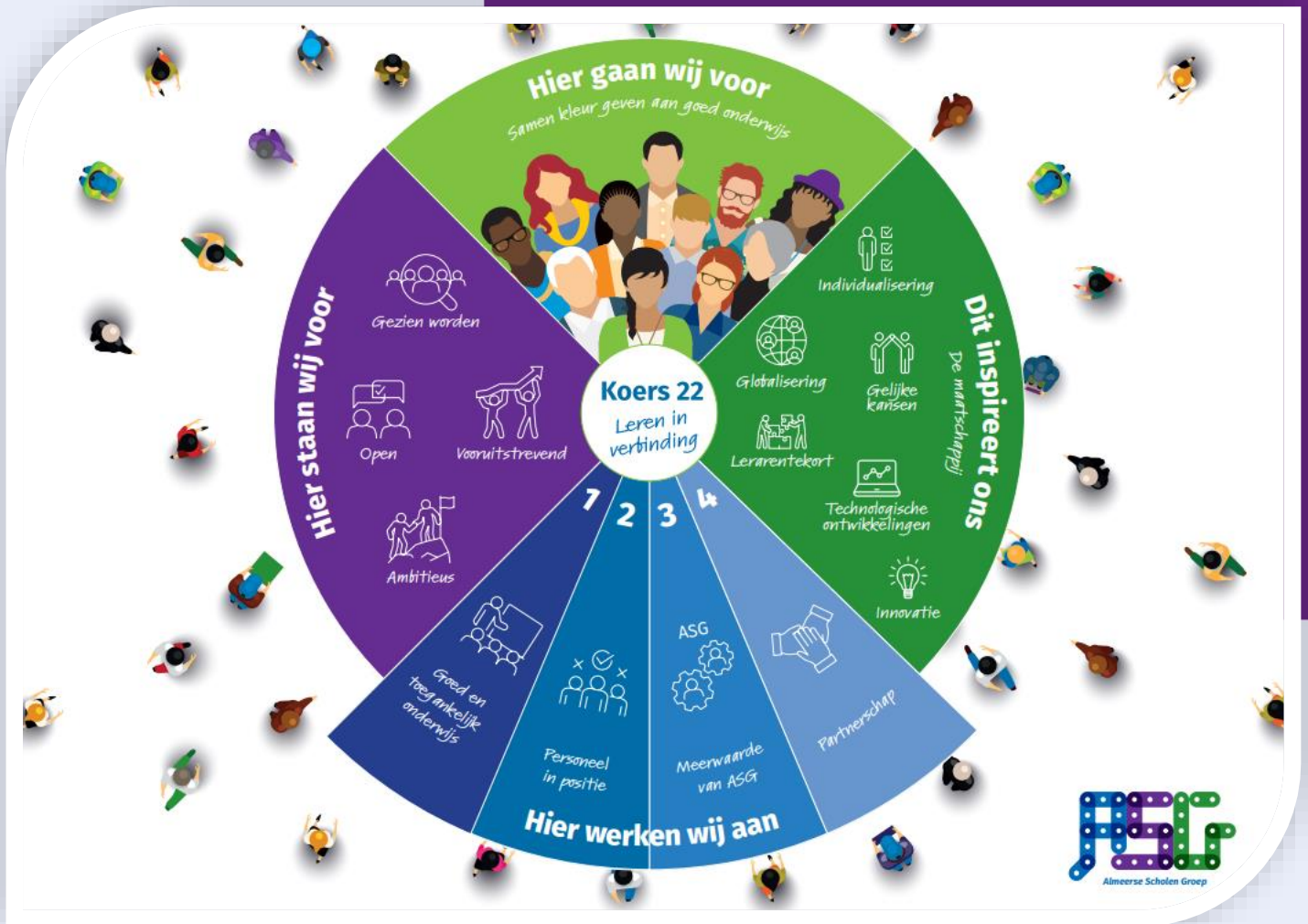


Jaarverslag 2020

Almeerse Scholen Groep
18 juni 2021



Inhoudsopgave

	1
	1
Inhoudsopgave	2
I Bestuursverslag	5
Voorwoord	5
1. Algemeen	6
1.1 Almeerse Scholen Groep	6
1.2 Onze waarden	6
1.3 Organisatie	7
1.3.1 Interne organisatiestructuur	7
1.3.2 College van Bestuur	7
1.3.3 Fusie tot één stichting	8
1.4 Leerlingen	8
1.5 Relevante ontwikkelingen	9
1.6 ASG en corona	9
2. Koers 22	11
2.1 Koers 22, Leren in verbinding	11
2.2 Kaders	11
3. Venster 1: Goed en toegankelijk onderwijs	13
3.1 Onderwijskwaliteit	13
3.1.1 Resultaten op kwaliteitsgebied	13
3.1.2 Kwaliteit verduurzamen	13
3.1.3 Effecten van corona op onderwijskwaliteit	14
3.2 Kansengelijkheid PO	16
3.3 Passend onderwijs	16
3.4 Toetsing en examinering	17
3.5 Klachten en bezwaarschriften	17
4. Venster 2: Personeel in positie	19
4.1 Strategisch personeelsbeleid	19
4.2 Lerarentekort	20
4.2.1 Programmaoverleg Lerarentekort	20
4.2.2 Noodplan Lerarentekort PO	21
4.2.3 Regionale Aanpak / Flevowijs	22
4.3 Kerncijfers personeel	23
4.4 Personele zaken	24

4.4.1 Aanpak werkdruk PO	24
4.4.2 Convenantsmiddelen werkdruk VO	24
4.4.3 Loopbaanbegeleiding en verzuim	25
5. Venster 3: De meerwaarde van ASG	28
5.1 Doorlopende leerlijn PO-VO	28
5.2 Kennisdelen en ontmoeten	28
5.3 Leren en ontwikkelen	30
5.3.1 ASG Academie	30
5.3.2 AAOS en OPLIS	31
5.3.3 Professionele Leergemeenschappen	32
5.4 Innovatie	32
5.5 Facilitaire ontwikkelingen	33
5.6 Huisvesting	34
5.7 ICT	34
5.8 Bedrijfsvoering	35
5.9 Collectieve inkoop	36
5.10 Informatiebeveiliging en privacy (IBP)	36
6. Venster 4, Partnerschap	38
6.1 Medezeggenschap	38
6.2 Verbinding met de samenleving	39
7. Verslag Raad van Toezicht	42
7.1 Governance	42
7.2 Visie op toezicht en toezichtkader	42
7.3 Contact met de organisatie en externe partners	43
7.4 Samenstelling Raad van Toezicht	44
7.5 Inhoudelijk toezicht	45
8. Toekomst en continuïteit	47
8.1 Financieel resultaat	47
8.2 Allocatie van middelen naar schoolniveau	49
8.3 Continuïteitsparagraaf	50
8.3.1 Meerjarenbegroting	50
8.3.2 Kengetallen leerlingenaantallen en personele bezetting	51
8.3.3 Meerjarenoverzichten van de staat van baten en lasten en balans	53
8.3.4 Ontwikkeling van de financiële kengetallen	55
8.3.5 Gevolgen van de coronapandemie	56
8.3.6 Risico's en risicobeheersingssystemen	56
8.3.7 Belangrijkste risico's en onzekerheden	58

8.3.8 Rapportage toezichhoudend orgaan	62
8.4 Treasuryverslag	62
Stichting Almeerse Scholen Groep	63
II Jaarrekening 2020	63
Kengetallen	67
Toelichting behorende tot de jaarrekening 2020	68
Algemeen	68
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	69
Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	77
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	82
Toelichting op de staat van baten en lasten	83
Accountantshonoraria	89
Verbonden partijen	90
WNT-verantwoording 2020 ASG	91
Model G Verantwoording subsidies	93
Gebeurtenissen na balansdatum	95
Ondertekening van de Jaarrekening 2020	96
III Overige gegevens	97
Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming	97
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	97

I Bestuursverslag

Voorwoord

Samen kleur geven aan goed onderwijs: onze missie die we in 2019 formuleerden, bleek in 2020 uiterst actueel. Als Almeerse Scholen Groep werkten we in dit coronajaar meer dan ooit **samen** met elkaar, met ouders en met partners in de stad. We geven **goed onderwijs**: ons afstandsonderwijs is van goede kwaliteit, al onze leerlingen kunnen er aan meedoen. Juist in coronatijd geven we **kleur** aan ons onderwijs, door onze kernwaarde 'gezien worden' en door innovatief en uitdagend onderwijs te bieden.

Onze missie vormt de kern van ons strategisch beleidsplan Koers 22, Leren in verbinding. Koers 22 strekt zich uit van 2019 tot en met 2022; met het afsluiten van 2020 zijn we halverwege de koersperiode. De coronapandemie had dit jaar een enorme impact op ons werk en onze organisatie en geeft zorgen. Zorgen om vitaliteit en gezondheid van leerlingen en medewerkers; zorgen om leerachterstanden en werkdruk. Desondanks hebben we, als we door de Vensters van Koers 22 kijken, veel doelen bereikt. Dat maakt ons ongelooflijk trots. Trots op onze medewerkers, die in steeds veranderende omstandigheden lieten zien hoe gedreven en inventief ze zijn, en steeds het belang van de leerling voorop zetten. Trots op onze leerlingen, die zich aanpasten aan de nieuwe omstandigheden. En trots zijn we op de behaalde resultaten, die we in dit jaarverslag laten zien.

Venster 1, Goed en toegankelijk onderwijs, laat forse ontwikkelingen zien op het gebied van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. De ambitie om kwalitatief te blijven groeien is in de gehele organisatie aanwezig. ASG heeft een eigen Innovatiestrategie, een Innovatielab en een module/leergang leidinggeven aan innovatie gelanceerd. In het onderwijs is volop geïnnoveerd; de ervaringen met afstandsonderwijs hebben het onderwijs een impuls gegeven. Ook hebben we een visie op Passend Onderwijs geformuleerd.

Venster 2, Personeel in positie, maakt zichtbaar wat we hebben gedaan om het lerarentekort aan te pakken. Als onderdeel van de 5 grote steden (G5) heeft het Almeerse basisonderwijs onder aanvoering van ASG een Noodplan ingediend bij het ministerie van OCW, dat is beloofd met ruim 6 miljoen euro om extra leraren aan te trekken. ASG heeft zich als goed werkgever doorontwikkeld in 2020.

De omvang van onze onderwijsorganisatie biedt daadwerkelijk meerwaarde, zien we als we een blik werpen door Venster 3. In 2020 hebben we ons bedrijfsbureau omgevormd tot een moderne, servicegerichte organisatie. Ook zijn de verschillende ASG-stichtingen gefuseerd tot één ASG.

Kijkend door Venster 4 zien we dat Partnerschap in 2020 op alle niveaus is versterkt: binnen ASG, stedelijk, regionaal en landelijk. Bij het opleiden van nieuw onderwijspersoneel, bij het vergroten van kansen van leerlingen maar ook op andere terreinen werken we constructief samen met onderwijskundige en maatschappelijke partners, en met de gemeente Almere. De opgerichte centrale medezeggenschapsraad vormt een gesprekspartner op centraal niveau binnen ASG.

Borgen en verankeren wat we hebben bereikt, dat wordt ons doel in 2021. In het tweede coronajaar zal ook daarbij onze missie houvast en perspectief bieden.

Herbert Griffioen en Susanne Olivier
College van Bestuur Almeerse Scholen Groep

1. Algemeen

1.1 Almeerse Scholen Groep

De Almeerse Scholen Groep (ASG) is een van de grote schoolbesturen van Nederland. Tot dit bestuur behoren 39 basisscholen - waarvan twee scholen voor speciaal basisonderwijs - en acht scholen voor voortgezet onderwijs. 21.000 leerlingen krijgen op onze scholen inspirerend onderwijs. ASG levert een belangrijke bijdrage aan het onderwijs én de samenleving in Almere. Kennis, ervaring en ideeën delen we met elkaar binnen onze scholengroep, maar ook daarbuiten. Zo bouwt ASG mee aan Almere.

1.2 Onze waarden

Missie en visie

Onze missie raakt het hart van ons doen en laten: **Samen kleur geven aan goed onderwijs**. Samen kunnen wij goed onderwijs bieden, omdat we al onze kennis, ervaring en ideeën met elkaar delen. De diversiteit tussen onze scholen beschouwen wij als een grote kwaliteit en meerwaarde van ASG. Er is volop keuze voor onze leerlingen. Hiermee geven wij kleur aan de stad Almere. Goed onderwijs betekent dat iedere leerling het diploma kan behalen dat bij zijn talenten past.

Het is onze visie om 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.

Kernwaarden

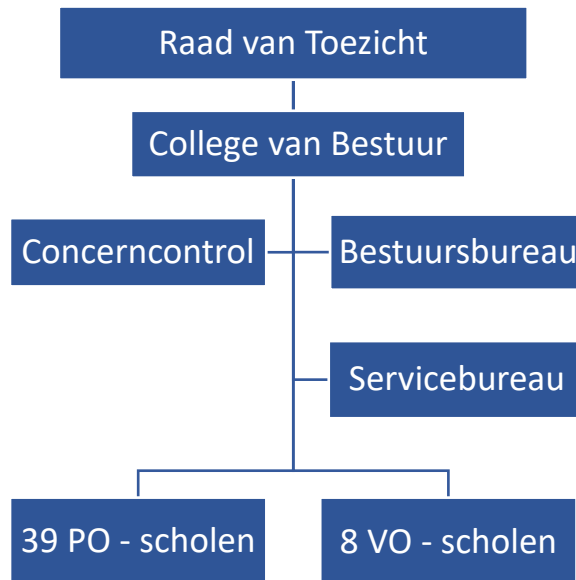
Onze kernwaarden vormen de basis waar wij als organisatie voor staan. Ze zijn inspiratiebron en leidraad voor alles wat we doen.

Gezien worden	Iedereen is waardevol en wordt gezien. We staan voor gelijkwaardigheid en zoeken verbinding met de ander. Iedereen mag zich welkom voelen.
Open	Kenmerkend voor ASG is dat wij open zijn naar elkaar, naar ouders en naar leerlingen. Dat we open staan voor verscheidenheid, andere culturen en religies. ASG is transparant en toegankelijk. Dat is aan onze houding en ons gedrag te merken.
Vooruitstrevend	Nieuwe en verrassende mogelijkheden innoveren en verbeteren ons onderwijs. We zijn niet afwachtend maar proactief. Nieuwsgierig en vooruitstrevend zoeken wij naar de drijfveren van elke leerling en van elkaar.
Ambitueus	Uitdagen en de lat hoog leggen stimuleert onszelf en onze leerlingen. Je beste ideeën verwezenlijken en het maximale uit onze leerlingen en onszelf halen past bij ASG. Onze cultuur manifesteert zich door het voortdurend verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs.

1.3 Organisatie

1.3.1 Interne organisatiestructuur

De interne organisatiestructuur van ASG ziet er als volgt uit:



1.3.2 College van Bestuur

De Almeerse Scholengroep kent een College van Bestuur en directies op schoolniveau. De samenstelling van het College van Bestuur is als volgt:

Naam	Functie	Portefeuilles	(Neven)functies
De heer H. Griffioen (Herbert)	Voorzitter College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> Voortgezet onderwijs Algemeen beleid Strategievorming ASG Externe betrekkingen Financiën ICT Huisvesting Innovatie Communicatie Servicebureau Bestuursbureau Concern Control 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht Coloriet (Wonen en Zorg voor senioren) Voorzitter Vereniging voor Onderwijsbestuurders
Mevrouw S. Olivier (Susanne)	Lid College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> Primair onderwijs Onderwijskwaliteit/Kwaliteitszorg Passend onderwijs Strategisch HRM-beleid 	n.v.t.

Het College van Bestuur vormt een collegiaal bestuur waarbij besluiten in gezamenlijk overleg worden genomen.

Het College van Bestuur werkt volgens de governance-code goed bestuur in het primair onderwijs (PO) en de code goed onderwijsbestuur in het voortgezet onderwijs (VO). Daarbij wordt het College van Bestuur op diverse manieren van feedback voorzien, zoals door de Raad van Toezicht, de directieraden PO en VO, de medezeggenschapsorganen, op de heidagen met het CvB-team, op de koersplandagen (voor alle leidinggevenden) en vanuit de schoolbezoeken. Op deze wijze evalueert het College zichzelf in relatie tot de doelstellingen uit het Koersplan en het jaarplan.

1.3.3 Fusie tot één stichting

Juridisch gezien bestond de Almeerse Scholen Groep tot en met 2019 uit de volgende stichtingen: (Koepel)Stichting Almeerse Scholen Groep, Stichting Openbaar Onderwijs Almere, Stichting Algemeen Bijzonder Onderwijs Flevoland, Stichting Openbaar Onderwijs Almere "Nieuwe Wijken" en Stichting IKC+ Almere.

In 2020 zijn deze stichtingen met terugwerkende kracht per 1 januari 2020 gefuseerd tot één nieuwe stichting: de Stichting Almeerse Scholen Groep (ASG). Aan de totstandkoming van deze fusie is nauwkeurig en constructief samengewerkt. De medezeggenschapsraden hebben in 2020 een ouderraadpleging gehouden en hebben allen ingestemd. Omdat ASG openbaar onderwijs verzorgt, werden ook het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad gevraagd in te stemmen. De gemeenteraad heeft tijdens twee gemeenteraadsvergaderingen in het najaar van 2020 ingestemd met de bestuurlijke fusie. Ook de minister heeft de fusie goedgekeurd, en uiteindelijk aan het einde van het proces de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

De fusie is een logische, laatste stap voor ASG. De ASG-organisatie anno 2020 is het resultaat van een groeiproces van twintig jaar. In 2009 is ASG in de huidige vorm ontstaan: een organisatie van vijf stichtingen met samen meer dan veertig basisscholen, waaronder twee scholen voor speciaal basisonderwijs en acht scholen voor voortgezet onderwijs, op zowel openbare als algemeen bijzondere grondslag. Sinds 2009 is ASG steeds meer als één organisatie onder één bestuur gaan functioneren. Dat resulteerde uiteindelijk in één strategische koers, één strategisch kwaliteitsbeleid, directieraden met stichting-overstijgende portefeuilles, één Servicebureau voor de dienstverlening aan scholen en bestuur, en één medezeggenschapstructuur die de (deel)stichtingen overstijgt. Wij zijn in de praktijk van alledag al jaren één organisatie. Sinds 2020 zijn we niet langer alleen voor het gevoel, maar ook formeel-juridisch samen één ASG.

1.4 Leerlingen

Onderstaande tabellen tonen het aantal leerlingen van ASG, peildatum is 31 december 2020. Dit zijn de leerlingenaantallen (exclusief taalschoolleerlingen) zoals ultimo 2019 door OCW/DUO vastgesteld in het overzicht Vaststelling tellingen (primair onderwijs) en het overzicht Geregistreerde leerlingen (voortgezet onderwijs).

Het aantal taalschoolleerlingen bedroeg 323 per 1 oktober 2020, maar omdat de taalschool formeel niet onder ASG is dit aantal niet in de berekeningen meegenomen.

Primair Onderwijs	Aantal
Basisonderwijs	10.831
Speciaal Basisonderwijs	441
Totaal	11.272

Voortgezet Onderwijs	Aantal
Arte College	732

De Meergronden	1.161
Echnaton	1.154
Helen Parkhurst	2.024
PrO Praktijkonderwijs	535
Oostvaarders College	1.529
Buitenhout College	870
Montessori Lyceum Flevoland	652
Totaal	8.657

We zien in vergelijking met 2019 een lichte toename van het aantal leerlingen in het primair onderwijs (PO). In 2019 telde het PO in totaal 11.198 leerlingen. In het voortgezet onderwijs (VO) nam het aantal leerlingen af; in 2019 telde ASG 9.186 leerlingen. Deze afname past bij de prognose en in het landelijke beeld.

1.5 Relevante ontwikkelingen

In 2020 speelden drie zaken een belangrijke rol binnen ASG. Allereerst natuurlijk de coronapandemie. In dit jaarverslag beschrijven we welke gevolgen de pandemie had binnen ons werk en onze organisatie. Het onderwerp wordt beschreven in de volgende paragraaf: [ASG en corona](#) en keert op een groot aantal plekken in het jaarverslag terug vanwege de enorme impact.

Twee andere belangrijke thema's in 2020 waren kwaliteitszorg ASG, en het lerarentekort in Almere - in het bijzonder binnen ASG. Deze twee onderwerpen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Over onze inspanningen en resultaten op het gebied van kwaliteitszorg staat meer in [Onderwijskwaliteit](#). Onze aanpak van het lerarentekort beschrijven we in [Lerarentekort](#).

1.6 ASG en corona

In dit jaarverslag is corona een terugkerend onderwerp. De gevolgen van het virus waren in 2020 merkbaar in de gehele onderwijsorganisatie. Bedrijfsmatig, sociaal-emotioneel en economisch heeft corona zijn sporen achtergelaten. Op verschillende plekken in het jaarverslag bij de diverse concernonderdelen laten we zien wat de impact is geweest en hoe wij hiermee zijn omgegaan: op het gebied van ICT, innovatief onderwijs, aandacht voor vitaliteit en verzuim, om een paar aspecten te noemen. In deze paragraaf vertellen we hoe ASG met een eigen Coronateam sturing heeft gegeven aan de organisatie tijdens de steeds veranderende omstandigheden in deze pandemie.

Coronateam en ondersteuning scholen

Toen corona zijn intrede deed, heeft ASG snel gehandeld en een coronateam ingesteld, bestaande uit het lid College van Bestuur, de directeur Servicebureau, het hoofd communicatie a.i. en de medewerker communicatie. Omdat er naast de ondersteunende medewerkers, ook 47 scholen en hun leerlingen en ouders geïnformeerd moesten worden, is al in een pril stadium een coronadraaiboek samengesteld. Daarin zijn de ontwikkelingen op het gebied van bestrijding en omgaan met de gevolgen uitgewerkt. Tevens zijn de protocollen uitgeschreven en was er voor iedere corona-situatie bij een medewerker of een leerling een voorbeeldbrief die naar medewerkers van de school en ouders verzonden kan worden. Tevens is er een corona-informatieboek, met daarin informatie voor scholen. Deze communicatiemiddelen worden

regelmatig bijgewerkt. Alle informatie is gebaseerd op de informatie van de rijksoverheid, het RIVM en de GGD.

Communicatiemiddelen

Wekelijks is een uitvraag gedaan bij de scholen, zodat het bestuur en het coronateam zicht hadden op het aantal door corona getroffen medewerkers en leerlingen, het aantal medewerkers en leerlingen dat thuis was om een test af te wachten en het aantal medewerkers en leerlingen dat in verband met een huisgenoot met corona niet op werk of school kon komen. Indien nodig werd de school (communicatief) ondersteund, bijvoorbeeld bij onderbezetting en bij (dreigende) sluiting in verband met corona.

Al gauw bleek er behoefte te zijn aan een document waarmee de scholen en leidinggevenden konden vaststellen of een medewerker of leerling in quarantaine moest. Daarop zijn er drie beslisbomen ontwikkeld: voor leerlingen PO, leerlingen VO en medewerkers ASG. Deze beslisbomen werden en worden door medewerkers en ouders veelvuldig geraadpleegd. De scholen kunnen met hun vragen terecht bij hun leidinggevende, of bij een speciaal daarvoor ingerichte mailbox.

Het coronateam overlegde in 2020 wekelijks en stuurde activiteiten aan. Na het overleg verscheen er een interne Corona Update. In de Corona Update hadden ook ICT en de ASG Academie een plaats om good practices uit te wisselen en scholen verder te helpen met hun digitale onderwijs.

Bemoediging

Ouders en medewerkers zijn niet uit het oog verloren en hebben regelmatig een brief ontvangen van het College van Bestuur met daarin de richtlijnen, een update, of een bemoediging voor het geven van thuisonderwijs. Om ook de medewerkers een hart onder de riem te steken, hebben zij diverse presentjes ontvangen zoals chocola, een kaart of een spel. Op deze manier heeft het College van Bestuur de kernwaarde 'gezien worden' in praktijk gebracht. Dit is door de medewerkers zeer gewaardeerd.

Regiegroep Zorg

In de periode van thuisonderwijs, dreigen er leerlingen van de radar te verdwijnen. Het Coronateam heeft een regiegroep Zorg ingericht die hiernaar bij de scholen onderzoek deed en adviseerde. Zodra er een vermoeden was bij de school dat een leerling niet meer op het vizier stond, werd opgeschakeld naar gemeente en jeugdzorg. Wekelijks werd de scholen gevraagd om hun aantallen te delen met het coronateam. Voor kinderen met een zorgelijke thuissituatie en kinderen van ouders in cruciale beroepen is er noodopvang georganiseerd. Meer hierover in [Effecten van corona op onderwijskwaliteit](#).

2. Koers 22

2.1 Koers 22, Leren in verbinding

Koers 22 is het strategisch beleidsplan van ASG voor de periode 2019-2022. Koers 22 heeft als titel 'Leren in verbinding' meegekregen. Leerlingen voelen zich verbonden met elkaar, met hun school en met hun leraren. Wij verbinden ons aan onze leerlingen en verplaatsen ons in hen, om te zien en te weten wat zij nodig hebben. Alle ASG-medewerkers leren met en van elkaar in teams, professionele leergemeenschappen en ASG-netwerken. Zo vergroten we onze kennis en kunnen we onze ambities waarmaken.

Leren in verbinding strekt zich ook uit naar de samenleving. Onze leerlingen maken daar deel van uit en bouwen de samenleving met ons en met elkaar op. Daarom leggen wij de verbinding met de samenleving en met ontwikkelingen die onze leerlingen helpen groeien. We stimuleren leerlingen om kennis en vaardigheden op te doen die zij nu en in de toekomst nodig hebben. Om onze leerlingen goed te kunnen begeleiden is ons personeel goed toegerust en geeft maximale inzet. Alle ASG-medewerkers dragen vanuit betrokkenheid, eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij aan de energie en de creativiteit binnen de totale organisatie.

Samen in beweging

De doelen uit Koers 22 zijn niet vrijblijvend. We willen in beweging komen om deze doelen te behalen. 'Samen in beweging' is daarom het motto van Koers 22. De ene beweging zet de andere in gang. Alle bewegingen tezamen, hoe klein ook, leiden tot een grote beweging die invulling geeft aan onze collectieve ambitie.

Vier vensters

In Koers 22 zijn vier vensters opgenomen die richting geven. Ieder venster laat de gewenste eindsituatie zien. Zo vertalen we wat 'Samen kleur geven aan goed onderwijs' voor ons betekent.

Venster	Hier werken wij aan
Venster 1	Goed en toegankelijk onderwijs
Venster 2	Personeel in positie
Venster 3	De meerwaarde van ASG
Venster 4	Partnerschap

Dit jaarverslag is opgebouwd volgens de Vensters uit Koers 22. Aan de hand van de vensters laten we zien waaraan we in 2020 gewerkt hebben. Zoals we in het voorwoord van dit jaarverslag al schreven, hebben we veel van de doelen uit Koers 22 in 2020 behaald. De resultaten presenteren we in de volgende hoofdstukken. Vanaf 2021 zullen we werken aan het verduurzamen van de resultaten, zodat deze blijvend impact hebben binnen onze organisatie.

2.2 Kaders

Bij Koers 22 hebben wij zes kaders vastgesteld. Binnen deze kaders is er ruimte voor eigen invulling van de scholen. Zo geven wij samen kleur aan onze gedeelde missie, visie, kernwaarden en vensters uit Koers 22.

De eigen invulling wordt vertaald in de schoolplannen en de jaarplannen. De kaders voor de periode 2019-2022 zijn:

- Scholen hebben hun onderwijskwaliteit op orde; de onderwijskwaliteit voldoet minimaal aan het vigerende Inspectiekader.
- De financiën zijn op school- en bestuursniveau op orde.
- Het bestuur en leidinggevenden bewaken en bevorderen de kwaliteit van het onderwijsproces en de leerresultaten.
- Het strategisch HR-beleid is leidraad voor het personeelsbeleid op alle scholen en andere organisatieonderdelen.
- We hebben een samenhangend stelsel van kwaliteitszorg ingericht, dat doorwerkt in alle scholen. Op basis daarvan verbeteren wij het onderwijs.
- Het bestuur en de leidinggevenden leggen actief verantwoording af over de voortgang en behaalde resultaten.

3. Venster 1: Goed en toegankelijk onderwijs

Kwalitatief en eigentijds onderwijs realiseren voor álle kinderen uit de stad en de regio: dat is onze ambitie. Wij streven ernaar dat alle leerlingen zich kunnen ontwikkelen op een manier die bij hen past. We verbeteren de kwaliteit van ons onderwijs voortdurend. Zo werken we aan gelijke kansen en een passende onderwijsplek voor al onze leerlingen. In het coronajaar 2020 vereiste deze ambitie extra inspanningen, met prachtige resultaten tot gevolg. Zowel onze kwaliteitszorg als onze kwaliteitscultuur zijn door de onderwijsinspectie als voldoende beoordeeld, een geweldige prestatie tijdens een pandemie. Zo leveren we bij ASG kwalitatief goed onderwijs waarmee we leerlingen helpen om zelfstandige en verantwoordelijke burgers te worden.

3.1 Onderwijskwaliteit

3.1.1 Resultaten op kwaliteitsgebied

De doorontwikkelde kwaliteitscyclus van ASG is verankerd in de organisatie en verbonden met onze leercultuur. Binnen onze kwaliteitscultuur zijn onderzoeken, reflecteren, leren en verbeteren de norm. ASG werkt op strategische en cyclische wijze aan de kwaliteitsverbetering. In 2020 leidde dit tot de volgende resultaten:

- We hebben zicht op de kwaliteit van onze scholen.
- We werken doelgericht aan de kwaliteit van het onderwijs binnen de gestelde kaders.
- We leggen op alle niveaus verantwoording af over de kwaliteit van ons onderwijs.
- We verbeteren processen, diensten en kwaliteit van het onderwijs continu.
- Onze organisatie beschikt over een lerend vermogen.
- Het kwaliteitsbewustzijn is in alle lagen van de organisatie toegenomen.
- We werken op dezelfde manier aan kwaliteitsverbetering. Dit maakt onze organisatie stabiel en veerkrachtig.

De resultaten zijn het gevolg van ons verbeterplan uit 2019, 'Sturen op kwaliteit'. In 2020 hebben we de doelen uit dit verbeterplan volledig behaald. De Inspectie van het Onderwijs verifieerde dit met een herstelonderzoek, waarin onze kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur beide met een voldoende worden beoordeeld. In de eindconclusie geeft de inspectie aan dat de sturing op kwaliteit over het geheel genomen op orde is. De inspectie ziet dat het bestuur van ASG doelen heeft afgesproken met de scholen, voldoende zicht heeft op de onderwijskwaliteit en stuurt op de verbetering van deze kwaliteit. Ook constateert de inspectie dat het bestuur van ASG een professionele kwaliteitscultuur heeft en transparant en integer functioneert.

3.1.2 Kwaliteit verduurzamen

De in 2020 behaalde resultaten zijn het gevolg van het structureel zorgen voor regie op inhoud, voortgang en resultaat. We verankeren dit in ons werken, zodat dit leidt tot een duurzame kwaliteitscultuur. Dit doen we aan de hand van de drie doelen uit 'Sturen op kwaliteit'.

Doel 1: De kwaliteit verbeteren

De eerder als onvoldoende beoordeelde scholen en afdelingen hebben de kwaliteit verbeterd. Op een aantal scholen en afdelingen is de kwaliteit nog niet op orde; zij werken aan hun herstelopdracht. Scholen met een risico hebben we als gevolg van ons systeem voor kwaliteitszorg goed in het vizier. We werken planmatig aan verbetering van kwaliteit in het primaire proces en verbeteren en verbreden van het didactisch repertoire. Ondanks de hindernissen van de coronapandemie zetten we hiertoe in 2020 diverse

stappen. Het verbeterproces monitoren en toetsen we zorgvuldig. Vergroten van de kwaliteit staat blijvend hoog op de agenda.

Basisschool De Zeetuin heeft een onvoldoende beoordeling en zal volgens plan in augustus 2021 sluiten. In de tussenliggende periode wordt op deze school verder gewerkt aan de gewenste kwaliteitsverbetering ten bate van de leerlingen.

Doel 2: De ontwikkeling van het ASG kwaliteitssysteem

De vernieuwde kwaliteitscyclus is in 2020 voor de eerste keer geheel doorlopen. We constateren dat ons kwaliteitssysteem, zoals beschreven in de notitie 'Onderzoeken, Leren en Reflecteren', effectief is. De PDCA-cyclus is uitgewerkt in een kwaliteitskalender. Dit geeft sturing en houvast en maakt verbanden zichtbaar. Na het doorlopen van de eerste cyclus werken we aan verdere implementatie. Hiervoor werken we nauw samen met alle betrokkenen. Voor een goede uitvoering van ons kwaliteitsbeleid is het van belang dat iedere betrokkene ervaart dat hij een schakel is in een groter proces. Zo wordt het effect van ons kwaliteitssysteem op alle scholen goed zichtbaar. Om met behulp van actuele data gericht te sturen op kwaliteit, werken we aan de doorontwikkeling van ons systeem voor managementinformatie. Binnen ASG werken we aan het uniformeren van een aantal zaken binnen ons onderwijsproces, zodat we een eenduidige definitie van kwaliteit hanteren en doelgericht en integraal kunnen sturen op kwaliteit. Om deze reden hebben we de landelijke onderzoekskaders vertaald naar interne waarderingskaders voor PO en VO aan de hand waarvan we de kwaliteit van ons onderwijs monitoren en evalueren. Dit geeft een overkoepelend beeld van de onderwijskwaliteit op alle ASG-scholen. Jaarlijks bekijken we de normering die we daarbij hanteren en actualiseren dan wel verfijnen we deze waar nodig.

Doel 3: De versterking van de kwaliteitscultuur

Het versterken van de kwaliteitscultuur is een belangrijk doel binnen Koers 22 en behoort tot twee vensters. Naast Venster 1: Goed en toegankelijk onderwijs, heeft kwaliteitscultuur alles te maken met Venster 2: Personeel in positie. Het kwaliteitsbewustzijn is het afgelopen jaar verder gegroeid. Samen leren en ontwikkelen is overal zichtbaar. De verantwoordingsgesprekken en -rapportages en de hechte verbinding met de ASG Academie dragen hieraan bij. Een direct gevolg van de versterkte kwaliteitscultuur zijn ook de Professionele Leergemeenschappen (PLG's), waarover we verslag doen in [Professionele Leergemeenschappen](#).

We zien echter ook dat het nog beter kan. Daarom zijn we in 2020 in PO en VO gesprekken gestart over manieren om samen te leren en te ontwikkelen. Hiertoe zijn verschillende instrumenten beschikbaar, zoals kwaliteitsonderzoeken, audits en intercollegiale consultatie. Met elkaar stellen we vast welk instrument in welke situatie het meest helpend is. In 2021 ronden we hierover een beleidsnotitie af.

Adviseurs Onderwijs Kwaliteit en Innovatie

Om de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur binnen ASG nog verder te verstevigen, zijn in 2020 naast de Directeur Kwaliteitszorg twee Adviseurs Onderwijs Kwaliteit en Innovatie benoemd, een voor PO en een voor VO. Met hun expertise faciliteren zij het ASG-bestuur en de scholen in de regievoering op de onderwijskwaliteit. Ze zorgen ervoor dat er ASG-breed goed zicht is op kwaliteit. De adviseurs spelen een adviserende, ondersteunende en begeleidende rol bij de herstelplannen; de betrokken directeur of rector is eindverantwoordelijk.

3.1.3 Effecten van corona op onderwijskwaliteit

De coronapandemie heeft ons in 2020 gedwongen op een andere manier onderwijs te verzorgen. De sluiting van de scholen in de eerste helft van het jaar had rechtstreekse gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs. We signaleren zowel positieve effecten als risico's.

Innovatieboost

Het onderwijs heeft als gevolg van het onderwijs op afstand een forse innovatieboost gekregen. Onder moeilijke omstandigheden zijn medewerkers snel digitaal vaardiger geworden. Waar sommige medewerkers voorheen huiverig waren voor innovatie, was de situatie vanwege corona zo urgent dat

iedereen als vanzelf naar innovatieve middelen greep. Daarmee werd zichtbaar dat urgentie een krachtige drijfveer is voor innovatie. In [Innovatie](#) is hierover meer te lezen. De innovatieve mogelijkheden hebben het onderwijs verrijkt. Via de digitale weg bleek het makkelijker te zijn om te differentiëren.

Het gespecificeerde onderwijsaanbod komt onze leerlingen ten goede. In de tweede helft van het jaar, toen de scholen weer open gingen, zagen we dat de innovatieboost uit de eerste helft van het jaar blijvend een plek kan krijgen in het onderwijs. Het is wel nodig hier aandacht aan te blijven geven, vandaar dat we tijdens de Koersplandag in oktober hierover actief nieuwe technologische inzichten met elkaar hebben gedeeld.

Op het gebied van afstandsonderwijs signaleren we tevens risico's. Digitaal onderwijs geven maakt het lastiger te zien hoe een kind reageert en of het de lesstof begrijpt.

Thuisituatie en noodopvang

Leraren kregen tijdens de periode van afstandsonderwijs een kijkje achter de voordeur van leerlingen. Dit gaf zicht op wie extra ondersteuning nodig had. Dit inzicht vinden wij een positief effect, omdat het ons helpt beter in te spelen op de behoeften van onze leerlingen.

Een deel van de leerlingen had niet de beschikking over een computer. Dankzij de hulp van externe organisaties, waaronder het Jeugdeducatiefonds en Sivon, heeft ASG laptops kunnen geven aan leerlingen: 160 in het PO en 75 in het VO.

Voor een deel van de leerlingen was het niet mogelijk om thuis in alle rust onderwijs te volgen. Voor deze kinderen heeft ASG op alle basisscholen noodopvang geboden. De noodopvang was tevens geopend voor kinderen van ouders met cruciale beroepen. De SBO-scholen bleven in zijn geheel open. Door hun inzet hebben medewerkers van SBO-scholen en noodopvang de onderwijskwaliteit voor deze leerlingen hoog gehouden.

Onderwijsvertraging

ASG doet mee aan het Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs (NCO) en ontvangt in 2021 een terugkoppeling over de gevolgen van de coronacrisis op de leergroei van leerlingen. Daaruit zal blijken of leerlingen als gevolg van de sluiting van de scholen vertraging hebben opgelopen ten opzichte van de doelen die voor de coronacrisis waren gesteld.

Overgang PO/VO

Leerlingen die in 2020 overstapten van het PO naar het VO, hebben geen centrale eindtoets gemaakt. Hun overstap is uitsluitend gebaseerd op het advies van de leerkracht. Scholen binnen ASG hebben kansrijk geadviseerd, waarbij rekening is gehouden met de mogelijkheden van kinderen. De onderwijsresultaten uit periode 1 van de VO-scholen van ASG laten zien dat leerlingen uit de brugklas gemiddeld beter scoorden dan in voorgaande jaren.

Eindexamens

In 2020 zijn de centraal schriftelijk examens (CSE's) als gevolg van de coronacrisis niet doorgegaan. Leerlingen zijn beoordeeld op grond van hun gemaakte schoolexamens (SE's). Dit heeft geen gevolgen voor de waarde van hun diploma: voor de examenleerlingen van 2020 was het grootste deel van het examenjaar al voorbij toen we overgingen op afstandsonderwijs. Landelijk bestaat de angst dat als gevolg van de coronapandemie meer studenten in het eerste jaar stoppen met hun studie. ASG wacht nog op terugkoppeling hierover van ontvangende scholen en universiteiten.

Leerlingen die in 2021 eindexamen doen hebben in 2020, hun voorexamenjaar, op uiterst gecompliceerde wijze onderwijs ontvangen. Om die reden is inmiddels besloten dat examenkandidaten in 2021 een extra onvoldoende op hun eindlijst mogen hebben om te slagen. Binnen ASG zijn deze leerlingen maximaal ondersteund binnen de mogelijkheden die de coronamaatregelen boden. Eindexamenleerlingen ontvingen tijdens de sluiting van de scholen in 2020 onderwijs op school.

3.2 Kansengelijkheid PO

Het bevorderen van kansengelijkheid is een brede maatschappelijke opgave waarin het onderwijs een belangrijke rol speelt. ASG pakt die rol op, onder meer vanuit onze kernwaarde 'gezien worden'. Het ministerie van OCW kent scholen middelen toe voor de bestrijding van onderwijsachterstanden via het Onderwijsachterstandenbeleid (OAB). Dit is gerelateerd aan de toekenning door OCW op basis van CBS-achterstandsscores. Binnen ASG spreken we liever over kansengelijkheid vergroten en inspelen op onderwijsbehoeften, dan van onderwijsachterstanden bestrijden.

Het bevorderen van kansengelijkheid in het PO wordt binnen ASG per school vormgegeven. Scholen die in aanmerking komen voor OAB-gelden bepalen zelf op welke manier zij deze middelen besteden. Scholen nemen dit op in het schoolplan. Veel scholen zoeken hierbij samenwerking met partners uit de wijk en de stad. Daarmee geven zij gevolg aan [Venster 4 uit Koers 22: Partnerschap](#).

We noemen enkele voorbeelden. In 2020 hebben diverse scholen gewerkt aan het oprichten van doorstroomgroepen, in samenwerking met peuterspeelzalen voor voor- en vroegschoolse educatie (VVE). Dit heeft als doel om taalontwikkeling en sociaal-emotionele ontwikkeling te bevorderen. Talentonderwijs brengt kinderen in contact met drama, muziek en dans. Het gaat hierbij om kinderen die hiermee vanuit hun thuissituatie niet of niet snel in aanraking komen. De Werkplaats Onderzoek van de Universiteit van Amsterdam leert teamleden van een van de ASG-scholen hoe zij hun onbewuste vooroordelen kunnen signaleren, zodat ze daar niet naar handelen.

3.3 Passend onderwijs

Binnen ASG werken we met hart en ziel aan passend onderwijs: onderwijs voor leerlingen voor wie de basisondersteuning ontoereikend is. We bieden passend onderwijs op al onze scholen. Onze gedrevenheid komt voort uit onze betrokkenheid bij de leerling en onze ambitie het beste onderwijs te willen bieden. In 2020 hebben we onze visie op passend onderwijs verwoord in ons visiedocument: *Goed en toegankelijk passend onderwijs bij ASG*. Dit document vormt het bestuurlijk kader waarlangs we Venster 1 uit Koers 22 verdieping geven. Het visiedocument is tot stand gekomen met de inbreng van directeuren en rectoren uit het PO en VO en de Stuurgroep Passend Onderwijs, en is vastgesteld door het College van Bestuur.

Met het verwoorden van onze visie in het visiedocument: *Goed en toegankelijk passend onderwijs bij ASG* geven wij richting aan ons handelen. Zo kunnen wij in ons dagelijks werk met leerlingen uitvoering geven aan dezelfde overtuigingen en ambities. De Evaluatie Passend Onderwijs, die in het voorjaar van 2020 verscheen, hebben we in onze visie meegenomen. Onze gezamenlijke visie geeft tevens richting en regie aan de bijdrage die ASG levert in de nieuwe ondersteuningsplannen die in 2021 binnen het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere worden opgesteld en vanaf 2022 in werking treden. Als grote partner binnen dit samenwerkingsverband willen wij een heldere inbreng leveren. Doel van onze visie is het versterken van passend onderwijs binnen ASG, én binnen Almere, om samen onze leerlingen op de best mogelijke manier te kunnen ondersteunen.

Passend onderwijs PO

In het PO zijn er arrangementsmiddelen beschikbaar voor passend onderwijs. Naar rato van het aantal leerlingen kunnen scholen uren onderwijsbegeleiding en een orthopedagoog/psycholoog inzetten ter verbetering van de onderwijskwaliteit of ondersteuning bij individuele casussen.

Deze middelen zijn in 2020 in het PO besteed aan professionalisering van de leerkrachten en teams, interventies met betrekking tot het pedagogisch klimaat en de groepsdynamiek, meer- en hoogbegaafdheid, dyslexie en individuele ondersteuning van leerlingen met een ontwikkelingsperspectief. Vijf scholen voor regulier primair onderwijs hebben extra gelden gekregen en gebruikt voor een specifiek arrangement. Op een school worden ZML-kinderen geïntegreerd in de reguliere groepen opgevangen met extra ondersteuning. Op vier scholen wordt NEO-onderwijs aangeboden aan hoogbegaafde kinderen in separate groepen. Daarnaast ontvangen de SBO-scholen geld voor arrangementen: de Watertuin voor het aanbod praktijkgroepen (ondersteuningsbehoefte in verband met lage cognitie en behoefte aan praktisch

leren), en De Bombardon voor structuurgroepen (ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag en psychiatrie) en voor de jeugdhulp-onderwijsgroepen Triangel en Tamboerijn.

Passend onderwijs VO

Passend onderwijs in het VO wordt voornamelijk gefinancierd uit middelen voor passend onderwijs en voor VSV (voortijdig schoolverlaten). Binnen het VO kiezen we ervoor om middelen zoveel mogelijk toe te wijzen aan de scholen, het zogeheten schoolmodel. Scholen kunnen zelf beslissen hoe ze deze middelen inzetten. Dit is een keuze binnen het samenwerkingsverband.

In 2020 is het arrangement voor leerlingen met autisme op het Oostvaarders College voortgezet. Ook is er veel aandacht besteed aan de Taskforce VSO. De scholen hebben gesprekken gevoerd over hoe we ervoor kunnen zorgen dat leerlingen die nu nog in het VSO zitten na verloop van tijd wellicht kunnen overstappen naar het reguliere VO. We hebben onderzocht wat deze leerlingen, maar ook de docenten in het VO, nodig hebben om de overstap tot een succes te maken. Een belangrijk onderdeel van deze taskforce is kennisdeling.

3.4 Toetsing en examinering

Als schoolbestuur willen wij een goed functionerende examenorganisatie kunnen garanderen. Daarom is een juist georganiseerde kwaliteitsborging rondom dit thema van groot belang. Een Professionele Leergemeenschap (PLG) van examensecretarissen is in 2020 opgericht. Deze houdt zich bezig met het wegnemen van kwetsbaarheden rond examens en toetsing, en het bevorderen van de kwaliteit van toetsing en examinering.

Hiertoe werken we aan een ASG-breed examenreglement dat kaderstellend is. Het vormt de verbinding tussen wet- en regelgeving, en de schoolinterne regelgeving. Zo behouden scholen hun autonomie. In 2020 is besloten dat elke VO-school met ingang van het schooljaar 2021/2022 een examencommissie heeft, die de kwaliteit van de schoolexaminering bewaakt en bevordert. Voorbereidingen hiervoor zijn in 2020 getroffen. Daarnaast is aanbevolen om een ASG-brede werkgroep borging kwaliteit examens en toetsing in te stellen. Deze werkgroep kan jaarlijks de schoolexaminering tegen het licht houden en collegiale consultatie initiëren en uitvoeren.

3.5 Klachten en bezwaarschriften

Op schriftelijke klachten en bezwaarschriften die bij het College van Bestuur worden ingediend zijn de Klachtenregeling en de Bezwaarschriftenregeling van ASG van toepassing. Hiernaast bestaat de mogelijkheid om, in het VO, een beroepsschrift in te dienen bij de beroepscommissie annex klachtencommissie voor de examens voortgezet onderwijs. Hierop is de regeling voor de beroeps- annex klachtencommissie voor de examens van ASG van toepassing.

De klachten- en bezwaarschriftenregeling bieden de mogelijkheid om klachten en bezwaarschriften eerst neer te leggen bij de clusterdirecteur (voor het PO) en de rector van de betreffende school (voor het VO).

Externe adviescommissies

Wanneer dit niet tot een oplossing leidt wordt de klacht of het bezwaarschrift voorgelegd aan onze externe adviescommissie. Deze bestaat uit drie commissies. Voor klachten is er de externe adviesklachtencommissie. Voor bezwaarschriften is er de externe adviesbezwaarschriftencommissie.

De derde commissie is de beroeps- annex klachtencommissie voor de examens van ASG. Beroepen die zich richten tegen een besluit van de rector van een school over de afhandeling van een onregelmatigheid tijdens een examen (art. 5 eindexamenbesluit VO), worden behandeld door deze commissie.

Afstemming adviescommissie en College van Bestuur

Twee keer per jaar vindt afstemming plaats tussen de leden van de commissies en het College van Bestuur. Daarnaast worden in zijn algemeenheid ook knelpunten en verbeterpunten besproken die wederzijds ervaren worden. De regelingen en commissies werken goed. De commissies beantwoorden aan het doel

waarvoor zij in het leven zijn geroepen: een onafhankelijk (juridisch) advies aan het College van Bestuur. In het PO en het VO zijn de adviezen van de commissies in 2020 door het College van Bestuur volledig overgenomen.

Klachten en bezwaar- en verzoekschriften

De aard van de klachten en bezwaarschriften is divers. Er zijn onder meer klachten en bezwaarschriften ingediend over (weigering van) toelating, time-outs en korte en meerdaagse schorsingen, al dan niet met het voornemen tot verwijdering, communicatie en gedrag van personeel naar leerlingen en vice versa of gedrag van leerlingen onderling. Ook verzoeken, klachten en bezwaren op het gebied van de geboden of benodigde ondersteuning van leerlingen komen voor. In het VO is een stijging zichtbaar in het aantal klachten en bezwaren over doubleren en op- en afstromen van leerlingen. Dit past bij de maatschappelijke tendens over dit onderwerp. In 2020 is het aantal klachten teruggelopen ten opzichte van 2019.

Klachten, bezwaar- en verzoekschriften 2020	PO	VO	Totaal
Aantal klachten en bezwaarschriften	21	15	36
Aantal verzoekschriften	1	2	3
Opgelost op bestuursniveau	18	12	30
Buiten behandeling gesteld	1	-	1
Niet ontvankelijk	1	2	3
Ongegrond	2	1	3
Deels gegrond, deels ongegrond	-	1	1
Gegrond	-	-	-
Ingekomen 2019, voortgezet 2020	2	1	3
Gegrond 2019	-	-	-
Opgelost 2019	2		2
Ongegrond 2019		1	1
Nog niet afgehandeld 2020			1

Nadere toelichting gegronde klachten en bezwaarschriften

Het overgrote deel van de klachten en bezwaarschriften wordt door de (cluster)directie en de rectoren van de scholen in onderling overleg met ouders opgelost. Slechts een klein deel wordt uiteindelijk ter advisering voorgelegd aan een van de commissies. In een zaak adviseerde de commissie de klacht gedeeltelijk gegrond te verklaren. Dit betrof een kwestie op het gebied van communicatie. Dit is door het College van Bestuur overgenomen en erkend richting betrokkene. De adviezen van de commissies zijn door het College van Bestuur besproken met de betrokken rector.

Nadere toelichting beroepsschriften

In 2020 zijn er vier beroepsschriften binnengekomen na besluiten van rectoren na geconstateerde onregelmatigheden bij de examens. Alle beroepsschriften zijn na overleg tussen school en ouders ingetrokken. Het aantal ingekomen beroepsschriften laat een lichte stijging zien ten opzichte van 2019.

Beroepsschriften VO 2020	
Aantal	4
Opgelost op bestuursniveau	4

4. Venster 2: Personeel in positie

Samen kleur geven aan goed onderwijs verwezenlijken wij met goed personeel op de juiste posities, een ambitieuze leercultuur en betrokken medewerkers. Ons strategisch HR-beleid ondersteunt en faciliteert hierbij. We begeleiden onze medewerkers door aandacht te geven aan verdere professionalisering, aan mobiliteit binnen de organisatie en door ruimte te bieden aan persoonlijke groei. De ASG Academie speelt een belangrijke rol bij het leren en ontwikkelen. Als werkgever heeft ASG oog voor elke levensfase waarin onze medewerkers zich bevinden. We streven ernaar dat professionals die in onze regio in het onderwijs willen werken, bij voorkeur en met enthousiasme kiezen voor ASG.

4.1 Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsplan van ASG is gelieerd aan het Noodplan Almere en Flevowijis (zie [Lerarentekort](#)). Daarin wordt samengewerkt om het lerarentekort in Almere en de provincie Flevoland te doen dalen en leraren te behouden voor het vak. Ons strategisch HR-beleid ondersteunt, geeft vorm aan het werkgeverschap en faciliteert de leergemeenschap en het samen leren. Onze missie: *Samen kleur geven aan goed onderwijs* kan worden verwezenlijkt met goed personeel op de juiste posities, een ambitieuze leercultuur en trotse en betrokken medewerkers.

Instroom en behoud

Een belangrijk doel van strategisch personeelsbeleid is het genereren van voldoende instroom en behoud van goede medewerkers. We brengen structuur in het begeleiden en opleiden van (startende) medewerkers en stellen coaches en begeleiders aan. De drie belangrijkste thema's zijn:

- *Instroom*

ASG heeft aantrekkingskracht als grote werkgever. Door inzet van beleid en employee-marketing werd de aantrekkelijkheid voor (nieuwe) medewerkers vergroot. Gezien het lerarentekort is het nodig om ook in te zetten op het bereiken en werven van (deels nieuwe) doelgroepen (zie [Lerarentekort](#)). Hierbij is het waardevol dat ASG meerdere opleidingsscholen heeft (zie [AAOS en OPLIS](#)). Ook het zogenaamde onboarding, gericht op het opdoen van de juiste ervaringen aan de start van de loopbaan bij ASG, heeft de aandacht. Dit draagt ertoe bij dat medewerkers zich thuis gaan voelen binnen de organisatie en effectief kunnen zijn in hun werk.

- *Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit*

Tweemaal per jaar vindt ASG Start plaats (zie [Kennisdelen en ontmoeten](#)). Dit is een bijeenkomst voor alle nieuwe medewerkers waarin ze kennis maken met elkaar, met het bestuur en achterliggende informatie krijgen. ASG is een werkgever die medewerkers goed begeleidt, aandacht heeft voor hun welbevinden in elke levensfase en hen uitdaagt verder te groeien en daarin de regie te nemen. Dit raakt onder meer aan het gezondheidsbeleid en opleidingsbeleid. Juist in coronatijd is vitaliteit en het betrokken houden van de medewerkers bij de organisatie een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap. Naast de inspanningen van HRM op dit gebied, stond vitaliteit dan ook regelmatig op de agenda van het coronateam (zie [ASG en corona](#)).

- *Binden en boeien*

Het binden en boeien van medewerkers is vertaald naar medewerkersprofielen, waarin is uitgewerkt wat ASG aan professionaliteit en vaardigheden vraagt van medewerkers. Ook dit is een onderwerp dat in 2020 werd gedomineerd door corona. Hoe bied je desondanks elke medewerker voldoende uitdaging en houd je medewerkers gemotiveerd om hun werk te blijven doen? In [ASG en corona](#) staat hier meer over.

In 2020 is gestart met de ontwikkeling van een medewerkersonderzoek. Het is het streven dat in 2021 uit te voeren. Daarin wordt de verbinding met Koers 22 gemaakt. De inzichten die het onderzoek oplevert worden vertaald naar doelen en acties gericht op vitaal, inzetbaar, betrokken en trots personeel.

HR-beleidskadernota

De beleidskadernota voor het HR-beleid van ASG is gelinkt aan Koers 22. Het is een uitwerking van Venster 2, Personeel in positie. De kadernota vormt de basis van het HR-(meerjaren)plan. Op deze manier vormt Koers 22 de basis van de beleidskaders op basis waarvan besluiten worden genomen.

In de HR-beleidskadernota beschrijven we op hoofdlijnen de visie op verzuim. Ook beschrijven we hierin op welke terreinen medewerkers eigen regie nemen volgens het 'eigen-regie-model' in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Het nemen van eigen regie komt ten goede aan het welbevinden, het werkplezier en vermindering van het ziekteverzuim. Het draagt bij aan de persoonlijke betrokkenheid bij ASG van onze medewerkers en aan de aantrekkelijkheid van ASG als werkgever. Goede begeleiding betekent dat we aandacht geven aan de verdere professionalisering van onze medewerkers, aan mobiliteit binnen de organisatie en ruimte geven aan persoonlijke groei. Daarmee dragen we bij aan 'Personeel in positie' en benutten we de talenten van onze medewerkers optimaal.

Inclusieve aanpak

De inclusieve aanpak van HRM leidt tot een positieve bijdrage aan onze cultuur, waardoor ASG als werkgever aantrekkelijk is en blijft. De organisatiestructuur, het blijvend werken aan professionaliteit van alle medewerkers, ruime mogelijkheid voor interne mobiliteit en een eigen ASG Academie (zie [ASG Academie](#)) geven nieuwe medewerkers ruim de kans om zich thuis te voelen en ambassadeurs te zijn voor nieuwe medewerkers.

De aanpak resulteert in aantrekkelijk werkgeverschap, loopbaanmogelijkheden en actief zij-instroombeleid. Met zij-instroomplekken, opleidingsplekken, ASG Start, actief profileren van Flevowijis, Werken bij ASG, OPLIS en AAOS zijn de regionale plannen intern uitgewerkt. In 2020 is er daadwerkelijk meer instroom dan uitstroom genoteerd.

Nieuw HRM-systeem

Op 1 januari 2021 werd het nieuwe HRM-systeem VISMA in gebruik genomen; de overstap is in 2020 voorbereid. Dossiers en routes zijn gedigitaliseerd en e-signing werd geïntroduceerd. Maandelijks worden maar liefst 1.500 salarismutaties verwerkt. De invoering liep parallel aan de administratieve exercitie naar aanleiding van het vereenvoudigen van de stichtingsstructuur van ASG van vijf naar één stichting.

4.2 Lerarentekort

Het landelijke lerarentekort raakt de grote steden, waaronder Almere, sterk. Het tekort in onze stad is 13% in het basisonderwijs en 20% in het speciaal basisonderwijs. De tekorten in het voortgezet onderwijs zijn kleiner, maar lopen op. Als ASG doen we er alles aan om leerkrachten en docenten aan ons te binden en zo het lerarentekort tegen te gaan. We doen dit op verschillende manieren en in verschillende samenwerkingsverbanden. Alles met het doel: goed personeel aantrekken en behouden.

4.2.1 Programmaoverleg Lerarentekort

Binnen ASG vormt het programmaoverleg Lerarentekort de spil in de aanpak van het lerarentekort. De agenda van het programmaoverleg is ingevuld door een concrete vertaling vanuit het Noodplan Almere (PO) voor ASG en vanuit Flevowijis voor PO en VO. Het programmaoverleg zorgt ervoor dat we zowel binnen ASG als op stedelijk, regionaal en landelijk niveau actief werken aan het werven en behouden van leraren. De doelen van het overleg zijn het imago van het lerarenvak verbeteren, de instroom maximaliseren, goed gekwalificeerd personeel opleiden en huidige medewerkers behouden. Dit geldt zowel voor PO als voor VO.

Binnen het thema lerarentekort geven we tevens invulling aan ons strategisch personeelsbeleid. We formuleren antwoorden op het lerarentekort en bereiden ASG-breed beleid voor. Daarbij werken we samen met verschillende partners. Intern zijn dit medewerkers uit het PO, VO en het Servicebureau. Extern werken we op dit thema samen met verschillende maatschappelijke partners.

4.2.2 Noodplan Lerarentekort PO

ASG maakt namens het basisonderwijs in Almere deel uit van het G5-schoolbesturenoverleg. Samen met Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en het ministerie van OCW buigen we ons over de vraag hoe we het lerarentekort in het PO kunnen aanpakken. In 2020 hebben alle betrokken steden een eigen Noodplan ingediend bij OCW. Het Noodplan Lerarentekort Almere is tot stand gekomen in een samenwerking tussen de schoolbesturen ASG, SKO Flevoland & Veluwe, Stichting Prisma, Stichting Almere Speciaal en Stichting Viertaal, Hogeschool Windesheim Almere en de gemeente Almere; ASG is penvoerder. Voor de uitvoering is door het ministerie ruim 6 miljoen euro toegekend, verdeeld over vier jaar. Hiermee financieren we vijf maatregelen uit het Noodplan:

1. het opleiden van leraarondersteuners
2. het begeleiden van zij-instromers
3. een andere dag- en weekindeling
4. een begeleidingsprogramma voor startende leerkrachten
5. extra zorg in de klas.

Leraarondersteuners opleiden

Een eerste maatregel betreft het verder opleiden van onderwijsassistenten via de hbo-opleiding Pedagogisch Educatief Professional, kortweg AD PEP. Na de voorbereidingen en werving in 2020 is de eerste ronde van deze opleiding op 29 januari 2021 gestart bij Windesheim Almere. In totaal doen zestien medewerkers van ASG mee.

De opleiding AD PEP is een sleutel naar werkdrukverlaging voor leerkrachten én biedt perspectief voor deelnemers. Na het afronden van de opleiding maken zij de stap naar leraarondersteuner. Deze mag een deel van de groep zelfstandig begeleiden, waardoor de leerkracht zich op andere leerlingen kan richten. De leraarondersteuner heeft daarmee meer verantwoordelijkheid en ontvangt ook meer salaris.

Begeleiden van zij-instromers

Een tweede maatregel is erop gericht meer zij-instromers aan te trekken en hen goed te begeleiden. De inzet heeft succes: het aantal zij-instromers neemt toe. In het schooljaar 2018/2019 zijn we voorzichtig opgestart met drie zij-instromers. In schooljaar 2019/2020 waren dit er acht. In schooljaar 2020/2021 koersen we op circa twintig zij-instromers. Een deel van hen is bezig met hun geschiktheidsonderzoek. Dit onderzoek is onderdeel van het voortraject dat we vanuit het samenwerkingsverband Flevowijs hebben opgezet. Door geïnteresseerden vooraf goed te screenen weten we zeker dat diegenen die aan de vanuit het Noodplan gefinancierde opleiding beginnen, geschikte kandidaten zijn.

Andere dag- en weekindeling

In reactie op het Noodplan Lerarentekort Almere heeft OCW ons toestemming gegeven voor het inzetten van specialistische maatschappelijke partners in het onderwijs. Deze partners kunnen niet-cognitieve vakken aanbieden, bijvoorbeeld natuur- of cultuurlessen. Deze partners kunnen structureel voor de klas staan op momenten dat een school geen leerkracht beschikbaar heeft. Hieraan is een maximum aantal uur verbonden van 22 uur per maand per school. Dit biedt een oplossing voor het lerarentekort én verrijkt het onderwijs. De verschillende schoolbesturen zijn in 2020 begonnen met de voorbereiding van deze maatregel onder de noemer 'Andere dag- en weekindeling'. Binnen ASG doen zestien scholen mee. In verband met corona is de verwachting dat de ondersteuning uiterlijk in het schooljaar 2021/2022 van start gaat.

Overige maatregelen

De vierde maatregel waarvoor via het Noodplan geld beschikbaar is, is extra zorg van zorgprofessionals in de klas om leerkrachten te ontlasten. We zijn in 2020 begonnen met de uitvoering hiervan. Een vijfde maatregel, een begeleidingsprogramma voor startende leerkrachten, is in januari 2021 van start gegaan.

In het noodplan staan in totaal tien maatregelen. Drie maatregelen zijn bedoeld om arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden gelijk te trekken met Amsterdam, zodat Almeers personeel niet naar Amsterdam

overstapt. Dit betreft een kostendekkende reiskostenvergoeding, het optimaal benutten van ondersteunend personeel en het inzetten op aanpassing van de salariering van leerkrachten op gewichtsscholen. We gaan hiermee aan de slag als de eerste maatregelen zijn afgerond. De laatste maatregelen zijn het faciliteren van woningaanbod en kritisch kijken naar schoollocaties.

4.2.3 Regionale Aanpak / Flevowijs

ASG heeft samen met de andere schoolbesturen in Flevoland, de gemeente en Hogeschool Windesheim het samenwerkingsverband Flevowijs opgericht. Binnen dit samenwerkingsverband zijn naast deze partijen ook het UWV betrokken.

De doelen van het regionale samenwerkingsverband zijn de in-, door- en uitstroom van de lerarenopleiding vergroten, de vijver van potentiële leerkrachten vergroten, aantrekkelijk werkgeverschap versterken en regionaal samenwerken met alle stakeholders.

Onder de gezamenlijke vlag van Flevowijs richten we ons op potentiële kandidaten die al – of willen gaan - werken in of belangstelling hebben voor het onderwijs. Zo behouden en werven we personeel om het lerarentekort te verkleinen. We etaleren Flevoland als aantrekkelijke woon-, werk- en leeromgeving. Ook is Flevowijs een loket waar werkzoekenden terecht kunnen.

ASG is penvoerder van de subsidieaanvraag Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL). Deze liep tot 31 juli 2020. Het opzetten van de website en de promotie van wonen en werken in Flevoland wordt onder andere bekostigd uit deze subsidie. Als opvolger van de RAL-subsidie is per 1 augustus 2020 de subsidieregeling Regionale Aanpak Personeel (RAP) van start gegaan. De doorontwikkeling van de website, het opbouwen van één loket en de promotieactiviteiten worden uit deze subsidiegelden bekostigd. De RAP is toegekend voor twee schooljaren, 2020/2021 en 2021/2022.

In 2020 ontplooidde Flevowijs een groot aantal initiatieven.

Behoud van personeel

- Via een post-hbo opleiding worden docenten opgeleid tot coach, zodat zij uitdaging in hun werk behouden en zij nieuwe collega's kunnen ondersteunen. In 2020 werden drie PO- en drie VO-collega's opgeleid.
- In het VO kunnen docenten omgeschoold worden naar tekortvakken. Binnen ASG maakten in 2020 twee collega's hiervan gebruik.

Instroom van personeel

- De jaarlijkse onderwijsmarkt voor zij-instromers werd in 2020 als gevolg van corona in digitale vorm gehouden. Aan dit webinar deed een flink aantal deelnemers mee. Voor het PO waren er 103 deelnemers, voor het VO 58 en voor het mbo 61. In februari 2020 organiseerde Flevowijs een meeloopdag. In het PO van ASG liepen 59 geïnteresseerden een dag mee. In het VO waren dit er 43. Zij-instromers kunnen meedoen aan de cursus 'Zin in lesgeven' om te onderzoeken of het vak van leerkracht iets voor hen is. Voor ze aan de opleiding beginnen, worden ze gescreend op geschiktheid. In 2020 begonnen zij-instromers vooral aan een baan in het PO (zie [Noodplan](#)). In het VO was het aantal zij-instromers met twee zeer beperkt.
- Statushouders die in hun land van herkomst leraar waren, bieden wij een oriëntatiejaar om te bekijken of zij hun beroep ook in Nederland kunnen uitoefenen. In 2020 waren er binnen ASG op deze manier drie statushouders actief in het PO en twee in het VO.
- Het mbo-opstroomtraject is bedoeld voor onderwijsassistenten die hun Pabo-diploma willen behalen. Vanuit ASG deden er in 2020 zes medewerkers aan mee. Het mbo-opstroomtraject is voor veel deelnemers erg zwaar doordat een grote hoeveelheid theorie zelf ingepland moet worden. Binnen Flevowijs evalueren we hoe we deze medewerkers de juiste ontwikkelmogelijkheden kunnen bieden. Mogelijk is de opleiding AD PEP, zoals beschreven bij [Noodplan](#), voor hen geschikter.

- De opleiding Teachers College (TC) is een variant op de Pabo. Het is een interdisciplinair programma dat studenten meer ruimte biedt voor eigen keuzes. Deze wordt momenteel gevolgd door vijf ASG'ers.
- Niet onder de vlag van Flevowijs maar specifiek binnen ASG volgen vier mensen de Talentroute. Twee van hen rondden hun opleiding in 2020 af. De andere twee zullen dit in 2021 doen.

De hierboven genoemde instroom van personeel betreft uitsluitend de trajecten van de specifieke doelgroepen waarop Flevowijs zicht richt. Daarnaast heeft ASG ook instroom van voltijd- en deeltijdstudenten die via een van de opleidingsscholen AAOS en OPLIS stage lopen op een van onze scholen. Vaak komen zij daarna bij ASG in dienst. Meer hierover is te lezen in [Leren en ontwikkelen](#).

Anders organiseren VO

Naast de andere dag- en weekindeling in het PO, waarover we ons via het Noodplan buigen, zijn er ook in het VO vormen van anders organiseren die helpen het lerarentekort het hoofd te bieden. Een voorbeeld is het aanstellen van digitale onderwijsassistenten. Zij nemen de mentoren werk uit handen door contact te onderhouden met leerlingen die moeite hebben betrokken te zijn bij het digitale onderwijs. Hierover is meer te lezen in [Convenantsmiddelen werkdruk VO](#).

Imago

Tijdens de coronacrisis is het imago van leraar enorm verbeterd: werken in het onderwijs is betekenisvol en zinvol. Ook zien mensen dat onderwijs altijd nodig is en blijft bestaan, ongeacht de omstandigheden. De aanmelding van zij-instromers nam tijdens de pandemie toe, door het verbeterde imago en doordat mensen hun baan kwijt raakten.

4.3 Kerncijfers personeel

Aantal medewerkers in fte's

Het aantal medewerkers is weergegeven in fte's, afgerond naar hele getallen. De peildatum is 31 december 2020.

	Directie & College van Bestuur	OP	OOP	LIO/Stagiair	Totaal
Primair onderwijs	51	602	184	8	845
Voortgezet onderwijs	47	573	201		821
Servicebureau, Bestuursbureau, Concern Control, CvB en clusterdirectie	13		58		71
Totaal	111	1.175	443	8	1.737

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

In vergelijking met vorig jaar (in 2019 bedroeg dit 108) zien we een kleine toename van het aantal fte Directie & College van Bestuur. Het aantal fte Onderwijzend personeel (1.213 in 2019) nam af ten opzichte van 2019. Het aantal Onderwijsondersteunend personeel (422 in 2019) nam in 2020 toe. Het totale aantal medewerkers ligt iets onder het aantal van 2019. In 2019 waren er 1.754 medewerkers in dienst.

In- en uitstroom

De in- en uitstroom van medewerkers in 2020 is inclusief wijzigingen in de arbeidscontracten binnen de onderwijsgroep:

	Uit dienst	In dienst
Primair onderwijs	191	214
Voortgezet onderwijs	172	137
Bedrijfsbureau	16	17
Totaal	379	368

4.4 Personele zaken

4.4.1 Aanpak werkdruk PO

Werkdruk in het PO is jaarlijks onderwerp van gesprek tijdens de bespreking van het werkverdelingsplan van de school, waar werkdruk en besteding van de middelen onderdeel van uitmaken. Het team bepaalt, in overleg met hun leidinggevende, op welke wijze de middelen het beste kunnen worden ingezet en wanneer het effect voor het team het grootst kan zijn.

Binnen ASG zien we dat bij de besteding van werkdrukkiddelen meestal wordt ingezet op extra personeel. Veel scholen kiezen voor de inzet van een onderwijsassistent. Andere kiezen voor het inzetten van specifieke expertise voor bewegingsonderwijs, dans of muziek. In een aantal gevallen zien we dat scholen kiezen voor een extra inzet op ICT-hulpmiddelen of het aanleren van specifieke vaardigheden.

Naast de inzet van de financiële middelen voor werkdruk is er door scholen ook gekeken naar de besteding van ieders uren en de taken binnen de school. De taken worden opnieuw tegen het licht gehouden. Voor de inzet van de extra middelen is de voorgeschreven procedure gevolgd. Met de voorgestelde bestedingsplannen heeft iedere personeelsgeleding van de MR ingestemd. In het boekjaar 2020 was de inzet van de extra werkdrukkiddelen als volgt:

Bestedingscategorie	Besteed bedrag 2020
Personeel	€ 2.274.102
Materieel	€ 181.282
Overig	€ 0
Totaal	€ 2.455.384

Categorie	Ontvangen bedrag 2020
Ontvangen OCW	€ 2.656.347
Vrijval reservering	€ 0
Totaal	€ 2.656.347

De niet bestede middelen zijn verwerkt in de reserves van de scholen en zullen in 2021 worden besteed.

4.4.2 Convenantsmiddelen werkdruk VO

Ter bestrijding van het lerarentekort en de werkdruk in het VO heeft het ministerie van OCW aanvullende middelen beschikbaar gesteld. De regeling is een uitvloeisel van het convenant dat eind 2019 werd afgesloten tussen OCW en een groot aantal onderwijsorganisaties. Deze zogeheten convenantsgelden

bedragen € 155,- per VO-leerling en moeten in 2020 en 2021 worden ingezet. Bij een totaal aantal VO-leerlingen van 8.779 komt het totaalbedrag voor ASG op ruim € 1,3 miljoen. Binnen ASG is besloten dat 25% van dit bedrag bovenschools wordt besteed, ten bate van alle VO-scholen. De overige 75% wordt besteed door de scholen zelf. Het geld kan onder andere worden ingezet voor ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leraren, begeleiding van zij-instromers, onderwijsinnovatie of maatregelen arbeidsmarktvaagstukken. De manier waarop het geld besteed wordt gebeurt met actieve betrokkenheid van het onderwijzend personeel, via de medezeggenschap.

Bovenschoolse besteding

Het bovenschoolse budget wordt allereerst gebruikt om startende docenten inclusief zij-instromers te begeleiden. Hier valt winst te behalen omdat de uitval in de eerste jaren groot blijkt. In samenwerking met de ASG Academie en AAOS ontwikkelen we een zogeheten inductieprogramma. Daarbij wordt eerst onderzocht hoe de begeleiding nu verloopt en welke verbeteringen er mogelijk zijn. Ook onderzoeken we of leermeesters en coaches op meerdere scholen kunnen worden ingezet.

Als we het onderwijs op een innovatieve manier anders kunnen organiseren, kan het lerarentekort kansen bieden in plaats van bedreigingen. Daarom willen we onderzoeken hoe radicale innovatie op horizon 3 (zie [5.4 Innovatie](#)) kan helpen, bijvoorbeeld bij de tekortvakken Duits, Nederlands, natuurkunde, scheikunde en informatica. Ook willen we het vak van leraar promoten om de instroom te bevorderen. Nieuwe collega's willen we steviger aan ons binden met een onboardingtraject, waarmee collega's thuis gemaakt worden in de organisatie. Tenslotte blijven we inzetten op het terugdringen van verzuim.

Besteding op de scholen

Tijdens de coronacrisis is de werkdruk van mentoren en docenten verder toegenomen. Het afstandsonderwijs brengt extra werkzaamheden met zich mee, soms ook buiten de gewoonlijke werktijden. Echnaton en De Meergronden hebben deze extra werkdruk bij mentoren en docenten weggenomen door digitale onderwijsassistenten aan te stellen. Op Echnaton ondersteunt deze onder andere bij niet werkende apparatuur of programma's, zodat het onderwijs op professionele wijze doorgang kan vinden en elke leerling mee kan doen. Op De Meergronden ontlasten deze assistenten de mentor. Zij leggen contact met leerlingen die moeite hebben deel te nemen aan de online lessen en spelen daarmee een rol bij het voorkomen van verzuim.

Echnaton en Helen Parkhurst hebben om diezelfde reden extra verzuimmedewerkers aangetrokken die streng controleren op aanwezigheid en snel contact leggen met leerling en ouders.

In de periode waarin de scholen open waren moesten scholen gespreide start- en pauzetijden invoeren. Om leerlingen te helpen afstand van elkaar te houden nam Echnaton een extra pedagogisch conciërge aan, die de werkdruk voor de docenten en de overige conciërges verlichtte.

Het Arte College kan met de gelden voorkomen dat in de bovenbouw complexe combinatiegroepen ontstaan, waarbij op te veel verschillende niveaus gedifferentieerd moet worden. Dit voorkomt een hogere werkdruk. De overige scholen wachten met de bestedingen tot 2021, mede om eventuele dubbelingen met de bovenschoolse besteding te vermijden. Door het laat beschikbaar komen van deze middelen (december 2019) en de Coronapandemie zijn de middelen beperkt ingezet in 2020.

4.4.3 Loopbaanbegeleiding en verzuim

Loopbaanbegeleiding

ASG heeft in 2020 de loopbaanbegeleiding verzorgd van medewerkers in de bovenwettelijke WW vanuit de CAO VO. Zij worden begeleid bij het vinden van ander werk.

Verzuim- en re-integratiebeleid

ASG werkt continu aan een zo laag mogelijk 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. Op het gebied van verzuimpreventie delen we kennis en ervaringen om zo van elkaar te leren binnen ASG. In het kader van de coronamaatregelen was er continue extra aandacht ten aanzien van verzuim.

Sociaal Medisch Overleg

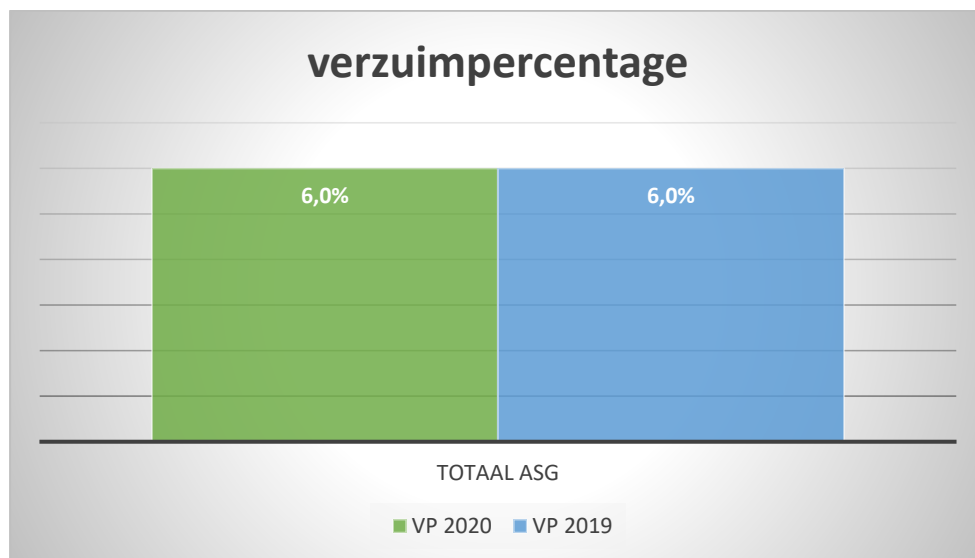
In schooljaar 2019-2020 is het sociaal medisch overleg (SMO) actiever ingezet binnen de scholen. Bij een SMO zijn de betrokken directeur, de bedrijfsarts, HR, de clusterdirecteur en soms ook de verzuimende medewerker aanwezig. Doel van het SMO is om tot een maatwerkoplossing te komen voor de betreffende medewerker. In een SMO wordt gekeken naar wat nodig is om het verzuim te reduceren. Er wordt gekozen voor een SMO als medewerkers frequent of langdurig uitvallen. Het gaat vaak om complexe situaties waarbij multidisciplinaire samenwerking nodig is.

Daarnaast wordt er ook op school/clusterniveau een SMO georganiseerd, waarbij de directie/MT-leden in gesprek gaan met de bedrijfsarts en HR adviseur. Doel daarvan is op intervisiebasis te leren van casuïstiek en meer bekend te raken met wet- en regelgeving.

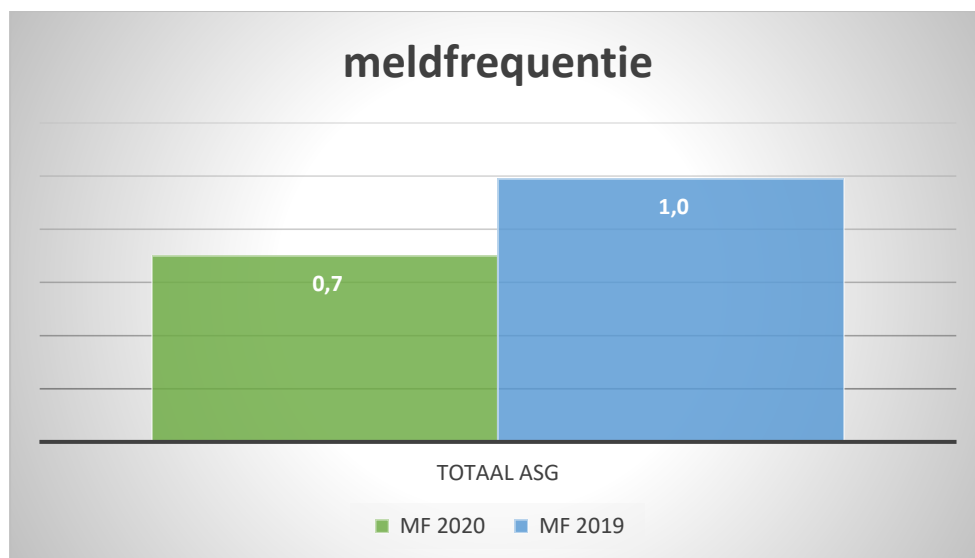
Verzuim 2020

Het gemiddelde verzuimpercentage voor de ASG is voor het derde opeenvolgende jaar gelijk gebleven en de gemiddelde meldfrequentie is nog iets verder afgenomen. De gemiddelde verzuimduur binnen ASG is iets verder toegenomen. Dit betekent dat medewerkers zich niet snel ziek melden, maar bij verzuim het veelal wat langer duurt voordat men hersteld is. Het nulverzuim is iets gestegen, wat betekent dat er in totaal minder medewerkers ziek zijn geweest in het achterliggende kalenderjaar. Als gevolg van de coronapandemie zijn de verzuimcijfers niet gestegen en dat is opvallend te noemen. De bedrijfsarts geeft aan dat thuiswerken meer mogelijkheden biedt voor medewerkers.

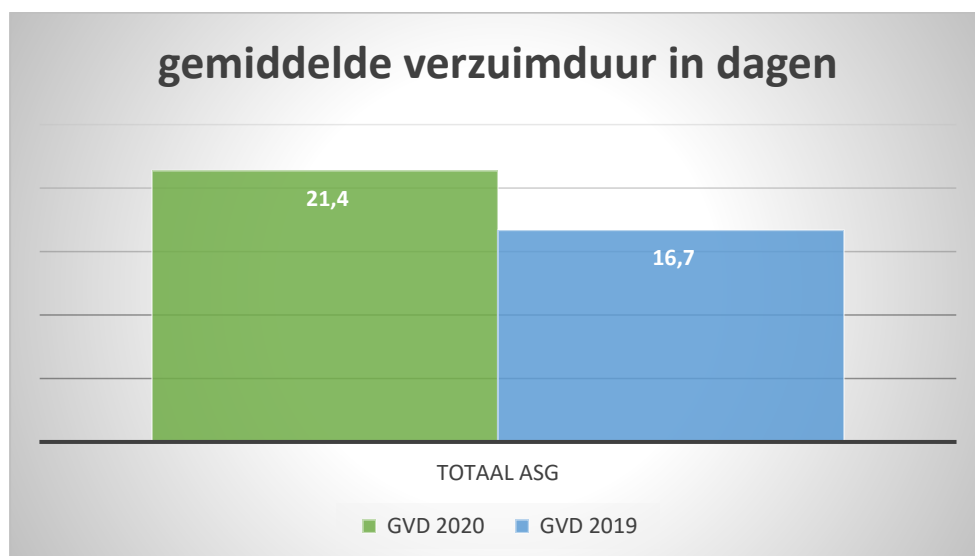
Het verzuimpercentage was in 2020 6%, gelijk aan het percentage in 2019.



De meldfrequentie was in 2020 0,7. In 2019 was dit 1,0.



De gemiddelde verzuimduur in dagen was in 2020 21,4 dagen. In 2019 was dit 16,7 dagen.



Preventie

Elke school heeft een eigen Risico-Inventarisatie en -Evaluatiedocument (RIE), waarvan het plan van aanpak besproken wordt met de MR.

Uitkeringen na ontslag

ASG heeft in 2020 van twintig medewerkers afscheid genomen in het kader van uitkeringen na ontslag. Er zijn geen medewerkers uit dienst gegaan via ontbinding bij de kantonrechter. Voor de medewerkers die vallen onder de CAO primair onderwijs zijn de dossiers ingediend bij het Participatiefonds.

5. Venster 3: De meerwaarde van ASG

Goed onderwijs bereiken we door samenwerking. Binnen onze grote onderwijsorganisatie hebben we een divers en op elkaar aansluitend aanbod. Dat geeft ons onderwijs meerwaarde. We vergroten die meerwaarde door op allerlei manieren kennis en ervaring uit te wisselen, onder andere via professionaliseringsprogramma's, Koersplandagen en professionele leergemeenschappen PLG's. Nieuwe medewerkers maken kennis met de meerwaarde die ASG biedt tijdens de bijeenkomst 'ASG Start'. Meerwaarde voor onze scholen optimaliseren we door ondersteuning vanuit het Servicebureau.

5.1 Doorlopende leerlijn PO-VO

De kracht van ASG is dat we vanuit één organisatie zowel primair onderwijs als voortgezet onderwijs bieden. Met elkaar werken we aan doorlopende leerlijnen binnen en tussen PO en VO. Meerdere van onze scholen zoeken verdergaande samenwerking met elkaar. Enkele voorbeelden hiervan zijn de scholen in Almere Haven (Polderhof en De Meergronden), de scholen in Almere Poort (Odyssee en Arte College) en de montessorischolen. Bij de samenwerking hebben we voortdurend oog voor de kennis en vaardigheden die onze leerlingen nodig hebben in het VO en in hun latere maatschappelijke loopbaan.

De basisvaardigheden van taal en rekenen spelen in de doorlopende leerlijn een grote rol. Een sterke basis op taalgebied helpt leerlingen om beter te presteren bij vrijwel alle andere schoolvakken. Wie goed overweg kan met taal en goed rekt, redt zich over het algemeen ook goed in de maatschappij.

Rond de overstap van leerlingen uit groep 8 naar de brugklas hebben ASG-scholen in PO en VO nauw contact met elkaar. Samen zorgen zij voor een warme overdracht. PO- en VO-scholen met een sterke band stimuleren leerlingen om voor de vertrouwde VO-school te kiezen, wat de doorgaande leerlijn bevordert.

In het montessorionderwijs wordt een doorgaande leerlijn verder versterkt met onze [Montessori Campus](#) in de wijk Nobelhorst. In deze nieuwbouwwijk komt een Montessori Campus voor leerlingen van 0 – 18 jaar. Het is een bijzonder onderwijsconcept dat nergens in Nederland op deze manier wordt toegepast. De verwachting is dat de campus per 2023 is gerealiseerd. Leerlingen in de basisschoolleeftijd kunnen al eerder, namelijk vanaf schooljaar 2021-2022 onderwijs volgen volgens het campusconcept. In dat schooljaar wordt gestart met de campus op een tijdelijke locatie. Omdat de wijk snel groeit, is er veel vraag naar primair onderwijs. Het Montessori Lyceum Flevoland is al gestart met een campusklas, bedoeld voor eigen leerlingen.

Een voorbeeld van innovatieve doorlopende leerlijn is de samenwerking tussen PO en VO is die tussen basisschool De Polderhof en VO-school De Meergronden. Deze scholen in Almere Haven bieden groep-8-leerlingen van De Polderhof sinds 2019 ondersteunende lessen op hun eigen niveau. De leerlingen volgen deze lessen op De Meergronden en krijgen een vast maatje in de vorm van een leerling van De Meergronden. Daarnaast worden de ouders van de groep-8-leerlingen betrokken en meegenomen in de ontwikkeling en begeleiding van hun kind. Doel van het project is om de overstap van PO naar VO soepeler te laten verlopen, zodat elke leerling een diploma kan halen op het niveau dat bij hem of haar past. Daarmee versterkt deze samenwerking de kanselijkheid voor leerlingen met verschillende achtergronden. Het betrekken van de ouders past binnen Venster 4, Partnerschap.

5.2 Kennisdelen en ontmoeten

De ASG-medewerkers delen kennis en ervaringen in hun eigen team en school, maar ook met collega's van andere scholen of andere afdelingen binnen ASG. Samen werken we aan een sterke kwaliteitscultuur en dragen we bij aan een goede onderwijskwaliteit. Het delen van kennis en ervaringen verliep in 2020 vaker

op digitale wijze. Sommige activiteiten hebben alleen meerwaarde als ze fysiek worden georganiseerd, en werden daarom uitgesteld.

ASG Start

Tijdens ASG Start ontmoeten nieuwe collega's elkaar, heet het College van Bestuur nieuwe medewerkers welkom en volgen de nieuwe ASG-collega's workshops. Op deze manier maken zij kennis met de totale ASG-organisatie, met Koers 22 en met de faciliteiten en toekomstmogelijkheden die ASG hen als werkgever biedt. Deze bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers zijn een belangrijk middel om ons personeel aan ons te binden. Begin 2020 is ASG Start gehouden op het Oostvaarders College voor 36 deelnemers. Voor een tweede bijeenkomst meldden zich ruim zestig mensen aan; deze bijeenkomst werd uitgesteld als gevolg van corona.

Koersplandag

In oktober 2020 hebben we een succesvolle digitale Koersplandag gehouden voor alle leidinggevenden binnen ASG. Koersplanbijeenkomsten zijn bedoeld om de voortgang van Koers 22 te monitoren. Ook wisselen we kennis en ervaring uit. Het digitale programma van deze Koersplandag stond in het teken van innovatie. Innovatie-expert Deborah Nas hield een inspirerende key-note over innovatie en technologie in het onderwijs. Naast het presenteren van de ASG-Innovatiestrategie lanceerden we de innovatiemodule (een training over innovatie, te geven door de ASG Academie) en het ASG-Innovatielab. Hierover is meer te lezen in [5.4 Innovatie](#). Passend bij het digitale programma besloeg de Koersplandag dit keer een halve in plaats van een hele dag. Het tweede onderwerp dat aanvankelijk gepland was, Kansengelijkheid, komt daarom aan de orde tijdens de eerste Koersplandag van 2021.

Bezoeken van College van Bestuur aan de scholen

Het College van Bestuur spreekt tijdens deze bezoeken met medewerkers op de scholen over het dagelijks werk en de bijdrage die dit werk levert aan de strategische koers. Als gevolg van corona hebben deze bezoeken dit jaar zowel fysiek als digitaal plaatsgevonden.

Een avondje uit met ASG & OOP-dag

Twee keer per jaar organiseert de ASG Academie een lezing met een onderwerp dat aansprekend en relevant is voor onze medewerkers. Deze avonden zijn toegankelijk voor al het ASG-personeel. Als gevolg van corona zijn deze avondjes uit in 2020 niet gehouden. Ook de jaarlijkse OOP-dag, een ontmoetingsdag voor onderwijsondersteunend personeel, is in 2020 niet gehouden.

Personeelsvereniging

De personeelsvereniging ASG (PV Altijd Samen Gezellig) is in 2018 opgericht en organiseert bovenschoolse ontmoetingen en activiteiten. De PV had in 2020 110 leden. Als gevolg van de coronamaatregelen konden er dit jaar drie activiteiten doorgaan: een sinterklaasfeest in de bioscoop, een pubquiz en een sportworkshop. Daarnaast ontvingen alle leden met kerst, in het voorjaar en voor de zomervakantie een attentie.

ASG Portal

Met ingang van januari 2020 heeft ASG Portal de plek van ASG Wijzer ingenomen. Op ASG Portal vinden medewerkers directe links naar veelgebruikte systemen, links naar scholing en interne vacatures, verwijzingen naar organisatorische informatie en handige informatie per school.

Interne nieuwsbrief

In onze digitale nieuwsbrief delen we actuele en innovatieve ontwikkelingen binnen ASG en nieuws over samenwerkingen met maatschappelijke partners. Het gaat om thema's die interessant en relevant zijn voor grote(re) groepen medewerkers. De nieuwsbrief verschijnt elke twee weken en bevat informatie over onder meer PO, VO, het Servicebureau en medezeggenschap binnen ASG. In 2020 verschenen er twintig nieuwsbrieven. Voor de directeuren in het primair onderwijs is er tevens een PO Update, met informatie specifiek voor deze doelgroep.

5.3 Leren en ontwikkelen

5.3.1 ASG Academie

De ASG Academie is het platform binnen ASG voor leren, ontwikkelen en kennisdeling. Het ondersteunt de gekozen strategie en helpt bij de uitvoering. Daarmee is het een belangrijke ondersteuner van 'Leren in verbinding' binnen Koers 22.

De Academie versterkt het leren in en voor de eigen beroepspraktijk van alle medewerkers. De Academie levert een cruciale bijdrage aan onze professionele cultuur, in lijn met Koers 22, de schoolplannen en in aansluiting op de leervragen van de organisatie. De ASG-medewerkers kunnen gebruik maken van een groot aanbod aan trainingen, cursussen en bijeenkomsten. De Academie ontwikkelt een eigen aanbod en reageert op vragen vanuit de organisatie. Het betreft zowel kortdurende als langer durende trajecten. Ook het ondersteunen van de regiegroep innovatie is een belangrijke taak.

Corona-gerelateerde ondersteuning

In 2020 nam digitaal werken een grote vlucht als gevolg van de coronamaatregelen. De Academie bood ondersteuning aan medewerkers in het onderwijs en in ondersteunende functies. In samenwerking met de afdeling ICT werden trainingen gegeven voor onder andere digitaal lesgeven en digitaal vergaderen. Ook hielp de Academie zoeken naar geschikte instructiefilmpjes voor onderwijzend personeel. Het abonnement op online nascholing dat scholen met korting kunnen afsluiten, trok in 2020 meer deelnemers dan anders.

Summum, Maximum en Optimum

Tot het vaste aanbod van de Academie behoren programma's voor onderwijsondersteunend personeel (OOP) (Summum), onderwijzend personeel (Maximum) en management-developmentprogramma's voor leidinggevenden (Optimum). In 2020 hebben negen Maximum- en Summumgroepen met in totaal 79 deelnemers hun leertraject afgesloten. In verband met corona deden zij dit via een presentatie binnen hun eigen organisatie. De Summumgroep Green Team koos ervoor zich te presenteren in de ASG-nieuwsbrief. Acht nieuwe Maximum- en Summumgroepen gingen in september van start. Zij meldden zich als groep aan met het verzoek om ondersteuning, of schreven zich individueel in. De groepen worden begeleid door een interne of externe deskundige. Elke groep bestaat uit medewerkers die zich willen ontwikkelen op een van de volgende gebieden: culturele en kunstzinnige vorming, lichamelijke opvoeding, formatief toetsen en de werkwijze Teach like a champion (twee groepen). Ook zijn er groepen voor examensecretarissen, IB'ers en vertrouwenspersonen.

In 2020 zijn er geen nieuwe Optimumgroepen gevormd. PO-directeuren hebben zich verenigd in Professionele Leergemeenschappen (PLG's), die de Optimumgroepen deels hebben vervangen (zie [Professionele Leergemeenschappen](#)). Nieuwe leidinggevenden hebben een leiderschapstest gedaan en een verzuimtraining gevolgd. Voor zeer ervaren, oudere leidinggevenden binnen ASG heeft de Academie een coachopleiding voorbereid, zodat zij startende leidinggevenden kunnen coachen. Dit is een dubbel leertraject: de leidinggevende leert anderen te coachen, en ontvangt daarnaast supervisie over het coachingstraject als reflectie op zijn loopbaan. Zo geeft ASG leeftijdsgericht aanbod vorm. Niet voor niets is een van de ambities uit Koers 22: 'we hebben oog voor elke levensfase'. Begin 2021 zijn vijf mensen gestart met deze coachopleiding.

Scholings- en trainingsaanbod

Diverse ASG-medewerkers volgden in 2020 een opleiding via de ASG Academie. Twaalf collega's rondden de opleiding basisbekwaam leidinggevende af. Twaalf andere ASG'ers behaalden hun diploma voor intern begeleider (IB'er). Een deel van hen zette het leren en ontwikkelen voort als Maximumgroep. Ook ging een opleiding tot beeldcoach van start, waarin zeven ASG'ers leren collega's te coachen aan de hand van beelden. Daarnaast speelde de Academie een rol in het opleiden van zij-instromers.

Het trainingsaanbod was net zoals andere jaren zeer divers. Een kleine greep: trainingen over Visma, het nieuwe HRM-programma; trainingen Zermelo voor roostermakers; trainingen omgaan met

agressie voor onderwijsassistenten; trainingen voor vertrouwenspersonen en MR-leden; cursussen over pensionering; een training voor docenten die zich willen scholen in het coachen van leerlingen; een training over groepsdynamiek. Een aantal trainingen werden ontwikkeld Academie voor een specifieke school. Veel opleidingen en trainingen gingen in 2020 door in digitale vorm. Trainingen waarbij dat niet wenselijk was, werden uitgesteld. Bij een aantal trainingen bleek de digitale vorm heel goed werkbaar. Ook na de coronapandemie zal de Academie waarschijnlijk voor een deel met digitale trainingen blijven werken.

5.3.2 AAOS en OPLIS

Binnen ASG zijn twee opleidingsscholen actief: de Almeerse Academische Opleidingsschool (AAOS) en Opleiden in de school (OPLIS). Vanuit de AAOS worden stagiairs begeleid die stage lopen op een van de VO-scholen. Partners van de AAOS zijn Hogeschool Utrecht, Hogeschool Windesheim Zwolle, Hogeschool van Amsterdam en Universiteit van Amsterdam. OPLIS begeleidt studenten die stage lopen in het basisonderwijs. Hierin werken we samen met de Pabo van Hogeschool Windesheim Almere. De veertien opleidingsscholen zijn professionaliseringsinstituten die studenten begeleiden met gekwalificeerde, door de ASG Academie opgeleide begeleiders.

In schooljaar 2019-2020 waren er via de AAOS 153 studenten aan de VO-scholen van ASG verbonden. Een schooljaar later waren dit er 132; dit aantal loopt gedurende het schooljaar 2020-2021 op tot 155.

In het PO ging het in het schooljaar 2019-2020 om 109 studenten, en in het schooljaar 2020-2021 om 130 studenten.

Naast de studenten die bij ASG stage lopen zijn er collega's bezig met een studie, bijvoorbeeld omdat zij doorleren of zich omscholen naar een ander vak. In het schooljaar 2019 - 2020 waren dit er 52, in het schooljaar 2020-2021 vooralsnog 24. Verder werken bij ASG startende collega's die hun opleiding aan het afronden zijn. In het schooljaar 2019-2020 waren dit er 52, in het schooljaar 2020-2021 vooralsnog 30.

Begeleiders

De toename van het aantal stagiairs in het PO is een positieve ontwikkeling in het kader van het lerarentekort. Om de kwaliteit van opleiden te waarborgen is een goede begeleiding van groot belang. Binnen ASG leiden wij collega's op als begeleiders; zij kennen de organisatie en de praktijk, wat een waardevolle aanvulling is. Aan de training voor startende werkmeesters (vakdocenten die de stagiairs begeleiden) deden in 2020 23 collega's mee.

Ook voor startende leraren is goede begeleiding noodzakelijk. Het opleiden en begeleiden van startend personeel houdt niet op na het afronden van de studie. Om starters te binden aan ASG heeft de ASG Academie een coachingtraject ontwikkeld, het zogeheten inductieprogramma.

Expertiseteam OPO

De opleidingsscholen zijn in 2020 opgenomen in het expertiseteam Onderwijs, Personeel en Ontwikkeling (OPO), dat scholen vanuit het Servicebureau van ASG ondersteunt. Hierdoor zijn de opleidingsscholen ook gekoppeld aan Venster 1, Goed en toegankelijk onderwijs en Venster 2, Personeel in positie. Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden is goed opgeleid personeel een voorwaarde.

ASG Academie & AAOS en OPLIS

De ASG Academie organiseert voor AAOS en OPLIS bijeenkomsten en trainingen. In 2020 is er een vakdidactische studiedag voor de bètavakken gehouden. Vanuit de verschillende ASG-scholen deden er 61 docenten mee. Paul Drijvers, hoogleraar didactiek wiskunde aan de Universiteit Utrecht, gaf een inspirerende lezing. Aansluitend bezochten deelnemers workshops, onder andere over denkvaardigheden bij wiskunde of over informatica. Na afloop beoordeelden deelnemers het programma positief.

De Academie ondersteunt het opleidingscurriculum voor de opleidingsscholen, onder andere door trainingen over onderwerpen als veilig leren, pesten en ouderbetrokkenheid.

5.3.3 Professionele Leergemeenschappen

Samen leren en ontwikkelen gebeurt op talloze manieren binnen ASG. Een belangrijk middel zijn de Professionele Leergemeenschappen (PLG's). Deze zijn ontstaan als gevolg van de versterkte kwaliteitscultuur binnen ASG (zie [Onderwijskwaliteit](#)). Daarmee behoren ze tevens tot Venster 1, Goed en toegankelijk onderwijs. De eerste PLG's werden in 2018 opgericht. In 2020 waren er acht: zeven in het PO en een in het VO.

Alle PLG's hebben binnen aangereikte kaders doelen gesteld en leren met en van elkaar, over de grenzen van de eigen school heen. PLG's hebben een vaste begeleider. De groepen werken aan eigenaarschap, toewijding, betrokkenheid en vertrouwen. Er zijn PLG's voor directeuren PO en examensecretarissen VO (zie [Toetsing en examinering](#)).

In het schooljaar 2019 - 2020 stonden twee vragen centraal: hoe zorgen we ervoor dat we samen goed zicht hebben op de kwaliteit van ons onderwijs, en hoe sturen we effectief op ontwikkeling? PLG's vertonen overeenkomsten met de groepen Summum, Maximum en Optimum. Bij PLG's ligt het accent op kwaliteit; bij Summum, Maximum en Optimum op professionalisering. Dit zijn twee kanten van dezelfde medaille.

5.4 Innovatie

In [Effecten van corona op onderwijskwaliteit](#) vertelden we het al: ons onderwijs en onze manier van werken hebben als gevolg van de coronapandemie een forse innovatieboost gekregen. Innovatie bij ASG ontstond echter niet pas tijdens de coronacrisis, het stond al veel langer centraal. Innovatie is een belangrijk thema in Koers 22. Met de kernwaarden 'vooruitstrevend' en 'ambitieuw' laten we zien dat innoveren in onze genen zit. Als grote onderwijsorganisatie in Almere voelen we ons daartoe verplicht.

Innovatiestrategie

Om innovatie blijvend ruimte te geven heeft het College van Bestuur in 2020 de ASG-innovatiestrategie vastgesteld. De strategie helpt om innovatie strategisch en procesmatig te verankeren in de organisatie, zodat er binnen ASG een vanzelfsprekend innovatieklimaat wordt gevormd.

Innovatie bij ASG speelt zich af binnen en buiten alle onderdelen en niveaus van onze onderwijsinstelling. Het gaat om onderwijsinnovatie, maar ook om innovatie op andere gebieden zoals huisvesting, financiën en HR.

Bij ASG signaleren we drie innovatieniveaus, die we horizonen noemen: binnen een school als verbetering van het bestaande proces (horizon 1), een meer fundamenteel vernieuwingsproces binnen een school of tussen twee scholen onderling (horizon 2) en baanbrekende innovatie die alle bestaande kaders overstijgt en vaak betrekking heeft op volledig nieuwe concepten (horizon 3). De strategie is gebaseerd op het gedachtegoed van Christian Bason en laat zien dat innovatie pas goed van de grond komt als we gelijktijdig aandacht besteden aan de volgende voorwaarden: toon moed en leiderschap, voel de urgentie om te innoveren, werk met elkaar aan innovatie en zorg voor voldoende capaciteit in de vorm van tijd, geld en menskracht.

Innovatielab en Innovatiemodule

De innovatiestrategie heeft geleid tot een Innovatieplan dat aangeeft wat ASG in 2020 en 2021 op innovatiegebied van plan is. In 2020 hebben we het Innovatielab voorbereid. Dit bruisende lab is begin 2021 van start gegaan en werkt aan technologiedreven innovatie op horizon 3, waarmee we vorm geven aan onze eigen toekomst. De ASG Academie heeft een vierdelige leergang (module) over innovatie ontworpen. Deze wordt in 2021 eerst gegeven aan leidinggevenden; daarna volgt een ronde voor overige geïnteresseerden. In het Innovatieplan is verder afgesproken dat scholen innovatieve plannen benoemen in hun school- en jaarplan. De voortgang van innovatieve projecten delen we tijdens elke Koersplandag en in de interne nieuwsbrief. Innovatie op horizon 1 en 2 wordt gefinancierd vanuit de begroting van de individuele scholen. Daarnaast stelt het College van Bestuur jaarlijks budget beschikbaar voor innovatieve plannen op horizon 3.

Montessori Campus

Een van de grootste innovatieve projecten van ASG is de Montessori Campus. Nadat het College van Bestuur in 2019 instemde met het visiedocument ging ASG in 2020 met een projectleider, een ontwerpteam en een kwartiermaker verder met het ontwikkelen van de plannen. De Montessori Campus biedt plaats aan kinderen van 0 tot 18. Binnen de campus kunnen zij zich vloeiend en ongeremd ontwikkelen: het onderwijs gaat uit van de ontwikkelingsfase van het kind. Er is veel aandacht voor bewegend leren. Binnen de campus werken kinderopvang, PO en VO nauw samen. De campus komt in de wijk Nobelhorst en opent de nieuwbouw in 2023. Vanaf het schooljaar 2021 - 2022 kunnen kinderen tot 12 jaar al onderwijs krijgen volgens het nieuwe concept; mogelijk kunnen we ook kinderen tot en met 14 jaar welkom heten. Ter voorbereiding werkt het Montessori Lyceum Flevoland met een campusklas; diverse medewerkers zijn in opleiding tot coach.

5.5 Facilitaire ontwikkelingen

Meerjarenonderhoudsplan

Op basis van het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) wordt het groot onderhoud uitgevoerd. Het MJOP wordt jaarlijks bijgesteld. De daaruit voortvloeiende werkzaamheden voor het primair onderwijs worden uitgevoerd door gemeente Almere. Voor het voortgezet onderwijs voorziet een externe partij daarin. Afgelopen jaar zijn alle scholen getoetst volgens de NEN-normen, wat heeft geleid tot een herziening van de MJOP's. De financiële gevolgen zijn nog onderwerp van gesprek.

Ventilatie

Het ministerie heeft de besturen gevraagd om een extra check te doen op de ventilatiesystemen binnen de scholen en daarmee de CO₂ luchtkwaliteit. Hiertoe hebben alle scholen een check laten uitvoeren. In september en oktober 2020 zijn in alle schoolgebouwen van ASG uitvoerige inventarisaties en metingen gedaan naar de luchtkwaliteit in de klaslokalen. De resultaten zijn als volgt:

- CO₂ -metingen in het kader van coronabeleid zijn over het algemeen in orde
- ASG heeft geen recirculatiesystemen binnen de scholen
- De ventilatiesystemen voldoen aan de bouwbesluiten, waarvan ongeveer de helft voldoet aan het bouwbesluit 2012 (toetskader).

Er zijn in totaal 57 schoolgebouwen bezocht en getest op het CO₂-gehalte. Op alle scholen voldoet het binnenklimaat en is de luchtkwaliteit goed. Tijdens de inventarisatie is ook gekeken in hoeverre de ventilatiesystemen voldeden aan de richtlijnen in het Bouwbesluit 2012. Op een aantal scholen bleek verbeteringen nodig zijn aan de systemen. Hier is actie op ondernomen.

Meubilair

Na een Europese aanbesteding is er vorig jaar met drie partijen een contract afgesloten voor de levering van meubilair. Scholen kunnen bij één van deze partijen prijsopgaven opvragen, waardoor de keuzemogelijkheden voor meubilair vergroot is.

Schoonmaak

Voor schoonmaak zijn na een Europese aanbesteding twee nieuwe contracten afgesloten voor de scholen in het primair onderwijs. Dit heeft geleid tot een kwaliteitsverbetering in de schoonmaak, tot tevredenheid van de scholen. Door het verhogen van het schoonmaakbudget door ASG is er sinds 2020 meer vloeronderhoud en een extra sanitaire schoonmaakronde. Tevens wordt driemaal per jaar de kwaliteit van de schoonmaak beoordeeld door een onafhankelijke partij. Ook de beleving van 'schoon' wordt hierin meegenomen. Bovenop de reguliere schoonmaak heeft ASG in 2020 als gevolg van de coronamaatregelen extra schoonmaak ingezet. De aandacht lag hierbij op het desinfecteren van de contactpunten in de verkeersruimten en extra schoonmaak van het sanitair.

5.6 Huisvesting

Met 47 scholen is er op het gebied van huisvesting volop te regelen en te organiseren. Goede huisvesting is immers een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen bieden van goed onderwijs. ASG draagt zorg voor een kwalitatief goede werkplek voor elke leerling en medewerker. Het schoolgebouw moet dicht aansluiten bij het onderwijsconcept van de school. Omdat veel van onze gebouwen in eenzelfde decennium zijn opgeleverd, ligt er nu en in de toekomst een behoorlijk opgave, ook vanuit de portefeuille onderhoud. Zeker daar waar als gevolg van onderwijsvernieuwing de oude huisvesting niet meer passend is. De methodiek waarop het onderhoud beoordeeld en berekend wordt, vraagt nader overleg met de gemeente en krijgt verder vorm in 2021.

Thuisnabij onderwijs en breed aanbod

De scholen zijn evenwichtig verdeeld over de stad, waardoor we in vrijwel alle gevallen thuisnabij onderwijs kunnen bieden. Door samenwerking met andere partijen hebben scholen een buurtfunctie, zijn het als brede scholen of in een samenwerking waarbij onderwijs en opvang onder één dak gesitueerd zijn. Diverse scholen zijn een integraal kindcentrum (IKC).

Nieuwbouw

In 2020 zijn diverse nieuwbouwprojecten opgeleverd of gestart. Basisschool De Odyssee opende aan het einde van 2020 een nieuw schoolgebouw dat bij de onderwijsvisie betekenisvol en ontdekkingsgericht leren aansluit.

In het verslagjaar heeft ASG de start en het proces van een aantal nieuwbouwprojecten in gang gezet en begeleid:

- De Zeeraket komt in een prachtig gebouw waarin de onderwijsvisie gebaseerd op de zeven gewoonten voor kinderen van Stephen Covey een vertaalslag krijgt.
- Montessori-onderwijs krijgt een extra impuls in Almere met de Montessori Campus voor leerlingen van 0 – 18 jaar. Dit is ASG-innovatie op z'n best. Meer hierover in [Innovatie](#). De aanbesteding voor de architect is inmiddels achter de rug en samen met een kwartiermaker wordt de school figuurlijk en letterlijk opgebouwd.
- Almere krijgt bovendien een tweede campus: de Internationale Campus Almere. Deze campus is een samenwerking tussen twee schoolbesturen: ASG en Het Baken. Een welkome noviteit in een stad waar het aantal expats toeneemt.
- De gemeente Almere heeft ingestemd met de nieuwbouw van De Meergronden, één van de acht scholen voor voortgezet onderwijs van ASG. Het proces van aanbesteding wordt in 2021 gestart.
- De eerste stappen zijn gezet voor het oprichten van een nieuwe ASG-basisschool in Oosterwold.
- Tot slot een kijkje in het komende jaar: basisschool het Samenspel hoopt dat er in het schooljaar 2020 - 2021 een akkoord komt voor het bouwen van twee schoollocaties.

5.7 ICT

ICT-diensten in eigen beheer

Drie aanbestedingen zijn succesvol afgerond: het vervangen van de multifunctionals binnen ASG, levering van nieuwe hardware en levering audiovisuele apparatuur (met name touchscreens).

De aanbestedingen hebben bij alle drie de percelen geleid tot kostenreductie en kwaliteitsverbetering. De 114 multifunctionals zijn in september vervangen, waarbij ook de printsoftware is vernieuwd en wordt ingezet voor heel ASG.

In de herfst is de laatste VO-school overgezet op wifi in eigen beheer. Hiermee is heel ASG voorzien van wifi in eigen beheer. Daardoor kan iedere ASG-school gebruikmaken van een eigen ASG-account en er is minder beheerslast.

Thuiswerken en digitaal lesgeven

Door de coronapandemie is thuiswerken en digitaal lesgeven noodzakelijk geworden. Dit heeft geleid tot een verdubbeling van capaciteit van het aantal VPN-verbindingen en de internetfeed. De technische voorzieningen bleken voldoende om aan de verhoogde vraag te kunnen voldoen. Binnen het VO is gekozen voor Teams voor het onderwijs en voor het PO is Google classroom in samenhang met Aerobe DLO op steeds meer scholen de standaard. De groei van het aantal chromebooks is daarmee gestegen tot 3.800, bijna een verdubbeling ten opzichte van vorig jaar. Leerlingen die thuis niet de beschikking hadden over een computer, hebben een laptop ontvangen (zie [Effecten van corona op onderwijskwaliteit](#)).

Samenwerking en maatwerkondersteuning

In de organisatie leven veel ICT-vragen en een goede coördinatie is noodzakelijk. De ICT-afdeling van ASG heeft structureel overleg met de ICT-portefeuillehouders in het voortgezet en primair onderwijs over ICT-vraagstukken en ICT- beleid, het structuren van de ICT op schoolniveau en het delen van kennis. Maandelijks worden nieuwe ontwikkelingen op het ICT vlak besproken, kennis uitgewisseld en voorstellen voor nieuw beleid besproken met de systeemcoördinatoren in het VO. Vanuit ICT bovenschools worden aan diverse serviceteams deelgenomen: onder andere het kernteam- en corona serviceteam.

5.8 Bedrijfsvoering

Doorontwikkeling

Al enige tijd maakt ASG een professionaliseringslag in het aanbod van producten en diensten aan scholen, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, met als resultaat het Servicebureau. Tevens zijn naast het Servicebureau ook het Bestuursbureau en Concern Control per oktober 2020 helder gepositioneerd. De totstandkoming was een intensief project, met volledige betrokkenheid van directieraden PO en VO, de Raad van Toezicht en de CMR. Zeer regelmatig zijn de medewerkers meegenomen via informatiesessies en gesprekken in kleinere kring. Alle tachtig medewerkers zijn binnen drie maanden uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek, waarin de betrokkenheid naar elkaar toe uitgesproken werd en eventuele drempels konden worden geslecht.

Er zijn vier expertiseteams opgezet: Onderwijs, Personeel en Ontwikkeling (OPO), Informatiemanagement Planning & Control (IPC), Administratie & Beheer, en Onderwijsfaciliteiten (& ICT & Communicatie).

Serviceteams

Doel van het Servicebureau is meer dienstverlenend en klantgericht werken en meer service, gemak en efficiency voor de scholen en het College van Bestuur bieden. Hiermee sluiten we aan bij onze kernwaarde 'gezien worden': hostmanship, ofwel dienstverlening en gastvrijheid zijn voor ons belangrijke uitgangspunten.

Elke school heeft een serviceteam tot zijn beschikking waarin alle diensten vertegenwoordigd zijn. Deze diensten werken met de school samen als een vraag een bredere aanpak vergt. Het Servicebureau biedt scholen tevens advies op het gebied van onderwijskwaliteit en innovatie. In 2020 zijn hiervoor twee vacatures ingevuld. Daarnaast levert het Servicebureau ook de gebruikelijke dienstverlening zoals de uitbetaling van salarissen, juridische ondersteuning en ICT. Afgelopen jaar zijn er negen serviceteams ingezet. Deze ontwikkelingen worden de komende jaren verder geïmplementeerd en geborgd.

Naast het Servicebureau staat het Bestuursbureau. Het Bestuursbureau van ASG regisseert, adviseert, bereidt voor en ondersteunt het College van Bestuur en de Raad van Toezicht bij bestuurlijke besluitvorming.

Doorontwikkeling financiële kolom

In 2020 hebben we de financiële kolom in combinatie met het Servicebureau doorontwikkeld. We bouwen voort op de bestaande situatie. De financiële kolom bestaat uit een onafhankelijk Concerncontrol onder het College van Bestuur en het team Informatiemanagement, Planning & Control (IPC) in het Servicebureau. Ook de financiële administratie valt in het Servicebureau. Binnen de opzet zijn functiescheiding en three lines of defence gewaarborgd, allereerst Lijnmanagement, ten tweede FA en IPC en ten derde

Concerncontrol. Informatiemanagement valt eveneens in het Servicebureau en is in ontwikkeling: van het verstrekken van managementinformatie naar volwaardig informatiemanagement.

Optimalisatie systemen

Processen, systemen en pakketten zijn in 2020 geoptimaliseerd. Regelmatig vinden er audits en (zelf)evaluaties plaats. Voor de beveiliging van het netwerk is een audit opgesteld voor systeemveiligheid. Er is getest met een 'digitale aanval' op de systemen. Daaruit bleek dat de basissystemen veilig zijn. Om medewerkers te helpen veilig om te gaan met onze veilige systemen, is een plan van aanpak vastgesteld.

5.9 Collectieve inkoop

Op het gebied van inkoop zijn contract- en leveranciersmanagement geoptimaliseerd, evenals het inkoopbeleid; dit krijgt verder vorm in de financiële- en inkoopprocessen in 2021. De jaarlijkse spendanalyse waarmee ASG het inkoopbeleid toetst en verbetert, laat zien dat de inkoop bij ASG steeds efficiënter verloopt. Het digitale contractregister is opnieuw ingericht en wordt continu gevuld met (nieuwe) contracten. Daarnaast is het betaalproces opnieuw vastgesteld en wordt in 2021 geïmplementeerd met Spendcloud (Proactive) als ondersteunend systeem.

Aanbestedingen

In 2020 zijn de volgende aanbestedingen afgerond die hebben geleid tot nieuwe meerjarige contracten:

- Schoonmaak
- Leermiddelen primair onderwijs
- ICT hardware
- ICT audiovisuele middelen
- Multifunctionele printers
- Inhuur onderwijzend en onderwijs ondersteunend personeel
- Alarmopvolging primair onderwijs

5.10 Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

2020 is een uitdagend jaar geworden voor IBP. Er waren enkele grote projecten en er is een IBP-audit uitgevoerd. Gelijktijdig was veel aandacht nodig voor de gevolgen van de coronacrisis. Om grip te houden op de coronasituatie binnen de scholen was het voor directies gewenst om zoveel mogelijk te weten over de ontwikkelingen van besmettingen binnen de scholen. Hierbij moest wel rekening worden gehouden met impact op de privacy van leerkrachten en leerlingen. Er werd hierin een weg gevonden waarmee kon worden voldaan aan de behoefte aan informatie en we gelijktijdig op de juiste wijze omgingen met de privacy. Tevens was veel arbeidscapaciteit van ICT nodig om thuiswerken mogelijk te maken. Dit veroorzaakte vertraging op de IBP-projecten waaraan werd gewerkt.

Informatiebeveiligingsplan

Ondanks de coronapandemie is veel gerealiseerd. Een van de projecten waar wij trots op zijn betreft het Informatiebeveiligingsplan. Dit document beschrijft uitgebreid de wijze waarop bij ASG informatie wordt beveiligd. Het is het uitgangspunt voor verdere ontwikkeling op het gebied van beleid, technische beveiliging en processen die nodig zijn om de informatie bij ASG te beschermen. Een ander belangrijke activiteit was de IBP-audit. Deze is uitgevoerd door de Functionaris Gegevensbescherming van ASG. Deze audit leverde een aantal aanbevelingen op waarmee ASG verder kan ontwikkelen op gebied van IBP. Er is een plan van aanpak opgesteld om deze aanbevelingen te implementeren.

In 2020 gerealiseerde IBP-activiteiten

Dit overzicht betreft een aantal van de grotere projecten.

- IBP-audit uitgevoerd door de Functionaris Gegevensbescherming.
- Training Bewustwording IBP aan alle medewerkers.
- Bij indiensttreding volgen nieuwe medewerkers nu standaard de training Bewustwording IBP.
- Informatiebeveiligingsplan opgezet.
- Beveiligingsmaatregelen toegevoegd.
- Beleid en processen opgesteld voor Autorisatie uitgifte en controle.
- Controles uitgevoerd op toegekende autorisaties in de HRM en Financiële applicaties.
- Bewaartermijnen voor de gegevens in de personeelsadministratie gecontroleerd en het voldoen aan deze bewaartermijnen vastgesteld (e-HRM applicatie).
- Voor ruim twintig persoonsgegevens verwerkende applicaties zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten met leveranciers.

Datalekken

In het afgelopen jaar zijn negentien incidenten gemeld. Drie van deze incidenten moesten in verband met de impact of omvang als datalek gemeld worden aan de Autoriteit Persoonsgegevens, wat wij ook gedaan hebben.. Bij geen van de incidenten was sprake van een ernstig datalek.

2021

In 2021 zal de focus met name liggen op bewustwording, voldoen aan bewaartermijnen, verdere integratie van IBP in de organisatie en verdere ontwikkeling van beleid voor het gebruik van ICT-middelen en software.

6. Venster 4, Partnerschap

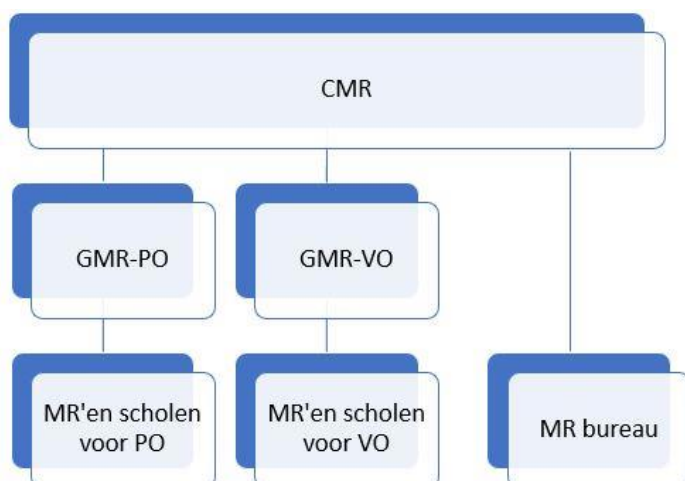
Samen kleur geven aan goed onderwijs heeft een breed fundament. Als ASG vinden wij het belangrijk dat ouders meedenken en meedoen. Zo vergroten we samen de ontwikkelingsmogelijkheden van onze leerlingen. Binnen onze organisatie zijn ook de medezeggenschapsraden een belangrijke partner. Zij zijn een klankbord voor ideeën en een sparringpartner voor schooldirecties en bestuur. Onderwijs speelt zich niet alleen binnen, maar ook buiten de schoolmuren af. Daarom werken wij proactief samen met een breed scala aan partners. Als grootste werkgever en grootste opleider van Almere hebben wij organisaties veel te bieden. Wij zijn een Almeerse organisatie en voelen ons een belangrijk onderdeel van de Almeerse samenleving. We zoeken betekenisvolle interactie met bedrijven en instellingen.

6.1 Medezeggenschap

Vorming CMR

Binnen ASG hechten we grote waarde aan medezeggenschap. Als mensen vanuit diverse rollen en posities meedenken verbetert dit de kwaliteit van ons onderwijs. Om de medezeggenschap te versterken is in 2020 binnen ASG, na twee jaar voorbereidingstijd, een Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) gevormd. Door de oprichting van de CMR heeft ASG nu zeggenschap én medezeggenschap op elk niveau.

De CMR adviseert het College van Bestuur over ASG-brede zaken als de (meerjaren)begroting, HR-beleid, innovatie en communicatie. Daarnaast is de CMR een sparringpartner voor het ASG-bestuur. Op schoolniveau denken en beslissen de verschillende medezeggenschapsraden (MR'en) mee. Daartussen bevinden zich de GMR-PO, de GMR-VO en de MR Bureau. Deze organen hebben medezeggenschap voor het gehele PO, het gehele VO en het Servicebureau, Bestuursbureau en Concern Control. Zij hebben het grootste deel van hun bevoegdheden overgedragen aan de CMR, zodat binnen de CMR de medezeggenschap integraal, concernbreed en daarmee sectoroverstijgend kan plaatsvinden. De GMR-PO, de GMR-VO en de MR Bureau kiezen vanuit hun midden de leden van de CMR. ASG loopt met de vorming van een CMR voorop. Omdat de CMR een nieuwe vorm is binnen ASG en binnen het funderend onderwijs, is de CMR voor twee jaar ingesteld en wordt deze vorm van medezeggenschap na een jaar geëvalueerd.



Totstandkoming

Een projectgroep met leden vanuit de GMR-PO, GMR-VO (voorheen BBMR VO) en MR Bureau hebben een jaar lang gewerkt aan het ontwerp en de uitwerking van de CMR. Deze gezamenlijkheid zorgde voor een breed draagvlak binnen ASG en vormde tegelijkertijd een eerste resultaat van ASG-breed denken en meepraten.

De GMR-PO en de MR-Bedrijfsbureau stemden in 2019 in met de oprichting van de CMR. In het VO werd in het voorjaar van 2020 een GMR-VO gekozen, waarna deze kon besluiten over de vorming van de CMR. Op 10 juni kwam de CMR op een heidag voor het eerst bij elkaar en koos zij haar eerste voorzitter, Richard Haeck (ouder en ook voorzitter GMR-PO) en vicevoorzitter Rosalinde Broer (medewerker en lid GMR-VO).

Afvaardiging

De CMR bestaat uit 18 leden: 8 uit de GMR-PO, 8 uit de GMR-VO en 2 van de MR Bureau. Van de leden uit het PO moeten er 4 leerkrachten en 4 ouders zijn. De groep uit het VO bestaat uit 4 docenten, 2 ouders en 2 leerlingen. Het bureau wordt alleen vertegenwoordigd door personeel.

Ontwikkeling

De CMR-leden kijken niet alleen naar het belang van hun eigen achterban. Zij kijken naar het belang van het geheel van ASG. Dit vraagt een andere manier van werken en van denken. Daarom is de eerste periode van samenwerking veel expliciete aandacht geweest voor het inrichten van de beste werkwijze en woonde het College van Bestuur een deel bij van de eerste heidag van de CMR. Doel van deze heidag was tweeledig, namelijk het kennismaken met elkaar en reflecteren op de gewenste cultuur en samenwerking binnen de medezeggenschap en met het bestuur. Ook werden op deze heidag het nieuwe medezeggenschapsstatuut en de medezeggenschapsreglementen door alle partijen formeel ondertekend. Bij dit onderdeel waren ook leden van de Raad van Toezicht aanwezig.

MR en GMR

Voor de GMR'en betekent de komst van de CMR dat hun werk verandert. Een belangrijk deel van het werk verschuift naar de CMR. De GMR'en krijgen meer de rol van klankbord voor de leden die in de CMR zitten. Daarnaast vormen ze de connectie met de MR'en van de verschillende scholen. Dit krijgt vorm door achterbanoverleggen te voeren met de medezeggenschapsraden op de scholen. Die overleggen worden in het PO twee tot drie keer per jaar gehouden. De MR'en op schoolniveau blijven betrokken bij het beleid op hun school, adviseren de schooldirectie in schoolse aangelegenheden en adviseren de betrokken GMR in overkoepelende zaken.

Vergaderingen

Na de start op de heidag van 10 juni, hebben er in de tweede helft van 2020 drie overlegvergaderingen tussen CMR en College van Bestuur plaatsgevonden. De CMR heeft drie commissies opgericht (Financiën, Personeel en Onderwijs). Er hebben in 2020 vijf commissievergaderingen plaatsgevonden. Ook was er een halfjaarlijks overleg met de Raad van Toezicht.

De volgende inhoudelijke zaken zijn onder andere aan de orde geweest, waarvan een aantal nog doorloopt in 2021:

- Bestuursformatieplan 2020-2021
- Meerjarenbegroting 2021-2024
- Herstelonderzoek inspectie 4JOB
- Vereenvoudiging stichtingsstructuur
- Impact coronapandemie op de organisatie
- Ventilatie schoolgebouwen

6.2 Verbinding met de samenleving

ASG werkt samen met verschillende maatschappelijke partners in de Almeerse samenleving en daarbuiten. Samen met onze partners bieden we ieder kind en iedere jongvolwassene de beste ontwikkelmogelijkheden. In 2020 hebben we - naast de PO- en VO-Raad, de gemeente Almere, de G5, de andere schoolbesturen in Almere en Flevoland en het Samenwerkingsverband Passend onderwijs Almere - onder meer samengewerkt met deze partijen:

Hogescholen en universiteit

De Pabo-studenten van vandaag zijn onze medewerkers van morgen. Daarom werken we nauw samen met Hogeschool Windesheim. Binnen het partnerschap OPLIS (Opleiden in de school) hebben meerdere PO-scholen van ASG in 2019 samengewerkt met de Pabo van Hogeschool Windesheim Flevoland. In de Almeerse Academische Opleidingsschool (AAOS) werken we samen met Hogeschool Utrecht, Hogeschool Windesheim Zwolle, Hogeschool van Amsterdam en Universiteit van Amsterdam. Meer over OPLIS en AAOS is te lezen in [AAOS en OPLIS](#).

MBO College Almere

ASG richt zich voor de werving van nieuwe medewerkers op meerdere doelgroepen, ook op mbo-studenten. Het MBO College Almere biedt onder meer een onderwijsassistenten-opleiding op niveau 4. Deze studenten zijn de onderwijsassistenten van de toekomst en daarnaast voor een deel ook potentiële leraren, via de aansluiting mbo-Pabo. Het mbo is voor onze VO-scholen die vmbo aanbieden ook een belangrijke partner bij het realiseren van een goede aansluiting vmbo-mbo.

Almere on Stage

Dit is een jaarlijks speeddate-evenement ('beroepenfeest') 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. ASG werkt hierin samen met andere schoolbesturen. Almere on Stage is in 2020 voor de elfde keer georganiseerd. Het beroepenfeest werd gehouden op 12 maart, een paar dagen voor de sluiting van de scholen.

Gezond in Almere

Doel van gemeentelijke programma Gezond in Almere (verbonden met 'Gezonde Jeugd in een Gezonde Stad') is het makkelijker maken van gezonde keuzes en het bereiken van een gezonde leefomgeving. De focus van Gezond in Almere ligt in eerste instantie bij de jeugd. Binnen het programma is aandacht voor gezond gewicht, gezonde scholen, een rookvrije generatie en mentale gezondheid. Vanuit onze visie en inzet voor de gezonde ontwikkeling van elke leerling verbindt ASG zich graag met deze doelen.

GGD Flevoland

De samenwerking met GGD Flevoland is als gevolg van de coronapandemie geïntensiveerd. Scholen en artsen infectieziektebestrijding van de GGD hebben veelvuldig contact met elkaar, om zo de juiste beslissingen te kunnen nemen die de veiligheid van medewerkers en leerlingen ten goede komen.

JINC

Samen met diverse maatschappelijke partners zoals JINC en Playing for Success zetten we ons in voor jongeren in kwetsbare groepen. JINC verzorgt onder meer Taaltrip, bliksemstages en sollicitatietrainingen op onze scholen.

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 is al jaren succesvol 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, de politie, Hogeschool Windesheim en het ROC bespreken trends, ontwikkelingen en mogelijke oplossingen voor lokale maatschappelijke vraagstukken. De groep voert jaarlijks informeel overleg hierover met het college van

burgemeester en wethouders. De voorzitter van het College van Bestuur van ASG is voorzitter van de Futuregroep.

Collage

ASG werkt al jaren samen met dit centrum voor cultuuronderwijs. In 2020 zijn we onder meer in gesprek gegaan binnen het kader van werkdrukvermindering. Het laten verzorgen van lessen door gekwalificeerde kunstvakdocenten kan tijdwinst en werkdrukvermindering opleveren voor groepsleerkrachten in het PO. Dit kan een bijdrage zijn aan het oplossen van het lerarentekort. De manier waarop Collage wordt ingezet, hangt af van de wensen en keuzes van de school. Zo ontstaat maatwerk.

Stad en Natuur Almere

Als onderwijsorganisatie werken wij 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.

7. Verslag Raad van Toezicht

7.1 Governance

Binnen ASG hechten we groot belang aan een goede bestuurscultuur. Daarom houden we ons aan de codes voor goed bestuur, zoals deze zijn geformuleerd door de VO-Raad en de PO-Raad. Good governance in het onderwijs vereist bewustzijn van de principes 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 waardengedreven handelen binnen ASG te stimuleren.

7.2 Visie op toezicht en toezichtkader

De Raad van Toezicht heeft drie taken: toezicht houden op de gang van zaken, klankbord zijn voor het College van Bestuur en de werkgeversrol vervullen voor het College van Bestuur. In 2019 heeft de Raad van Toezicht de toezichtvisie en het toezichtkader vastgesteld, waarin aangegeven wordt op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de werkzaamheden van het College van Bestuur en welke uitgangspunten hierbij worden gehanteerd. Voor het toezicht houden is de kwaliteit van het onderwijs leidend. Hierbij wordt niet alleen bedoeld het onderwijs dat gegeven wordt volgens de inspectienormen, maar in bredere zin ook vernieuwend onderwijs dat leerlingen voorbereidt op de huidige en toekomstige samenleving als actieve, sociale en inspirerende burgers. Vanuit de gedachte dat onderwijskwaliteit tot stand komt in de horizontale dialoog met direct belanghebbenden, hecht ook de Raad van Toezicht waarde aan de eigen rol in horizontale verantwoording, door als Raad van Toezicht transparant en zichtbaar te zijn en op de juiste momenten met de juiste betrokkenen in gesprek te gaan. In dit jaarverslag is weergegeven op welke wijze dit vorm gekregen heeft in 2020.

Voor de onderwijskwaliteit is de continuïteit belangrijk. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de financiële kant, maar ook naar de personele kant. Zorgt het bestuur ervoor dat leerkrachten en docenten in voldoende mate aanwezig zijn met de juiste opleiding en vaardigheden en zijn de ondersteunende diensten voldoende toegerust op hun taak? Het waarborgen van de grondslag van het openbaar en algemeen bijzonder onderwijs in Almere is een groot goed. Hierbij wordt ook bedoeld de identiteit en het doel van ASG zoals verwoord in de statuten, bestuursreglement, het strategisch meerjarenbeleid. Verder is het van belang dat de Raad van Toezicht oog heeft voor de stakeholders zoals de ouders, gemeente, andere onderwijsinstellingen binnen en buiten Almere en bedrijven en instellingen. De Raad van Toezicht hanteert bij zijn werkzaamheden de volgende externe en interne toezichtkaders en besturings- en beheerskaders.

Externe kaders

- Code goed bestuur in het primair en voortgezet onderwijs
- Overige relevante wet- en regelgeving, inclusief sectorspecifieke codes

Interne kaders

- Statuten
- Reglement Raad van Toezicht
- Reglement College van Bestuur

Besturingskader

- Besturingsfilosofie
- Koers 22, Strategisch (meerjaren-)beleid
- Kwaliteitsbeleid
- Meerjarenbegroting
- Jaarbegroting

- Treasuryplan
- Statuut en reglement centrale medezeggenschapsraad
- Convenant gemeente Almere

Beheersingskader

- Organogram/besturingsmodel
- Gedragscode
- Klokkenluidersregeling

De Raad van Toezicht realiseert zich dat naast regels en procedures zoals in bovenstaande documenten vastgelegd (de 'hard-controls') ook 'soft-controls' als voorbeeldgedrag en motivatie een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van kansen en het beheersen van risico's. De Raad van Toezicht let daarom niet alleen op deze hard-controls, maar heeft evenzeer oog voor de soft-controls.

Scholing en evaluatie

Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht haar functioneren buiten de aanwezigheid van het College van Bestuur en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Een keer per drie jaar vindt deze evaluatie plaats onder leiding van een externe deskundige. In september 2019 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden onder leiding van een externe. In het jaar 2020 is mede vanwege de impact van de coronacrisis de zelfevaluatie nog niet opnieuw aan de orde geweest. Dit krijgt een vervolg in 2021. De Raad van Toezicht zorgt ervoor dat er jaarlijks een gezamenlijk scholingsmoment is. In 2020 heeft deze echter als gevolg van de coronapandemie niet plaatsgevonden. Naast gezamenlijke scholing volgen de leden individuele scholing en zij zijn regelmatig aanwezig bij bijeenkomsten van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijs Instellingen (VTOI) om op de hoogte te blijven van landelijke ontwikkelingen.

7.3 Contact met de organisatie en externe partners

Om haar toezichthoudende rol goed te kunnen uitoefenen is het van belang dat de Raad van Toezicht de juiste informatie verzamelt en beoordeelt. Dit doet zij onder andere door naast de periodieke overleggen met het College van Bestuur, contacten met diverse gremia binnen en buiten ASG te organiseren. Zo overlegt de Raad van Toezicht minimaal twee keer per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). In 2020 is de herinrichting van de medezeggenschap afgerond. De Raad van Toezicht heeft in juni en november overleg gevoerd met de CMR. Het overleg in juni stond in het teken van de kennismaking met de nieuwe CMR, door aan te sluiten bij de afronding van de eerste heidag van de CMR. Er is toen nader met elkaar kennis gemaakt, vooruitgeblikt op de samenwerking en gereflecteerd op de afgelopen periode. Tevens was de RvT aanwezig bij de formele ondertekening van het statuut en de reglementen waarmee de herinrichting van de medezeggenschap een feit was. In het overleg van november is de stand van zaken op dat moment van de CMR besproken evenals de impact van corona op de organisatie. Ook zijn de thema's onderwijskwaliteit en lerarentekort aan de orde geweest.

In oktober heeft de Raad van Toezicht de digitale Koersplandag bijgewoond. De Innovatiestrategie is gelanceerd en de Innovatiemodule en het Innovatielab zijn geïntroduceerd. De Koersplandag is bestemd voor alle leidinggevenden binnen ASG.

De reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht vinden zoveel mogelijk plaats op een van de ASG-scholen. Voorafgaand aan de vergadering wordt het gesprek met de schoolleiding gevoerd over de school en de specifieke context en actualiteit die er speelt. In 2020 zijn de scholen De Aquamarijn en Oostvaarders College bezocht. Dit gebeurde op het moment dat de coronamaatregelen dit toelieten. Als gevolg van de coronapandemie hebben de meeste vergaderingen in 2020 digitaal plaatsgevonden of op een ruime, externe coronaveilige locatie.

7.4 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2020 uit zes leden.

Personalia Raad van Toezicht

Naam	Functie/commissie	(Neven)functies	Einde termijn	Herbe- Noem- baar
Dhr. R.J.J.M. Pans (Ralph)	Voorzitter RvT / Voorzitter remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Staatsraad Raad van State • Voorzitter Stichting Recht en Overheid • Voorzitter bestuur Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid) 	09-11-2022	ja
Dhr. drs. ing. M.E.V. Schippers MMC CMC (Edwin)	Vicevoorzitter RvT / Lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Partner Advisory Healthcare bij Baker Tilly 	Eind december 2020	nee
Mw. J.C. Roelofs (José)	Lid commissie KV&G	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Change Web • Lid Raad van Toezicht Vivente scholengroep Zwolle • Interim-directeur NN L&P/Pension New Business 	05-09-2021	nee
Dhr. D. Lodewijk MBA (Douwe)	Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrijescholen Ithaka • Lid Raad van Toezicht Koraal Groep • Lid Raad van Commissarissen Huisartsenorganisatie Noord Kennemerland • Lid Raad van Toezicht WoonZorgcentra Haaglanden • Lid Raad van Toezicht Gezond op Zuid • Voorzitter Koninklijke Industriële Groote Club 	03-04-2022	nee
Dhr. drs. M.J.H. Jetten RA (Guillaume)	Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Board Member/CFO Symeres • Lid Toezichthoudend Orgaan North Sea Ports en voorzitter audit- en remuneratiecommissie 	25-02-2024	nee
Mw G. Tol MSc (Geiske)	Voorzitter commissie KV&G	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht SVOSW 	25-02-2024	nee

7.5 Inhoudelijk toezicht

2020 was ook voor de Raad van Toezicht een bijzonder jaar. De coronapandemie had ingrijpende gevolgen voor het gehele onderwijs. In korte tijd moest ASG kwalitatief onderwijs op afstand vormgeven. Tegelijkertijd vroegen meerdere belangrijke ontwikkelingen volop de aandacht van het bestuur van ASG zoals het lerarentekort, de opvolging van het inspectieonderzoek, de fusie van ASG en de vorming van een CMR. Juist de combinatie van al deze trajecten trok een zware wissel op de ASG'ers, een stresstest waarvoor onze mensen met glans zijn geslaagd. De Raad van Toezicht heeft daarvoor veel waardering.

De Raad van Toezicht is in 2020 acht keer bij elkaar geweest voor vier reguliere vergaderingen en twee themabijeenkomsten in februari en september. De Raad van Toezicht heeft in 2020 goedkeuring verleend aan de meerjarenbegroting 2021-2024, de jaarverslagen 2019 (geconsolideerd en enkelvoudig), de voorbereiding van de bestuurlijke fusie en de begroting 2021.

De onderliggende documenten ten behoeve van de fusie zijn door de Raad van Toezicht goedgekeurd. Ook heeft de Raad van Toezicht het College van Bestuur en de Raad van Toezicht (inclusief voorzitter en leden) benoemd als bestuur en toezichthouders van de nieuwe stichting ASG. Ten aanzien van de bestuurlijke fusie is een werkgroep samengesteld met onder andere twee leden Raad van Toezicht, naast de stuurgroep, die zich heeft beziggehouden met het opstellen en beoordelen van de nieuwe concept statuten.

In de vergadering is verder gesproken en besloten onder andere over en tevens met verwijzing naar de thema's in de onderliggende commissies van de Raad van Toezicht :

- Vereenvoudiging stichtingsstructuur - fusie ASG
- Jaarverslag 2019
- Onderwijskwaliteit; herstelonderzoek 4JOB en kwaliteitszorg
- Lerarentekort, inclusief het Noodplan Lerarentekort Almere en de gevolgen van de coronapandemie op het lerarentekort
- Innovatie
- Informatiebeveiliging en privacy
- Besturingsfilosofie en besturingsmodel
- Herstelopdracht Inspectie enkelvoudige jaarverslaggeving
- Herinrichting medezeggenschap, totstandkoming CMR
- Doorontwikkeling bedrijfsbureau naar Servicebureau
- Vacature lid Raad van Toezicht (ontstaan door aftreden van vicevoorzitter en lid remuneratiecommissie)
- Reservebeleid
- Impact van de coronapandemie op de organisatie
- Passend Onderwijs
- Informatiemanagement

Commissies

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: de commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance (KV&G) inclusief HRM, de auditcommissie financiën en de remuneratiecommissie, die elk bestaan uit twee leden van de Raad van Toezicht.

De commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance is vijf keer bij elkaar geweest. De afronding van het herstelonderzoek is nauw gevolgd en er heeft veel tussentijds overleg plaatsgevonden met het College van Bestuur. In maart hebben de RvT-leden van deze commissie meegedaan aan de audit met de inspectie. Dit gebeurde in het kader van 4JOB. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren:

- Kwaliteitszorg
- Proces herstelonderzoek 4JOB
- Innovatie

- Noodplan lerarentekort Almere
- Impact Corona
- Inhoudelijke kaders 2020, voortkomende uit Koers 22
- Bestuurlijke visie Passend Onderwijs
- Informatiemanagement

De auditcommissie is zeven keer bij elkaar geweest. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren:

Planning & Control

- Management Letter en accountantsverslag 2019
- Meerjarenbegroting 2021-2024
- Jaarverslag 2019; splitsing jaarrekening 2019
- Begroting 2021
- Gesplitste begrotingen 2019 en 2020 (met terugwerkende kracht)
- Kwartaalrapportages
- Kadernota 2021
- Reservebeleid

Specifieke onderwerpen:

- Voorziening Groot onderhoud
- Groepsstructuur
- Inspectieonderzoek in relatie tot jaarverslag
- Voortgangsrapportages informatiebeveiliging en privacy en implementatie AVG
- Financiële impact fusie ASG
- Controleplan 2020

Het toezicht op de doelmatige besteding van de middelen vindt periodiek plaats, onder andere aan de hand van de gesprekken over de kwartaalrapportages. Daarnaast heeft de auditcommissie zoals gebruikelijk overleg gevoerd met de externe accountant. De jaarlijkse accountantscontrole (inclusief bekostiging controle) is volgens de planning en conform de gebruikelijke processtappen in goede orde verlopen. Met de accountant is achtereenvolgens in de auditcommissie en de Raad van Toezicht gesproken over het Controleplan 2020, de Managementletter 2020 en het Accountantsverslag 2020.

De remuneratiecommissie is twee keer bij elkaar geweest. Met de leden van het College van Bestuur heeft de commissie in deze periodieke gesprekken het functioneren van het CvB besproken en beoordeeld.

8. Toekomst en continuïteit

ASG zet in op een goed en solide financieel beleid. Met elkaar werken we aan een structureel geborgde financiële continuïteit van ASG. Dit biedt een sterke basis voor de uitvoering van onze missie, visie en koers, die richting geven aan al onze activiteiten.

8.1 Financieel resultaat

Opbouw financieel resultaat over 2020

Het jaar 2020 is afgesloten met een positief resultaat van € 119.600. Ten opzichte van de begroting is dat een positief verschil van € 1.316.800. De begroting 2020 ging uit van een negatief exploitatieresultaat van € 1.197.200. De opbouw van dit resultaat bestaat uit resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering en besteding van beleidsmatige investeringen.

Het jaar 2020 is afgesloten met een positief resultaat uit reguliere bedrijfsvoering van € 566.200. Dat is € 563.400 beter dan begroot. In 2020 is voor een bedrag van € 447.000 besteed aan zogenaamde beleidsmatige investeringen. Het betreft investeringen in het kader van Koers 22 die centraal zijn gefinancierd. Na verwerking van dit bedrag bedraagt het resultaat 2020 € 119.600 positief.

Het financieel resultaat 2020 uit reguliere bedrijfsvoering

Het positieve verschil uit reguliere bedrijfsuitoefening ten opzichte van de begroting 2020 van € 563.400 wordt veroorzaakt door het saldo van de exploitatieresultaten van de verschillende concernonderdelen van ASG. Hieronder worden de positieve en negatieve verschillen tussen begroting en realisatie geduid. Deze onderverdeling is als volgt:

- Algemeen € 611.000 negatief;
- Primair Onderwijs (PO) € 1.061.000 negatief;
- Voortgezet Onderwijs (VO) € 2.406.000 positief;
- Bedrijfsbureau € 247.000 negatief; en
- IKC+ € 77.000 positief.

Algemeen

Het negatieve begrotingsverschil van € 611.000 bij het concernonderdeel Algemeen wordt veroorzaakt door hogere kosten voor inhuur derden, juridisch advies (grotendeels met betrekking tot de vereenvoudiging van de stichtingsstructuur), communicatie (deels door de coronapandemie) en hogere rentelasten dan begroot.

Primair Onderwijs

Het negatieve begrotingsverschil bij het concernonderdeel PO van € 1.061.000 wordt verklaard door:

1. Hogere lasten als gevolg van de nieuwe CAO-PO met ingang 2020 ad € 800.000 (besteding van surplus bekostiging 2019)
2. Hogere lasten als gevolg van additionele maatregelen CAO in 2020 ad € 1.117.000 (convenantsgeld uit 2019, waarvoor een bestemmingsreserve was gevormd)
3. Hogere schoonmaakkosten in verband met de coronamaatregelen ad € 500.000
4. Diverse aanvullende subsidies OCW (onder andere inhaalprogramma's) en gemeente Almere € 250.000
5. Hogere overige baten (onder andere detacheringen en inkomsten Passend Onderwijs) € 1.300.000
6. Lagere personeelslasten als gevolg van eerder betaalde, bij UWV geclaimde transitievergoedingen € 300.000
7. Hogere huisvestings- en overige lasten € 500.000.

Voortgezet Onderwijs

Het positieve begrotingsverschil bij het concernonderdeel VO van € 2.406.000 wordt verklaard door:

1. Hogere lasten als gevolg van de CAO-VO met ingang 2020 ad € 400.000 (surplus bekostiging 2019)
2. Hogere lasten verband houdend met de coronamaatregelen ad € 300.000
3. Hogere overige subsidies (OCW en gemeente Almere) en hoger tarief prestatiebox ad € 900.000
4. Hogere overige baten (onder andere detacheringen en diverse doelsubsidies) ad € 900.000
5. Lagere personele lasten als gevolg van vrijval van de voorziening voor langdurig zieken en ontvangen vergoedingen van UWV voor in het verleden betaalde transitievergoedingen ad € 900.000
6. Per saldo lagere lasten voor huisvesting, leermiddelen, afschrijvingen en overige ad € 400.000.

Servicebureau

Het negatieve begrotingsverschil bij het concernonderdeel Bedrijfsbureau van € 247.000 wordt verklaard door:

1. Hogere baten als gevolg van effect hogere bekostiging
2. Hogere personele lasten als gevolg van nadelig saldo externe inhuur op openstaande vacatures en dotatie aan de voorziening langdurig zieken.

Het financieel resultaat 2020 na beleidsmatige investeringen

De uitgaven aan beleidsmatige investeringen bedragen € 447.000. In vergelijking tot de begrote uitgaven van € 1.200.000 veroorzaakt dat een positief resultaat van € 753.000.

Het positieve resultaat uit reguliere bedrijfsvoering inclusief beleidsmatige investeringen bedraagt € 119.600 en is daarmee € 1.316.800 hoger dan de begroting.

Duiding financieel resultaat na beleidsmatige investeringen

Het positieve exploitatieresultaat van ASG over 2020 van € 119.600 moet worden gezien tegen de achtergrond van een aantal bijzondere posten. Het betreft hier de eerder benoemde:

- Extra lasten als gevolg van de nieuwe CAO in het PO, waarvoor in 2019 extra middelen zijn ontvangen van € 1.117.000 en in dat jaar als resultaat zijn genomen (convenantsgelden). Voor deze middelen is in 2019 een bestemmingsreserve aangelegd vanwege besteding in 2020;
- Extra lasten als gevolg van de nieuwe CAO's in zowel het PO als VO, waarvoor in 2019 extra personele bekostiging is ontvangen van € 1.200.000;
- Extra niet begrote lasten in verband met de coronapandemie van € 1.000.000 (zie hieronder).
- De onderbesteding van werkdrukmiddelen PO van € 200.000 positief. Het betreft hier middelen die direct aan de PO scholen zijn toebedeeld in 2020. Deze middelen zullen in 2021 alsnog worden besteed.

Impact van de coronapandemie

Als gevolg van de coronapandemie is er over 2020 voor € 1.000.000 aan extra bedrijfsvoeringskosten gerealiseerd. Deze kosten zijn verdisconteerd in de resultaten van de concernonderdelen Algemeen, PO en VO. Hiervoor is geen compensatie ontvangen. Het grootste deel van de meerkosten (€ 600.000) zit in extra schoonmaak en hygiëne-gerelateerde artikelen en maatregelen. Andere coronagerelateerde kosten betreft de kosten als gevolg van annuleringen van schoolreizen, -kampen, -excursies en het terugbetalen aan ouders van bijdragen, de contractverplichting van ingehuurd personeel ook wanneer deze niet inzetbaar waren en huisvestingsgerelateerde kosten, onder andere aanpassingen van de inrichting, plexiglas schermen en dergelijke.

8.2 Allocatie van middelen naar schoolniveau

Algemeen uitgangspunt ontvangen Rijksbekostiging

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, met uitzondering van de zogenaamde 'afdracht', de volledige Rijksbekostiging wordt gealloceerd aan de scholen van ASG. De afdracht heeft als doel het dekken van gemeenschappelijke activiteiten en daarmee samenhangende lasten. Dit zijn allereerst lasten als gevolg van gemeenschappelijke activiteiten van het PO en VO per concernonderdeel (zie hieronder per concernonderdeel). Ten tweede betreft het de lasten samenhangend met de activiteiten ten behoeve van de gehele ASG (inclusief personele lasten) van College van Bestuur, Clusterdirectie, Bestuursbureau, Concerncontroller en het Servicebureau (onder andere personele lasten en beheerlasten FA, PSA, HR, ICT). Deze lasten betreffen de zogenoemde lasten voor 'Bestuur en Beheer'. De hoogte van de afdracht is afhankelijk van het concernonderdeel PO of VO en is gekoppeld aan de Rijksbijdrage op basis van een percentage en/of een bedrag per leerling.

Uitgangspunten voor allocatie middelen over scholen

Primair Onderwijs (PO)

Het belangrijkste uitgangspunt binnen het PO (aanvullend op bovenstaande hoofduitgangspunt) van de allocatie van bekostigde middelen aan het PO, is dat de bekostiging van de PO-scholen plaatsvindt op basis van het werkelijke leerlingaantal in het actuele schooljaar. De scholen ontvangen middelen die noodzakelijk zijn voor de exploitatie in enig jaar (jaar t). De Rijksbekostiging vindt evenwel plaats op basis van het jaar ervoor (t-1). Eventuele effecten hiervan worden bovenschools voor het PO gereguleerd.

Daarnaast bestaan bovenschools PO-specifieke budgetten om op grond van situationele omstandigheden gerichte en specifieke financiële ondersteuning aan PO-scholen te bieden. En tenslotte wordt vanuit het oogpunt van optimale benutting van schaalgrootte en verbetering van effectiviteit en efficiency een aantal activiteiten en daarmee samenhangende kosten gemeenschappelijk bovenschools beheerd. Dit betreft onder andere onderhoud, schoonmaak, ASG i-net (ICT) en Arbozorg. Deze activiteiten worden uitgevoerd door het Servicebureau. Dekking van deze gemeenschappelijke bovenschoolse PO-kostenposten vindt plaats door de afdracht van de PO-scholen, naast de kosten van Bestuur en Beheer.

Voortgezet Onderwijs (VO)

Ook binnen het VO geldt het hoofduitgangspunt dat de Rijksbekostiging op basis van de grondslagen van de Rijksbekostiging aan de VO-scholen wordt gealloceerd. De basis van de bekostiging en allocatie ligt evenwel directer op het kalenderjaar (t), namelijk 1 oktober in het jaar ervoor (t-1). Eventuele effecten van de tussenliggende maanden worden in principe door de scholen zelf gedragen.

Gezien de omvang van de individuele VO-scholen is het aantal posten dat bovenschools wordt beheerd beperkt. De afdracht van de VO-scholen dekt naast Bestuur en Beheer deze bovenschoolse budgetten.

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 van de begroting (inclusief meerjarenbegroting). Deze wordt jaarlijks voor de zomer voorafgaande aan het begrotingsproces in het najaar voorbereid en vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De Kadernota vormt de basis voor de allocatie van de middelen. Gedurende het begrotingsproces wordt voortdurend getoetst of de opgeleverde conceptbegrotingen voldoen aan de gestelde kaders op schoolniveau als op ASG totaalniveau. De finale versie van de concernbegroting en onderliggende begrotingen van de scholen en de concernmeerjarenbegroting wordt eveneens goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door het College van Bestuur. Daarmee is de allocatie van de middelen voorafgaande aan het begrotingsjaar afgerond.

De lasten van de gemeenschappelijke activiteiten voor ASG van het College van Bestuur, Bestuursbureau en Concerncontroller en het Servicebureau worden gedekt door middel van afdracht van scholen op basis van de bekostiging.

8.3 Continuïteitsparagraaf

8.3.1 Meerjarenbegroting

Met ingang van het begrotingsproces 2019 (najaar 2018) is ASG overgegaan op een geïntegreerd proces van totstandkoming van de begroting en meerjarenbegroting. Deze beleidsrijke begrotingen worden opgesteld in het najaar, voorafgaande aan het nieuwe begrotingsjaar. Ook in de meerjarenbegroting is nieuw beleid verwerkt. Zo ontstaat inzicht in de verwachte meerjarige doorwerking van ingezet en (aanvullend) nieuw beleid. Dat maakt de meerjarenbegroting tot een belangrijk sturingsinstrument. De in de continuïteitsparagraaf gepresenteerde meerjarige cijfers zijn gebaseerd op de begroting 2021 en de meerjarenbegroting 2022-2024.

De inhoudelijke kaders voor de meerjarenbegroting 2022-2024 worden gevormd door:

- De strategische Koers 22 (met daarin vier vensters die de richting aangeven voor de komende jaren: Goed en toegankelijk onderwijs, Personeel in positie, De meerwaarde van ASG en Partnerschap).
- Het jaarplan College van Bestuur 2021 (deel 1 van de begroting) en de begroting 2021.
- De formatieplannen van PO, VO en Servicebureau voor schooljaar 2020-2021 (en verder).

Daarnaast is bij de totstandkoming van de meerjarenbegroting een aantal financiële uitgangspunten gehanteerd. De belangrijkste hiervan zijn:

- De materiële bekostiging wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van de verwachte indexering door het Rijk. Dit ligt jaarlijks tussen de 1% en 2%. De personele bekostiging is niet geïndexeerd voor toekomstige effecten, omdat jaarlijkse indexering van de personele bekostiging niet vanzelfsprekend is.
- De leerlingprognoses zijn gebaseerd op prognoses van de PO- en VO-schoolleidingen.
- De personele formatie is gebaseerd op de laatste bekende meerjarige formatieplannen, de actualisering zoals opgenomen in de begroting 2021, alsmede recente ontwikkelingen met een mogelijke grote impact.
- In zowel het PO (verwacht per 2023) als het VO (per 2022) is sprake van vereenvoudiging van de bekostiging. De negatieve impact bij het PO was ten tijde van het opstellen van de meerjarenbegroting nog onvoldoende duidelijk en daarom nog niet verwerkt in de meerjarenbegroting. De impact bij het VO is verwerkt in de meerjarenbegroting op basis van voorlopige tarieven.
- De extra bekostiging voor de werkdrukvermindering in het PO is vanaf het schooljaar 2020-2021 verder omhoog gegaan. De extra middelen zijn als baten verwerkt net als de daartegenover begrote lasten.
- De landelijke herverdeling van de achterstandsmiddelen betekent voor ASG aanvullende (noodzakelijke) inkomsten, die in 2022 hun maximum bereiken. Deze middelen worden volledig ingezet in het primaire proces binnen het PO en zijn om die reden volledig begroot in de baten en de lasten.
- Wat betreft huisvesting is uitgegaan van de huidige situatie tenzij er meer duidelijkheid is over nieuwbouw in de nabije toekomst.
- Voor het eind 2019 beschikbaar gekomen additionele convenantsgeld van € 1,5 miljoen in het VO is er vanuit gegaan dat het geheel in 2021 zal worden besteed.
- De extra middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs zijn niet verwerkt.

8.3.2 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. In onderstaande tabel is de verwachte leerlingontwikkeling weergegeven. Deze cijfers komen tot stand door de gemeentelijke prognose te valideren met de prognoses van de ASG-scholen.

<u>Leerlingaantallen</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
<i>betreft de stand per 1-10 van t (=2020 etc.)</i>					
Primair Onderwijs	11.272	11.391	11.488	11.489	11.460
Voortgezet Onderwijs	8.657	8.357	8.219	8.234	8.289
	19.929	19.748	19.707	19.723	19.749

Uit de verwachte ontwikkeling van de leerlingaantallen van ASG blijkt:

- Het totaal aantal leerlingen van ASG zal de komende jaren dalen. Tot en met 2024 is de daling 180 leerlingen ten opzichte van 2020.
- Het leerlingenaantal in het PO stijgt naar verwachting. In totaal wordt een groei verwacht van 188 leerlingen over de gehele periode ten opzichte van 2020.
- Het leerlingaantal in het VO zal naar verwachting structureel dalen met 368 leerlingen over de gehele periode ten opzichte van 2020. De daling vindt plaats tot en met 2022; in de jaren 2023 en 2024 vindt een lichte stijging plaats van 70 leerlingen.

Zowel de daling van het VO als de stijging van het PO zijn het gevolg van de demografische ontwikkelingen in Almere. Er is voor zover mogelijk rekening gehouden met de verhuizing van MLF naar de Montessori Campus. De gevolgen van de nieuwbouw van De Meergronden zijn nog onduidelijk; hiermee is in de planperiode nog geen rekening gehouden.

Personele ontwikkeling

Onderstaande tabel geeft de personele ontwikkeling van ASG weer. Hierin is de gemiddelde personele bezetting (in fte) van 2020 zichtbaar, en de gemiddelde formatie van 2021 tot en met 2024 (in fte).¹ De personele aantallen 2021 en verder zijn gebaseerd op de meest recent vastgestelde meerjarige formatieplannen (schooljaar 2020-2021) en actualisatie hiervan als opgenomen in de begroting 2021.

¹ In hoofdstuk 4.3 van het Jaarverslag 2020 wordt gesproken over 1.737 fte. Dit betreft het aantal medewerkers per peildatum 31 december 2020.

<u>Personele ontwikkeling in FTE</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
<u>Primair Onderwijs:</u>					
Management/directie	58	54	54	54	54
Onderwijzend personeel	616	615	618	619	618
Ondersteunend personeel	180	162	150	149	150
Totaal PO	855	831	821	822	822
<u>Voortgezet Onderwijs:</u>					
Management/directie	48	46	46	45	44
Onderwijzend personeel	584	551	532	523	519
Ondersteunend personeel	200	189	182	176	172
Totaal VO	832	785	760	744	735
<u>Overig:</u>					
Management/directie	9	8	8	9	9
Onderwijzend personeel					
Ondersteunend personeel	55	57	57	57	56
Totaal Overig	64	65	66	66	65
TOTAAL ASG	1.750	1.681	1.646	1.631	1.622

Uit de personele ontwikkeling van ASG blijkt:

- Het totaal aantal fte binnen ASG zal in de komende jaren dalen.
- De personele ontwikkeling in het PO vertoont een dalende lijn in 2021 en 2022; daarna is de formatie van het PO stabiel.
- In het PO zijn de personeelscategorieën management/directie en onderwijzend personeel in de periode 2022 t/m 2024 stabiel en daalt de categorie onderwijsondersteunend personeel. Deze daling vloeit voort uit het gegeven dat binnen het PO teveel fte aanwezig is ten opzichte van de bekostiging. Dat is bewust gedaan tegen de achtergrond van het lerarentekort. De daling is onder andere het resultaat van minder vervanging en detachering begroten om formatie en begroting in balans te brengen. Daarnaast wordt reeds geanticipeerd op de nieuwe bekostigingssystematiek PO welke per 1 januari 2023 in werking treedt. Er is nog geen rekening gehouden met de gelden van het Nationaal Programma Onderwijs.
- De personele ontwikkeling in het VO daalt. Alle personeelscategorieën in het VO dalen over de gehele periode.
- De personeelscategorie Overig² is stabiel.

Als aangegeven betreffen de meerjarige bovenstaande cijfers de formatieve planning op basis van de formatieplannen van de scholen. Als gevolg van het toenemende lerarentekort in Nederland en in de regio Almere zal het bezetten van de formatie een voortdurende uitdaging vormen binnen zowel het PO en het VO (zie ook [Lerarentekort](#)).

² De personeelscategorie 'Overig' bestaat uit College van Bestuur, Concerncontrol, Bestuursbureau, Communicatie en Servicebureau.

8.3.3 Meerjarenoverzichten van de staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

Hieronder is de staat van baten en lasten over de periode 2020-2024 weergegeven. De gepresenteerde resultaten zijn voor 2021 afkomstig uit de begroting 2021 en voor de jaren 2022-2024 uit de meerjarenbegroting.

Staat van baten en lasten x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024
Baten					
Rijksbijdragen	166.803	159.349	157.495	157.278	157.661
Overige overheidsbijdragen	2.371	2.272	1.981	1.911	1.898
Baten in opdracht van derden	60	39	0	0	0
Overige baten	5.387	5.594	5.047	5.091	5.164
Totaal baten	174.621	167.254	164.523	164.280	164.723
Lasten					
Personeelslasten	136.664	131.175	129.492	129.126	129.130
Afschrijvingen	3.913	3.691	3.600	3.417	3.475
Huisvestingslasten	12.953	12.419	12.480	12.396	12.149
Overige lasten	20.896	19.495	18.363	18.432	18.333
Totaal lasten	174.426	166.780	163.935	163.371	163.087
Saldo Baten en lasten	195	474	588	909	1.635
Financiële baten en lasten	-75	-25	-25	-25	-25
Subtotaal resultaat	120	449	563	884	1.610
Lasten gedekt vanuit bestemmingsreserves	0	-2.654	0	0	0
Resultaat na lasten gedekt vanuit bestemmingsreserves	120	-2.205	563	884	1.610

Het resultaat over 2020 van ASG is positief ter waarde van € 120.000. Voor een nadere duiding verwijzen we naar [Financieel resultaat](#).

In 2021 is het resultaat negatief ter waarde van € 2.205.000. Dit wordt veroorzaakt door beleidsmatige investeringen (€ 1.200.000) en besteding van de aanvullende bekostiging ontvangen eind 2019 ofwel het convenant VO (€ 1.454.000). De beleidsmatige investeringen betreffen investeringen in relatie tot de vier vensters van de Koers. Zowel de beleidsmatige investeringen als de convenantgelden zijn geborgd vanuit de bestemmingsreserves op basis van het resultaat 2019 en 2020. Het exploitatieresultaat uit de reguliere bedrijfsvoering is in 2021 +€ 449.000. In de jaren 2022 tot en met 2024 is het resultaat meerjarig positief oplopend van € 563.000 in 2022 tot € 1.610.000 in 2024.

Toelichting per post:

- Rijksbijdragen: deze nemen in 2021 af door daling van het aantal bekostigde leerlingen en het wegvallen van eenmalige effecten zoals corona-subsidies; in de jaren na 2021 fluctueert deze post mee met de leerlingaantallen.

- Personeelslasten: deze nemen in 2021 af door daling van de personeelsformatie en het wegvallen van eenmalige CAO-betalingen in 2020; in de jaren na 2021 fluctueert deze post mee met de personeelsformatie.

De baten in opdracht van derden betreffen baten uit praktijkonderwijs aan volwassenen verzorgd door Centrum Praktijkleren Almere. Na 2021 zijn deze baten niet in de begroting opgenomen.

Balans

Hieronder is het overzicht opgenomen van de balansen voor de periode 2020-2024. Deze komt uit de meerjarenbegroting met aanpassing voor de verschillen tussen de definitieve balans van 31 december 2020 en de voorlopige balans zoals opgenomen in de meerjarenbegroting.

Balans x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024
Activa					
Materiele vaste activa	18.584	21.306	20.944	20.128	19.134
Vorraden	157	186	186	186	186
Vorderingen	9.028	7.648	7.648	7.648	7.648
Liquide middelen	28.589	22.073	22.518	23.745	28.176
	56.358	51.213	51.296	51.707	55.144
Passiva					
Eigen vermogen:					
Algemene reserve	16.466	16.915	17.478	18.362	19.972
Bestemmingsreserve	2.654	0	0	0	0
Totaal reserves	19.120	16.915	17.478	18.362	19.972
Voorzieningen	10.529	12.298	11.818	11.345	13.172
Kortlopende schulden	26.709	22.000	22.000	22.000	22.000
	56.358	51.213	51.296	51.707	55.144

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.

- Het balanstotaal neemt in 2021 af met € 5,1 miljoen door besteding van de bestemmingsreserves (convenant VO en beleidsmatige investeringen) en afname van de kortlopende schulden door besteding van de in 2020 ontvangen subsidies voor tegengaan van leerachterstanden en lerarentekorten. Verder is de reclassificatie van € 1,1 miljoen debetsaldi crediteuren van kortlopende schulden naar vorderingen, die is gedaan in de jaarrekening 2020, niet opgenomen in de meerjarenbalansen van 2021 tot en met 2024.
- De materiële vaste activa nemen in 2021 toe met € 1,8 miljoen door relatief hoge investeringen in verbouwingen in het VO en in meubilair in het PO. In de jaren 2022 tot en met 2024 nemen de materiële vaste activa af met € 2,2 miljoen door een lager investeringsniveau.
- De liquide middelen nemen in 2021 af met € 6,5 miljoen door relatief hoge geplande investeringen in materiële vaste activa, besteding van de bestemmingsreserves en van subsidies ontvangen in 2020. In 2024 nemen de liquide middelen sterk toe met € 4,4 miljoen met name door het positieve resultaat en toename van de voorzieningen.
- In 2021 neemt het eigen vermogen af met € 2,2 miljoen door besteding van de bestemmingsreserves. In de jaren 2022 tot en met 2024 neemt het eigen vermogen weer toe met € 3,0 miljoen door de positieve resultaten.
- De voorzieningen nemen tot en met 2024 toe met € 2,6 miljoen met een negatieve fluctuatie in 2023. Het betreft hier met name toename van (en fluctuaties) binnen de voorziening groot

onderhoud op basis van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Wij baseren ons hierbij op het Integraal Huisvestingsplan Almere.

8.3.4 Ontwikkeling van de financiële kengetallen

Hieronder zijn de meerjarige financiële kengetallen voor de periode 2020-2024 opgenomen.

Kengetallen	2020	2021	2022	2023	2024
Liquiditeit	1,41	1,36	1,38	1,44	1,64
Solvabiliteit 1	33,9%	33,0%	34,1%	35,5%	36,2%
Solvabiliteit 2	52,6%	57,0%	57,1%	57,5%	60,1%
Rentabiliteit	0,1%	-1,3%	0,3%	0,5%	1,0%
Reserve t.o.v. baten	10,9%	10,1%	10,6%	11,2%	12,1%
Signaalwaarde reserves	0,60	0,50	0,51	0,54	0,59

De financiële situatie van ASG geeft meerjarig een stabiel beeld. Op geen van de kengetallen komt ASG onder de streefwaarden van de Commissie Don en signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs.

Net zoals bij het overzicht balansen geldt dat de kengetallen over de jaren 2020 en 2021 éénmalige effecten bevatten. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2019 een groot bedrag aan aanvullende bekostiging, waaronder middelen in het kader van het onderwijsconvenant, is ontvangen. Deze komen in 2020 en 2021 tot realisatie.

De financiële kengetallen over 2021 tot en met 2024 laten zien:

- De liquiditeit neemt eerst af van 1,41 in 2020 naar 1,36 in 2021 door bestedingen vanuit de bestemmingsreserves en hoge investeringen in materiële vaste activa. In de jaren na 2021 neemt de liquiditeit toe door de positieve resultaten en een laag (voorzien) investeringsniveau en komt hoger uit dan de streefwaarde van 1,50 volgens de Commissie Don.
- De solvabiliteit 1 (= eigen vermogen/totaal vermogen) neemt af tot 33,0% ultimo 2021. Dit is het gevolg van de besteding van de bestemmingsreserves. Dit kengetal herstelt zich in jaren daarna door de positieve financiële resultaten. In alle jaren is dit kengetal boven de signaleringsgrenzen van Commissie Don (<30%).
- De solvabiliteit 2 (= solvabiliteit 1 inclusief de voorzieningen) stijgt in de komende jaren door de positieve financiële resultaten en blijft alle jaren boven de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het onderwijs.
- De rentabiliteit is in 2021 negatief (-1,3%) door besteding van de bestemmingsreserves (beleidsmatige investeringen en convenantsgelden); gebaseerd op het resultaat voor aftrek van de bestedingen uit de bestemmingsreserves, is de rentabiliteit wel positief in 2021. In de jaren 2022 tot en met 2024 is de rentabiliteit ook positief. De rentabiliteit voldoet hiermee aan de normen van de Commissie Don en van de Inspectie.
- De reserve ten opzichte van de baten/het weerstandsvermogen bedraagt ultimo 2020 10,9%. Door afboeking van de eeuwigdurende vordering in het VO van € 4,9 miljoen is de reservepositie in 2020 afgenomen met 2,8%. Vanaf 2020 daalt de reservepositie eerst naar 10,1% in 2021 om daarna toe te nemen naar 12,1% in 2024. Dit is het effect van de positieve rentabiliteit. De reservepositie blijft gedurende alle jaren boven de signaleringsgrens van de Inspectie van het Onderwijs (< 5%).
- Het nieuwe kengetal 'signaalwaarde bovenmatige reserves' neemt eerst af van 0,60 naar 0,50, en neemt daarna weer toe tot 0,59. Deze blijft daarmee ruim onder de Inspectie-grens van 1,0. De reserves van ASG zijn daarmee niet bovenmatig.

Onderstaande tabel geeft samengevat de streefwaarden van de commissie Don en de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs weer.

Kengetallen: streefwaardes (cie. Don) en signaleringgrenzen (inspectie)		
	Commissie Don	Inspectie
	<i>streefwaarden</i>	<i>signaleringwaarden</i>
Liquiditeit	tussen 0,5 en 1,5	< 0,75
Solvabiliteit 1	signalering < 30% en ondergrens 20%	-
Solvabiliteit 2	-	< 30%
Rentabiliteit	0% tot 5%	3-jarig < 0 2-jarig < -5% 1-jarig < -10%
Weerstandsvermogen (reservepositie)	-	< 5%
Signaalwaarde bovenmatige reserves	-	< 1,0

8.3.5 Gevolgen van de coronapandemie

Er is op het moment van opstellen van het jaarverslag 2020 geen aanleiding om te veronderstellen dat de gevolgen van Covid-19 een materiële negatieve impact zullen hebben op de liquiditeit van ASG in de periode 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022. Dat geldt eveneens voor de meerjarige exploitatie en balanspositie van ASG in 2021 en verder. De baten van ASG zijn stabiel en ASG heeft voldoende liquide middelen om aan haar verplichtingen te voldoen. Indien deze omstandigheid zal wijzigen zal het bestuur van ASG passende maatregelen nemen.

8.3.6 Risico's en risicobeheersingssystemen

Risico's in beeld

ASG kijkt vanuit meerdere perspectieven naar de inrichting van risicomanagement, onder meer vanuit interne organisatie, externe ontwikkelingen en de 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.

Interne organisatie: vier soorten risico's

ASG maakt een verdeling van risico's in vier categorieën:

1. Risico's ten aanzien van het bereiken van de **strategische doelstellingen**. Deze hebben betrekking op de ontwikkeling van de strategie en de realisatie van de daaruit volgende doelstellingen.
2. Risico's ten aanzien van de effectiviteit en efficiency van de **bedrijfsprocessen**.
3. Risico's ten aanzien van **compliance**. Deze risico's hebben betrekking op het voldoen aan wet- en regelgeving en aan binnen de organisatie vastgestelde procedures, protocollen en richtlijnen.
4. Risico's ten aanzien van de betrouwbaarheid van (financiële) **informatievoorziening**. Dit zijn risico's die samenhangen met de cyclus van planning & control, inclusief treasury en informatiemanagement.

Risicomanagement ('Lines of defence')

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. Om dit effectief te kunnen doen, heeft het College van Bestuur de interne organisatie van ASG zo vormgegeven dat het risicomanagement op meerdere niveaus wordt bewaakt en uitgevoerd. Onze aanpak bestaat uit drie 'lines of defence'.

De eerste line of defence betreft 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 College van Bestuur draagt via de inrichting van een adequaat systeem van risicomanagement binnen ASG zorg voor de identificatie en mitigatie van risico's. Zij draagt hierover verantwoordelijkheid af aan de Raad van Toezicht.
- Het management van de scholen is verantwoordelijk voor en ziet toe op dat er conform regels en afspraken wordt gewerkt binnen de scholen. Het management controleert dit, identificeert risico's en stuurt bij waar nodig. Ook de kwaliteit van onderwijs wordt hier bewaakt. De rectoren in het VO vallen onder directe aansturing van het College van Bestuur. In het PO geven de clusterdirecteuren leiding aan de directies van de PO-scholen. Deze clusterdirecteuren vallen onder directe aansturing van het College van Bestuur. De clusterdirecteuren sturen de PO-scholen aan en bespreken de risico's en maatregelen met de schoolleiding.
- De directeur van het Servicebureau is verantwoordelijk voor de opzet, implementatie en werking van de beheersmaatregelen ten aanzien de taken en processen van het Servicebureau. Onder andere op het accounting manual worden belangrijke elementen als functiescheiding, interne controlemaatregelen, rolzuiverheid en de betrouwbaarheid van informatie nader uitgewerkt. Het management van het Servicebureau identificeert risico's en acteert hierop. De directeur Servicebureau valt onder aansturing van het College van Bestuur.
- ASG is gestart met de invoer van 'proceseigenaren'. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de inrichting en werking van een proces over organisatieonderdelen en afdelingen heen. Dit met als doel om betrouwbare, effectieve en efficiënte processen te realiseren van begin tot eind (end-to-end-processen). Het identificeren van risico's en te nemen maatregelen in de procesinrichting is hier onderdeel van. ASG is begonnen met proceseigenaren aan te stellen voor de ondersteunende processen 'van bestelling tot betaling', 'van aanmelding tot ontvangen betaling', 'van registreren tot rapporteren' en 'van plannen tot presteren'. Dit zal verder worden uitgebreid.

De tweede line of defence vormt het **team Informatiemanagement, Planning & Control** van het Servicebureau. Het team ziet toe op naleving van vastgestelde processen en procedures binnen de scholen en het Servicebureau aangaande beheersingsprocessen. Het **team Administratie en Beheer** van het Servicebureau ziet specifiek toe op naleving van vastgestelde processen en procedures aangaande de transactieverwerkende processen. Het is daarmee tevens onderdeel van de tweede line of defence. Beide teams identificeren risico's, stellen maatregelen voor, rapporteren hierover aan directie en management en escaleren wanneer in onvoldoende mate mitigerende maatregelen worden genomen.

De afdeling **Concerncontrol** vormt de derde line of defence en ziet toe op de kwaliteit van het risicomanagement binnen ASG. Daarnaast wordt directie en management binnen ASG ondersteund bij de verdere ontwikkeling van het risicomanagement. Daarbij wordt de verantwoordelijkheid van het identificeren van risico's en het nemen van maatregelen niet overgenomen. Om risicomanagement binnen ASG verder te versterken wordt op dit moment een adviseur Risicomanagement, Compliance en AO/IC geworven. Specifiek ziet de afdeling Concerncontrol toe op de betrouwbare, effectieve en efficiënte werking van de beheersingsmaatregelen, informatievoorziening, besluitvormingsprocessen, planning & control en financiële transactieverwerking. De afdeling Concerncontrol is onafhankelijk en valt rechtstreeks onder het College van Bestuur. Het College van Bestuur kan de afdeling Concerncontrol opdragen specifieke onderzoeken uit te voeren, waaronder compliance en fraudeonderzoeken. Zo bereiken we dat uitvoering en toezicht organisatorisch gescheiden zijn. De concerncontroller kan indien dit nodig is gebruik maken van een directe rapportagelijn naar de Raad van Toezicht.

De **interne audit** is tevens onderdeel de derde line of defence. Deze wordt ingevuld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. Vanuit haar kerntaak van het toezicht houden op de gang van zaken binnen ASG biedt de interne audit de Raad van Toezicht een objectief en onafhankelijk beeld. Interne audits worden ingezet om inhoud te geven aan het toezichtkader. De Raad van Toezicht kan de concerncontroller opdracht geven om interne audits namens de Raad van Toezicht uit te voeren.

Rapportage van risico's

In diverse documenten binnen de planning- en controlcyclus wordt formeel gerapporteerd over risico's. Dit draagt bij aan het borgen van ons risicomanagement.

In de **kadernota, begroting en meerjarenbegroting** is een risicoparagraaf opgenomen. Daarin staan risico's beschreven die het realiseren van de strategische en financiële doelstellingen in de weg kunnen staan, met beheersmaatregelen. Op dezelfde wijze bevatten ook de beleidsplannen een risicoparagraaf.

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 rector/directeur (VO) of clusterdirecteur (PO) of directeur Servicebureau. De concerncontroller en de controller voor de betreffende eenheid zijn daarbij aanwezig. In de gesprekken komt aan de orde welke risico's worden voorzien en welke manifest zijn geworden. Daarnaast wordt besproken welke maatregelen bestuur en management hebben genomen (of gaan nemen) om doelen te realiseren en/of risico's weg te nemen. Het betreft hier analyse van risico's ten aanzien van de doelstellingen van ASG. Tevens wordt de ASG-brede kwartaalrapportage (en andere ASG-brede planning- en controldocumenten) met daarin de risico's en opvolging in het College van Bestuur en vervolgens met de auditcommissie en Raad van Toezicht besproken.

Ook in het **jaarverslag** gaan we in op de risico's en de beheersing daarvan. We beschrijven in het verslag de hoofdlijnen van het systeem van risicomanagement, de informatieverstrekking en de werking in de praktijk. Daarnaast wordt verslag gedaan van wat er bereikt is in het betreffende jaar en welke aanpassingen worden doorgevoerd. Uit het jaarverslag wordt duidelijk welke risico's en onzekerheden de komende jaren voorzien worden en welke maatregelen getroffen zijn (of worden). Deze laatste gegevens gebruiken we als input voor de beleidsdocumenten.

8.3.7 Belangrijkste risico's en onzekerheden

Zoals in de paragraaf hiervoor beschreven, hanteert ASG een systematiek voor risicomanagement. Hierbij worden grotere en kleinere risico's op meerdere terreinen geïventariseerd, gewogen en zoveel mogelijk beperkt. In deze paragraaf staan de belangrijkste risico's en onzekerheden op een rij. Per beschreven risico is aangegeven hoe we deze risico's aanpakken met maatregelen die de negatieve effecten verminderen en waar mogelijk geheel wegnemen. De risico's en maatregelen zijn geclusterd naar risico's met betrekking tot de kwaliteit van onderwijs, personeel, huisvesting en financiën.

Kwaliteit van onderwijs

Alle scholen van ASG zetten zich in voor kwalitatief goed en eigentijds onderwijs. Daar werken we iedere dag aan. Er is in 2019 en 2020 veel energie gestoken in het borgen en waar nodig verbeteren van de onderwijskwaliteit. Dit heeft geresulteerd in een positief resultaat. De Inspectie van het Onderwijs beoordeelt de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur van ASG als voldoende op basis van het 4JOB. Toch staat de kwaliteit van onderwijs onder druk. Dit is het gevolg van onderstaand risico:

- **Onderwijsachterstanden als gevolg van de coronapandemie.** Sinds begin maart 2020 heeft het identificeren van en sturen op mogelijke onderwijsachterstanden als gevolg van de coronapandemie de voortdurende aandacht van ASG en haar medewerkers gehad. Onder ingewikkelde omstandigheden hebben onze medewerkers het onderwijsproces voortgezet en is via onder meer landelijke subsidies gestart met het ondersteunen van onze leerlingen om de achterstanden in te lopen. Ondanks een jaar van uiterste inspanningen heeft het onderwijs, zowel

landelijk als binnen ASG, in meer of mindere mate achterstanden opgelopen. In samenwerking met het Rijk, de gemeente Almere en andere besturen wordt gewerkt het inlopen van deze achterstanden. ASG heeft in het afgelopen jaar een hoge mate van wendbaarheid en anticiperend vermogen getoond. Dit zal zo blijven door de indrukwekkende inzet van ons personeel en doordat ASG structuren heeft ingericht om Covid-19 het hoofd te bieden, waaronder [het Coronateam](#) en Serviceteam Nationaal Programma Onderwijs. We brengen achterstanden in beeld en sluiten hiermee aan bij de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte van alle leerlingen. Naast de inmiddels landelijk beschikbare financiële middelen zullen ook, net als in 2020, waar nodig extra eigen financiële middelen worden ingezet om de achterstanden in te lopen en andere coronamaatregelen te nemen (onder andere extra schoonmaak). Het inlopen van de achterstanden zal een meerjarige inspanning vergen. Het lerarentekort vormt een versterkend risico voor het inlopen van de onderwijsachterstanden.

Personeel

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

- **Lerarentekort.** Er bestaat in Nederland en in de Almeerse regio een lerarentekort. Dit raakt ook ASG, zowel binnen het PO als het VO. Binnen het PO is een tekort aan leerkrachten maar ook aan intern begeleiders en directeuren. In het VO toont het zich onder andere in schaarse docenten voor de tekortvakken. De problematiek van Almere wordt gekwalificeerd binnen de grote-stedenproblematiek. Daarom werkt ASG op zowel landelijk niveau (G5), regionaal niveau (Flevowijs) en ASG-niveau (ASG-taskforce) aan de bestrijding van het lerarentekort. Doel is het verbeteren van het imago van docent, maximaliseren van instroom van goed gekwalificeerd personeel, waar nodig opleiden en behouden van de huidige medewerkers binnen ASG. Het lerarentekort wordt derhalve middels meerdere oplossingsrichtingen en in actieve samenwerking met de regio en landelijk aangepakt. Zie voor een overzicht van maatregelen [Lerarentekort](#).
- **Onderwijs als aantrekkelijke werkgever.** ASG wil een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven. De verdere ontwikkeling van de primaire arbeidsvoorwaarden kan dit nog verder ondersteunen. ASG voert de CAO-afspraken onverkort door, ook wanneer dekking vanuit de bekostiging daarvan niet altijd volledig is. Daarnaast zoeken we binnen de secundaire arbeidsvoorwaarden naar mogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is dat ASG in samenspraak en samenwerking zoveel mogelijk ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden biedt aan medewerkers.
- **Werkdruk.** De werkdruk in het PO en VO wordt als hoog ervaren. De hoge werkdruk leidt tot druk op kwaliteit van onderwijs en vitaliteit van ons personeel. Om de werkdruk aan te pakken, worden extra middelen beschikbaar gesteld vanuit het Rijk. Dit betreft een eenmalige bijdrage voor het VO op basis van het afgesloten covenant eind 2019. Het PO ontvangt eveneens werkdrukmiddelen. Hoewel er meerjarige afspraken aangaande het PO zijn, hebben deze middelen nog geen formeel meerjarig karakter. Deze middelen worden net als voorgaande jaren binnen ASG volledig ter beschikking gesteld aan de scholen in het PO en VO. Daarbij wordt voortdurend de balans gezocht tussen gezamenlijke maatregelen en maatwerk. Omzetten van tijdelijke middelen naar structurele verhoging van met name de personele bekostiging zou bijdragen aan het structureel kunnen aanstellen van personeel en structureel verminderen van de werkdruk. Bovendien verbetert dit de aantrekkelijkheid van het onderwijs als werkgever.

Huisvesting

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

- **Gebouwen VO.** ASG heeft niet voor elke school in het VO een passend, eigen gebouw. Het Montessori Lyceum Flevoland heeft geen eigen gebouw en is gevestigd in een pand met een hoge huurlast. Deze lasten komen grotendeels voor rekening van de school. De Meergronden heeft een sterk verouderd pand (ruim 40 jaar oud). Hierdoor zijn de materiële lasten relatief hoog. In beide gevallen heeft het de voorkeur dat het geld dat extra wordt besteed aan huisvesting, ter

beschikking kan staan van het onderwijs zelf. Voor beide scholen is ASG in overleg met de gemeente Almere over nieuwbouw. Tot de nieuwe Montessori Campus (0-18) is gerealiseerd moet tijdelijke passende huisvesting worden vormgegeven. Nieuwbouw van de Meergronden is voorzien per 2025 en past binnen de visie van het Havenverbond (wijkcontext met alle betrokken maatschappelijke partners). Voor beide trajecten geldt een overgangsproces met aanzienlijke kosten die de komende periode volle aandacht vragen. Ten slotte is ook het gebouw van Echnaton na bijna 40 jaar toe aan vervanging. Hierdoor treden oplopende huisvestingslasten op. ASG is hierover in gesprek met de gemeente Almere.

- **Onderhoud.** De kosten voor het onderhoud zijn door het verouderende bestand van schoolpanden aanzienlijk. Complicerende factor is veranderende wet- en regelgeving. Zo is het, ondanks landelijke afspraken dat de gemeente de kosten van renovatie draagt, nog steeds onduidelijk hoe de kosten voor renovatie van schoolgebouwen verdeeld worden over de gemeenten en de schoolbesturen (zie voor meer informatie [Grootschalige Renovatie](#)). Doordat ASG veel oudere panden heeft, is dit een relevante onzekere factor. Daarnaast wordt per 2023 een nieuwe Richtlijn Jaarverslaggeving (RJ) van kracht voor de opbouw van de voorziening voor groot onderhoud. ASG hanteert een zogenaamde egalisatiereserve. Deze is door de nieuwe wetgeving niet meer toegestaan. De alternatieven hebben een significante financiële impact is voor ASG. Daarbij is helder dat door een landelijk, niet onderwijsgerelateerd gedreven, boekhoudkundig vraagstuk minder middelen direct voor het onderwijs beschikbaar zullen zijn.
- **Huisvestingscapaciteitsvraagstukken.** ASG heeft middels een ASG integraal huisvestingsplan (IHP) de capaciteitsvraagstukken binnen het PO en VO verder in kaart gebracht voor de langere termijn en heeft de analyse en benodigde interventies in beeld. Tevens is de gemeente met de besturen van Almere een IHP aan het opstellen voor de gehele gemeente. ASG gebruikt haar eigen IHP als input voor het Almere-brede IHP. Het proces om te komen tot het IHP is intensief en langdurig. Het draagt doordoor op de korte termijn nog niet bij aan oplossing van de capaciteitsvraagstukken van ASG. ASG blijft met gemeente hierover in gesprek.
- **Duurzaamheid.** De verduurzaming van gebouwen is maatschappelijk zeer relevant, verplicht, maar ook kostbaar. Zoals gezegd heeft ASG relatief veel oudere panden. Noodzakelijke investeringen in verduurzaming van deze panden zijn aanzienlijk. De middelen zijn echter beperkt beschikbaar en de terugverdientijd is lang. ASG investeert daarom in kleine stappen in verduurzaming. Daarnaast is in 2020 onderzoek met betrekking tot ventilatie en luchtzuivering uitgevoerd op alle scholen. Uitkomst van het onderzoek is dat op een deel van de scholen de ventilatiesystemen niet voldoen aan de kaders van het Bouwbesluit. De subsidie van 30% die het ministerie beschikbaar stelt om de noodzakelijke aanpassingen te doen is lang niet toereikend. Binnen het Servicebureau worden de opties en financiële effecten in kaart gebracht.

Financiën

Het strategisch financieel beheer van ASG is gericht op optimale ondersteuning van de kwaliteit van het onderwijs. Daarbij speelt onder meer vitaal, goed geschoold personeel een belangrijke rol. De middelen worden zoveel mogelijk ter beschikking gesteld aan de scholen. Hier heeft ASG te maken met de volgende risico's:

- **Vereenvoudiging bekostiging PO en VO.** In zowel het PO (per 2023) als het VO (per 2022) is sprake van vereenvoudiging van de bekostiging. De voorlopige berekeningen geven aan dat dit waarschijnlijk een negatieve impact heeft voor zowel PO als VO, respectievelijk oplopend naar -€ 1,2 en -€ 0,5 miljoen. Het opvangen van de verminderde baten vereist robuuste meerjarige financiële planning (begrotingsproces) en waar nodig passende maatregelen.
- **Financiële effecten lerarentekort.** Er is een tekort in de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd onderwijs gevend personeel in zowel PO als VO. Er is een aannemelijk risico dat hierdoor vaker duurder extern personeel moet worden ingehuurd. Ondanks genomen maatregelen zal dit risico onverminderd gelden voor de planperiode. Een ingehuurde docent ten opzichte van een eigen ASG medewerker kost circa +€ 45.000 meer. Bij oplopende tekorten aan docenten levert dit een extra zware belasting voor de begroting op.

- **Vordering PO.** Bij de overgang van de bekostiging door het Rijk van het PO van schooljaar naar kalenderjaar zal per 2023 de vordering op het ministerie van OCW met betrekking tot het kasritme niet meer van toepassing zijn. De gesprekken tussen de PO-Raad en het ministerie OCW zijn nog gaande over dit vraagstuk, maar de kans is groot dat ASG en de andere PO-scholen in Nederland deze vordering niet gecompenseerd krijgen en zullen moeten afboeken. Dit is ook opgetreden in het VO: naar aanleiding van de overgang in 2005 heeft ASG in 2020 -€ 4,9 miljoen moeten afboeken. Eerste indicaties geven aan dat het circa -€ 4,0 miljoen in PO kan betreffen. Net als bij de voorziening groot onderhoud wijzigt de financiële positie, niet door eigen toedoen, maar door wijzigende financiële wetgeving. ASG zoekt actief de dialoog met betrokken partijen, onder wie de accountant, andere schoolbesturen, het ministerie van OCW en de PO- en VO-Raad.
- **Grootschalige renovatie.** Er zijn landelijke afspraken gemaakt omtrent het dragen van de kosten voor grootschalige renovatie van schoolgebouwen. Deze kosten komen ten laste van de gemeenten. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is voornemens tegen deze afspraak in beroep te gaan. Ook wordt via landelijke richtlijnen en handreikingen rond de verplichting om te komen het Integraal Huisvesting Plan (IHP) duidelijk dat de discussie over wie de lasten moet dragen in relatie tot renovatie nog niet is afgerond. ASG heeft in afwachting van nadere wetgeving geen voorziening gevormd voor renovatiekosten van gebouwen. Daarnaast worden deze kosten niet gedekt door de materiële bekostiging. ASG zoekt actief de dialoog met betrokken partijen, onder wie de accountant, andere schoolbesturen, het ministerie van OCW en de PO- en VO-Raad.
- **Financiële gevolgen Covid-19.** In 2020 heeft ASG te maken gekregen met circa -€ 1,0 miljoen additionele kosten als gevolg van Covid-19. Dit betrof kosten in relatie tot de bedrijfsvoering in het PO en VO (onder andere -€ 0,6 miljoen extra schoonmaakkosten). Er waren extra middelen beschikbaar vanuit het Rijk, maar deze hadden ten doel de onderwijsachterstanden te beperken. Deze middelen konden niet worden aangewend voor de bedrijfsvoering. ASG heeft de kosten zelf geabsorbeerd. De verwachting voor 2021 is dat er wederom extra lasten zullen ontstaan in de bedrijfsvoering. Het is op dit moment onduidelijk in hoeverre de extra beschikbaar gestelde middelen ook voor bedrijfsvoering ingezet kunnen worden. Zo niet, dan zal ASG deze lasten wederom zelf moeten dragen. ASG zoekt actief de dialoog met betrokken partijen, onder wie de accountant, andere schoolbesturen, het ministerie van OCW en de PO- en VO-Raad.
- **Vrijwillige ouderbijdrage.** Het is op basis van recente wetswijziging niet meer mogelijk om leerlingen uit te sluiten van activiteiten als de vrijwillige ouderbijdrage niet is betaald. ASG ondersteunt deze wijziging, maar de vrijwillige ouderbijdrage is een belangrijke inkomstenstroom om additionele activiteiten te kunnen uitvoeren. Hierbij valt te denken aan schoolreizen en tweetalig onderwijs. Een vrijwillige ouderbijdrage mag nog steeds worden gevraagd, maar het is niet goed in te schatten in hoeverre ouders de vrijwillige ouderbijdrage zullen blijven betalen. Wanneer deze bate significant zal afnemen kunnen deze activiteiten niet meer kostendekkend uitgevoerd worden. ASG monitort deze ontwikkeling actief en zal indien nodig passende maatregelen moeten nemen.
- **Voorspelbaarheid baten.** De onvoorspelbaarheid van baten neemt toe doordat in toenemende mate baten via subsidies aan het funderend onderwijs te beschikking worden gesteld. Deze subsidies worden over het algemeen laat gedurende het lopende begrotingsjaar bekend en kunnen significante vormen aannemen. Hierbij valt te denken aan diverse subsidies in relatie tot de coronapandemie, het oplossen van het lerarentekort en de toenemende werkdruk, maar ook gelden vanuit de gemeente en Passend Onderwijs. Tenslotte hebben subsidies door de aard een incidenteel karakter. ASG stelt deze extra middelen op prijs en zet deze nuttig in. Het stelt evenwel de organisatie voor de uitdaging om deze middelen ook daadwerkelijk uit te geven. Het legt ook extra druk op de planning & control en administratie. Daartoe hebben wij deze functie verstevigd en wordt deze continu verbeterd. Ook is een adviseur subsidies aangetrokken om de toenemende complexiteit het hoofd te bieden.

8.3.8 Rapportage toezichhoudend orgaan

Het verslag van de Raad van Toezicht is te vinden in [hoofdstuk 7 van dit Jaarverslag](#).

8.4 Treasuryverslag

Treasurybeleid

Het treasurybeleid wordt uitgevoerd binnen de kaders van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. 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.

Liquide middelen

De liquide middelen (inclusief spaartegoeden) bedragen ultimo 2020 in totaal € +28,6 miljoen. Dit is een stijging ten opzichte van 2019 met € +3,2 miljoen. De toename van het saldo liquide middelen wordt in belangrijke mate veroorzaakt door enerzijds toename van de kortlopende schulden als gevolg van vooruit ontvangen subsidies inzake corona-inhaalprogramma's en gericht op terugdringing van personeelstekorten en anderzijds een positief saldo van afschrijvingen minus investeringen.

Spaartegoeden

Einde 2020 is € 13,4 miljoen geplaatst op spaarrekeningen. Alle bedragen zijn vrij beschikbaar. Ten opzichte van ultimo 2019 (€ 13,4 miljoen) is het saldo spaartegoeden gelijk gebleven. In 2021 zullen alternatieven voor het aanhouden van tegoeden op spaarrekeningen worden overwogen binnen de kaders van het treasurystatuut en de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Financiële lasten

De rentelasten in 2020 over de spaartegoeden bedroegen € 75.000. In 2019 behaalde ASG nog rentebaten van € 4.000. Doordat de banken rente zijn gaan berekenen over spaartegoeden zijn de rentebaten omgeslagen naar rentelasten in 2020.

Beleggingen en leningen

Er is geen sprake van beleggingen, leningen of derivaten.

Stichting Almeerse Scholen Groep

II Jaarrekening 2020

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

Balans per 31 december

(bedragen * € 1.000)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Vaste activa		
Materiële vaste activa	18.584	19.009
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>18.584</u>	<u>19.009</u>
Vlottende activa		
Vorraden	157	208
Vorderingen	9.028	12.189
Liquide middelen	28.589	25.415
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>37.774</u>	<u>37.812</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>56.358</u>	<u>56.821</u>
Passiva		
Eigen vermogen	19.120	23.881
Voorzieningen	10.529	11.894
Kortlopende schulden	26.709	21.046
<u>Totaal passiva</u>	<u>56.358</u>	<u>56.821</u>

Staat van baten en lasten

(bedragen * € 1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Baten			
Rijksbijdragen OCW	166.803	155.639	162.881
Overige overheidsbijdragen en –subsidies	2.371	1.893	2.410
Baten in opdracht van derden	60	-	10
Overige baten	5.387	5.683	6.526
<u>Totaal Baten</u>	<u>174.621</u>	<u>163.215</u>	<u>171.827</u>
Lasten			
Personele lasten	136.664	128.552	128.347
Afschrijvingslasten	3.913	3.788	3.975
Huisvestingslasten	12.953	11.793	11.705
Overige lasten	20.896	20.285	22.985
<u>Totaal Lasten</u>	<u>174.426</u>	<u>164.418</u>	<u>167.012</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>195</u>	<u>-1.203</u>	<u>4.815</u>
Financiële baten en lasten	-75	6	4
<u>Resultaat</u>	<u>120</u>	<u>-1.197</u>	<u>4.819</u>

Kasstroomoverzicht

(bedragen * € 1.000)	31-12-2020	31-12-2019
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	195	4.814
Afwaardering vordering op OCW (VO)	-4.881	-
<i>Aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat:</i>		
Afschrijvingen	3.913	3.975
Afname voorzieningen	-1.365	-235
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>		
Afname voorraden (2019 toename)	50	-3
Toename debiteuren (2019 afname)	-1.072	83
Afname overige vorderingen	4.233	22
Afname crediteuren (2019: toename)	346	87
Toename overige kortlopende schulden	5.317	83
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	6.736	8.826
Ontvangen interest (rente)	1	4
Betaalde interest	-76	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.661	8.830
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings in MVA	-3.487	-3.313
Desinvesteringen in MVA	-	144
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.487	-3.169
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Aflossing langlopende schulden	-	-36
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-36
Netto kasstroom	3.174	5.625
Mutatie geldmiddelen	3.174	5.625
<u>Stand 1 januari</u>	25.415	19.790
Mutatie	3.174	5.625
<u>Stand 31 december</u>	28.589	25.415

Kengetallen

De balans en de staat van baten en lasten geven de volgende kengetallen (bedragen * € 1.000):

Kengetallen balans	2020	2019
Eigen vermogen	19.120	23.881
Balanstotaal	56.358	56.821
Solvabiliteit 1	33,9%	42,0%
Eigen vermogen + voorzieningen	29.649	35.775
Balanstotaal	56.358	56.821
Solvabiliteit 2	52,6%	63,0%
Vlottende activa	37.774	37.812
Kortlopende schulden	26.709	21.046
Liquiditeit	1,41	1,80
Eigen vermogen	19.120	23.881
Totale baten incl. financiële baten	174.622	171.830
Weerstandvermogen	10,9%	13,9%
Aanschafwaarde gebouwen (50%)	10.259	10.070
Boekwaarde overige MVA	10.038	9.765
5% van totale baten	8.731	8.591
Grenswaarde voor bovenmatig vermogen	29.028	28.426
Publiek eigen vermogen	19.120	23.881

Kengetallen staat van baten en lasten	2020	2019
Resultaat	120	4.819
Totale baten incl. financiële baten	174.622	171.830
Rentabiliteit	0,1%	2,8%
Personele lasten	136.664	128.347
Totale lasten	174.426	167.012
Aandeel personele lasten	78,4%	76,8%
Materiële lasten	37.762	38.665
Totale lasten	174.426	167.012
Aandeel materiële lasten	21,6%	23,2%
Totale lasten	174.426	167.012
Aantal leerlingen (1-10 voorafgaand jaar)	20.370	20.333
Totale lasten per leerling (€)	8.563	8.214

Toelichting behorende tot de jaarrekening 2020

Algemeen

Juridische structuur Stichting Almeerse Scholen Groep

De juridische structuur van de Stichting Almeerse Scholen Groep vindt u onder 1.3 van dit jaarverslag. De stichting is statutair en fysiek gevestigd in Almere (Randstad 20-31). In 2020 zijn de St. Openbaar Onderwijs Almere Nieuwe wijken, St. Algemeen Bijzonder Openbaar Onderwijs Flevoland, St. IKC+ en Koepelstichting Almeerse Scholen Groep gefuseerd met St. Openbaar Onderwijs Almere. De naam van laatstgenoemde is gewijzigd in Stichting Almeerse Scholen Groep. De fusie is per 31 december 2020 doorgevoerd. De fusie kent terugwerking tot en met 1 januari 2020, waarbij alle rechten en verplichtingen, ook die met betrekking tot opstelling van de jaarrekening, van de verdwijnende stichtingen door Stichting Almeerse Scholen Groep. Over 2020 wordt maar één jaarrekening uitgebracht. De vergelijkende cijfers over 2019 zijn die volgens de geconsolideerde jaarrekening 2019 van de Almeerse Scholen Groep.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

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 2020. 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 de Stichting 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 Stichting.

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

Stelselwijziging

Per 1 januari 2020 heeft een stelselwijziging plaatsgevonden. Deze betreft de afwaardering van de VO vordering op OCW, welke in kader van betaalritme werd opgenomen. Vanwege een nieuwe bekostigingssystematiek in het VO dient de vordering van OCW uiterlijk per 2022 afgeboekt te worden. Besloten is om deze vordering van bijna € 4,9 miljoen af te boeken in boekjaar 2020. In het kader van stelselwijziging is deze afboeking in 2020 rechtstreeks op de algemene reserve onder overige mutaties in mindering gebracht en heeft derhalve geen effect op de hoogte van het gepresenteerde resultaat volgens de staat van baten en lasten.

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 vervolgwwaardering 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 de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming 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, voor zover niet 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
Onderwijs leerpakketten		8 jaar
Inventaris		5 - 10 jaar

Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, inventaris e.d. wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

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 waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

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

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardevermindering verlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of 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 waardevermindering verlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Voorraden

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Dit gebeurt op basis van de effectieve rente-methode, 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 beperktere bestedingsmogelijkheid, welke 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 nominale waarde (contante waarde is niet significant afwijkend bij ASG) van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. 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 spaarverlof, jubilea, wachtgeld, langdurig zieken, en duurzame inzetbaarheid.

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 uur-bedragen.

Jubilea

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileum-uitkeringen. 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 de 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 blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid is een voorziening langdurig zieken opgenomen. In het 1^e ziektejaar wordt 100% van de loonkosten voorzien en in het 2e 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 50 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 een voorziening voor groot onderhoud. De basis voor de vorming van deze voorziening en de toekomstige dotaties is een 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 onderhoudslasten. De stand van de voorziening ultimo 2020 is bepaald op basis van de meest actuele jaarplannen voor het onderhoud aan de gebouwen van ASG (zowel PO als VO) over het jaar 2020. Uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste van deze voorziening gebracht.

De huidige toegepaste 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 2022 toegestaan.

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden gewaardeerd tegen kostprijs. 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. De Rijksbijdrage wordt aanvankelijk opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden.

Overige overheidsbijdragen en –subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen.

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gedeerd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als aan de subsidievoorwaarden is voldaan.

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 contract onderwijs.

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 de Stichting. 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. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomst). 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. Wij betalen hiervoor premies, waarvan 2/3-deel door de werkgever wordt betaald en 1/3-deel 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 maart 2021 uit op 89,9% bedroeg de actuele dekkingsgraad 100,5%. Om de pensioenen (gedeeltelijk) te kunnen indexeren, moet de beleidsdekkingsgraad minimaal 126% 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 de stichting 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

De overige lasten hebben betrekking op uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Leasing

De stichting 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 zozeer de juridische vorm.

Operationele leases

Als de stichting 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

De stichting is wel belastingplichtig maar geniet op grond van artikel 6b, eerste lid, onderdeel b, Wet Vpb is 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 tenminste 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 94 naar deze soorten onderwijs.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

Bedragen * € 1.000.

Materiële vaste activa (MVA)	Gebouwen en terreinen	In uitvoering/ vooruitbet.	Inventaris en apparatuur	Overige MVA	Totaal
Historische aanschafwaarde	20.139	111	37.565	4.389	62.204
Cumulatieve afschrijvingen	10.895	-	29.051	3.249	43.195
Boekwaarde 31-12-2019	9.244	111	8.514	1.140	19.009
Mutaties MVA in uitvoering	17	-111	-	-	-94
Investeringen 2020	367	267	2.715	232	3.581
Desinvestering aanschafwaarde	6	-	55	29	90
Desinvestering afschrijvingen	6	-	55	29	90
Afschrijvingen 2020	1.082	-	2.547	283	3.912
Boekwaarde 31-12-2020	8.546	267	8.682	1.089	18.584
Historische aanschafwaarde	20.517	267	40.225	4.592	65.601
Cumulatieve afschrijvingen	11.971	-	31.543	3.503	47.017
Boekwaarde 31-12-2020	8.546	267	8.682	1.089	18.584

Schoolgebouwen

De door de stichting beheerde schoolgebouwen zijn juridisch wel eigendom van de stichting, maar economisch niet. Deze gebouwen zijn volledig gesubsidieerd. Wanneer ze niet meer conform de bestemming worden gebruikt, dienen deze gebouwen in oorspronkelijke staat en in goede staat van onderhoud, om niet te worden overgedragen aan de gemeente.

Investeringen

Er is in 2020 voor een bedrag van € 3,3 miljoen geïnvesteerd. De investeringen waren voornamelijk voor inventaris en apparatuur (ruim € 2,7 miljoen).

Op 31-12-2019 stond een bedrag van € 94.000,- in uitvoering/vooruitbetaald, wat te maken had met gebouwmatige aanpassingen bij Klaverweide. Dit project is begin 2020 afgewikkeld en leidde deels (€ 41.000,-) niet tot activering bij ASG, omdat deze investeringen deels voor rekening van een externe partij zijn gekomen. Ultimo 2020 staat een bedrag van € 267.000,- in uitvoering/vooruitbetaald; hieronder uitgaven voor de projecten 'Montessori Campus' € 62.000,- en de aanschaf en implementatie van een nieuw HR/salarissysteem (Visma) € 66.000,-.

Desinvesteringen

In 2020 zijn een deel van de vaste activa afgevoerd en uit de administratie afgeboekt. Bij deze desinvesteringen is geen boekverlies opgetreden.

Voorraden	31-12-2020	31-12-2019
Voorraden	157	208
Totaal Voorraden	157	208

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.

Vorderingen	31-12-2020	31-12-2019
Debiteuren algemeen	1.296	224
Vorderingen op OCW	3.988	8.595
Vorderingen op gemeente	28	279
Vorderingen op personeel	7	15
Vorderingen op leerlingen	73	89
Vorderingen op overige overheden	151	200
Overige vorderingen	577	615
Vooruitbetaalde kosten	2.946	2.196
Verstrekke voorschotten	1	10
Voorziening oninbaarheid	-39	-34
<u>Totaal Vorderingen</u>	<u>9.028</u>	<u>12.189</u>

De afname van de vorderingen met € 4,2 miljoen wordt met name veroorzaakt door de afboeking van de vordering op OCW voor het VO. De vordering van OCW is gevormd ten tijde van de overgang van schooljaar- naar kalenderjaarbekostiging in 1996 en werd op grond van de Regeling onvoorzien gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging VO 2018 in stand gehouden. Aangezien deze regeling per 1 januari 2023 vervalt, is besloten de afboeking al in 2020 te effectueren.

De afboeking voor het VO bedraagt bijna € 4,9 miljoen. De resterende vordering op OCW is voor het PO en bedraagt bijna € 4 miljoen.

De sterke toename bij debiteuren algemeen komt omdat de afrekening met Van Dijk Educatie voor geïnde ouderbijdragen voor schooljaar 20/21 in januari 2021 heeft plaatsgevonden in plaats van in december zoals voorgaande jaren. Dit betreft een bedrag van bijna € 1 miljoen.

De vorderingen op de gemeente van 2019 betrof met name een vordering op de gemeente Almere voor compensatie in de huisvestingslasten. Deze is in 2020 voldaan. De vorderingen op het UWV vanwege declaraties voor betaalde transitievergoedingen staat onder vorderingen op overige overheden.

Onder de overige vorderingen staat een bedrag voor passend onderwijs vanwege Covid voor het eerste deel van schooljaar 20/21 van € 214.000.

De vooruitbetaalde kosten betreffen met name:

- vooruitbetaalde licentiekosten voor software,
- vooruitbetaalde kosten inzake diverse leerling-activiteiten zoals excursies en werkweken,
- overige vooruitbetaalde kosten voor 2021.

De voorziening wegens oninbaarheid heeft betrekking op de post debiteuren.

Liquide middelen	31-12-2020	31-12-2019
Kasmiddelen	20	28
Tegoeden op bankrekeningen	28.569	25.387
<u>Totaal liquide middelen</u>	<u>28.589</u>	<u>25.415</u>

Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking.

De toename van het saldo liquide middelen wordt in belangrijke mate veroorzaakt door een toename van de kortlopende schulden, in het bijzonder de vooruit ontvangen OCW-subsidies en door een afname van de overige vorderingen.

Voor een toelichting op het verloop van de geldmiddelen verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

Eigen vermogen	Stand per 31-12-2019	Resultaat 2020	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
Algemene reserve	20.099	1.668	-5.301	16.466
Bestemmingsreserves publiek	3.782	-1.548	420	2.654
Totaal Eigen vermogen	23.881	120	-4.881	19.120

Vanwege het wegvallen van de regeling Eeuwigdurende vordering dient de betreffende vordering op OCW uiterlijk per 2022 afgeboekt te worden. Besloten is om deze vordering van bijna € 4,9 miljoen af te boeken in boekjaar 2020. Via een stelselwijziging is deze afboeking in 2020 rechtstreeks op de algemene reserve onder overige mutaties in mindering gebracht.

Bestemmingsreserves publiek	Stand per 31-12-2019	Resultaat 2020	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
Beleidsmatige investeringen	1.200	-420	420	1.200
Aanvullende bekostiging PO	1.118	-1.118	-	-
Aanvullende bekostiging VO	1.464	-10	-	1.454
Totaal Bestemmingsreserves publiek	3.782	-1.548	420	2.654

Beleidsmatige investeringen

Eind 2018 is een positief resultaat behaald waarna is besloten om dit positieve resultaat voor een deel te bestemmen voor beleidsmatige investeringen die in de toekomst uitgevoerd gaan worden. Dit is ondergebracht in een bestemmingsreserve beleidsmatige investeringen. Gedurende 2020 is er voor ongeveer € 420.000 aan beleidsmatige investeringen besteed. Besloten is om deze bestemmingsreserve vanuit de algemene reserve weer aan te vullen tot € 1,2 miljoen. De middelen worden in 2021 beschikbaar gesteld voor door het CvB goedgekeurde initiatieven.

Aanvullende bekostiging Primair onderwijs

In december 2019 is extra geld van OCW ontvangen aan aanvullende bekostiging. Voor dit extra geld is een bestemmingsreserve gevormd. Deze reserve is aangewend voor de eenmalige uitkering, welke in februari 2020 plaatsvond. Het gereserveerde bedrag is conform cao uitgekeerd, dus komt de bestemmingsreserve weer op € 0.

Aanvullende bekostiging Voortgezet onderwijs

In december 2019 is extra geld van OCW ontvangen aan aanvullende bekostiging om het lerarentekort en werkdruk tegen te gaan. Begin schooljaar 2020-2021 is in overleg met de scholen een bestedingsplan opgesteld. De inzet in 2020 is daarom nog beperkt.

Voorzieningen	Stand per 31-12-2019	Dotatie 2020	Onttrekking 2020	Vrijval 2020	Stand per 31-12-2020
Personele voorzieningen	5.750	2.663	2.375	835	5.203
Voorziening groot onderhoud	6.144	3.100	3.918	-	5.326
Totaal Voorzieningen	11.894	5.763	6.293	835	10.529

Looptijd voorzieningen	Kortlopend 2021	1-5 jaar	> 5 jaar
Personele voorzieningen	1.749	2.610	844
Voorziening groot onderhoud	3.162	1.745	419
Totaal Looptijd voorzieningen	4.911	4.355	1.263

Personele voorzieningen	Stand per 31-12-2019	Dotatie 2020	Onttrekking 2020	Vrijval 2020	Stand per 31-12-2020
Spaarverlof	338	26	68	19	277
Jubilea	1.388	255	210	115	1.318
Wachtgeld	739	370	358	149	602
Langdurig zieken	1.734	1.341	1.374	552	1.149
Duurzame inzetbaarheid	1.551	671	365	-	1.857
Totaal Personele voorzieningen	5.750	2.663	2.375	835	5.203

De personele voorzieningen laten een afname zien ten opzichte van 2019. Deze afname wordt met name veroorzaakt door de afname in de voorziening voor langdurig zieken. Deze voorziening is met € 585.000 gedaald. Naast een dotatie van ruim € 1,3 miljoen en een onttrekking van bijna € 1,4 miljoen was er ook een vrijval van € 552.000.

De inschatting was dat eind 2020 minder langdurig zieke medewerkers niet meer geheel of gedeeltelijk terug keren in het arbeidsproces. Ultimo 2020 is voor 26 medewerkers een voorziening gevormd; ultimo 2019 was dat nog voor 36 medewerkers.

De voorziening persoonlijk budget (duurzame inzetbaarheid) is toegenomen.

Kortlopende schulden	31-12-2020	31-12-2019
Crediteuren	3.815	3.469
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.632	5.154
Pensioenen	2.294	1.698
Overige kortlopende schulden	741	996
Vooruitontvangen subsidies OCW	5.506	1.591
Vooruit ontvangen Investeringsubsidies	459	328
Vooruitontvangen bedragen	1.041	1.418
Vakantiegeld en vakantiedagen	4.122	4.034
Overige overlopende passiva	3.099	2.358
Totaal Kortlopende schulden	26.709	21.046

Voortvloeiend uit de uitvoering van CAO-maatregelen in 2020, zoals eenmalige uitkeringen en verhogingen welke nog niet in het pensioengevend salaris waren opgenomen, is ultimo 2020 een bedrag van € 600.000 voorzien aan te betalen pensioenpremies.

Vooruitontvangen subsidies OCW	31-12-2020	31-12-2019
Vooruitontv. subsidies OCW geormerkt	4.253	580
Vooruitontv. subs. OCW niet-geormerkt	1.253	1.011
Totaal Vooruitontvangen subsidies OCW	5.506	1.591

De toename van de post geormerkte subsidies OCW hangt samen met de gedurende 2020 toegekende subsidies inzake Corona-inhaalprogramma's en subsidies gericht op terugdringing van personeelstekorten. Ultimo 2020 bedroegen de vooruit ontvangen bedragen uit hoofde van deze regelingen respectievelijk € 1,6 miljoen en € 2,4 miljoen.

Overige overlopende passiva	31-12-2020	31-12-2019
Transitoria credit	442	516
Nog te betalen posten	2.191	1.489
Reservering Bindingstoelage	224	221
Nog te betalen stelposten	196	84
Ontvangen gelden spaarfonds	46	48
Totaal Overige overlopende passiva	3.099	2.358

De toename van de nog te betalen posten komt vooral door bedragen voor planmatig onderhoud in 2020 die ten laste van de voorziening groot onderhoud zijn gebracht, maar waarvoor de betaling in 2021 plaatsvindt.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Bedragen * € 1.000.

Voorwaardelijke verplichtingen

Er zijn geen voorwaardelijke verplichtingen.

(Meerjarige) financiële verplichtingen

	Tot 1 jaar	Langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	Langer dan 5 jaar
	EUR	EUR	EUR
Huur- en leasecontracten	794	1.660	-
Contracten m.b.t. overige diensten	819	920	-
Totaal	1.613	2.580	-

Voorts heeft de ASG raamovereenkomsten afgesloten met leveranciers, waarvoor geen minimale afnameverplichting geldt. Indien er geen levering plaatsvindt dan vloeien hier ook geen kosten uit. Aangezien in de praktijk er wel leveringen van goederen of diensten zijn, is hieronder aangegeven welke diensten het betreft en welk bedrag uit hoofde van deze raamcontracten zijn afgenomen in 2020 en 2019.

Raamcontracten

	Tot 1 jaar	Langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	Langer dan 5 jaar
	EUR	EUR	EUR
Beveiliging	96	384	-
IT/Internet	835	2.053	-
Personeelskosten	191	573	-
Schoonmaak	2.874	8.281	-
Totaal	3.996	11.291	-

Levensduur verlengend onderhoud

ASG treft een voorziening voor jaarlijks planmatig onderhoud. Vooral nog is levensduur verlengend onderhoud (renovatie na 40 jaar) geen onderdeel van de voorziening. ASG wacht de discussie af over de verouderde en ontoereikende budgetten, het inlopen van de achterstand en een eventuele aanpassing in de wet- en regelgeving om renovatie mogelijk te maken.

Overige verplichtingen

Er zijn geen overige verplichtingen.

Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedragen * € 1.000.

Rijksbijdragen OCW	2020	Begroting 2020	2019
Rijksbijdragen OCW	147.900	137.287	142.726
Overige subsidies OCW	10.909	10.899	13.504
Ontvangen van Samenwerkingsverband	7.994	7.453	6.651
Totaal Rijksbijdragen	166.803	155.639	162.881

De Rijksbijdrage OCW betreft de reguliere personele en materiële 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.

Er is ongeveer 2,6 miljoen meer aan Rijksbijdragen ontvangen dan begroot, welke toe te rekenen zijn aan het Taalcentrum. Deze leiden tot hogere inkomensoverdrachten (zie overige lasten).

De toename van Rijksbijdragen OCW valt te verklaren als gevolg van indexering van de Rijksbijdragen. In het VO bedroeg de indexering van de personele lumpsum ruim 3% over 2020. In het PO is sprake een stijging van ongeveer 4,1% over 2020-2021 en een bijstelling voor ongeveer 2,6% over 2019-2020. Voor kalenderjaar 2020 komt de bijstelling voor het PO ook neer op ruim 3%. In geld gemeten herkennen we dat percentage van 3% niet terug als toename tussen 2019 en 2020. Als gevolg van een daling in het aantal VO-leerlingen zijn de Rijksbijdragen voor het VO juist gedaald met ongeveer € 450.000.

De ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen van het Samenwerkingsverband (SWV) zijn € 541.000 hoger dan de begroting 2020 en ruim € 1,3 miljoen hoger dan in 2019 is ontvangen. Dit hangt samen met de "opting-out" door het SWV. Hierdoor ontvangen de VO-scholen de vergoeding voor LWOO-leerlingen niet meer rechtstreeks van het Rijk maar via het SWV.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2020	Begroting 2020	2019
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	2.285	1.869	2.184
Overige overheden	86	24	226
	2.371	1.893	2.410

De overige overheidsbijdragen zijn in totaal € 478.000 hoger dan begroot. De inkomsten uit hoofde van de gemeente zijn behoudend begroot en vallen in de praktijk positief uit. Daar staan echter ook extra kosten tegenover.

Baten in opdracht van derden	2020	Begroting 2020	2019
Contractonderwijs	60	-	10

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.

Overige baten	2020	Begroting 2020	2019
Opbrengst verhuur	751	677	713
Detacheringen personeel	935	719	1.136
Sponsoring	2	23	6
Ouderbijdragen	2.073	2.371	2.354
Opbrengst catering	93	262	163
Overige	1.533	1.631	2.154
Totaal overige baten	5.387	5.683	6.526

De post detachering personeel betreft de doorbelaste loonkosten aan derden voor werkzaamheden die zijn uitgevoerd door ASG-medewerkers. De inkomsten hieruit zijn € 216.000 hoger dan begroot. Deze hogere inkomsten waren ten tijde van begroting niet voorzien en zijn aan te merken als incidenteel hogere baten.

De post Overige bestaat o.a. uit inkomsten voor buitenschoolse activiteiten. Vanwege Corona zijn veel activiteiten niet doorgegaan, waardoor ook de bijbehorende inkomsten veel lager zijn dan begroot (realisatie: € 195.000, begroot: € 876.000). Aan overige opbrengsten en subsidies werd € 583.000 meer ontvangen dan was begroot. Deze inkomsten zijn vooraf moeilijk in te schatten en worden daardoor laag begroot. Extra inkomsten gaan doorgaans gepaard met extra uitgaven.

Personele lasten	2020	Begroting 2020	2019
	Lonen en salarissen	129.472	123.727
Overige personeelslasten	8.878	5.221	8.498
Ontvangen vergoedingen	-1.686	-396	-1.040
Totaal personele lasten	136.664	128.552	128.347

De loonkosten zijn bijna € 8,6 miljoen hoger dan in 2019. Dit komt enerzijds door een forse loonstijging - nieuwe cao bij zowel PO (+4,5%) als VO (+3,13%) - en anderzijds door de eenmalige uitkeringen aan het personeel, in februari 2020 conform Cao-afspraken. Bij het opstellen van de begroting was de verwachting dat deze eenmalige uitkeringen al in december 2019 zouden plaatsvinden. Ook is in december 2020 een aanvullende uitkering aan het personeel betaald. Dit was in verband met de hogere indexering van de personele bekostiging in kalenderjaar 2020.

De ontvangen vergoedingen (uitkeringen) betreffen hoofdzakelijk ontvangsten van het UWV voor WAO/WIA-uitkeringen (€ 99.000) en uitkeringen inzake zwangerschapsverlof (€ 922.000) en terugontvangen uitkeringen transitievergoedingen aan ziek uit dienst gegane medewerkers (€ 665.000). Vanwege het onzekere karakter worden deze posten in beperkte mate begroot. De inkomsten hieruit zijn € 1,3 miljoen hoger dan begroot en € 646.000 hoger dan in 2019.

Lonen en salarissen	2020	2019
Lonen en salarissen	98.485	91.205
Sociale lasten	13.549	13.005
Afdracht Participatie Fonds	1.666	1.671
Afdracht Vervangings Fonds	60	81
Pensioenlasten	15.712	14.927
Totaal Lonen en salarissen	129.472	120.889

De totale loonkosten zijn met 7,1% gestegen ten opzichte van 2019. De stijging van de sociale lasten (4,2%) en de pensioenlasten (5,3%) zijn naar verhouding lager. Voor de sociale lasten is dit als gevolg van verlaagde percentages door de overheid en er is een lagere pensioengrondslag door verjonging van het personeelsbestand.

Formatie	Aantal fte	Aantal medew.	Aantal fte	Aantal medew.
	2020	2020	2019	2019
CvB	2	2	2	2
Directie	109	121	106	115
OP	1.175	1.465	1.213	1.532
OOP	443	604	422	561
LIO/Stagiairs	8	17	11	21
Totaal Formatie	1.737	2.209	1.754	2.231

In 2020 is de totale formatie zowel in fte als in aantal medewerkers gedaald ten opzichte van 2019. De daling zit vooral bij het onderwijzend personeel (OP) en ook zijn er minder LIO's (stagiairs). De formatie aan onderwijsondersteunend personeel (OOP) is wel flink toegenomen. De verklaring hiervoor is extra ontvangen werkdrukmiddelen deze worden besteed aan extra handen in de klas door inzet van onderwijsassistenten.

De lagere formatie voor het OP komt deels door het niet kunnen invullen van vacatures waardoor inhuur van payrollers nodig is. Ook voor ziektevervangingen is inhuur van extern personeel geregeld nodig.

Overige personeelslasten	2020	Begroting 2020	2019
Dotatie personele voorzieningen	1.828	140	1.924
Lasten personeel niet in loondienst	3.347	1.965	3.083
Overige	3.703	3.116	3.491
Totaal Overige personeelslasten	8.878	5.221	8.498

In de begroting worden de dotaties aan personele voorzieningen slechts beperkt opgenomen. Het saldo van dotatie en vrijval voor de voorziening Langdurig zieken bedroeg bijna € 800.000. De dotatie voor de voorziening Persoonlijk budget was € 671.000.

Voor personeel niet in loondienst wordt gestreefd om de lasten zo veel mogelijk te beperken. Maar voor ziektevervangingen is de inzet van o.a. payrollers niet altijd te vermijden. Dit verklaart het verschil van bijna € 1,4 miljoen ten opzichte van de begroting. Deze lasten voor inhuur zijn € 264.000 hoger dan in 2019.

Specificatie overige personeelslasten	2020	Begroting 2020	2019
Bij- en Nascholing	1.394	1.228	1.323
Incidentele personeelslasten	782	209	541
Verzorging personeel	375	341	388
Werkkostenregeling	263	259	324
Bedrijfsarts	205	209	184
Overige	684	870	731
Totaal overige personeelslasten	3.703	3.116	3.491

De incidentele personeelslasten zijn vooral uitgaven aan ontslag- en transitievergoedingen, die voor een groot deel niet in de begroting konden worden voorzien. Deze zijn € 573.000 hoger dan begroot en € 241.000 hoger dan in 2019. Onder de post overige zijn de uitgaven voor beloningsbeleid en reis en verblijf lager dan begroot.

Afschrijvingslasten	2020	Begroting 2020	2019
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.913	3.788	3.975

Huisvestingslasten	2020	Begroting 2020	2019
Huurlasten	1.873	1.952	1.927
Onderhoudslasten	1.715	1.502	1.581
Energie en water	2.248	2.031	2.032
Schoonmaakkosten	3.354	2.725	2.619
Belastingen en heffingen	380	323	374
Dotatie voorziening onderhoud	3.100	3.030	2.927
Overige huisvestingslasten	283	230	245
Totaal huisvestingslasten	12.953	11.793	11.705

De huisvestingslasten wijken op onderdelen af van de begroting. De grootste stijging zit bij de schoonmaakkosten, een toename van € 735.000 ten opzichte van 2019 en € 629.000 hoger dan begroot. Dit kan voornamelijk worden toegeschreven aan de vereisten omtrent Corona-maatregelen.

De dotatie aan de voorziening onderhoud is in overeenstemming met het meerjarig onderhoudsplan.

Overige lasten	2020	Begroting	2019
		2020	
Administratie en beheer	6.229	4.752	6.351
ICT, Inventaris en apparatuur	2.029	2.014	1.788
Leer- en hulpmiddelen	4.493	4.599	4.714
Dotatie overige voorzieningen	10	11	43
Overige	8.135	8.909	10.089
Totaal overige lasten	20.896	20.285	22.985

Het negatieve begrotingsverschil bij administratie en beheer wordt vooral verklaard door hogere lasten voor externe inhuur via adviesbureaus, o.a. vanwege openstaande vacatures, ten behoeve van besteding van subsidiegelden voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's en extra communicatie als gevolg van corona. In totaal waren deze inhuurkosten in 2020 bijna € 3,5 miljoen, terwijl slechts € 2,2 miljoen was begroot. In 2019 bedroegen deze kosten ruim € 3,2 miljoen.

De kosten voor juridisch advies waren € 162.000 hoger dan begroot, deels samenhangend met de bestuurlijke fusie in 2020. Ten opzichte van 2019 zijn de totale kosten voor administratie en beheer wel gedaald.

Onder de post Overige vallen o.a. projecten, excursies en buitenschoolse activiteiten, maar ook inkomstenoverdrachten zoals aan het Taalcentrum.

In de begrotingen van de scholen worden hoge bedragen op 'Overige uitgaven' opgenomen en ook de beleidsmatige investeringen van € 1,2 miljoen zijn in de begroting onderdeel van deze overige uitgaven. Bij de verwerking van facturen wordt in veel gevallen op specifiek benoemde grootboekrekeningen geboekt. Dat kunnen ook grootboekrekeningen zijn die onderdeel uitmaken van Administratie en beheer, waar juist het begrote bedrag aanzienlijk lager was dan de realisatie.

In 2020 is aan beleidsmatige investeringen € 420.000 uitgegeven, dus €780.000 minder dan was begroot.

Specificatie overige	2020	Begroting	2019
		2020	
Kosten bijzondere projecten	1.404	1.521	827
Activiteiten en excursies	463	718	853
Buitenschoolse activiteiten	226	933	1.142
Overige uitgaven	833	2.885	1.477
Inkomstenoverdrachten Taalcentrum	4.145	1.540	4.367
Inkomstenoverdrachten POA	854	1.088	1.214
Inkomstenoverdrachten VAVO	51	77	40
Inkomstenoverdrachten overig	159	147	169
Totaal Overige	8.135	8.909	10.089

Vanwege Corona konden veel van de activiteiten niet doorgaan, hetgeen leidde tot veel lagere kosten aan buitenschoolse activiteiten en excursies. Hier staan ook lagere inkomsten voor deze activiteiten tegenover. De inkomstenoverdracht aan het Taalcentrum was alleen begroot voor het vo-deel, op € 1,54 miljoen. Voor het po-deel is het Taalcentrum vanwege budgetneutraliteit voor de ASG geheel buiten de begroting gelaten. De ASG vervult slechts een kassiersfunctie. De inkomstenoverdracht voor het primair onderwijs bedroeg € 2,4 miljoen en is daarmee de voornaamste reden dat de totale inkomstenoverdracht aan het Taalcentrum ruim € 2,6 miljoen hoger uitkwam dan begroot.

Financiële baten en lasten	2020	Begroting 2020	2019
Rentebaten	1	6	4
Rentelasten	-76	-	-
<u>Saldo financiële baten en lasten</u>	-75	6	4

Als gevolg van negatieve rentetarieven is de stichting rente verschuldigd over de door haar aangehouden banktegoeden.

Accountantshonoraria

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

KPMG Accountants N.V.	2020	2019
	EUR	EUR
Onderzoek van de jaarrekening	142.478	341.100
Andere controleopdrachten	15.268	9.100
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	93.916	-
Totaal	251.662	350.200

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2020 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2020, het onderzoek van de bekostigingsgegevens en gegevens basisregisteronderwijs 2020 hieronder begrepen, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar 2021 zijn verricht. De andere controleopdrachten en niet-controlediensten betreffen de controle van subsidietrajecten en overige adviesopdrachten.

De afname van de accountantskosten wordt met name veroorzaakt door de aanvullende opdracht voor de jaarrekening 2019 om naast de controle van de geconsolideerde jaarrekening ook de controle uit te voeren voor drie enkelvoudige jaarrekeningen. Door de fusie van de stichtingen is de verplichting voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekeningen vervallen.

Verbonden partijen

De verbonden partijen betreffen stichtingen, waar wel het bestuur wordt gedeeld, maar waarin geen kapitaalbelang is.

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Deelname percentage
Stichting SLA VO	Stichting	Almere	4	-
Stichting Almere speciaal	Stichting	Almere	4	-
Stichting Taalcentrum	Stichting	Almere	4	-
Stichting SLA PO	Stichting	Almere	4	-

Code activiteiten:

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

Transacties met verbonden partijen

Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de stichting en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de stichting. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de stichting en haar deelnemingen, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. Alle transacties met verbonden partijen zijn in het verslagjaar 2020 onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

WNT-verantwoording 2020 ASG

De WNT is van toepassing op de Almeerse Scholen Groep. Het voor ASG toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Volgens de WNT-regelgeving heeft ASG een totaal van 19 complexiteitspunten en valt zij daarmee in de hoogste klasse G (Baten: 9; Leerlingaantal: 5; Onderwijssoorten: 5).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

Gegevens 2020		
<i>bedragen x € 1</i>	H. Griffioen	S. Olivier-Feenstra
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	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	174.480	141.083
Beloning betaalbaar op termijn	22.006	20.945
Subtotaal	196.486	162.028
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging	196.486	162.028
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019		
Aanvang en einde functievervulling in 2019	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	162.113	134.915
Beloning betaalbaar op termijn	20.538	20.322
Subtotaal	182.651	155.237
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
Bezoldiging	182.651	155.237

Naast de hierboven en hierna vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Gegevens 2020			
<i>bedragen x € 1</i>	R. Pans	M.E.V. Schippers	J.C. Roelofs
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	23.668	19.723	15.778
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	23.668	19.723	15.778
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31-12	1/1 - 31-12	1/1 - 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.560	16.300	13.040
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400

Gegevens 2020			
<i>bedragen x € 1</i>	D. Lodewijk	M.J.H. Jetten	G. Tol
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	15.778	15.778	15.778
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	15.778	15.778	15.778
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31-12	1/1 - 31-12	1/1 - 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	13.040	13.040	13.040
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	19.400

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
	Kenmerk	datum	
Doorstroomprogramma PO-VO OOA	DPOVO19125	28-8-2019	N
Regionale aanpak lerarentekort 41676	RAL19011	27-3-2019	N
Regionale aanpak lerarentekort 40306	RAL19012	27-3-2019	N
Studieverlof 2019 OOA NW PO	1007347	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 ABO VO	1007900	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 PO 15SJ	1006857	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 PO 25KV	1007304	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 PO 26PF	1007310	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 VO 16AW	1007734	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 VO 17DN	1007782	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 VO 17DN	1019979	20-11-2019	J
Studieverlof 2019 VO 17JI	1007759	20-9-2019	J
Studieverlof 2019 VO 30UD	1007988	20-9-2019	J
Tegemoetk. Kosten opleidingsscholen 2019 OS-2009-A-006	1013107	20-11-2019	J
Tegemoetk. kosten opleidingsscholen 2019 OS-2009-A-009	1013110	20-11-2019	J
Tegemoetk. Kosten opleidingsscholen 2020 OA-2009-A-006	1095209	20-11-2020	N
Tegemoetk. kosten opleidingsscholen 2020 OS-2009-A-009	1095225	20-11-2020	N
Lente- en zomerscholen VO 2020	LENZO20254	30-4-2020	N
Kansengelijkheid Onderwijs	GKO20002	18-6-2020	N
Zij-instroom PO G5	G5 – ALMERE	31-7-2020	N
Convenant lerarentekort PO G5	G5 – ALMERE	21-10-2020	N
Regionale aanpak personeelstekort onderwijs 41676	RAP20054	30-4-2020	N
Regionale aanpak personeelstekort onderwijs 40306	RAP20057	30-4-2020	N
Inhaal- ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021	IOP-41676-VO	10-7-2020	N
Inhaal- ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021	IOP-40306-VO	10-7-2020	N
Inhaal- ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021	IOP2-41676-PO	16-10-2020	N
Inhaal- ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021	IOP2-42535-PO	16-10-2020	N
Inhaal- ondersteuningsprogramma onderwijs 2020-2021	IOP2-40306-PO	16-10-2020	N
Studieverlof 2020 16AW	1091640	22-9-2020	N
Studieverlof 2020 16AW	1101998	21-12-2020	N
Studieverlof 2020 17DN	1091552	22-9-2020	N
Studieverlof 2020 17JI	1091560	22-9-2020	N
Studieverlof 2020 30UD	1091695	22-9-2020	N
Studieverlof 2020 26PF	1091192	22-9-2020	N
Studieverlof 2020 24RW	1091771	22-9-2020	N
Studieverlof 2020 24RW	1095483	20-11-2020	N
Doorstroomprogramma PO-VO Avontuur	DPOVO20074	29-10-2020	N

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

Niet van toepassing

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

Niet van toepassing

Staat van baten en lasten 2020 - segmentatie PO en VO

	(bedragen * € 1.000)	PO	VO	Totaal
Baten				
Rijksbijdragen OCW		78.193	88.610	166.803
Overige overheidsbijdragen en –subsidies		1.031	1.340	2.371
Baten in opdracht van derden		-	60	60
Overige baten		3.022	2.365	5.387
<u>Totaal Baten</u>		<u>82.246</u>	<u>92.375</u>	<u>174.621</u>
Lasten				
Personele lasten		66.876	69.788	136.664
Afschrijvingslasten		1.254	2.659	3.913
Huisvestingslasten		6.825	6.128	12.953
Overige lasten		8.732	12.164	20.896
<u>Totaal Lasten</u>		<u>83.687</u>	<u>90.739</u>	<u>174.426</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>		<u>-1.441</u>	<u>1.636</u>	<u>195</u>
Financiële baten en lasten		-40	-35	-75
<u>Resultaat</u>		<u>-1.481</u>	<u>1.601</u>	<u>120</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Ondertekening van de Jaarrekening 2020

Almere, .. mei 2021

Vastgesteld door:

College van Bestuur

Goedgekeurd door:

Raad van Toezicht

H. Griffioen
Voorzitter College van Bestuur

R. Pans
Voorzitter Raad van Toezicht
(namens de leden)

S. Olivier-Feenstra
Lid College van Bestuur

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