.686	2.808	-	35.494

2.1.1.2	Bestemmingsreserves publiek	Stand per 31-12-22	Resultaat 2023	Overige mutaties	Stand per 31-12-23
	Beleidsmatige investeringen	792	-731	-61	-
	NPO primair onderwijs	4.830	7	-292	4.545
	NPO voortgezet onderwijs	5.532	85	1	5.618
	NPO concern ASG	220	171	-	391
	Werkdrukmiddelen PO	1.825	595	-	2.420
	Werkdrukmiddelen VO	1.283	643	-369	1.557
	Arbeidsmarkttoelage	259	-	-259	-
	I&O investeringen	-	-	410	410
Totaal	Bestemmingsreserve publiek	14.741	770	-570	14.941

### Beleidsmatige investeringen

In 2023 is voor ongeveer € 0,7 miljoen besteed aan beleidsmatige investeringen. Deze uitgaven worden gedekt uit de bestemmingsreserve van € 0,8 miljoen die hiervoor eind 2022 op de balans stond. Het restant van deze bestemmingsreserve per eind 2023 valt vrij in de algemene reserve.

### NPO primair onderwijs

Het PO kreeg in 2023 € 5,4 miljoen toegekend in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Het doel van het NPO is het wegwerken van leerachterstanden van leerlingen en ondersteunen van leerkrachten om dit te realiseren. Doordat het lerarentekort onverminderd aan de orde is, zijn deze middelen nog niet bij alle scholen in 2023 besteed. Daarom is per 31 december 2023 aan de bestemmingsreserve NPO primair onderwijs € 6.785 toegevoegd, ter grootte van het NPO-resultaat over 2023, zodat bestedingen voor dit doel in latere jaren alsnog uit deze middelen gedekt kunnen worden. De overige mutatie van € 0,3 miljoen is gerelateerd aan de resultaatbestemming van 2022.

### NPO voortgezet onderwijs

Het VO ontving in 2023 € 5,9 miljoen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Ook in het VO bleek het niet mogelijk om alle middelen al in te zetten. In verband hiermee is

per balansdatum € 85.331 toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO VO, ter grootte van het NPO-VO-resultaat over 2023. Deze dient ter dekking van bestedingen in het kader van het NPO in 2024 en latere jaren.

#### NPO concern ASG

Concern ASG kreeg in 2022 € 0,3 miljoen toegerekend in het kader van dekking extra kosten in verband met het Nationaal Programma Onderwijs. Door latere inzet op deze middelen gedurende 2023 is hier voor € 0,14 miljoen op besteed. Per eindejaar is € 0,17 miljoen toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO concern ASG. Deze dient ter dekking van bestedingen NPO concern ASG in 2024 en latere jaren.

#### Werkdrukmiddelen primair onderwijs

De in 2022 gevormde bestemmingsreserve is in 2023 niet uitgegeven. Daarnaast is van de in 2023 ontvangen gelden voor werkdrukvermindering voor het primair onderwijs € 0,6 miljoen minder uitgegeven dan ontvangen. Dit is toegevoegd aan de bestemmingsreserve, zodat de PO-scholen deze middelen in 2024 en latere jaren alsnog kunnen besteden.

#### Werkdrukmiddelen voortgezet onderwijs

In 2023 is in verband met werkdrukvermindering in het voortgezet onderwijs € 0,6 miljoen minder uitgegeven dan ontvangen. € 0,3 miljoen hiervan zal per jaareinde worden toegevoegd aan de bestemmingreserve, zodat VO-scholen deze middelen in 2024 en latere jaren alsnog kunnen besteden aan dit doel.

#### Arbeidsmarkttoelage

OCW heeft, in navolging van het schooljaar 2021-2022, voorzien in een arbeidsmarkttoelage (AMT) voor het schooljaar 2022-2023 en aansluitend voor de eerste 5 maanden van het schooljaar 2023-2024. Het in 2023 ontvangen bedrag is volledig uitgegeven.

#### I&O-investeringen

In 2023 is voor ongeveer € 0,47 miljoen besteed aan investeringen in innovatie en ontwikkeling (I&O). Het deel van de toegekende projecten dat nog niet is uitgegeven (€ 0,41 miljoen) zal worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve, zodat deze middelen in 2024 alsnog kunnen worden besteed.

2.2.	Voorzieningen	Stand per 31-12-22	Dotatie 2023	Onttrekking 2023	Vrijval 2023	Stand per 31-12-23
2.2.1.	Personele voorzieningen	6.984	4.875	2.602	1.242	8.015
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	4.778	3.696	3.959	-	4.515
Totaal	Voorzieningen	11.762	8.571	6.561	1.242	12.530

2.2.	Looptijd voorzieningen	Kortlopend 2024	1 – 5 jaar	> 5 jaar
2.2.1.	Personele voorzieningen	2.470	4.515	1.030
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	1.416	1.637	1.462
Totaal	Voorzieningen	3.886	6.152	2.492

2.2.1.	Personele voorzieningen	Stand per 31-12-22	Dotatie 2023	Onttrekking 2023	Vrijval 2023	Stand per 31-12-23
2.2.1.1.	Voorziening sociaal beleid	156	-	156	-	-
2.2.1.2.	Spaarverlof	443	214	54	131	472
2.2.1.4.	Jubilea	1.394	440	172	200	1.462
2.2.1.5.	Wachtgeld	687	311	220	234	544
2.2.1.6.	Langdurig zieken	1.358	1.575	681	677	1.575
2.2.1.7.	Persoonlijk budget	2.946	2.335	1.319	-	3.962
Totaal	Personele voorzieningen	6.984	4.875	2.602	1.242	8.015

De personele voorzieningen laten een stijging zien ten opzichte van 2022. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door de voorziening persoonlijk budget die met € 1,0 miljoen stijgt, als gevolg van meer sparen dan opnemen van persoonlijk-budget-uren. Ultimo 2023 is voor 24 medewerkers een voorziening langdurig zieken gevormd (ultimo 2022 was dat ook 24 medewerkers).

2.4.	Kortlopende schulden	2023	2022
2.4.8.	Crediteuren	4.801	5.548
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.142	6.550
2.4.10.	Pensioenen	2.008	1.964
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	844	1.154
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	13.723	7.323
2.4.15.	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	714	849
2.4.16.	Vooruit ontvangen bedragen	1.887	2.257
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	5.119	4.809
2.4.19.	Overige overlopende passiva	1.989	3.774
Totaal	Kortlopende schulden	38.227	34.228

Saldo crediteuren is ultimo 2023 € 0,7 miljoen lager, als gevolg van minder openstaande facturen per einde van het kalenderjaar. De overige kortlopende schulden zijn ultimo 2023 € 0,3 miljoen lager, als gevolg van een lager nog af te dragen bedrag aan Taalcentrum Almere.

2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW	2023	2022
	Vooruit ontvangen subsidies OCW geormerkt	12.997	6.095
	Vooruit ontvangen subsidies OCW niet-geormerkt	726	1.228
Totaal	Vooruit ontvangen subsidies OCW	13.723	7.323

De toename van de post vooruit ontvangen geormerkte subsidies OCW hangt samen met beschikbaar gestelde subsidies voor verbetering basisvaardigheden die nog niet besteed zijn in 2023.

2.4.19	Overige overlopende passiva	2023	2022
	Transitoria credit	102	355
	Reservering bindingstoelage	418	438
	Nog te betalen posten	1.469	2.981
<b>Totaal</b>	<b>Overige overlopende passiva</b>	<b>1.989</b>	<b>3.774</b>

Het bedrag bij de nog te betalen posten in 2023 is gedaald naar een normaal niveau. Onder andere doordat er geen reserveringen meer moesten worden opgenomen voor persoonlijk-budget-uren in het VO (ultimo 2022 € 1,0 miljoen) en planmatig onderhoud (ultimo 2022 € 0,7 miljoen).



## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Voorwaardelijke verplichtingen

Er zijn geen voorwaardelijke verplichtingen.

### (Meerjarige) financiële verplichtingen

	Bedragen x € 1.000	Tot 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Huur- en leasecontracten		614	-	-
Contracten met betrekking tot overige diensten		4.467	4.950	-
Totaal (Meerjarige) financiële verplichtingen		5.081	4.950	-

Voorts heeft ASG raamovereenkomsten afgesloten met leveranciers, waarbij geen minimale afnameverplichting geldt en er geen kosten uit voortvloeien, indien geen levering plaatsvindt.

Aangezien in de praktijk wel levering plaatsvindt, is hieronder aangegeven welke diensten het betreft en welke bedragen uit hoofde van deze raamcontracten zullen worden afgenomen in de komende jaren.

### Raamcontracten

	Bedragen x € 1.000	Tot 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Beveiliging		100	-	-
IT/internet		880	517	-
Personeelskosten		205	68	-
Schoonmaak		2.553	2.760	-
Totaal Raamcontracten		3.738	3.345	-

### Overige verplichtingen

Er zijn geen overige verplichtingen.

## Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedragen \* € 1.000

3.1.	Rijksbijdragen OCW	2023	Begroting 2023	2022
3.1.1.	Rijksbijdragen OCW	192.351	179.140	185.113
3.1.2.	Overige subsidies OCW	6.414	5.203	5.504
3.1.3.	Ontvangen van samenwerkingsverband	9.288	8.024	9.500
	<b>Totaal</b>	<b>208.053</b>	<b>192.367</b>	<b>200.117</b>

De rijksbijdrage OCW betreft de reguliere exploitatievergoedingen gebaseerd op normbedragen en aantallen ingeschreven leerlingen. Dit betreft het totaal aantal bekostigde leerlingen, dus inclusief alle leerlingen die bij andere instellingen onderwijs volgen. De hiermee samenhangende inkomensoverdrachten worden onder de overige lasten gepresenteerd.

De rijksbijdrage is € 13,2 miljoen hoger dan begroot, waarvan € 5,2 miljoen voor bekostiging Taalcentrum, € 2,1 miljoen voor overige niet-begrote tijdelijke middelen en € 5,9 miljoen voor indexatie en tariefaanpassingen van de reguliere bekostiging PO en VO. Verder is de bijdrage € 7,2 miljoen hoger dan vorig jaar door de bekostiging van overige tijdelijke middelen en indexatie van de personele lumpsum.

Er zijn in 2023 diverse overige subsidies van OCW toegekend die niet of niet voor een heel jaar begroot waren. Deze houden vooral verband met het verbeteren van basisvaardigheden. Ten opzichte van 2022 is sprake van een stijging van € 0,9 miljoen.

De ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen van het samenwerkingsverband (SWV) zijn € 1,3 miljoen hoger dan de begroting 2023 (waarvan € 1,2 miljoen door hogere bekostiging Passend Onderwijs Almere-VO) en € 0,2 miljoen lager dan in 2022 is ontvangen.

3.2.	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2023	Begroting 2023	2022
3.2.2.	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	2.626	3.768	2.368
3.2.3.	Overige overheden	110	10	189
	<b>Totaal</b>	<b>2.736</b>	<b>3.778</b>	<b>2.557</b>

De overige overheidsbijdragen zijn lager dan begroot, wat met name komt doordat de begrote subsidie voor Playing for Success (€ 0,6 miljoen) die via een aparte stichting en onder Overige baten (zie 3.5) wordt verantwoord. De stijging ten opzichte van vorig jaar komt met name door hogere bijdragen voor de Convenant G5 regio.

3.4.	Baten in opdracht van derden	2023	Begroting 2023	2022
3.4.1.	Contractonderwijs	194	82	95
Totaal	Baten in opdracht van derden	194	82	95

Het contractonderwijs dat vanuit de scholen voor Praktijkonderwijs onder de naam Centrum voor Praktijkleren Almere (CPA) wordt verzorgd, betreft praktijkonderwijs aan volwassenen, die moeite hebben met het volgen van theoretisch onderwijs. Doel is dat de doelgroep uiteindelijk een volwaardig diploma kan behalen of in ieder geval de kans op een baan vergroot wordt.

3.5.	Overige baten	2023	Begroting 2023	2022
3.5.1.	Opbrengst verhuur	1.000	873	861
3.5.2.	Detacheringen personeel	1.210	1.155	1.160
3.5.4.	Sponsoring	5	1	-
3.5.5.	Ouderbijdragen	2.024	2.059	1.823
3.5.9.	Opbrengst catering	147	130	125
3.5.10.	Overige	3.061	2.397	2.433
Totaal	Overige baten	7.447	6.615	6.402

De post detachering personeel betreft de doorbelaste loonkosten aan derden voor werkzaamheden die zijn uitgevoerd door ASG-medewerkers.

De ouderbijdragen zijn in lijn met de begroting en € 0,2 miljoen hoger dan 2022. De stijging versus 2022 is onder andere het gevolg van de invoering van WisCollect. De wetgeving, waarin is bepaald dat het niet is toegestaan om leerlingen uit te sluiten van activiteiten als de vrijwillige ouderbijdrage niet is betaald, wordt gerespecteerd. In het PO is de daling van de afgelopen jaren gestopt.

Het verschil tussen de begroting en de werkelijke Overige (overige) baten van € 0,7 miljoen wordt veroorzaakt door:

- € 0,5 miljoen meer inkomsten voor buitenschoolse activiteiten.
- € 0,2 miljoen meer overige opbrengsten en subsidies dan was begroot (onder andere voor het project schoolmaaltijden). Deze inkomsten zijn vooraf moeilijk in te schatten.

4.1.	Personele lasten	2023	Begroting 2023	2022
4.1.1.	Lonen en salarissen	152.544	146.003	144.617
4.1.2.	Overige personeelslasten	13.171	9.476	13.889
4.1.3.	Ontvangen vergoedingen	-1.035	-266	-1.181
Totaal	Personele lasten	164.680	155.213	157.325

De post lonen en salarissen (inclusief sociale lasten en pensioenpremies) is bijna € 7,9 miljoen hoger dan in 2022 (+5,5%). Dit komt vooral door loonstijgingen als gevolg van de

nieuwe cao 2023/2024 bij zowel PO als VO (+10% in juli 2023). De NPO-arbeidsmarkttoelage is bij een tiental PO-scholen verlaagd met gemiddeld 30%, als gevolg van de nieuwe cao 2023/24. De lonen en salarissen zijn € 6,5 miljoen (+4,5%) hoger dan begroot, doordat cao-aanpassingen niet begroot worden.

De overige personeelslasten komen € 3,7 miljoen hoger uit dan begroot en zijn € 0,7 miljoen lager dan in 2022. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door meer inzet van payrollers/personeel niet in loondienst (PNIL) ter vervanging van zieke medewerkers, het tijdelijk invullen van vacatures en het uitvoeren van het NPO en subsidieprogramma's.

De ontvangen vergoedingen (uitkeringen) betreffen hoofdzakelijk ontvangsten van het UWV voor WAO/WIA-uitkeringen en uitkeringen inzake zwangerschapsverlof (€ 1,0 miljoen). Vanwege het onzekere karakter worden deze posten voorzichtig begroot. De inkomsten hieruit zijn € 0,8 miljoen hoger dan begroot en € 0,1 miljoen lager dan in 2022.

4.1.1.	Lonen en salarissen	2023	Begroting 2023	2022
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	117.746	111.759	111.439
4.1.1.2.	Sociale lasten	16.688	14.877	15.254
4.1.1.3.	Afdracht Participatiefonds	1.187	1.230	676
4.1.1.4.	Afdracht Vervangingsfonds	-	24	22
4.1.1.5.	Pensioenlasten	16.923	18.113	17.226
Totaal	Lonen en salarissen	152.544	146.003	144.617

Ten opzichte van 2022 zijn de lonen en salarissen met 5,7% gestegen. Met name als gevolg van cao-afspraken waarbij de salarissen in het PO en VO met 10% zijn gestegen met ingang van 1 juli 2023. Daarbij zijn de sociale lasten € 1,4 miljoen (+9,4%) hoger dan in 2022.

De afdracht aan het Participatiefonds (PF) is € 0,5 miljoen hoger dan in 2022 door het gewijzigde premiebeleid van het PF. Het premiepercentage is verlaagd naar 2,4% in 2023 (was 2,6% in 2022), echter in 2023 is over 12 maanden premie betaald (in 2022 over 7 maanden).

Het premiepercentage van ABP is gestegen naar 19,53% (was 17,97% in 2022). Gelijktijdig is de VPL-premie van 3% (inkoop voorwaardelijk pensioen) komen te vervallen in 2023 (€ 3 miljoen in 2022). Hierdoor waren de totale pensioenlasten € 0,3 miljoen lager dan in 2022 (-1,8%).

Formatie per 31-12	Aantal fte 2023	Aantal medewerkers 2023	Aantal fte 2022	Aantal medewerkers 2022
CvB	1	1	2	2
Directie	107	112	108	114
OP	1.086	1.354	1.155	1.426
OOP	579	745	549	704
LIO/stagiairs	11	25	5	13
Totaal formatie	1.784	2.237	1.819	2.259

In 2023 is de totale formatie zowel in fte als in aantal medewerkers licht gedaald ten opzichte van 2022. Het onderwijsondersteunend personeel (OOP) is toegenomen met 30 fte. Dit wordt deels verklaard door het lerarentekort: nood breekt hier wet. Het onderwijzend personeel (OP) is afgenomen met 69 fte. Overigens is nog steeds sprake van een lerarentekort, reden waarom ook in 2023 inhuur van payrollers noodzakelijk was.

4.1.2.	Overige personeelslasten	2023	Begroting 2023	2022
4.1.2.1.	Dotatie personele voorzieningen	1.919	2.218	3.213
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	6.457	3.246	5.080
4.1.2.3.	Overige	4.795	4.012	5.596
Totaal	Overige personeelslasten	13.171	9.476	13.889

Voor details van de personele voorzieningen wordt verwezen naar het verloopoverzicht onder punt 2.2.1.

Voor personeel niet in loondienst wordt ernaar gestreefd om de lasten zoveel mogelijk te beperken in de begroting. Met betrekking tot ziektevervangingen is de inzet van onder andere payrollers echter niet altijd te vermijden. Dit verklaart het verschil van € 3,2 miljoen ten opzichte van de begroting. Deze lasten voor inhuur zijn € 1,4 miljoen hoger dan in 2022 als gevolg de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt.

4.1.2.3	Overige (overige personeelslasten)	2023	Begroting 2023	2022
	Bij- en nascholing	1.910	1.655	2.926
	Incidentele personeelslasten	563	290	747
	Verzorging personeel	607	397	510
	Werkkostenregeling	495	384	463
	Bedrijfsarts	236	249	192
	Overige	984	1.037	758
Totaal	Overige (overige personeelslasten)	4.795	4.012	5.596

De lagere overige personeelslasten worden vooral veroorzaakt door de lagere uitgaven aan bij- en nascholing van € 1,0 miljoen ten opzichte van 2022 (in 2022 was sprake van een inhaaleffect in verband met het einde van de coronapandemie). Deze zijn € 0,3 miljoen hoger ten opzichte van de begroting. Daarnaast zijn de incidentele personeelslasten - die vooral uitgaven betreffen aan ontslag- en transitie-vergoedingen - € 0,3 miljoen hoger dan begroot. De kosten die gemaakt zijn in het kader van de werkkostenregeling zijn per saldo € 0,1 miljoen hoger dan begroot.

4.2.	Afschrijvingslasten	2023	Begroting 2023	2022
4.2.2.	Afschrijvingen materiële vaste activa	4.235	4.411	4.094
Totaal	Afschrijvingslasten	4.235	4.411	4.094

4.3.	Huisvestingslasten	2023	Begroting 2023	2022
4.3.1.	Huurlasten	2.277	2.008	2.118
4.3.3.	Onderhoudslasten	1.985	1.970	1.862
4.3.4.	Energie en water	3.792	3.329	2.603
4.3.5.	Schoonmaakkosten	3.488	3.618	3.258
4.3.6.	Belastingen en heffingen	390	244	321
4.3.7.	Dotatie voorziening groot onderhoud	3.696	3.467	3.052
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	289	260	260
Totaal	Huisvestingslasten	15.917	14.896	13.474

De huisvestingslasten zijn 6,9% hoger uitgekomen dan begroot. Ten opzichte van 2022 zijn de huisvestingslasten over de gehele lijn gestegen, zoals verwacht gezien de ontwikkeling van de energieprijzen en de inflatie. Waarbij de kosten voor energie en water de hoogste stijging hadden met € 1,2 miljoen (+45,7% ten opzichte van 2022).

4.4.	Overige lasten	2023	Begroting 2023	2022
4.4.1.	Administratie en beheer	8.914	5.755	9.115
4.4.2.	ICT, inventaris en apparatuur	2.814	2.685	2.413
4.4.3.	Leer- en hulpmiddelen	5.547	4.882	4.218
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	-	11	41
4.4.5.	Overig	15.433	13.401	14.092
Totaal	Overige lasten	32.708	26.734	29.879

Het negatieve begrotingsverschil bij administratie en beheer wordt vooral verklaard door hogere lasten voor externe inhuur via adviesbureaus onder andere ten behoeve van besteding van subsidiegelden en het Nationaal Programma Onderwijs. In totaal waren deze inhuurkosten in 2023 ongeveer € 5,7 miljoen, terwijl € 3 miljoen was begroot. In 2022 bedroegen deze kosten ruim € 5,9 miljoen.

De hoger dan begrote leer- en hulpmiddelen van € 0,7 miljoen worden veroorzaakt door hogere kosten in zowel PO als VO. De kosten voor VO-schoolboeken worden met ingang van het schooljaar 2022-2023 gespreid over het schooljaar, wat het verschil van € 1,3 miljoen ten opzichte van 2022 verklaart (12 maanden in 2023 en 5 maanden in 2022).

4.4.5.	Overige (overige lasten)	2023	Begroting 2023	2022
	Kosten bijzondere projecten	1.384	2.587	1.794
	Activiteiten en excursies	1.098	861	1.352
	Buitenschoolse activiteiten	2.212	600	1.313
	Overige uitgaven	1.059	4.960	863
	Inkomensoverdrachten Taalcentrum	8.706	3.313	7.939
	Inkomensoverdrachten POA	747	896	326
	Inkomensoverdrachten VAVO	28	50	38
	Inkomensoverdrachten overig	199	134	467
Totaal	Overige (overige lasten)	15.433	13.401	14.092

Onder de post 'Overige' vallen onder meer projecten, excursies en buitenschoolse activiteiten, maar ook inkomstenoverdrachten zoals aan het Taalcentrum.

In de begrotingen van de scholen worden jaarlijks relatief hoge bedragen voor 'overige uitgaven' opgenomen en ook de beleidsmatige investeringen en I&O-projecten van € 1,2 miljoen zijn in de begroting opgenomen onder de overige lasten. In werkelijkheid worden deze kosten vaak op andere, specifieke kostensoorten verantwoord. Ditzelfde geldt voor kosten voor bijzondere projecten.

In 2023 zijn veel activiteiten en excursies binnen schoolverband georganiseerd en in het VO veel meer buitenschoolse activiteiten, hetgeen leidde tot ongeveer € 0,2 miljoen hogere kosten aan activiteiten en excursies en € 1,6 miljoen hogere kosten aan buitenschoolse activiteiten dan begroot. Hier staan ook hogere inkomsten voor deze activiteiten tegenover.

De inkomstenoverdracht aan het Taalcentrum was voor 2023 begroot op € 3,3 miljoen, voor PO- en VO-scholen. De overdracht van bekostiging voor nieuwkomers bij het Taalcentrum (€ 4,7 miljoen) was niet begroot. ASG vervult slechts een kassiersfunctie. Het Taalcentrum is fors gegroeid in 2023. Hierdoor kwam de totale inkomstenoverdracht aan het Taalcentrum ruim € 5,4 miljoen hoger uit dan begroot.

6.	Financiële baten en lasten	2023	Begroting 2023	2022
6.1.1.	Rentebaten	1.918	-	172
6.1.2.	Rentelasten	-	-	2
Totaal	Financiële baten en lasten	1.918	-	174

In 2021 is ASG overgestapt op schatkistbankieren. Door de oplopende rentetarieven is op de schatkistbankrekening rente ontvangen die niet begroot was. Zie ook de toelichting bij de liquide middelen.

## Accountantshonoraria

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van ASG, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

In €		2023	2022
4.4.1.	Onderzoek van de jaarrekening	160.000	207.000
4.4.2.	Andere controleopdrachten	46.300	49.000
4.4.3.	Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
4.4.4.	Andere niet-controlediensten	-	146.800
	Totaal	206.300	402.800

Het in de tabel vermelde honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening heeft voor € 5.835 betrekking op 2022. De rest heeft betrekking op 2023 en betreft het totale honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening 2023, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar 2023 zijn verricht. De andere controleopdrachten en niet-controlediensten betreffen de controle van subsidietrajecten, de bekostigingscontrole en adviesopdrachten.

## Verbonden partijen

De verbonden partijen betreffen stichtingen waarin geen kapitaalbelang is.

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Stand per 31-12-23
Stichting SLA VO	Stichting	Almere	4	-
Stichting Almere speciaal	Stichting	Almere	4	-
Stichting Taalcentrum	Stichting	Almere	4	-
Stichting SLA PO	Stichting	Almere	4	-
Stichting Playing for Success	Stichting	Almere	4	-

Code activiteiten:

1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. Overige



## WNT-verantwoording 2023 ASG

De WNT is van toepassing op de Almeerse Scholen Groep. Het voor ASG toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Volgens de WNT-regelgeving heeft ASG een totaal van 18 complexiteitspunten en valt zij daarmee in de hoogste klasse G (baten: 9; leerlingaantal: 4; onderwijssoorten: 5).

### Bezoldiging topfunctionarissen

**Tabel 1.a: Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf 13<sup>e</sup> maand van functievervulling**

Gegevens 2023		
Bedragen x € 1	H. Griffioen	S. Olivier-Feenstra
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Waarnemend Vz College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/10	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.564	157.425
Beloning betaalbaar op termijn	19.168	22.791
Subtotaal	185.732	180.216
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging 2023		
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	188.803	155.089
Beloning betaalbaar op termijn	25.011	23.593
Subtotaal	213.814	178.682
Toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Bezoldiging 2022	213.814	178.682

**Tabel 1.b: Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking tot en met 12<sup>e</sup> maand van functievervulling**

<b>Gegevens 2023</b>	
Bedragen x € 1	J.A. Damen
<b>Functiegegevens</b>	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	26/1 – 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	11
Omvang van het dienstverband in uren in het kalenderjaar	839
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	212
Individueel toepasselijke maximum gehele periode van 11 maanden	289.723
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>	
Werkelijk uurtarief lager dan maximum uurtarief?	Ja, namelijk € 180
Bezoldiging in de gehele periode 11 maanden	151.020
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-
<b>Bezoldiging 2023</b>	151.020
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

**Tabel 2: Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen**

<b>Gegevens 2023</b>	
Bedragen x € 1	H. Griffioen
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter College van Bestuur
Omvang van het dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023
<b>Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband</b>	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	56.107
<b>Individueel toepasselijk maximum</b>	<b>75.000</b>
<b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>	<b>56.107</b>
Waarvan betaald in 2023	56.107
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

**Tabel 1.c: Toezichthoudende topfunctionarissen**

Bedragen x € 1	R.J.J.M. Pans	G. Tol	L.J.F. Cornelissen	G.M. van Velzen
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	26.760	22.300	17.840	17.840
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Bezoldiging 2023	26.760	22.300	17.840	17.840
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2022</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	25.080	20.900	16.720	16.720
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600
<b>Gegevens 2023</b>				
Bedragen x € 1	P.L. Meijer	M. El Harchaoui	D. Lodewijk	M.J.H. Jetten
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12		
Bezoldiging				
Bezoldiging	17.840	17.840	-	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	-	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag			-	
Bezoldiging 2023	17.840	17.840	-	
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	-	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	-	
<b>Gegevens 2022</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2022	13/10-31/12	13/10-31/12	1/1-2/4	1/1-17/10
Bezoldiging				
Bezoldiging	3.635	3.635	4.272	13.312
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	4.734	4.734	5.444	18.265

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

NB. De bedragen in de tabel voor de toezichthouders zijn exclusief btw.

## Model G Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond  Onderhanden/Ja/Nee
	Kenmerk	Datum	
Capaciteitentesten 2023 Echnaton	CAP23-41676-16AW	12-4-2023	Ja
Capaciteitentesten 2023 HP	CAP23-41676-16AW	12-4-2023	Ja
Capaciteitentesten 2023 OVC	CAP23-41676-24RW	12-4-2023	Ja
Capaciteitentesten 2023 Meergronden	CAP23-41676-17DN	12-4-2023	Ja
Capaciteitentesten 2023 Arte	CAP23-41676-17DN	12-4-2023	Ja
Convenant lerarentekort PO G5	G5 – ALMERE	21-10-2020	Onderhanden
Zij-instroom PO G5	G5 – ALMERE	31-7-2020	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO Avontuur	DPOVO21119	27-7-2021	Ja
Doorstroomprogramma PO-VO Avontuur	DPOVO22045	27-7-2022	Ja
Doorstroomprogramma PO-VO Ontdekking	DPOVO21007	28-7-2021	Ja
Doorstroomprogramma PO-VO Universum	DPOVO21115	20-7-2021	Ja
Doorstroomprogramma PO-VO Universum	DPOVO22059	28-7-2022	Ja
Doorstroomprogramma PO-VO Odyssee	DPOVO22015	3-11-2022	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO Columbusschool	DPOVO-23095	2-8-2023	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO Avontuur	DPOVO-23173	20-7-2023	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO Bombardon	DPOVO-23316	5-10-2023	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO Letterland	DPOVO-23172	20-7-2023	Onderhanden
Expertisedeling Nieuwkomers	SEN22016	28-11-2022	Ja
Expertisedeling Nieuwkomers	SEN22053	28-11-2022	Ja
Heterogene brugklassen	SHB210284	8-2-2022	Onderhanden
Heterogene brugklassen	SHB210515	8-2-2022	Nee
Heterogene brugklassen	SHB322029	15-11-2022	Onderhanden
Heterogene brugklassen	SHB210239	8-2-2022	Onderhanden
Heterogene brugklassen	SHB210481	8-2-2022	Onderhanden
Heterogene brugklassen	SHB22030	28-6-2022	Onderhanden
Impuls en innovatie bewegingsonderwijs	IIB210050	13-12-2021	Ja
Kansengelijkheid Onderwijs	GKO22004	8-12-2021	Ja
lerarenbeurs 2022 VO 16AW	1277717	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 VO 17DN	1281761	20-10-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 VO 17DN	1277875	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 VO 24RW	1278694	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 PO 15SJ	1277701	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 PO 16OC	1277151	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022PO 16UK	1277775	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 PO 25KV	1278781	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 PO 26PF	1278825	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 PO 26PH	1278821	22-8-2022	Ja
lerarenbeurs 2022 PO 31DJ	1279072	22-8-2022	Ja
Lerarenbeurs 2023 Echnaton	1350720	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 HP	1350720	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 Meergronden	1349811	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 Arte	1349811	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 OVC	1350041	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 Aquamarijn	1349632	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 Letterland	1350087	22-8-2023	Onderhanden

Lerarenbeurs 2023 2319	1350342	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 Columbuschool	1350379	22-8-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 2023 Zeeraket	1350604	22-8-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Achtbaan	SOOL23383	15-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Compositie	SOOL23388	13-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Compositie	SOOL23389	13-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Digitalis	SOOL23351	15-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar PRO Bachweg	SOOL23VO068	9-11-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar PRO Bachweg	SOOL23VO073	9-11-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Zevensprong	SOOL23507	13-12-2023	Onderhanden
Praktijkgericht havo	PHAVO23045	15-8-2023	Onderhanden
Regionale aanpak personeelstekort onderwijs PO	RAP220064	28-7-2022	Onderhanden
Regionale aanpak personeelstekort onderwijs VO	RAP220070	28-7-2022	Onderhanden
Regionale aanpak personeelstekort onderwijs PO	RAP23069	2-8-2023	Onderhanden
Regionale aanpak personeelstekort onderwijs VO	RAP23068	2-8-2023	Onderhanden
Regeling school en omgeving - aanvraag doorgroeiërs	RSOD22015	5-12-2022	Onderhanden
Regeling school en omgeving - aanvraag voorlopers	RSOV22029	5-12-2022	Ja
School en omgeving Coalitie	RSO-C23003	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Digitalis	RSO-23014	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Heliotroop	RSO-23011	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Kameleon	RSO-23012	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Samenspel	RSO-23316	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Tjasker	RSO-23069	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Zevensprong	RSO-23024	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Aquamarijn	RSO-23008	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Klaverweide	RSO-23010	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Meergronden	RSO-23007	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Polderhof	RSO-23009	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Pro Bachweg	RSO-23142	21-12-2023	Onderhanden
School en omgeving Pro Marathonlaan	RSO-23334	21-12-2023	Onderhanden
Structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	VOZ22067	27-5-2022	Ja
Structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	VOZ22121	27-5-2022	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2022- 2023 OS-2009-A-006	1284310	22-11-2022	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2022- 2023 OS-2009-A-009	1284295	22-11-2022	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2023- 2024 OS-2009-A-009	1352141	20-9-2023	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2023- 2024 OS-2009-A-006	1352105	20-9-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV22-VO-1092	11-11-2022	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV22-PO-1602	11-11-2022	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV22-PO-2189	11-11-2022	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2168	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3573	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-5248	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2652	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO- 2905/2906	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2065	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2657	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3288	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-4197	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3112	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-0064	31-5-2023	Onderhanden

Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23P-R2-PO-0030	30-11-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV239-R2-PO-0024	30-11-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-0863	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2102	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2667	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3350	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2180	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2665	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2418	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3352/3354	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3392	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-5172	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3992	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-5198	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3762	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-1518	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2415	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2645	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-4069	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3946	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2663	31-5-2023	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2096	31-5-2023	Onderhanden
Onderwijsregio voorloper	VOWR2326	24-11-2023	Onderhanden
Zij-instroom 27NU	1097425	20-11-2020	Ja
Zij-instroom Meesterwerk	1097448	20-11-2020	Ja
Zij-instroom 31AZ	1120835	20-1-2021	Ja
Zij-instroom 15SJ	1122924	22-2-2021	Ja
Zij-instroom 16ZG	1122948	22-2-2021	Ja
Zij-instroom Watertuin	1152150	15-4-2021	Onderhanden
Zij-instroom 31AZ	1154846	19-5-2021	Ja
Zij-instroom 14QC	1160584	20-7-2021	Ja
Zij-instroom 16ZG	1160484	20-7-2021	Ja
Zij-instroom 27NU	1160586	20-7-2021	Onderhanden
Zij-instroom 17DV	1180607	20-10-2021	Ja
Zij-instroom 23ZY	1180625	20-10-2021	Ja
Zij-instroom 27YN	1180629	20-10-2021	Ja
Zij-instroom 31FT	1180638	20-10-2021	Nee
Zij-instroom 31DJ	1183774	22-11-2021	Ja
Zij-instroom 16AW	1189719	21-12-2021	Onderhanden
Zij-instroom 24RW	1189647	21-12-2021	Ja
Zij-instroom 28BU	1189651	21-12-2021	Onderhanden
Zij-instroom 16ZX	1212469	21-1-2022	Onderhanden
Zij-instroom 26PH	1212713	21-1-2022	Onderhanden
Zij-instroom 26PD	1216518	22-3-2022	Onderhanden
Zij-instroom 30AJ	1216501	22-3-2022	Onderhanden
Zij-instroom 16OC	1240465	1-4-2022	Nee
Zij-instroom 16ML	1240446	15-4-2022	Onderhanden
Zij-instroom 16ML	1253457	15-4-2022	Onderhanden
Zij-instroom 26PF	1240542	15-4-2022	Ja
Zij-instroom 26PF	1253486	20-4-2022	Onderhanden
Zij-instroom 16AW	1253450	20-5-2022	Onderhanden
Zij-instroom 24RW	1253472	20-5-2022	Onderhanden
Zij-instroom 25KV	1253484	20-5-2022	Onderhanden
Zij-instroom 30AJ	1263563	20-7-2022	Onderhanden
Zij-instroom 31FT	1263526	20-7-2022	Onderhanden
Zij-instroom 24RW	1279352	22-8-2022	Onderhanden
Zij-instroom 31AZ	1279383	22-8-2022	Onderhanden
Zij-instroom 28AM	1282048	23-9-2022	Onderhanden
Zij-instroom 16AW	1288118	22-11-2022	Onderhanden
Zij-instroom 16AW-1	1288118	22-11-2022	Onderhanden
Zij-instroom 16UK	1288122	22-11-2022	Onderhanden

Zij-instroom 26AB	1288215	22-11-2022	Onderhanden
Zij-instroom 26PF	1288219	22-11-2022	Onderhanden
Zij-instroom 27YN	1288196	22-11-2022	Onderhanden
Zij-instroom 16AW	1308515	20-12-2022	Onderhanden
Zij-instroom Albatros	1322242	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom 24RW	100005002	20-4-2023	Ja
Zij-instroom Arte	100004980	20-4-2023	Onderhanden
Zij-instroom Compositie	1348045	22-8-2023	Onderhanden
Zij-instroom Echnaton	100006990	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom Echnaton-1	100006990	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom Echnaton	100004193	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom Flierefluiter	1334096	20-4-2023	Onderhanden
Zij-instroom Letterland	1373742	21-11-2023	Onderhanden
Zij-instroom Meergronden	100008917	21-11-2023	Onderhanden
Zij-instroom Meergronden-1	100008917	21-11-2023	Onderhanden
Zij-instroom MLF	100006961	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom Ontdekking	1322224	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom Palet	1321372	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom Digitalis	1350823	22-8-2023	Onderhanden
Zij-instroom Syncope	1340382	20-6-2023	Onderhanden
Zij-instroom Watertuin	1348031	20-7-2023	Onderhanden

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

Geen

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

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 jan. verslagjaar	Subsidie ontvangsten in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 dec. verslagjaar
Ventilatie scholen	VENT-B-230050	27-6-2023	312.477	-	-	-	312.477	246.124	66.353



## Staat van baten en lasten 2023 – segmentatie PO en VO

	Bedragen x € 1.000	PO	VO	Totaal
	Baten			
3.1.	Rijksbijdragen OCW	106.328	101.725	208.053
3.2.	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.779	957	2.736
3.4.	Baten in opdracht van derden	-	194	194
3.5.	Overige baten	3.864	3.583	7.447
	Totaal baten	111.971	106.459	218.430
	Lasten			
4.1.	Personele lasten	85.443	79.237	164.680
4.2.	Afschrijvingslasten	1.873	2.362	4.235
4.3.	Huisvestingslasten	8.607	7.310	15.917
4.4.	Overige lasten	17.044	15.664	32.708
	Totaal lasten	112.967	104.573	217.540
	Saldo baten en lasten	-996	1.886	890
6.	Financiële baten en lasten	1.046	872	1.918
	Resultaat	50	2.758	2.808

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die een significante betekenis hebben voor de financiële positie van ASG.

## Ondertekening van de Jaarrekening 2023

Almere, 21 juni 2024

Vastgesteld door:  
**College van Bestuur**

S. Olivier-Feenstra  
*Voorzitter College van Bestuur*

B. Damen  
*Lid College van Bestuur*

Goedgekeurd door:  
**Raad van Toezicht**

R.J.J.M. Pans  
*Voorzitter Raad van Toezicht*

G.M. van Velzen  
*Vicevoorzitter Raad van Toezicht*

L.J.F. Cornelissen  
*Lid Raad van Toezicht*

L.W.J.M. Janssen  
*Lid Raad van Toezicht*

P.L. Meijer  
*Lid Raad van Toezicht*

M. El Harchaoui  
*Lid Raad van Toezicht*

### III Overige gegevens

#### Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

In de statuten van Stichting Almeerse Scholen Groep zijn geen specifieke bepalingen opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

#### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant