

JAARVERSLAG 2016



Voorwoord	4
I Bestuursverslag	6
1. Organisatie Almeerse Scholen Groep	7
1.1 Juridische structuur ASG	7
1.2 De cijfers: medewerkers	8
1.3 Leerlingenaantallen op 1 oktober 2016	11
Primair onderwijs (po)	11
Voortgezet onderwijs (vo)	11
1.4 Organigram	12
2. Onze waarden: Het Gouden Boekje	13
2.1 De acht waarden van ASG	14
3. Koersplan 2015-2018	15
3.1 De context van het Koersplan	16
3.2 De ambities van het Koersplan	16
3.3 Vier opdrachten	17
3.4 Het Koersplan: waar we nu staan	17
3.4.1 Maatschappelijke verankering	17
3.4.2 Vernieuwend en kwalitatief goed onderwijs	21
3.4.3 Goed werkgever- en werknemerschap, kwaliteit en vitaliteit	30
3.4.4 ASG als gemeenschap	32
4. Personeel en organisatie	33
5. Huis op orde	36
5.1 Financiële besturing en inrichting	36
5.1.1 Financiële, personele en salarisadministratie	36
5.2 Huisvesting en facilitair	38
5.2.1 Huisvesting	38
5.2.2 Facilitair	41

5.3 ICT	43
5.4 Inkoop	44
6. Verslag Raad van Toezicht	46
6.1 Samenstelling	46
6.2 Commissies RvT	46
6.3 Rol en werkwijze van de toezichthouder	47
6.4 Toezicht op de uitvoering van het Koersplan	48
6.5 Toezicht op andere zaken	49
6.6 Vooruitblik	50
7. Evaluatie functioneren CvB	51
7.1 Evaluatie functioneren CvB	51
7.2 Functies en nevenfuncties CvB en RvT	52
8. Medezeggenschap	53
8.1 Inleiding	53
8.2 BBMR VO	53
8.3 GMR PO	54
8.4 MR Entrada	54
9. Financieel	55
9.1 Financieel resultaat	55
9.2 Continuïteitsparagraaf	57
9.2.1 Meerjarenbegroting	57
9.2.2 Kengetallen leerlingenaantallen en personele bezetting	58
9.2.3 Meerjarenoverzichten van de staat van baten en lasten en van de balans	60
9.2.4 Ontwikkeling van de financiële kengetallen	63
9.2.5 Risico's en risicobeheersingssystemen	64
9.2.6 Belangrijkste risico's en onzekerheden	68
9.2.7 Versterking financiële situatie	70
9.2.8 Rapportage toezichthoudend orgaan	70
9.3 Treasuryverslag	71
II Jaarrekening	72
III Overige gegevens	138

Het afgelopen jaar was het tweede jaar van de uitvoering van het Koersplan. Dit plan vormt het kader voor al onze acties. We zien dat het Koersplan steeds breder gedragen wordt door de organisatie. De rectoren en (cluster)directeuren hebben duidelijk een eigen aandeel in het waarmaken van de koers. Zo krijgen onze strategische doelen steeds meer vorm in de praktijk, binnen de staf en op de scholen.

De stad Almere heeft goed onderwijs nodig. Dat wil ASG bieden. Tegelijk heeft ASG de stad nodig. Dit is de plek waar onze leerlingen leven, opgroeien en de wereld ontdekken. De plek waar zij leren lezen, schrijven en rekenen. Maar ook: waar zij stap voor stap leren wat het betekent om niet alleen inwoners, maar ook burgers te zijn van Almere. Samenwerking binnen de stad en de regio is essentieel voor ASG. Daarom hebben we ons in 2016 nadrukkelijk ingezet voor verdere versterking van dialoog en samenwerking met ouders, de gemeente en onze andere maatschappelijke partners. Samen bieden we elke leerling de beste basis.

Vernieuwend en kwalitatief goed onderwijs voor al onze leerlingen: daar zetten we ons elke dag voor in. Continue innovatie is nodig voor een hoge onderwijskwaliteit. In 2016 hebben we met elkaar bepaald waar we het over hebben als we spreken over innovatie. In de organisatie zelf ontstaan steeds meer innovatieve initiatieven. Dat biedt veel perspectief voor ons onderwijs de komende jaren.

Dat iedereen binnen de organisatie blijft leren en ontwikkelen, is de motor van kwaliteitsverbetering. Daarom zijn we trots op het grote aantal mensen dat meedoet aan onze professionaliseringstrajecten binnen de ASG Academie. Leerkrachten en leraren, ondersteunend personeel en leidinggevenden: samen leren we en ontwikkelen we onze organisatie.

Goede leraren maken goed onderwijs. Daarom is het belangrijk dat onze medewerkers hun hele loopbaan kunnen werken aan hun eigen ontwikkeling, in een goede balans tussen werk en privé. ASG als werkgever creëert daarvoor de omstandigheden. De werkdruk in het onderwijs is hoog. Dat blijkt ook uit het medewerkersonderzoek dat we in 2016 hielden. We zijn voortdurend bezig om manieren te vinden om de werkdruk te verlagen. Dat is bij onze krappe bekostiging niet altijd eenvoudig. Uit het medewerkersonderzoek in 2016 blijkt dat we op een aantal terreinen voortgang boeken: medewerkers voelen zich zeer betrokken bij hun school, waarderen de scholing en de mogelijkheden om op een andere school te gaan werken hoog. Ook de waardering voor het leiderschap binnen ASG

is duidelijk gestegen. Dat geldt ook voor de betrokkenheid bij en de waardering voor de organisatie. Het is goed om te zien dat het werken aan deze thema's vruchten afwerpt. Dit maakt zichtbaar dat de Almeerse Scholen Groep meer is dan de som der delen.

Een waarde van ASG is om in heel Almere thuis nabij onderwijs te bieden. Het gevolg daarvan is dat we in het primair onderwijs relatief veel kleinere scholen in stand houden. Het leerlingaantal in het primair onderwijs daalt de komende twee jaar nog en daardoor zijn er veel leegstaande lokalen op onze scholen. Dit kost de organisatie geld, wat eind van het jaar scherp zichtbaar werd in de cijfers. We moeten zorgvuldig omgaan met onze beperkte middelen. Dat betekent dat we in 2016 in de organisatie het gesprek gestart zijn over toekomstbestendige, duurzame scholen. In de komende jaren zal dat resultaat gaan opleveren. Aan de processen rond financiën, planning en control besteedden we in 2016 extra aandacht. Dat zal de komende jaren zo blijven. Zo brengen we de inkomsten en uitgaven duurzaam weer in balans.

De kracht van samen: dat is de basis van ons Koersplan. Komend jaar werken we met elkaar verder aan de uitvoering van ons strategisch beleid. Met oog voor goede randvoorwaarden zetten we ons elke dag in voor verdere versterking van ons onderwijs. Voor onze leerlingen, want zij zijn de toekomst van onze stad.

Ingrid Verheggen

Herbert Griffioen

College van Bestuur
Almeerse Scholen Groep



BESTUURSVERSLAG | deel 1



1. Organisatie Almeerse Scholen Groep

Goed onderwijs voor ieder kind tussen de vier en achttien jaar: daarvoor staat de Almeerse Scholen Groep (ASG). Wij bieden een divers aanbod. Dan kunnen ouders een goede keuze maken voor hun kind. Iedere leerling is immers anders, leert en ontwikkelt zich op een unieke wijze. Door onze kwaliteit en diversiteit kunnen wij elk kind de basis- of middelbare school bieden die bij hem of haar past.

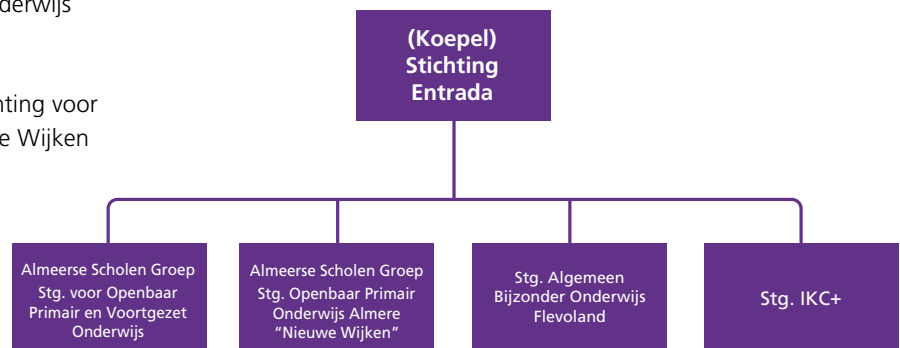
Onder ASG vallen 45 basisscholen en acht scholen voor voortgezet onderwijs. Deze scholen werken nauw met elkaar samen. De Almeerse Scholen Groep is het grootste onderwijsbestuur in Almere en de grootste werkgever van de provincie Flevoland.

1.1 Juridische structuur ASG

De Almeerse Scholen Groep (ASG) bestaat uit de volgende stichtingen.

1. Stichting Entrada (koepelstichting).
Hieronder vallen de overige stichtingen.
2. Stichting voor Algemeen Bijzonder Onderwijs Flevoland (Stichting ABO).
3. Almeerse Scholen Groep (ASG) Stichting voor Openbaar Primair en Voortgezet Onderwijs (Stichting ASG)
4. Almeerse Scholen Groep (ASG) Stichting voor Openbaar Primair Onderwijs, Nieuwe Wijken (Stichting ASG NW)
5. Stichting IKC+ (Stichting IKC+)

Stichting Entrada fungeert als koepelstichting voor de overige stichtingen en treedt op als centrale dienst. Stichting ASG, Stichting ASG NW en Stichting ABO verzorgen onderwijs. Stichting IKC+ heeft ten doel het (doen) oprichten, exploiteren en in stand houden van een integraal kind centrum (IKC) met buurtfunctie. Werkgebied is de gemeente Almere in de meest brede zin van het woord. De Raad van Toezicht (RvT) van Stichting Entrada oefent centraal toezicht uit op ASG.



1.2 De cijfers: medewerkers

Medewerkers (aantallen) 2016

ASG + ABO + Entrada <i>(peildatum 31-12-2016)</i>	Directie	OOP	OP	LIO/stagiair	Totaal
Basisonderwijs totaal	63	158	828	18	1.067
Voortgezet onderwijs totaal	58	289	808	4	1.159
Entrada & Bestuur	13	65	0	0	78
TOTAAL	134	512	1.636	22	2.304

Stichting ASG*(peildatum 31-12-2016)*

	Directie	OOP	OP	LIO stagiair	Totaal
ASG PO	46	103	629	11	789
ASG PO SBO	6	37	63	1	107
Stichting Nieuwe wijken PO	10	16	131	6	163
Basisonderwijs totaal	62	156	823	18	1.059
Voortgezet onderwijs Echnaton	10	41	110	0	161
Voortgezet onderwijs HP	9	32	153	1	195
Voortgezet onderwijs De Meergronden	9	40	120	0	169
Voortgezet onderwijs Arte	4	16	70	0	90
VO Praktijkonderwijs Almere	6	55	55	0	116
Voortgezet onderwijs Totaal	38	184	508	1	731
TOTAAL	100	340	1.331	19	1.790

Stichting ASG*In- en uitstroomcijfers 2016*

	PO (ASG PO incl. SBO+SNW)	VO (Entrada + ASGVO + ASG Bestuur)
In aantallen medewerkers	Totaal	Totaal
Uit dienst	217	126
In dienst	191	132

Stichting ABO*(peildatum 31-12-2016)*

	Directie	OOP	OP	LIO/ stagiair	Totaal
ABO PO	1	2	5	0	8
Basisonderwijs totaal	1	2	5	0	8
ABO VO					
Voortgezet onderwijs OVC	10	43	144	0	197
Voortgezet onderwijs BHC	6	41	110	1	158
Voortgezet onderwijs MLF	4	21	46	2	73
Voortgezet onderwijs totaal	20	105	300	3	428
Totaal	21	107	305	3	436

Stichting ABO*In- en uitstroomcijfers 2016*

	PO	VO
In aantallen medewerkers	Totaal	Totaal
Uit dienst	1	102
In dienst	3	88

1.3 Leerlingenaantallen op 1 oktober 2016

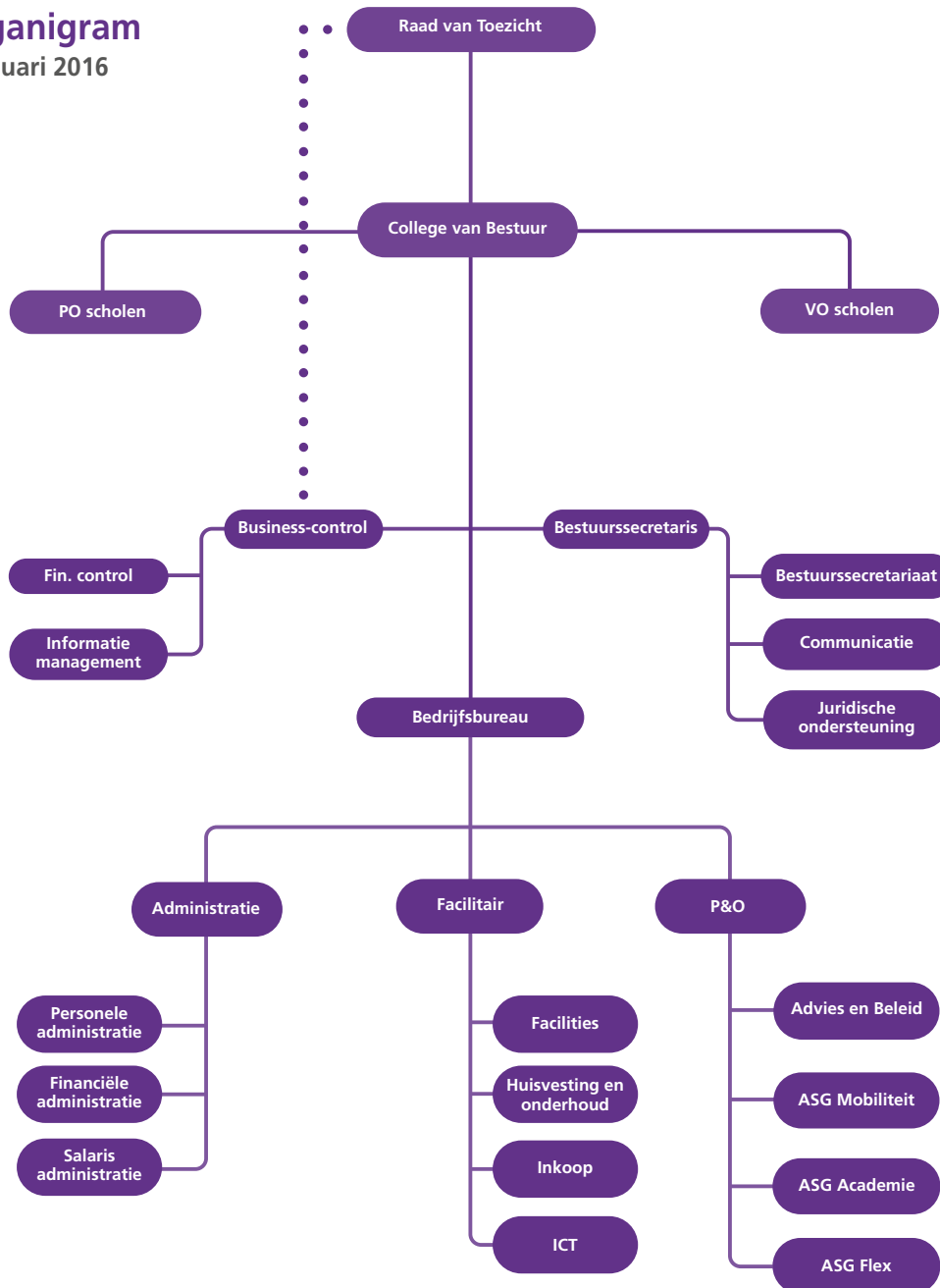
Primair onderwijs (po)

	Aantal
Basisonderwijs	10.657
Speciaal onderwijs	425
Totaal	11.082

Voortgezet onderwijs (vo)

	Aantal
Arte College	787
Buitenhout College	1.277
Echnaton	1.285
Helen Parkhurst	1.927
Meergronden	1.461
Montessori Lyceum Flevoland	566
Oostvaarders College	2.037
PrO Bachweg	204
PrO Koningsbeltstraat	190
PrO Tompoesstraat	162
Eindtotaal	9.896

1.4 Organigram 1 januari 2016



In Het Gouden Boekje van de Almeerse Scholen Groep hebben we onze waarden samengevat. Het Gouden Boekje begint met een beschrijving van onze missie:

Wij geloven dat de eerste achttien jaar van een mensenleven één van de belangrijkste periodes is. Daarom brengen we alles in stelling, daarom halen we alles uit de kast, om ervoor te zorgen dat die periode maximaal wordt benut. Zodat ieder kind het beste uit zichzelf kan halen en volledig tot bloei kan komen.

Wij willen het best mogelijke onderwijs bieden. Dat is een grote ambitie, maar ook een ambitie die bij ons past. Omdat wij een groot voordeel hebben. Wij zijn een gemeenschap.

Een gemeenschap van basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs met een enorm potentieel, vele malen groter dan de som der delen. Samen hebben we alle kennis. Samen hebben we meer ervaring dan wie dan ook. Samen hebben we eindeloos veel ideeën. Het best mogelijke onderwijs bieden: wij kunnen dat. Omdat we al onze kennis, ervaring en ideeën met elkaar delen. En omdat we elkaar inspireren en helpen.

Dat is de kracht van samen.

2.1 De acht waarden van ASG

Kindgericht

Onze leerlingen kunnen bij ons hun talenten ontwikkelen, binnen hun eigen mogelijkheden excelleren en groeien naar een goed en actief burgerschap. Dat is ons streven en daar zijn ons onderwijs en onze begeleiding op gericht.

Ondernemend en vooruitstrevend

Wij zijn blijvend in ontwikkeling en we durven onze eigen koers te varen. Wij zijn energiek, initiatiefrijk en doortastend. Wij zijn ondernemend en we tonen veerkracht.

Een divers en op elkaar aansluitend aanbod

De verschillen tussen onze scholen en hun eigenheid beschouwen wij als een kwaliteit van de Almeerse Scholen Groep. Er is volop keuze voor onze leerlingen. We hebben innovatieve, naast meer traditionele benaderingen en werken met verschillende onderwijsconcepten. Onze scholen voor (speciaal) basis- en voortgezet onderwijs werken daarbij samen aan passende onderwijsloopbanen voor onze leerlingen.

Algemeen toegankelijk onderwijs dichtbij huis

Wij bieden laagdrempelig, breed toegankelijk onderwijs in de directe leefomgeving van onze leerlingen. Onze scholen zijn overal in de stad te vinden, zichtbaar en herkenbaar.

Een betrokken maatschappelijke partner

Onze scholen passen goed bij Almere als jonge stad in ontwikkeling. Wij voelen ons oprecht betrokken en we willen een constructieve bijdrage leveren aan onze samenleving. Wij werken daarom samen met ouders en externe relaties en we tonen ons daarin een sterke, betrouwbare partner.

Een professionele werkomgeving

Wij zijn ambitieuze vakmensen die gezamenlijk streven naar optimale onderwijsresultaten. We hebben veel kennis in huis en leren is overal in onze organisatie mogelijk en zichtbaar, omdat we ons steeds verder willen verbeteren. Samenwerken met collega's en samen oplossingen bedenken, vinden wij inspirerend. Wij zien gezonde competitie als een drijfveer om onze kwaliteit verder te verbeteren. We zijn bereid om fouten te bespreken en daarvan te leren.

Goede werkgever

Iedere werknemer krijgt bij de Almeerse Scholen Groep kansen om invulling te geven aan de eigen ontwikkeling en betrokkenheid bij de organisatie. Ons personeelsbeleid is transparant en inspirerend en wij bieden ruimte voor mobiliteit. Wij vinden het belangrijk dat (nieuwe) collega's zich tot onze waarden aangetrokken voelen en om die reden ook graag bij ons werken.

Sterke organisatie: optimaal gebruik maken van de schaalvoordelen

Wij hebben een sterke organisatie met een overzichtelijke structuur. Wij hebben onze organisatie zodanig ingericht dat we kunnen profiteren van de schaalgrootte. Of het nu collectieve inkoop, financiën, huisvesting of juridische zaken betreft, wij hebben de expertise in huis en ons professionele bedrijfsbureau zorgt voor optimale ondersteuning van de scholen. Een sterke organisatie heeft ambitieuze plannen en legt graag verantwoording af over geboekte resultaten.



Een onderlegger verwoordt wat de basis van ons werk is, er zijn twee strategische ambities en vier opdrachten die we ons stellen om die ambities waar te maken.

3.1 De context van het Koersplan

Toen we het Koersplan maakten, hebben we goed om ons heen gekeken. We zagen een aantal trends waarmee wij in ons werk te maken hebben:

- Snelle veranderingen in de samenleving waardoor het moeilijk is voor de lange termijn te plannen en waardoor er minder zekerheden zijn.
- Grote technologische veranderingen, die kansen en bedreigingen vormen.
- Grote transities, waarbij met name die in de Jeugdzorg gevolgen hebben voor het onderwijs.
- Een sterk vergrootglas vanuit de samenleving op de prestaties die het onderwijs levert. Veel verschillende opdrachten waaraan het onderwijs moet voldoen, in een cultuur van meten is weten.
- In Almere minder groei van de stad en van de bevolking, in een aantal wijken zelfs krimp.

Deze trends hebben mede de context bepaald van waaruit wij het Koersplan hebben ontwikkeld.

3.2 De ambities van het Koersplan

Eind 2014 is het Koersplan vastgesteld. Januari 2015 is de uitvoering gestart. Per jaar maken we op basis van het Koersplan een Jaarplan. De resultaten daarvan worden aan het eind van ieder jaar geëvalueerd.

In het Koersplan hebben we twee strategische ambities geformuleerd:

1 We bieden als ASG de Almeerse variant van excellent en eigentijds onderwijs

We leiden onze leerlingen op tot burgers die hun leven in de maatschappij van vandaag en morgen zelf kunnen vormgeven. Dat betekent dat we kennis overdragen, maar ook vaardigheden aanleren en dat er aandacht is voor burgerschap. We zijn volledig op de hoogte van nieuwe kennis en inzichten over leren en ontwikkelen. Daarvoor maken we bijvoorbeeld gebruik van informatietechnologie en inzichten op het gebied van gepersonaliseerd leren.

2 De Almeerse Scholen Groep is een vitale organisatie

Onze medewerkers voelen zich verbonden met hun eigen school maar ook met de organisatie. Want de organisatie biedt kansen je te ontwikkelen, anderen te ontmoeten en kennis te delen. En iedere medewerker neemt zijn of haar eigen loopbaan ter hand waarbij de ASG-organisatie volop ondersteuning biedt met scholingsmogelijkheden, professionele ontmoetingen, mobiliteit en de ASG Academie.

3.3 Vier opdrachten

Om onze strategische ambities te verwezenlijken, zijn voor de periode 2015-2018 vier concrete opdrachten geformuleerd:

- Maatschappelijke verankering
- Vernieuwend en kwalitatief goed onderwijs
- Goed werkgever- en werknemerschap, kwaliteit en vitaliteit
- ASG als gemeenschap



3.4 Het Koersplan: waar we nu staan

3.4.1 Maatschappelijke verankering

De Almeerse Scholen Groep legt en onderhoudt goede contacten met stakeholders in de stad. We streven ernaar ouders actief te betrekken bij ons onderwijs. We versterken de banden met de partners die ook met onze leerlingen werken, bijvoorbeeld in de zorg of binnen andere onderwijsinstellingen. Denk hierbij aan de samenwerking met het MBO College Almere en Windesheim Flevoland, waarvan de pabo ons toekomstig personeel opleidt. Nauwe banden zijn er ook met de bedrijven waar onze leerlingen stage lopen en in de toekomst een werkplek vinden. We werken samen met andere onderwijsinstellingen en de gemeente in de Lokaal Educatieve Agenda. Zo zorgen we voor verbinding en maatschappelijke verankering van onze activiteiten.

Deze opdracht leidde in 2016 tot de volgende activiteiten en resultaten.

Minder schooluitval

We weten leerlingen die dreigen uit te vallen, steeds beter vast te houden. Dat laten de cijfers zien: Almere telt minder voortijdige schoolverlaters. Onze samenwerking met andere Almeerse schoolbesturen en de ROC's speelt daarin een belangrijke rol. We blijven dit monitoren. Het percentage voortijdig schoolverlaters (VSV'ers) wordt opgenomen in de kwartaalrapportage van iedere VO-school.

Lokaal Educatieve Agenda (LEA)

Samen met andere Almeerse schoolbesturen en de gemeente hebben we afspraken gemaakt om te werken aan de verbetering van het Almeerse onderwijs. Deze afspraken staan in de Lokaal Educatieve Agenda (LEA). In de nieuwste LEA staan doorgaande leerlijnen centraal. Een goede aansluiting van het onderwijs, van peutertijd tot afstuderen: daar zetten we ons voor in. En met resultaat; dit laten onder meer de projecten PO/VO zien. Het Jonge Kind krijgt extra aandacht. ASG neemt actief deel aan de stuurgroep Het Jonge Kind, waarin voor- en vroegschoolse partners elkaar ontmoeten en samenwerken. Ook participeert de Almeerse Scholen Groep actief in de Kerngroep Jeugd, waarin onder leiding van de wethouder Onderwijs aandacht is voor de afstemming tussen onderwijs, zorg en welzijn.

JINC

JINC helpt jongeren die opgroeien in een omgeving met minder rolmodellen en voorbeelden om een betere startpositie te krijgen op de arbeidsmarkt. Ons doel was om circa 1.200 leerlingen mee te laten doen met sollicitatietrainingen en bliksemstages via JINC.

Dit doel is ruimschoots bereikt: het zijn er 1.600 geworden.

Deelnemende PO-scholen waren De Achtbaan, de Eerste Almeerse Montessorischool, De Klaverweide, De Polderhof, De Watertuin en De Wierwinde. Ook het Buitenhout College, Echnaton (beiden VO) en PrO Almere deden mee aan zowel bliksemstages als sollicitatietrainingen. Leerlingen van De Meergronden (VO) hebben meegedaan aan de bliksemstages binnen JINC.

Ook het CvB heeft bijgedragen aan JINC-projecten, in het kader van 'Baas van Morgen' (een leerling een dag in de praktijk laten kennismaken met een leidinggevende functie) en door het geven van sollicitatietrainingen op onze vmbo-scholen.

Taaltrip PO via JINC

Verschillende PO-scholen doen via JINC mee aan Taaltrip. Dit is een project voor leerlingen in groep 5 en 6. De kinderen ontwikkelen hier een grote woordenschat en brede kennis van de wereld. Dat biedt een sterke basis voor begrijpend lezen. In 2016 zijn in totaal 109 leerlingen op Taaltrip geweest met JINC. Het ging om leerlingen van de Eerste Almeerse Montessorischool, De Polderhof, De Klaverweide en De Wierwinde.

Playing for Success: sport, natuur en cultuur

Leerlingen uit het basisonderwijs, speciaal basisonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs doen mee aan Playing for Success. Via Playing for Success werken ze in actieve en betekenisvolle lessen aan de ontwikkeling van hun zelfvertrouwen en leren ze hoe ze beter kunnen leren. Er draaien Playing for Success projecten in het stadion van Almere City, in de Stadschouwburg en bij Stad en Natuur. Daarnaast dragen de medewerkers van Playing for Success op twee PO-scho-

len bij aan betekenisvolle lessen. Ook zijn in 2016 vijf studiemiddagen gehouden voor schoolteams die de aanpak van Playing for Success in hun lessen wilden overnemen. Op Echnaton, het Buitenhout College (beiden VO) en bij het Praktijkonderwijs zijn in 2016 activiteiten gestart in het kader van Playing for Success.

Almere on Stage

Alle ASG-scholen met een vmbo-afdeling hebben in 2016 actief deelgenomen aan Almere On Stage. Binnen Almere On Stage maken vmbo-leerlingen kennis met verschillende beroepen. Het programma begint met voorbereiding op school. Daarna volgt het 'beroepenfeest' van On Stage. Hier ontmoeten de leerlingen verschillende beroepsbeoefenaren. Dat geeft hen een eerste indruk van een bepaald beroep. Twee weken na deze ontmoeting gaan de leerlingen op werkbezoek bij hun 'match' van het beroepenfeest. Ze lopen mee met hem of haar tijdens het dagelijks werk. Dat geeft de leerlingen een nog concreter beeld van de beroepspraktijk.

GJGS: Gezonde Jeugd in een Gezonde Stad

In 2016 heeft het College van Bestuur deelgenomen aan de Stuurgroep GJGS, Gezonde Jeugd in een Gezonde Stad. Speerpunten zijn gezond bewegen en voorkomen van overgewicht. Het project is een voortzetting en uitbreiding van het project Jongeren op Gezond Gewicht. In de stuurgroep zitten vertegenwoordigers van GGD, GGZ, gemeente, onderwijs en binnenkort ook het bedrijfsleven. Wethouder René Peeters is voorzitter van de stuurgroep. ASG doet mee met een aantal basisscholen in Almere Buiten en met het Almeers Kenniscentrum Top-talent (AKT). Dit kenniscentrum streeft ernaar alle leerlin-

gen meer te laten bewegen. Dat gebeurt onder meer door kinderen in een vroeg stadium te laten ontdekken welke sport goed bij hen past. Leraren lichamelijke opvoeding van ASG spelen binnen AKT een belangrijke rol.

Samenwerking binnen Aquamarijn

In 2016 is het multifunctionele complex Aquamarijn opgeleverd in Almere Haven. Dit is een krachtig voorbeeld van samenwerking met onze partners: kinderopvang en buurtwerk. Al voor het nieuwe gebouw af was, zagen we een groeiend aantal aanmeldingen op de school (toen nog: De Wierwinde). Ouders die komen wonen in De Laren weten de school te vinden. We zijn blij met dit vertrouwen vanuit de wijk.

Future groep: korte lijnen tussen organisaties

In de Almeerse Future groep werkt het College van Bestuur van ASG samen met onder meer ROC's, politie, welzijnswerk en woningcorporaties. Met elkaar leveren we een bijdrage aan projecten voor kwetsbare jongeren. In 2016 zijn er twee bijeenkomsten geweest van de Future groep. Waar nodig informeren de leden van het netwerk elkaar. Ook adviseert de Future groep het college van B en W, gevraagd en ongevraagd. De kracht van de Future groep ligt in de persoonlijke contacten en daardoor korte lijnen tussen de verschillende organisaties, bijvoorbeeld bij het onderwerp veiligheid op scholen. Bij de Future groep was in 2016 onder meer burgemeester Franc Weerwind te gast. Met hem is gesproken over de ontwikkelingen in de stad op het gebied van onderwijs, zorg en welzijn.

Burgerschap

We vinden het belangrijk dat onze leerlingen opgroeien tot actieve burgers. Daarom besteden al onze scholen aandacht aan burgerschap. Zo gebruiken verschillende ASG scholen het concept Vreedzame school. Het OVC is een officieel erkende UNESCO-school. In 2016 hebben we een nulmeting gedaan. Dit geeft een completer beeld van welke initiatieven er op dit vlak genomen zijn en worden door de scholen. Het onderwerp burgerschap blijft ook in 2017 op de agenda staan, ASG-breed en op de scholen.

Publiek verantwoord

Er waren in 2016 twee bijeenkomsten rond het thema Publiek Verantwoord. Het afgelopen jaar is meer nadruk komen te liggen op verantwoord door middel van data. Bij beide bijeenkomsten in 2016 is het accent gelegd op het formuleren van ambities en het realiseren van concrete activiteiten om het werk van de eigen organisatie goed te verantwoorden.

Het College van Bestuur maakt namens ASG deel uit van de initiatiefgroep Publiek Verantwoord, die de bijeenkomsten voorbereidt.

De Koning bezoekt Echnaton...

Echnaton ontving op 24 november bezoek van koning Willem-Alexander. Alleen de rector en het CvB waren van te voren op de hoogte (er werd gesuggereerd dat het om een bezoek van minister Asscher zou gaan). Dit bezoek was bijzonder voor leerlingen en medewerkers en zorgde voor veel positieve media-aandacht.

... en prinses Margriet bezoekt met VO-Raad Pro Almere (Koningsbeltstraat)

Ook Pro Almere (Koningsbeltstraat) kreeg koninklijk bezoek in 2016. Op 1 november was hier een diner van de VO-Raad die het tienjarig bestaan vierde. Bij het diner was prinses Margriet aanwezig, net als onder anderen VO-Raad-voorzitter Paul Rosenmöller. Leerlingen van de praktijkschool verzorgden de ontvangst en de maaltijd. Het College van Bestuur trad samen met directeur Bertien Hoek op als gastheer.

Samenwerken aan internationaal onderwijs

ASG werkt samen met stichting Het Bakken Almere om internationaal onderwijs in Almere op de kaart te zetten. ASG biedt primair onderwijs aan op International Primary School Almere (in mei 2016 van naam veranderd, voorheen Letterland International School). Het Bakken biedt voortgezet internationaal onderwijs aan op International Secondary School Almere. De scholen werken nauw samen op didactisch en pedagogisch gebied. We streven naar een gezamenlijke huisvesting in Almere Poort. Dit is mogelijk indien hier bekostiging van de gemeente en/of Provincie Flevoland tegenover staat. In 2016 is een haalbaarheidsonderzoek gestart. Een gezamenlijke locatie maakt Almere aantrekkelijker voor expats. Dit kan de stad een economische impuls geven.

Onderwijskwaliteit is nooit 'af'. Daarom werken de scholen van ASG hier elke dag aan. Alleen zo kunnen we al onze leerlingen het beste onderwijs bieden. We monitoren de kwaliteit van de scholen en maken daarbij gebruik van data die we structureel verzamelen. Voor scholen die nog niet aan de basiskwaliteit voldoen startten we in 2016 een intensief verbetertraject. Een aantal scholen ontving van de Inspectie de kwalificatie ruim voldoende of goed. Zij werken toe naar goed en excellent.

Voor ASG is kwaliteit meer dan parameters en afvinklijstjes. Kwaliteit reikt verder. Naast kennis gaat het om vaardigheden en de ontwikkeling van de persoonlijke kwaliteiten van iedere leerling: kunnen samenwerken, goed kunnen communiceren, digitaal geletterd zijn, sociale en culturele vaardigheden, creativiteit kunnen inzetten, kritisch en probleemoplossend bezig zijn. Voor iedere leerling op iedere school kan het onderwijs in deze vaardigheden andere vormen en andere accenten hebben. Leerlingen en scholen mogen verschillen.

Alle activiteiten die we inzetten rond het thema innovatie hebben een verbinding met het thema verhoging van de onderwijskwaliteit.

Samen hebben we de volgende resultaten behaald in 2016.

Samenhangend model kwaliteitszorg

Binnen het PO hanteren we een samenhangend model voor kwaliteitszorg. Iedere directeur gaat op lesbezoek. Daarbij hanteert zij/hij een observatie-instrument.

Samenwerking kwaliteitsmedewerker PO en clusterdirecteuren

De kwaliteitsmedewerker PO monitort de opbrengsten van de scholen en is adviseur van het CvB en de clusterdirecteuren. De kwaliteitsmedewerker organiseert in overleg de interne audits en stuurt de auditteams aan. In 2016 is de samenwerking tussen clusterdirecteuren, kwaliteitszorgmedewerker en auditteams verder geïntensiveerd. De kwaliteitsmedewerker wordt ingezet als er op een school signalen zijn dat extra hulp nodig is. Dit is mogelijk door continue monitoring.



Daarnaast heeft de kwaliteitszorgmedewerker in 2016 workshops verzorgd voor de directeuren. Deze draaiden om het vernieuwde inspectiekader en de veranderingen die dit kader met zich meebrengt voor de verantwoording. Het nieuwe kader vraagt onder meer van scholen om zichzelf te beoordelen op verschillende terreinen. Vervolgens legt de inspectie haar eigen oordeel hiernaast.

Audits: aanpak, uitbreiding aantal auditoren

Iedere PO-school van ASG krijgt elke vier jaar een interne audit. Als scholen dit wensen, kan hun audit naar voren worden gehaald in de planning.

In 2016 zijn binnen het VO audits gehouden op het OVC en Echnaton. Hierbij is met succes gebruik gemaakt van de nieuwe Digitale Observatie Tool (meer hierover verderop onder Versterking Kwaliteit VO).

Binnen het PO zijn in 2016 audits gedaan op acht scholen. Meer dan voorheen zijn de vragen van de scholen zelf de basis voor de audit. Dit helpt scholen om zelf meer stil te staan bij kwaliteit, bij sterke kanten en zaken die nog verder ontwikkeld moeten worden. Doel van een audit is om de school te helpen bij het zetten van de volgende stap in het proces van kwaliteitsverbetering.

In 2016 is er voor het PO een tweede groep van zes nieuwe auditoren opgeleid. Het totaal aantal auditoren voor het PO is daarmee gegroeid van negen naar vijftien.

Onderwijskwaliteit en intern begeleiders

Intern begeleiders (IB'ers) hebben traditioneel een duidelijke rol in de monitoring van de opbrengsten op groeps-

en schoolniveau. Zij richten het leerling- en onderwijsvolgsysteem in. De uitkomsten van dit systeem bespreken zij op groeps- en leerlingniveau met de leerkrachten en op schoolniveau met de directie. Onder invloed van Passend Onderwijs is de rol van intern begeleiders (IB'ers) afgelopen jaren enigszins versmald; meer nadruk is komen te liggen op zorgcoördinatie. De kwaliteitszorg in het PO vraagt echter ook om een andere bijdrage van de IB'er, namelijk om ondersteuning op het gebied van kwaliteitsontwikkeling in de school. Voor het goed invullen van de rol van IB'ers is goede begeleiding en opleiding nodig. We zien dat intern begeleiders zich in 2016 meer bewust zijn geworden van deze brede rol.

Nieuwe kweekvijver gestart

De schoolleiding is cruciaal voor het realiseren van een goede onderwijskwaliteit. We merken dat het plaatsen van vacatures voor directiefuncties weinig geschikte, externe sollicitanten oplevert. Veel vacatures hebben we daarom afgelopen tijd vervuld vanuit onze eigen kweekvijver. Dit levert kwalitatief goede benoemingen op. Daarom is in 2016 een nieuwe kweekvijver gestart voor PO en VO talenten.

Kwaliteit PO: samenwerking andere besturen

In de tweede helft van 2016 is het project Sturen met data in een lerende cultuur gestart. Drie schoolbesturen in Almere hebben ieder drie PO-scholen geselecteerd voor dit project. ASG en de andere schoolbesturen werken hierbij samen met experts van Windesheim en met de PO raad.

Kwaliteit en stabiliteit PO

Een aantal scholen laat een stabiele, goede kwaliteit zien. Op een aantal andere scholen is de kwaliteit kwetsbaar; dit bleek onder meer uit de CITO-eindtoetsresultaten van 2016. Er waren in 2016 vier zwakke PO-scholen binnen ASG. Met elkaar werken we daarom niet alleen aan een hogere, maar ook aan een meer stabiele kwaliteit van onderwijs. Dat doen we door van elkaar te leren. Zo kijken we meer naar best practices op de scholen waar de kwaliteit stabiel en bovengemiddeld sterk is. Ook sluiten we met onze audits aan op de nieuwe werkwijze van de inspectie. Scholen moeten hierbij zichzelf presenteren. Dit maakt hen meer bewust van sterke en zwakkere kanten.

PO: start IKC's en nieuwe scholen in 2016

Het concept van IKC De Aquamarijn is ontwikkeld en afgerond in 2016. In december zijn de eerste leerlingen gestart op de school in De Laren.

Ook in het nieuwe stadsdeel Nobelhorst is een IKC van start gegaan in 2016. Hier gaat het om IKC Het Universum.

Per 1 augustus is de nieuwe basisschool De Zeeraket gestart. Inmiddels krijgen ruim dertig leerlingen hier onderwijs, in drie leeftijdsgroepen. De school werkt met het onderwijsprogramma 'The leader in me'. Dit is gebaseerd op de principes van Stephen Covey. De methode versterkt de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen en de resultaten op het gebied van taal en rekenen.

In 2016 zijn de voorbereidingen gestart voor een nieuwe school in het Homeruskwartier. Deze school, Odyssee, gaat op 1/8/2017 van start.

Analyse O4NT-scholen

In 2016 is een analyse gedaan van de stand van zaken bij onze drie O4NT-scholen. Uit de analyse blijkt dat we de leervorderingen van leerlingen nog onvoldoende kunnen volgen en verantwoorden. Ook de Inspectie constateert dit. Op basis van deze uitkomsten zetten we vervolgstappen. Twee van de drie scholen zijn begonnen met het aanpassen van het concept, zodat de leerresultaten van leerlingen goed gevolgd kunnen worden. In ieder geval één school blijft een ICT-voorhoedeschool.

Inspectie PO

Op 11 oktober vond het jaarlijkse bestuursgesprek met de Inspectie PO plaats. Het eerste deel van de dag hebben de clusterdirecteuren, CvB-voorzitter Ingrid Verheggen en de kwaliteitsmedewerker PO gesproken met de inspectie over de algemene beleidsthema's en de vorderingen in het kader van het Koersplan. Daarna is gesproken over de afzonderlijke scholen.

In de tweede helft van 2016 hebben twee PO-scholen inspectiebezoek 'nieuwe stijl' gehad. De school maakt hierbij eerst een zelfevaluatie, daarna bezoekt de inspectie de school. Beide scholen staan in moeilijke wijken, maar kregen desondanks een goede beoordeling. De inspectie adviseerde één van de twee scholen te streven naar het predicaat excellente school.

Kwaliteit VO: versterking

De kwaliteit binnen het VO heeft onze voortdurende aandacht. Alleen zo kunnen we al onze leerlingen het beste onderwijs bieden. In 2016 zijn de volgende stappen gezet in het versterken van de onderwijskwaliteit in het VO.

Samenwerking scholen.

De eerder ingezette versterking van de samenwerking tussen de scholen heeft verder vorm gekregen. Op het gebied van Kwaliteitszorg werken de rectoren samen om de onderwijskwaliteit op alle VO-scholen te vergroten. Zij hebben het verbeteren van de onderwijskwaliteit gekozen als strategische opdracht in het professionaliseringsprogramma Optimum. De rectoren werken toe naar een door alle geledingen ondersteund monitoringsysteem voor onderwijskwaliteit. (Over dit monitoringsysteem verderop meer informatie.) Op 11 en 12 april hebben zij voor andere rectoren en het bestuur een 24-uurs sessie georganiseerd, om alle ASG VO-scholen goed aangesloten te houden op hun opdracht en het proces.

Monitoringsysteem.

Onze VO-scholen werken sinds 2016 met een gezamenlijk monitoringsysteem dat in de komende jaren verder uitgewerkt zal worden. Dit is op verschillende niveaus te aggregeren. We gebruiken deels eigen indicatoren, waaronder de indicatoren die ook de onderwijsinspectie hanteert om onderwijskwaliteit te bepalen. De schaalgrootte van ASG maakt het mogelijk zelf dit monitoringsysteem op te zetten.

Deze werkwijze biedt drie voordelen:

- **Maatwerk bij het instellen van indicatoren.**
We gebruiken de indicatoren die ons het beste en scherpste zicht geven op onderwijskwaliteit binnen onze eigen scholen, met de leerlingpopulatie die hoort bij onze scholen en bij onze eigen stad.
- **Een eigen systeem biedt ons beter en sneller zicht op ontwikkelingen die de onderwijs kwaliteit in de (nabije) toekomst beïnvloeden.**
We hoeven niet te wachten op data-analyses of ondersteuning van buiten de organisatie, maar kunnen de uitkomsten zelf interpreteren en waar nodig vertalen naar acties en beleid. Wanneer bijvoorbeeld de toetsuitslagen bij wiskunde op een bepaalde school reden tot zorg geven, zien we dit snel en kunnen we hier adequaat op reageren. Een eigen systeem laat ook zien in hoeverre bepaalde toetsuitslagen een voorspellende waarde hebben voor de prestaties op langere termijn.



- Maatwerk bij het koppelen van gegevens.

Het monitoringsysteem kan input geven op basis van een bepaalde school, een bepaald vak of een bepaalde docent, maar ook bijvoorbeeld op postcode. Zo kunnen we zien of in bepaalde Almeerse buurten en wijken relatief veel uitval is op bepaalde vakken. Het systeem biedt de mogelijkheid om informatie uit te lezen op drie aggregatieniveaus: rectoren, teams en docenten. Zo helpt 'big data' bij het versterken van onderwijskwaliteit.

DOT: onderwijskwaliteit versterken door slim gebruik van data.

Alle VO-scholen zijn in 2016 gestart met de Digitale Observatie Tool (DOT), een instrument om lessen mee te observeren. Informatie uit de DOT wordt onder meer gebruikt als basis voor de functioneringsgesprekken. Dit versterkt de kwaliteit van deze gesprekken, doordat gesproken wordt over zaken die van bewezen invloed zijn op de leskwaliteit. Daarnaast biedt de informatie ook een beeld van de kwaliteit van lessen op school- en stichtingsniveau. Hierdoor ontstaat ook een beeld van de scholingsbehoefte bij personeel. Basis van de informatie in de DOT zijn observaties van de lessen door een collega-docent, leidinggevende of auditor.

Data-gestuurde dialoog: versterking positie sectieleiders.

De nieuwe manier van werken met data in het VO vraagt om nieuwe vaardigheden. Daarom is op een van onze VO-scholen in 2016 een pilot gestart met een training van de secties en het MT. De training draait om data-gestuurde dialoog. Voor deze training is een subsidie ont-

vangen van de gemeente Almere. Met name de positie van de sectieleider wordt versterkt. Deze is verantwoordelijk voor de verticale leerlijn van klas 1 tot en met 6. De training draagt bij aan bewustwording van deze (deels nieuwe) rol en biedt praktische vaardigheden om de rol goed te vervullen. Het draait hierbij vooral om het beoordelen van de effectiviteit van inspanningen. Een voorbeeld: wanneer bovengemiddeld presterende leerlingen op één bepaalde toets niet beter scoren dan gemiddeld, is dit een indicator dat de toets mogelijk niet effectief is. Binnen de sectie kan dit besproken worden om de manier van toetsen te verbeteren. Ook het MT-lid dat de sectieleiders aanstuurt, ontvangt training.

Verantwoordelijkheid lager in de organisatie.

De versterking van de positie van sectieleiders past in een groter beeld. Het onderwijs is complexer dan vroeger. Met elkaar zijn we verantwoordelijk voor het resultaat. Daarbij past ook gedeelde verantwoordelijkheid. Data helpt om met elkaar sneller bij te sturen. Dat is de kracht van een grotere organisatie.

Gezamenlijke focus op onderwijskwaliteit

Alle bovenstaande activiteiten in 2016 hebben een grotere, meer gezamenlijke focus opgeleverd op onderwijskwaliteit. Meer en meer spreken we vanuit een gezamenlijk kader over de kwaliteit van lessen. De inhoudelijke gesprekken worden steeds beter gesteund door feiten. Daarbij blijft ruimte voor ieders eigen, unieke inbreng en gevoel voor onderwijs, maar de feiten zijn sturend bij het beleid dat uitgezet wordt. Onze scholen bouwen met behoud van hun eigen kleur en identiteit samen aan continue verbetering van ons onderwijs. Goed gebruik

van data én van ervaringskennis van onze medewerkers biedt daarbij focus en richting. Dit geeft een stevige basis voor de toekomst.

ICT Doorbraakprojecten en gepersonaliseerd leren

ASG is aangesloten bij ICT Doorbraakprojecten: Leerlabs en Person@lize. De Leerlabs zijn geïnitieerd door de sectororganisaties PO-Raad en VO-Raad. Voor ASG doen het Palet (basisonderwijs), Arte College en MLF (voortgezet onderwijs) hieraan mee. Doel is het versterken van gepersonaliseerd leren en de ontwikkeling van 21ste- eeuwse vaardigheden (21st century skills).

Met de drie Amsterdamse schoolbesturen Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, STAIJ en Progresso heeft ASG een intersectorale samenwerking voor primair en voortgezet onderwijs: Person@lize. Dit is een driejarig programma rond ICT en onderwijs. In maart kregen het Palet en Arte College bezoek van een delegatie vanuit de ministeries van OCW en Economische Zaken. De bezoekers waren enthousiast over de ontwikkelingen op onze scholen.

In het tweede kwartaal van 2016 hebben we de balans opgemaakt van de inzet van de scholen op de diverse doorbraakprojecten op het gebied van gepersonaliseerd leren. Helen Parkhurst en het Palet zijn binnen ASG koplopers. Dit geldt vooral op het gebied van inzet van ICT bij het ontwikkelen van gepersonaliseerd leren. Arte College en MLF draaien intensief mee in een Leerlab rondom 21ste -eeuwse vaardigheden. Echnaton heeft zich aangesloten bij een Leerlab met LOOT-scholen (Topsport Talentscholen). Juist jonge topsporters hebben bij uitstek behoefte aan goed afstandsonderwijs.

Cultuureducatie

Alle scholen van ASG nemen actief deel aan de activiteiten van Collage. In het beleid van de scholen is structureel aandacht voor cultuureducatie.

Passend onderwijs

ASG werkt met de andere schoolbesturen in Almere samen in het samenwerkingsverband Coöperatie Passend Onderwijs. Deze samenwerking is voortgezet in 2016 en zal belangrijk blijven in de komende jaren. In 2016 heeft er een evaluatie plaatsgevonden, waarbij zowel de scholen als de coöperatie bevraagd zijn. De aanbevelingen werden uitgewerkt in een werkagenda. Er zijn werkgroepen gevormd waaraan alle besturen deelnemen. In 2017 worden de werkzaamheden afgerond. Over het samenwerkingsverband wordt verslag gedaan in het Jaarverslag Coöperatie Passend Onderwijs.

Onderwijskwaliteit en overleg CvB-RvT

Het College van Bestuur zet zich ervoor in dat de Raad van Toezicht via verschillende kanalen informatie ontvangt over de ontwikkeling van de kwaliteit op de scholen. Zo is er in februari 2016 een eerste bijeenkomst geweest met rectoren VO, clusterdirecteuren PO en de directeur bedrijfsbureau. In november hebben het CvB en de RvT een themavergadering gehouden over onderwijskwaliteit. Er is een commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance binnen de Raad van Toezicht, die intensief samenwerkt aan een goed kader voor het bespreken van de kwaliteit. Meer hierover verderop onder Toezicht op uitvoering Koersplan.

Innovatie binnen ASG

ASG gebruikt innovatie om de ontwikkeling van de organisatie aan te jagen. De Koersplandag voor leidinggevenden in februari 2016 stond in het teken hiervan. Het CvB presenteerde daar zijn visie op innovatie binnen ASG. We werken in drie horizonten: continue verbetering, fundamentele verbetering en radicale innovatie. Alle drie de aanpakken komen op onze scholen voor en zijn de moeite waard. Alle drie dragen ze bij aan de verhoging van de kwaliteit en de ontwikkeling van de organisatie. Met elkaar werken we verder aan de vertaalslag op de scholen en breder in de organisatie. Dit gebeurt onder leiding van de Regiegroep Innovatie. Ook deze is gestart in 2016. Opdracht van de Regiegroep is het beschrijven, communiceren en bewaken van de kaders waarbinnen innovatie verloopt bij ASG. Innovatieve ideeën en plannen worden langs een meetlat met drie punten gelegd: is het plan haalbaar, schaalbaar en betaalbaar.

Met elkaar willen we innovatie eveneens inzetten om ASG-breed oplossingen te vinden voor complexe en urgente kwesties die tot nu toe niet op een andere wijze konden worden opgelost. Het is goed om te zien dat dit streven gedeeld wordt binnen de organisatie.

Inspectie VO

In september 2016 is het jaarlijkse bestuursgesprek geweest met de inspectie VO waarin het veranderde toezichtkader en de kwaliteit van alle VO-scholen met de Inspectie is besproken. Het MLF heeft half september een voortgangsgesprek gevoerd over de zwakke havo-afdeling. Het herstelplan verloopt positief en op schema. De inspectie verwacht dat op basis van de ingezette verbeteringen en de stijgende opbrengsten in oktober 2017 de kwaliteit van onderwijs weer van voldoende niveau is.

Begin oktober was de inspectie aanwezig op de Meergronden. De verbeteringen op de zwakke TL-afdelingen zijn dusdanig, dat de inspectie weer een basisarrangement heeft afgegeven. De havo-afdeling is als zwak bestempeld; wel spreekt de inspectie waardering uit voor het pedagogisch didactisch handelen op de havo. De inspectie verwacht dat de resultaten binnen afzienbare termijn weer op orde zullen zijn.

De onderwijsinspectie heeft op het Praktijkonderwijs Almere (PRO) een uitvoerig, tweedaags onderzoek uitgevoerd. Hieruit volgde voor alle drie de vestigingen een basisarrangement.

Klachten/Bezwaarschriften PO

Wanneer er schriftelijke klachten en bezwaarschriften bij het College van Bestuur worden ingediend, zijn de Klachtenregeling en de Bezwaarschriftenregeling van ASG van toepassing. De regelingen bieden de mogelijkheid om klachten en bezwaarschriften voor het primair onderwijs eerst neer te leggen bij de clusterdirecteur. Als dit niet tot een oplossing leidt, wordt de klacht of het bezwaarschrift voorgelegd aan een externe adviescommissie. Voor klachten is dit de externe adviesklachtencommissie van ASG. Voor bezwaarschriften is dit de externe adviesbezwaarschriftencommissie.

In 2016 zijn minder klachten en bezwaarschriften ingediend bij het College van Bestuur dan in 2015. In totaal ging het om zestien klachten en bezwaarschriften. De aard van de klachten en bezwaarschriften is divers. Er zijn onder meer klachten en bezwaarschriften ingediend over schorsingen, verwijderingen, zorg – en onderwijskwaliteit, communicatie richting leerlingen en/of ouders, gedrag van personeel jegens leerlingen, pesten door leerlingen en over het schooladvies.

Drie klachten en één bezwaarschrift zijn opgelost op bestuursniveau. Twee klachten zijn door het bestuur buiten behandeling gesteld, omdat ouders niet op bestuursniveau in gesprek wilden gaan over hun klacht of niet reageerden op het door het bestuur toegezonden verslag van het gesprek op bestuursniveau. Het bestuur heeft één klacht gegrond en één bezwaarschrift ongegrond verklaard. Zes klachten konden door het bestuur niet inhoudelijk behandeld worden. Dit kwam doordat de klachten algemeen gesteld waren en niet werden geconcretiseerd, betrekking hadden op het kennen en kunnen van leerlingen en / of niet waren ingediend door de ouders/verzorgers van de leerling. Van twee klachten waren de gesprekken op bestuursniveau niet volledig afgerond in 2016. Deze gesprekken worden in 2017 voortgezet. Een klacht die door ouders in 2015 is ingediend bij de landelijke Geschillencommissie Passend Onderwijs is in 2016 door deze commissie behandeld. De klacht had betrekking op de weigering tot toelating van een leerling tot een school. Het CvB heeft het advies van de commissie overgenomen en deze klacht gegrond verklaard. Twee andere klachten die in 2015 waren ingediend en waar in 2016 op bestuursniveau verder over is gesproken, zijn opgelost.

Klachten/Bezwaarschriften VO

Ook voor het VO geldt dat de Klachtenregeling en de Bezwaarschriftenregeling van ASG van toepassing zijn op schriftelijke klachten en bezwaarschriften die worden ingediend bij het College van Bestuur. De regelingen bieden de mogelijkheid dat klachten en bezwaarschriften voor het voortgezet onderwijs in eerste instantie aan de rector van de betreffende school worden voorgelegd. Als dit niet tot een oplossing leidt, wordt de klacht of het bezwaarschrift voorgelegd aan een externe adviescommissie. Voor klachten is dit de externe adviesklachtencommissie van ASG, voor bezwaarschriften de externe adviesbezwaarschriftencommissie.

Ook in het VO zijn in 2016 minder klachten en bezwaarschriften ingediend dan in 2015. In totaal ging het om negentien klachten en bezwaarschriften. Deze hadden betrekking op verschillende onderwerpen: schoolexamens, geen medewerking verlenen aan het opschalen naar een hogere onderwijssoort, schorsingen, verwijderingen, veiligheid van de schoolomgeving, agressie en geweld tussen leerlingen, tot het niet leveren van voldoende zorg aan de leerling.

Van de klachten en bezwaarschriften zijn in 2016 vijf klachten en twee bezwaarschriften op schoolniveau behandeld en opgelost. Negen klachten en bezwaarschriften werden behandeld op bestuursniveau, waarvan vier klachten en één bezwaarschrift inhoudelijk niet (verder) in behandeling konden worden genomen. Dit werd veroorzaakt doordat de klager niet in overleg wilde met het bestuur om de klacht intern op te lossen, geen belang had bij verdere behandeling van de klacht dan wel de

grond voor het bezwaarschrift door de school werd ingetrokken. Vier klachten werden ongegrond verklaard. Drie bezwaarschriften zijn ter advisering voorgelegd aan de externe adviesbezwarencommissie van ASG. De commissie adviseerde twee bezwaarschriften ongegrond en één bezwaarschrift deels gegrond, deels ongegrond te verklaren. Het CvB heeft de drie bezwaarschriften ongegrond verklaard.

Eén klacht die in 2015 is ingediend bij het CvB, is in 2016 behandeld door de externe klachtenadviescommissie. De commissie heeft geadviseerd de klacht ongegrond te verklaren. Dit oordeel heeft het CvB overgenomen.



3.4.3 Goed werkgever- en werknemerschap, kwaliteit en vitaliteit

De Almeerse Scholen Groep biedt medewerkers volop ruimte om zich te ontwikkelen. Dat is nodig om steeds goed onderwijs te kunnen blijven leveren. Medewerkers zetten zich in voor de leerlingen en voor de organisatie. Daarvoor wil ASG hen toerusten, bijvoorbeeld door hen in staat te stellen kennis te delen en interne informatie te vinden. We vinden het belangrijk dat medewerkers hun werk met plezier doen en zich vitaal voelen. Met elkaar hebben we in 2016 deze resultaten behaald op het gebied van goed werkgever- en werknemerschap.

Gesprekscyclus

De gesprekscyclus vormt de basis van werken aan duurzame inzetbaarheid, loopbaanbeleid en professionalisering. Om met elkaar nog betere gesprekken te voeren, zijn binnen ASG gerichte trainingen ontwikkeld.

Alle leidinggevenden hebben deze gevolgd via de ASG Academie. Het nieuwe ASG competentiehandboek ondersteunt de gesprekken in de cyclus. Dit handboek is digitaal beschikbaar via Youforce.

ASG Academie

De ASG Academie biedt uiteenlopende trainingen en complete professionaliseringsprogramma's voor alle medewerkers van de Almeerse Scholen Groep. Zo versterken we de kwaliteit en vitaliteit van onze medewerkers en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs. Het is essentieel dat iedereen binnen de organisatie blijft leren en ontwikkelen. Daar hebben we ons ook in 2016 voor ingezet.

MAXIMUM en grote delen OPTIMUM goedgekeurd voor lerarenregister

MAXIMUM, het scholingsprogramma voor leraren, is integraal goedgekeurd als programma voor het lerarenregister. Dit is uniek in Nederland voor een opleidingsprogramma dat volledig binnen een onderwijsorganisatie zelf ontwik-

keld is. Elk onderdeel van het programma telt mee voor de verplichte uren scholing. Ook grote onderdelen van het professionaliseringsprogramma OPTIMUM, het opleidingsprogramma voor leidinggevenden zijn goedgekeurd. Deze tellen mee bij de herregistratie van leidinggevenden.

Vliegende start voor MAXIMUM

Het professionaliseringsprogramma MAXIMUM voor docenten en leerkrachten heeft in 2016 een vliegende start gemaakt. In januari zijn we van start gegaan met dit programma voor alle onderwijsgevenden van ASG. Bijna 1300 mensen namen deel aan de bijeenkomsten op het Oostvaarders College. Voor het programma hebben zich 13 jaargroepen aangemeld. Iedere groep wordt begeleid door een supervisor. De supervisors hebben onderling intervisie bijeenkomsten; zo bewaken we de kwaliteit van het werk in de jaargroepen.

Eerste ronde OPTIMUM

Aan de eerste ronde van het professionaliseringsprogramma OPTIMUM nemen de leidinggevenden direct onder het CvB, rectoren, clusterdirecteuren en leidinggevenden van het bedrijfsbureau deel. Zij hebben in 2016 een aantal relevante thema's een strategische uitwerking gegeven. Op 8 juni presenteerden de deelnemers het resultaat van hun strategische opdracht. Het grote

aantal aanwezige gasten leverde ter plekke feedback op de presentaties, net als het CvB. Hierna ontvingen alle deelnemers een certificaat. De resultaten gebruiken we in de organisatie.

In de tweede ronde van OPTIMUM starten basisschool-directeuren en teamleiders VO met het werken aan hun strategische opdracht.

SUMMUM voor onderwijsondersteunend personeel

Het programma SUMMUM voor onderwijsondersteunend personeel is ontworpen in de eerste helft van het jaar. Eind augustus is het programma van start gegaan, op de dag van het Onderwijs Ondersteunend Personeel. Deze dag is in 2016 voor de tweede maal gehouden. Er waren 280 medewerkers bij aanwezig.

Vitaliteit: verzuim ligt lager

De verzuimduur binnen ASG is duidelijk gedaald. Hier hebben we veel aandacht aan besteed. Dat werpt vruchten af. (Meer over verzuim in hoofdstuk 4, Personeel en Organisatie)

Visie op vitaliteit: bijeenkomsten in 2016

In 2016 heeft het CvB een notitie over vitaliteit gepresenteerd aan alle directeuren PO. Ook is in de GMR PO gesproken over dit thema. In het schooljaar 2016-2017 is een aantal bijeenkomsten gepland. Hier verkent ASG wat voor medewerkers in verschillende fases van hun loopbaan van belang is om vitaal te blijven. Met elkaar voeren we het gesprek over vitaal zijn en blijven. Dat scherpt de visie van het CvB en draagt bij aan de vitaliteit van de hele organisatie.

Uitvoering cao

Zowel binnen PO als VO is in 2016 de nieuwe cao van kracht geworden. Het CvB heeft er op toegezien dat de bepalingen in de cao correct worden uitgevoerd. Er zijn afspraken gemaakt over de invulling van beschikbare professionaliseringstijd en –middelen. In het kader van de cao-bepalingen zijn we ook in gesprek met de GMR PO, de BBMR VO en de MR Entrada over werkdruk. Dit geeft waardevolle informatie die nodig is om de vitaliteit van al onze medewerkers te versterken.

3.4.4 ASG als gemeenschap

De kracht van samen: dat is de basis onder ons Koersplan 2015-2018. Samen zijn we een lerende gemeenschap. In 2016 hebben we op de volgende manieren de functie van ASG als gemeenschap versterkt.

Professionele ontmoetingen

Het CvB laat regelmatig professionele ontmoetingen organiseren. In 2016 ging het onder meer om

- masterclasses met uitdagende sprekers;
- gezamenlijke studiedagen;
- intervisiegroepen;
- bovenschoolse werkgroepen;
- gezamenlijke werkbezoeken.

ASG Start: programma voor nieuwe medewerkers

We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich niet alleen snel thuis voelen op de school waar zij werken, maar ook kennismaken met ASG als geheel. Daarmee versterken we ASG als gemeenschap. Dat is het doel van ASG Start. In 2016 is dit programma opgezet voor nieuwe medewerkers; de eerste bijeenkomst was in september. Op het programma stonden onder meer een introductie van het Gouden Boekje (de waarden van ASG) en het Koersplan 2015-2018, een kennismaking met het CvB en een rondleiding op het bedrijfsbureau. Enkele tientallen medewerkers waren aanwezig. Daarnaast krijgen nieuwe medewerkers altijd een mentor binnen hun eigen school. Ook krijgen zij scholingsprogramma's van de ASG Academie.

Schoolbezoeken versterken band tussen CvB en scholen

Ieder lid van het CvB heeft in 2016 twintig schoolbezoeken afgelegd in PO en VO. Daarnaast heeft het CvB ook één tot twee keer per maand gezamenlijk een school bezocht. Met leidinggevenden en medewerkers is hier gesproken over het dagelijks werk, maar ook over hoe dat werk bijdraagt aan het realiseren van de opdrachten in het Koersplan. Zo versterken we de band tussen bestuur en scholen. Dit helpt mee om samen onze doelen te bereiken.

Versterkte samenwerking rond overgang PO-VO

Binnen ASG wordt in toenemende mate samengewerkt. Zo werkten PO en VO in 2016 met elkaar aan doorlopende leerlijnen taal en rekenen. Dit gebeurt in vijf teams met ieder een VO-school en een aantal basisscholen. Zij hebben ook in 2016 gewerkt aan vraagstukken rond de overgang PO-VO, zoals het beter laten aansluiten van rekenstrategieën en wijzen van toetsen.

Brochure resultaten Koersplan

Het CvB vindt het belangrijk om alle medewerkers mee te nemen in de uitvoering van het Koersplan. Daarom is aan het begin van het nieuwe schooljaar 2016-2017 een brochure uitgebracht met de resultaten tot nu toe. De brochure is digitaal verspreid onder alle medewerkers.

Nieuwe arbodienst

Begin 2016 heeft ASG gekozen verder te gaan met een nieuwe arbodienst. De bedrijfsarts dienstverlening is sinds 2016 in handen van Immediator. In overleg met de bedrijfsartsen wordt verder inhoud gegeven aan de spreekuren voor medewerkers, de begeleiding van leidinggevenden in de verzuimcasuïstiek en de preventie van verzuim. Het contract voor het bedrijfsmaatschappelijk werk is belegd bij GIMD. Dit contract is gericht op preventie van verzuim.

Verzuimduur gedaald in 2016

De gemiddelde verzuimduur is in 2016 gedaald, een positieve ontwikkeling. Ook is het gelukt om het verzuimpercentage stabiel te houden na de daling in 2015. De verzuimfrequentie is licht gestegen.



Verzuimcijfers- en resultaten 2016

	VP*	% t.o.v. 2015	MF*	% t.o.v. 2015	GVD*	% t.o.v. 2015
ASG						
PO ASG <i>PO ASG Excl. Bombardon & Watertuin</i>	5	0,00%	0,82	13,89%	18,4	-26,31%
PO ASG SBO <i>Bombardon & Watertuin</i>	4	33,33%	0,96	21,52%	10,64	-54,10%
PO Stichting Nieuwe wijken <i>Nieuwe Wijken</i>	6	50,00%	0,9	5,88%	15,39	6,80%
VO ASG <i>ASG VO</i>	5	0,00%	1,35	11,57%	9,24	12,27%
ASG <i>ASG VO & PO & SNW Incl. Bombardon & Watertuin</i>	5	0,00%	1,05	12,90%	12,82	-15,99%
ABO						
ABO PO <i>Universum</i>	0	n.v.t	0	n.v.t	0	n.v.t
ABO VO <i>BHC, MLF & OVC</i>	6	50,00%	1,54	9,22%	8,44	57,17%
ABO	6	50,00%	1,51	7,09%	8,44	57,17%
Entrada <i>Entrada & ASG Bestuur</i>	4	33,33%	0,97	6,59%	7,55	-32,65%

* Toelichting: afkortingen

VP = Verzuimpercentage

MF = Meldingsfrequentie (t.o.v. het totale bestand)

GVD = Gemiddelde Verzuimduur

Eigenrisicodragers WGA

In 2016 is vanwege de ontwikkelingen in de sociale zekerheidswetgeving opnieuw onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om eigen risicodragers te worden voor de WGA. Hieraan was een Europese aanbesteding voor de herverzekering gekoppeld. Het College van Bestuur heeft besloten per 1 januari 2017 eigen risicodragers te worden voor de WGA.

Risico-inventarisatie en -evaluatie

De arbeidsomstandighedenwet stelt een 'risico-inventarisatie en -evaluatie' (RI&E) verplicht. In 2016 is op elke PO-school een plan van aanpak opgesteld. Dit vloeit voort uit de risico-inventarisaties het jaar ervoor. De plannen zijn getoetst door een veiligheidskundige en vastgesteld met instemming van de MR van de school.

Binnen het VO heeft in 2016 voor zeven scholen een risico-inventarisatie plaatsgevonden. Ook zijn de bijbehorende plannen van aanpak opgesteld en getoetst. Voor de laatste VO-school staat dit in 2017 op de agenda.

Funciemix

De bedoeling van de funciemix is dat in zowel primair als voortgezet onderwijs meer docenten in een hogere functieschaal kunnen komen. Dit maakt het vak aantrekkelijker en bevordert een hogere onderwijskwaliteit, door hogere eisen aan bevorderde medewerkers.

In het regulier basisonderwijs heeft op dit moment 73,4% een LA-functie en 26,5% een LB-functie. Binnen het Speciaal Basisonderwijs (SBO) heeft 89,8% een LB-functie en 10,2% een LC-functie. Er is sprake van een lichte daling t.o.v. vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt door het afscheid van ervaren medewerkers (veelal in verband met pensionering).

In het voortgezet onderwijs zijn in 2014 maatwerkafspraken gemaakt. Dit zijn minimumafspraken; over het algemeen zitten de scholen er qua percentages LC en LD boven. Er is afgesproken de komende jaren meer personeel in de hogere schalen LC en LD te benoemen. De percentages in het voortgezet onderwijs (de stichtingen Almeerse Scholen Groep en Algemeen Bijzonder Onderwijs Flevoland) bij elkaar zijn: 44,6% LB, 36,9% LC en 18,5% LD.

Gevoerd beleid inzake uitkeringen na ontslag

ASG houdt zich aan de wettelijke regelingen bij ontslag. In 2016 zijn geen medewerkers uit dienst gegaan d.m.v. ontbinding bij de kantonrechter. Er zijn 24 medewerkers met ontslag gegaan met een vaststellingsovereenkomst. Voor de medewerkers vallend onder de cao primair onderwijs is instemming verkregen van het Participatiefonds.

Goede randvoorwaarden zijn onmisbaar voor goed onderwijs. Om onze doelen te behalen, is het nodig dat ook de randvoorwaarden op orde zijn. Dat betekent evenwicht tussen inkomsten en uitgaven en kwaliteit op de gebieden huisvesting, facilitair en ICT. In 2016 leidde dit streven tot de volgende activiteiten en resultaten.

5.1 Financiële besturing en inrichting

Begin 2016 is de implementatie afgerond van het project inrichting en besturing financiën en control. Alle medewerkers Financiën en Administratie (PO en VO) vallen daarmee onder de centrale aansturing van het bedrijfsbureau. Ook is een strikte scheiding doorgevoerd tussen de afdelingen FA en Control. In het tweede kwartaal heeft een externe audit plaatsgevonden op de opbrengsten van dit project.

Eind 2016 is de relatie tussen FA en control concreter ingevuld en verder geïmplementeerd. In het vierde kwartaal van 2016 is een aantal exploitatieverliezen zichtbaar geworden. Naar aanleiding hiervan is een aanpak opgesteld om met name de documenten voor planning en control te optimaliseren (begroting, tussenrapportages zoals kwartaalrapportages en het jaarverslag). Ook de onderliggende werkprocessen worden aangepakt. Dit loopt door tot de zomer van 2017. Hierna wordt een cyclisch systeem van evaluatie en verbetering gevolgd. Onderdeel hiervan is verdere versterking van Control.

5.1.1 Financiële, personele en salarisadministratie

Op 1 februari 2016 is de nieuwe concernmanager Administratie in dienst getreden. Hij heeft met name gewerkt aan het efficiënter inrichten van de verschillende werkprocessen.

Voor de financiële administratie (FA) stond de inrichting van een duidelijke planning- en controlcyclus centraal. Onderdeel hiervan was een zogenoemde hard close administratie. Deze zetten we in om financiële cijfers niet alleen kwalitatief goed, maar ook tijdig beschikbaar te maken. Zo werken we aan een verbeterd beheersings- en controle systeem voor heel ASG. In 2016 zijn de medewerkers FA die tot eind 2015 op de VO-scholen werkten, volledig geïntegreerd in de afdeling. De afdeling

heeft een belangrijk aandeel gehad in de inrichting van het Centraal Inkoop Portaal.

De Personeel- en Salaris Administratie (PSA) heeft vooral gewerkt aan de optimalisering van de beschikbare systemen. Dit is succesvol geweest. Mede daardoor kon het vertrek van twee medewerkers zonder problemen worden opgevangen. In 2016 heeft de PSA daarnaast extra aandacht besteed aan de optimalisering van de werkkostenregeling. Deze regeling heeft betrekking op de vrije ruimte van 1,2% van het totale fiscale loon. De diverse vergoedingen en bestedingen hebben we tegen het licht gehouden en beoordeeld.

Beide afdelingen (FA en PSA) richten zich in 2017 op het verder verbeteren van processen, om zo hun aandeel te leveren aan de uitvoering van het Koersplan.

Financiën

Meer over financiën vindt u in hoofdstuk 9 van dit jaarverslag en in deel II, de jaarrekening. Informatie over risico's en control vindt u onder meer in paragraaf 9.2 (continuïteitsparagraaf).



5.2.1 Huisvesting

Nieuwbouw

In 2016 zijn twee nieuwbouwprojecten opgeleverd en in gebruik genomen.

IKC Het Universum.

In het nieuwe stadsdeel Nobelhorst in Almere-Hout is in 2013 gestart met de voorbereiding van een Sterrenschool. ASG was binnen dit project formeel opdrachtgever en verantwoordelijk voor het gehele project. Bij de school waren twee sportzalen gepland. Daarom is in opdracht van de gemeente de gehele projectorganisatie uitgevoerd samen met de gemeente, als één project. In mei 2016 zijn de school en het sportgedeelte opgeleverd en in gebruik genomen als IKC Het Universum. Kinderopvangorganisatie De Wijsneusjes verzorgt hier de kinderopvang van nul- tot vierjarigen. Onder de naam Sterrenrijk verzorgt de organisatie ook de buitenschoolse opvang.

IKC De Aquamarijn.

Dit tweede nieuwbouwproject is gerealiseerd in het nieuwe gebied De Laren in Almere Haven. Het gaat hier om de realisatie van een uniek concept: school, kinderopvang en buurtfunctie vinden in één gebouw onderdak en werken zeer nauw samen. De school is in de plaats gekomen van basisschool De Wierwinde. December 2016 is IKC De Aquamarijn in gebruik genomen.



Verbouwingen

In 2016 hebben verbouwingen plaatsgevonden op een aantal VO-scholen. Dit is gebeurd onder het procesmanagement van de afdeling Huisvesting.

Nieuwe afdeling Diensten & Producten op Buitenhout College.

Van mei tot en met juli is de C-vleugel van het Buitenhout College verbouwd. Op drie verdiepingen is een mooie afdeling Diensten & Producten gerealiseerd. De afdeling sluit volledig aan op de wensen en eisen die horen bij deze nieuwe VMBO-richting.

Bouwkundige aanpassingen Arte College en Montessori Lyceum Flevoland.

Op Arte College en Montessori Lyceum Flevoland is een aantal bouwkundige aanpassingen verricht. Het gaat onder meer om verkleining van lespleinen.

Aanpassingen Helen Parkhurst.

Op Helen Parkhurst heeft in 2016 (en eind 2015) een groot aantal bouwkundige aanpassingen plaatsgevonden. Er is onder meer een nieuwe mediatheek met studieplekken, een leeshoek en instructielokalen gerealiseerd, een nieuwe medewerkerskantine en er zijn ruimere verkeersruimten.

Renovatie kleedkamersectie Echnaton.

Op Echnaton (de Topsport Talentschool van Flevoland) is eind 2016 de kleedkamersectie gerenoveerd. De ruimtes voldoen daarmee aan de eisen van de 21e eeuw. Er zijn vier kleedkamers gerealiseerd met douchecabines, een ruime entree, een teamruimte en een Dojo.

Tijdelijke huisvesting

Het Buitenhout College en Helen Parkhurst liepen in 2016 tegen de grenzen aan van de huisvestingscapaciteit. Om de leerlingen goede huisvesting te kunnen bieden, is daarom tijdelijke huisvesting gerealiseerd.

- In mei zijn op het schoolplein van het Buitenhout College acht noodlokalen opgeleverd.
- In oktober is een extra gebouw in de tuin van Helen Parkhurst in gebruik genomen. Het gebouw heeft veertien theorielokalen, een goed geoutilleerd natuurwetenschappelijk lokaal, een aula en een teamruimte voor docenten. Vanuit het hoofdgebouw is het nieuwe pand bereikbaar via een corridor. Daarmee maakt het volwaardig onderdeel uit van de school.

Start basisschool De Zeeraket

ASG startte per 1 augustus 2016 de nieuwe basisschool De Zeeraket. De school is geopend door de burgemeester. In de voorlopige huisvesting aan de Monacostraat krijgen inmiddels ruim dertig leerlingen onderwijs.

Integraal Huisvestingsplan (IHP)

In 2016 heeft het eerste overleg over een gemeentelijk Integraal Huisvestingsplan (IHP) plaatsgevonden. ASG heeft zich hier afgelopen jaren sterk voor gemaakt. De startbijeenkomst was op 12 oktober. Alle Almeerse schoolbesturen waren aanwezig. Wethouder René Pee-

ters opende de ochtend en onderstreepte het belang van het tot stand komen van een IHP.

Een goed IHP geeft duidelijkheid voor langere termijn. Ook helpt een dergelijk plan om kosten te beheersen en middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Onderhoud

Tussen ASG en de gemeente Almere is in 2016 een raamovereenkomst getekend. Deze regelt de uitbesteding van het onderhoud van de PO-scholen voor het g-deel en het b-deel. Dit gebeurt op basis van meerjarenonderhoudsplannen. Het onderhoud is vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst. De raamovereenkomst eindigt van rechtswege per 31 december 2018. Er is een optie tot verlengen. Tot nu toe zijn de ervaringen m.b.t. de geleverde kwaliteit goed.

In 2016 zijn de meerjarenonderhoudsplannen voor de VO-scholen geactualiseerd en waar nodig bijgesteld. Dit is gebeurd in overleg met de scholen. Afgesproken is dat wijzigingen doorgegeven worden aan de adviseur groot onderhoud, die als enige mutaties kan doorvoeren. Planning is om in 2017 voor het eerst te gaan werken met een jaarplanning. Grotere onderhoudswerken worden door ASG aanbesteed en begeleid.

Schoonmaak: nieuwe leveranciers

In 2016 zijn na een Europese aanbesteding Schoonmaak & Glasbewassing twee nieuwe leveranciers gecontracteerd. Voor het perceel PO + bestuurskantoor is dat Hago; voor het perceel VO is dat Asito.

De startdatum van de nieuwe contracten was 15 juli 2016. Beide nieuwe schoonmaakcontracten hebben een looptijd van 48 maanden (4 jaar), met optioneel een verlenging van 2 x 24 maanden. De beschikbare budgetten zijn als een plafondbedrag in de aanbesteding meegenomen. Hiermee is een besparing gerealiseerd. Daarmee is voldaan aan de doelstelling van budget-restrictie.

Kwaliteitscontrole

Naast de nieuwe schoonmaakcontracten is per 1 oktober 2016 een contract afgesloten met CSG voor het contractbeheer en de kwaliteitscontrole. Voor de kwaliteitscontrole is gekozen om de frequentie van controle te verhogen. Het aantal controles gaat omhoog van twee keer per jaar naar drie tot vier keer per jaar. De laagfrequente werkzaamheden (zoals groot vloeronderhoud) worden in een aparte controle opgenomen na de zomervakantie. Jaarlijks zal er een belevingsonderzoek worden uitgevoerd door ASG in samenwerking met het schoonmaakbedrijf.

Implementatie in 2016

Schoonmaakbedrijf Asito is goed van start gegaan, met de inzet van een daadkrachtige implementatiemanager en een overzichtelijk plan van aanpak. Uiteraard zijn er wat opstartproblemen geweest, maar deze zijn goed opgepakt.

De start van het schoonmaakbedrijf Hago was moeizamer. Hierop heeft ASG verzocht aan Hago om tevredenheidsonderzoek uit te zetten bij de scholen (een KTO en MTO). De uitkomsten laten zien dat het merendeel van de scholen tevreden is. De gemiddelde score bedraagt 6,1. Voor de scholen die niet tevreden zijn, wordt een verbeterplan gemaakt. Kwaliteit blijft een continu aandachtspunt.

TopDesk

Binnen Entrada werken we met het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) TopDesk. Dit systeem wordt in fases ingevoerd. Als eerste is het FMIS-systeem voor ICT en de personeelsadministratie in gebruik genomen. In 2016 is met een aantal scholen een pilot opgestart voor facilitair en financiën. Het gaat om deze scholen in het PO: De Egelantier, Het Avontuur, De Heliotroop en De Klaverweide. Voor het VO zijn dit De Meergronden en Helen Parkhurst.



Streven is om in 2017 TopDesk verder te implementeren bij andere scholen binnen ASG. Alle klantvragen en meldingen van de scholen op het gebied van PSA, ICT en facilitair worden dan geregistreerd via TopDesk. Het systematisch registreren van de klachten en de afhandelingen geeft meer inzicht in het klachtenbeheer en inzicht in de werkprocessen. Ook wordt de informatie over de diensten en producten van ASG (de Producten-DienstenCalalogus, PDC) in het systeem opgenomen.

Voordelen van deze manier van werken zijn:

- Centrale registratie van storingen en vragen en daardoor bewaking van de afhandeling;
- Ontzorgen van de scholen: straks is er één loket waar alle vragen en storingen gemeld kunnen worden en informatie verkregen kan worden over de status van meldingen;
- Vanuit leveranciers een betere sturing op basis van Service Level Agreements (SLA's);
- Kwaliteitsborging.

In 2016 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd en resultaten behaald op ICT-gebied.

Verbetering infrastructuur

De afdeling ICT is gestart met het verbeteren van de infrastructuur, mede onder invloed van een aantal Europese aanbestedingstrajecten. Zo is gekozen voor een leverancier die voor het PO een nieuw WAAS-netwerk gaat beheren (WiFi As A Service). Deze leverancier zal ook de migratie naar een gezamenlijk domein uitvoeren. De afdeling heeft alle voorbereidende werkzaamheden uitgevraagd en gecoördineerd. Het gaat hierbij onder meer om inmeting en bekabeling. In 2016 is ook gekozen voor nieuwe leveranciers van hardware en audiovisuele middelen. Zij gaan zowel aan het PO als het VO leveren.

Samenwerking PO en VO op ICT-gebied

Er is een start gemaakt met verdergaande samenwerking tussen PO en VO. Dit is gebeurd door het inrichten van een gezamenlijke mailserver en het bouwen van een gezamenlijk domein. Dit domein zal worden beheerd door de expertgroep uit het VO, op basis van een SLA (Service Level Agreement) met ASG.

ICT en beleid

Ook het PO heeft in 2016 bovenschools vervanging en onderhoud van AV-middelen georganiseerd. Daarnaast is een bovenschoolse ICT-meerjarenbegroting opgesteld.

Functiehuis ICT

In 2016 is de eerste fase van de nieuwe bovenschoolse ICT-organisatie uitgerold, het Functiehuis ICT. In deze fase zijn technische experts (de zogenoemde systeemcoördinatoren) ingezet om de kwaliteit en bestendigheid van de ICT-infrastructuur binnen ASG te bewaken. Ook ondersteunen zij de gebruikers op de scholen.

ICT en interne communicatie

In 2016 is de communicatie met de scholen verbeterd door het verspreiden van maandelijkse nieuwsbrieven. Het PO is daarnaast begonnen met het organiseren van informatiebijeenkomsten voor ICT-verantwoordelijken op scholen.

Na een zorgvuldige voorbereiding heeft het CvB in 2016 ingestemd met een Europese aanbesteding ICT, voor vier percelen. Meer hierover onder paragraaf 5.4 Inkoop.

Ten slotte is er in 2016 gekozen voor een nieuwe leverancier voor het migreren, hosten en onderhouden van de schoolwebsites. Deze keuze is gemaakt in samenwerking met de afdeling Communicatie van ASG. Zowel PO- als VO-scholen zullen zoveel mogelijk gebruikmaken van deze diensten.

In 2016 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd op inkoopgebied.

CIPA: Centraal InkoopPortaal ASG

Het project CIPA (Centraal InkoopPortaal ASG) is gestart. Daarbij is het systeem ProActive uitgebreid met de inkoopmodule. Dit systeem was al in gebruik voor de digitale factuurverwerking. Door CIPA te gebruiken, komt ASG beter in controle over de uitgaven. Ook kan het bestel-tot-betaalproces nog efficiënter worden uitgevoerd. In het najaar van 2016 zijn de scholen geïnstrueerd en is begonnen met bestellen via de inkoopmodule. In 2017 zullen meer en meer leveranciers toegevoegd worden aan het systeem.

Centraal digitaal contractregister

Met de inkoopmodule is ook de contractbeheermodule ingericht. Hierdoor is het voor ASG mogelijk om een centraal digitaal contractregister aan te leggen. Dit biedt goed overzicht van lopende contracten. Alle bovenschoolse, ASG-brede contracten zijn in 2016 opgenomen in het centrale contractregister.

Nieuwe algemene inkoopvoorwaarden

ASG heeft nieuwe algemene inkoopvoorwaarden laten opstellen. De voorwaarden zijn gekoppeld aan een nieuw standaard contractdocument. Daarnaast heeft ASG standaard inhuurcontractdocumenten opgesteld.

Aanbestedingen

ASG heeft tien Europese aanbestedingen gedaan, waarvan er inmiddels zeven zijn afgerond. De volgende aanbestedingen zijn in 2016 afgerond:

- Leermiddelen PO: gegund aan Heutink
- Schoonmaak PO: gegund aan Hago
- Schoonmaak VO: gegund aan Asito
- ICT System Integrator: gegund aan Actacom
- ICT Hardware: gegund aan Buy IT Direct
- ICT AV-middelen: gegund aan Heutink ICT, Scholten Awater, TSR Total Sound Reinforcement B.V.
- Eigen Risicodragerverzekering: gegund aan Loyalis
- Sanitaire voorzieningen: nog lopend
- Kantoorartikelen en kopieerpapier: nog lopend
- Afvalverwerking: nog lopend

Daarnaast zijn in 2016 verschillende meervoudig onderhandse aanbestedingen uitgevoerd, zoals:

- Inhuur flexkrachten voor docenten (VO) en leerkrachten (PO); gegund aan ASA Talent
- Cursus administratiesysteem: gegund aan Coachview
- RI&E VO: gegund aan Jan Hulst Fire Consultancy
- Mobiele telefonie: gegund aan T-Mobile
- Beheer en ontwikkeling websites: gegund aan Wunderkraut
- Contractmanagement schoonmaak: gegund aan CSG

In 2016 zijn verbeterde overeenkomsten gesloten met onder meer deze partijen:

- WTC Almere voor vergaderingen
- Immediator voor de inzet van de arbo-artsen
- Unet voor vaste telefonie en het glasvezelnetwerk
- RAET voor het e-HRM systeem
- NIJHA sport & bewegen voor klein materiaal t.b.v. gymzalen

Bij alle bovengenoemde inkoopprojecten is sprake van kostenbesparing én van verbeterde kwaliteitsafspraken.

Contract- en leveranciersmanagement

ASG heeft in 2016 zwaarder ingezet op een goede invoering en uitvoering van het contract- en leveranciersmanagement. Dit was nodig, omdat kostenbesparing en kwaliteitsverbetering niet altijd in voldoende mate te zien waren in de uitvoering. ASG heeft een inhaalslag gemaakt op dit gebied. We zien scherper toe op kosten, kwaliteit en het houden van de leverancier aan gemaakte afspraken (Key Performance Indicatoren, KPI's). Het bewaken van de kostenbesparingen en kwaliteitsverbeteringen en het uiteindelijk aansprakelijk stellen van de leverancier wanneer zij hier niet aan voldoen, begint vruchten af te werpen. Dit blijft één van de speerpunten van Inkoop en de Facilitaire afdelingen in 2017.

De Raad van Toezicht (RvT) van ASG 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 (CvB).

6.1 Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden: Karina Schilte (voorzitter), Edwin Schippers (vicevoorzitter), Geiske Tol, Guillaume Jetten, José Roelofs, Nathalie Lopes Cardozo en Douwe Lodewijk. In 2016 zijn Riekus Hatzmann en Wim Reedijk gestopt met hun RvT-werk, omdat hun termijn afliep. Nieuwe leden Guillaume Jetten en Geiske Tol zijn per 25 februari 2016 gestart als RvT-lid (na een korte periode als aspirant-lid eind 2015 en begin 2016). Hun expertisegerieden zijn respectievelijk financieel-bestuurlijk en onderwijsinhoud en -organisatie. De benoemingen van de heer Jetten en mevrouw Tol zijn begin 2016 goedgekeurd door de gemeenteraad en daarmee definitief geworden.

6.2 Commissies RvT

De Raad werkt met drie commissies die, gedelegeerd, zaken voorbereiden voor de reguliere vergaderingen:

- Auditcommissie Financiën;
- Commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance;
- Remuneratiecommissie.

Auditcommissie Financiën

De vergaderingen van de Auditcommissie Financiën stonden onder meer in het teken van de analyse van de kwartaalrapportages, het bespreken van de voorlopige jaarcijfers en het bespreken van en toezicht houden op de aanpak besturing en inrichting van financiën en control.

Commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance

De Commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance boog zich over de onderwijskwaliteit; bereidde de ontmoeting met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) voor en participeerde in het overleg van de gemeente over horizontaal en publiek verantwoord. Dat heeft ten doel om niet alleen verantwoording af te leggen aan de overheid, maar ook aan andere stakeholders, zoals ouders en medewerkers.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie geeft vorm aan het werkgeverschap van de Raad van Toezicht. Zij voerde onder meer de functionerings- en beoordelingsgesprekken met de leden van het College van Bestuur.

6.3 Rol en werkwijze van de toezichthouder

De RvT heeft in 2016 in totaal vier keer regulier vergaderd met het CvB. Tevens waren er twee themaverzamelingen, een bijeenkomst met de medezeggenschapsraden en veertien commissievergaderingen.

Voor elke reguliere vergadering met het CvB voert de Raad van Toezicht een uur vooroverleg. Hier bespreekt de Raad met name complexe thema's en bepaalt daarin haar voorlopige standpunt.

Evaluatie eigen functioneren

De Raad van Toezicht evalueert met regelmaat het eigen functioneren. Zo borgt de Raad de kwaliteit van het interne toezicht. Dit is ook in 2016 gebeurd. In 2016 is geconstateerd dat de Raad in haar nieuwe samenstelling inhoudelijk goed, prettig en open functioneert. De relatie met het CvB is constructief en gebaseerd op wederzijds respect. Het vooroverleg voor de reguliere vergadering wordt als waardevol ervaren en derhalve gecontinueerd.



6.4 Toezicht op de uitvoering van het Koersplan

In 2016 heeft de Raad van Toezicht een nieuwe voorzitter benoemd: Herbert Griffioen. Als huidig lid van het College van Bestuur zal hij per 1 augustus 2017 het stokje overnemen van Ingrid Verheggen, die per 1 augustus haar taak als voorzitter van het College van Bestuur zal neerleggen.

De Raad van Toezicht heeft besloten om per 1 juli 2017 mevrouw Barbara Dijkgraaf te benoemen in de vacature van lid College van Bestuur. Deze benoeming is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de medezeggenschapsraden en de leidinggevenden.

In 2016 heeft de Raad van Toezicht regelmatig met het CvB gesproken over de voortgang van het Koersplan. De commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance heeft intensief gewerkt aan een goed kader voor het bespreken van de kwaliteit. Dat versterkt het toezicht op de kwaliteit van de organisatie. In relatie tot onderwijskwaliteit is in 2016 ook gesproken over de innovatiestrategie van ASG.

Het CvB, de directeur bedrijfsbureau, de rectoren en de clusterdirecteuren geven op consciëntieuze manier uitvoering aan het beleid. Er wordt hard gewerkt om de

doelen uit het Koersplan te halen. Met succes, zoals bijvoorbeeld bij het versterken van de maatschappelijke verankering en ASG als gemeenschap. Veel goede stappen zijn gezet in 2016. Tegelijk ziet de Raad van Toezicht dat de dagelijkse praktijk soms weerbarstig is. Dit is met name zichtbaar op het gebied van onderwijskwaliteit en financiën, planning en control.

De randvoorwaarden voor het Koersplan zijn samengevat onder de noemer Huis op orde (financiën, control, ICT, facilitair en huisvesting). Na de zomer liet de kwartaalrapportage zien dat er een aanmerkelijk groter verlies aan zou komen dan aanvankelijk verwacht. Het overleg met het CvB stond hierna grotendeels in het teken van financiën en van planning en control binnen de organisatie. Deze gesprekken waren open en transparant. Binnen de Auditcommissie Financiën, maar ook binnen de Raad van Toezicht als geheel is het project besturing en inrichting van financiën en control op de voet gevolgd. Ondanks de vernieuwde besturing en inrichting bleek planning en control nog niet voldoende op orde. Hierop is snel gereageerd door het CvB door onder meer procedures te herijken en gesprekken te voeren op organisatie- en persoonsniveau. De Raad verwacht dat dit komende jaren zal leiden tot sterkere consistentie binnen de cyclus van begroting en uitvoering van beleid.

6.5 Toezicht op andere zaken

In 2016 is het besluit genomen om de statuten van de stichting te wijzigen. Het College van Bestuur heeft in overleg met de Raad van Toezicht de samenhang tussen de stichtingen duidelijker vormgegeven door de namen van de stichtingen te wijzigen. Hierdoor is een organisatiestructuur ontstaan die helder laat zien hoe ASG inhoudelijk georganiseerd is. Hiermee is tevens voldaan aan de vigerende wet- en regelgeving. Met het CvB hebben we onder meer gesproken over de investeringsruimte die het CvB zou hebben en over het reservebeleid.

De Raad van Toezicht heeft erop aangedrongen dat het CvB onderzoek doet en beleid vaststelt op beveiliging van data. Dit heeft geresulteerd in een Security Assessment. De afspraak is dat voor de zomer van 2017 hierop beleid zal worden geformuleerd.

In 2016 heeft de Raad van Toezicht twee themabijeenkomsten gehouden. Bij de eerste bijeenkomst hebben de directeur bedrijfsbureau, de rectoren, de directeuren en clusterdirecteuren met het CvB een toelichting gegeven op de strategische opdrachten in het kader van Optimum (professionaliseringsprogramma leidinggevenden). De Raad heeft vervolgens met deze groep gesproken over de strategische opdracht die zij uitwerken.

De tweede themabijeenkomst had een tweeledig doel. Het eerste deel stond in het teken van risicomanagement. Het tweede thema deze dag was kwaliteit van onderwijs. De Raad besprak casussen uit de praktijk met verschillende mensen uit de organisatie.

Overleg met diverse partijen

Zoals gebruikelijk heeft de Raad van Toezicht in 2016 overleg gevoerd met de externe accountant. Ook is overlegd met de verschillende medezeggenschapsraden. Hierbij is gesproken over wat de raden bezighoudt, hoe zij kijken naar de organisatie en naar de uitvoering van het Koersplan. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een gesprek gehad met de wethouder van onderwijs. Dit heeft de Raad gewaardeerd. Er is gesproken over onderwijs, ontwikkelingen in de stad Almere en de huisvesting van scholen.

Twee leden van de Raad van Toezicht hebben namens de Raad in 2016 opnieuw geparticipeerd in de horizontale (of publieke) verantwoording.

De Raad van Toezicht is regelmatig aanwezig bij interne bijeenkomsten van ASG. Zo houdt de Raad voeling met wat er leeft binnen de organisatie.

Schoolbezoeken

De Raad van Toezicht heeft in 2016 drie scholen bezocht. Dit is gecombineerd met een vergadering op de school zelf. Het gaat om PrO Almere, basisschool De Albatros en Arte College.

Documenten

De Raad van Toezicht heeft de volgende documenten goedgekeurd in 2016.

- Toekomstige structuur
- Investeringsruimte versus liquiditeits- en reservepositie
- Jaarrekening 2015
- Meerjarenverkenning 2017-2020
- Honorering Raad van Toezicht

De Raad heeft in 2016 advies gegeven op de volgende documenten:

- Kwartaalrapportages
- Wet meldplicht datalekken
- Matrix Koersplan
- Risicomanagement
- Code goed onderwijsbestuur (en toezicht op naleving)
- Statuten
- Vernieuwd toezichtskader (voorbereiding hierop; advies en toezicht op naleving)
- Kwaliteit

6.6 Vooruitblik

In 2017 wil de Raad van Toezicht blijven toezien op de verdere implementatie van het Koersplan en de kaders voor een duurzame ontwikkeling van ASG. Daarbij houdt de Raad oog voor kwaliteitsborging en goede randvoorwaarden, zoals financiën, planning en control. Hierbij wil de Raad in 2017 scherper toezien op interne controle en het functioneren van de backoffice.

In het nieuwe toetsingskader van de onderwijsinspectie zal de Raad van Toezicht een actievere rol spelen. Vanuit die rol wil de Raad in 2017 een overleg met de inspectie bijwonen.

In 2017 zal de Raad verbinding zoeken met de nieuwe bestuurder en toezien op een goede overdracht naar deze nieuwe bestuurder. Een ander belangrijk onderwerp voor de Raad van Toezicht is vitaliteit van de medewerkers. Ook het onderhoud van de schoolgebouwen staat in 2017 op de agenda. Het gaat dan met name om de financiële aspecten van dit onderhoud. Een en ander moet vastgelegd worden in een integraal huisvestingsplan met de gemeente.

7.1 Evaluatie functioneren CvB

Het CvB voert jaarlijks twee gesprekken met de Raad van Toezicht over het eigen functioneren. Het eerste gesprek is een functioneringsgesprek, het tweede een beoordelingsgesprek. Beide gesprekken hebben ook plaatsgevonden in 2016.

Daarnaast houdt het CvB twee maal per jaar een bijeenkomst van een hele dag met de bestuurssecretaris, de directeur bedrijfsbureau en de concerncontroller. Hier is in 2016 gesproken over het Koersplan en de Matrix. (In dit laatste document worden de resultaten en stand van zaken m.b.t. alle actiepunten in het Koersplan en het Jaarplan van het CvB bondig samengevat.) Centraal stonden de vragen: wat is er gerealiseerd, waar lopen we als CvB en organisatie tegenaan en welke punten pakken we de komende periode op. Deze gesprekken zijn zowel een check voor de koers die de organisatie vaart, als een grondige evaluatie van het functioneren van het CvB.

Aan de hand van de punten in het Koersplan en het Jaarplan evalueert het CvB zichzelf en ontvangt het CvB feedback van de bestuurssecretaris, de directeur bedrijfsbureau en de concerncontroller. Van deze bijeenkomsten wordt een verslag gemaakt.

Tijdens de gesprekken met de Raad van Toezicht en met de bestuurssecretaris, de directeur bedrijfsbureau en de concerncontroller wordt duidelijk wat in gang gezet is en welke plannen nog niet lopen. Naar aanleiding hiervan worden er door het CvB en hiervoor genoemde betrokkenen concrete acties afgesproken.

De matrix wordt periodiek bijgewerkt met de resultaten die behaald zijn in de voorliggende periode. De Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraden ontvangen regelmatig een actuele versie van de matrix. Het document wordt gewaardeerd omdat het concreet en helder de stand van zaken weergeeft.

7.2 Functies en nevenfuncties CvB en RvT

Naam	Functie	Belangrijke nevenfunctie
Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht		
mevrouw C.P.M. Schilte Karina (voorzitter)		<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Woningcorporatie Pré Wonen • Vicevoorzitter Nationaal Bestuur vereniging de Zonnebloem • Voorzitter stichting Haarlemse opera
de heer drs. ing. M.E.V. Schippers MMC CMC Edwin (vicevoorzitter)	Partner Adviesgroep Zorg Baker Tilly Berk	n.v.t.
mevrouw J.C. Roelofs José	Directeur Change Web	n.v.t.
mevrouw mr. N.W.J. Lopes Cardozo MHA Nathalie	Manager Bedrijfsbureau en waarnemend hoofd divisie Revalidatie Reade	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter MR Watergraafsmeerse Schoolvereniging
de heer D. Lodewijk MBA Douwe	Partner Claassen, Moolenbeek & Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrijescholen Ithaka • Vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Kinderopvang Alkmaar • Vicevoorzitter/Voorzitter Auditcommissie Ceder Groep • Lid Raad van Advies Academie Artemis • Lid Raad van Commissarissen Huisartsenorganisatie Noord Kennemerland • Lid Raad van Toezicht Koraal Groep
de heer drs. M.J.H.G. Jetten RA Guillaume		<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur/CFO, Aegate holdings Ltd • Lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie Albert Schweitzer ziekenhuis • Lid Raad van Commissarissen & voorzitter Auditcommissie Stichting Woonbron • Lid Raad van Commissarissen Zeeland Seaports
mevrouw G. Tol Geiske		<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht OBH Harlingen • Lid Raad van Toezicht Meilan • Lid Raad van Toezicht Linde College/Trompmeester
Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur		
mevrouw drs. I. Verheggen Ingrid	Voorzitter College van Bestuur ASG (tot 1-8-2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting School en Veiligheid • Lid van Bestuur Stichting Theater en Productiehuis Almere • Lid algemeen bestuur PO raad (tot 1-4-2016)
de heer H. Griffioen Herbert	Voorzitter College van Bestuur ASG (vanaf 1-8-2017) Lid College van Bestuur ASG (tot 1-8-2017)	n.v.t.

8.1 Inleiding

Naast de medezeggenschapsraden op de scholen kent de Almeerse Scholen Groep drie medezeggenschapsorganen met een meer overkoepelend karakter. Dit heeft te maken met de structuur van ASG (zie hiervoor ook paragraaf 1.1 van dit jaarverslag). Het gaat om de BBMR VO voor het voortgezet onderwijs, de GMR PO voor het primair onderwijs en de medezeggenschapsraad van Entrada.

De drie raden zijn in 2016 onder meer betrokken geweest bij de werving van een nieuwe bestuurder. Met het CvB en de RvT hebben de raden regelmatig gesproken over organisatorische ontwikkelingen en over het beleid van ASG, zoals samengevat in het Koersplan. Hieronder vindt u een korte weergave van de activiteiten per raad in 2016.

8.2 BBMR VO

De BBMR VO (Boven Bestuurlijke Medezeggenschapsraad voortgezet onderwijs) heeft in totaal negen keer vergaderd in 2016. De vergaderingen vonden plaats op 18 januari, 21 maart, 11 april, 30 mei, 27 juni, 8 juli, 26 september, 14 november en 6 december (deze laatste datum zonder overlegvergadering). Met het CvB heeft de BBMR-VO voor iedere vergadering agendaoverleg gevoerd. Op 8 juli 2016 heeft de BBMR VO de huidige voorzitter gekozen, Liesbeth Dambrink. In de eerste helft van het jaar heeft de BBMR VO twee voorzitterswissels gekend. Vanwege deze wijzigingen in bezetting is de BBMR VO een aantal keer extra bijeengekomen in 2016. Het gaat om de vergaderingen van 30 mei (verkiezingen) en 8 juli (verkiezing).

De BBMR VO heeft zich in 2016 juridisch laten adviseren in verband met een discussie tussen het CvB en de BBMR VO. Het gevraagde juridisch advies had betrekking op de vraag of er sprake was van instemmingsrecht op het besluit tot vaststellen van het professionaliseringsplan. Het is niet tot een geschil gekomen. De BBMR VO heeft met de kaderstellende professionaliseringsafspraken ingestemd.

Twee leden van de BBMR VO hebben deel uitgemaakt van de benoemingsadviescommissie voor een nieuw lid van het CvB. Scholing heeft niet plaatsgevonden in 2016. Die staat gepland voor 2017.

8.3 GMR PO

In de GMR PO (Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad Primair Onderwijs) vergaderen de GMR-ASG en de GMR Nieuwe Wijken samen. De GMR PO heeft in 2016 in totaal vijf keer een voorlichtende vergadering gehouden. Het dagelijks bestuur heeft vijf eigen vergaderingen gehad. Met het College van Bestuur zijn vijf overlegmomenten geweest.

In 2016 heeft de GMR PO afscheid moeten nemen van drie leden die zich gedurende hun zittingsperiode actief hebben ingezet. In de loop van 2016 is de GMR PO weer versterkt met drie nieuwe leden. Het gaat om zowel ouders als leerkrachten.

Belangrijke onderwerpen in 2016 waren de invoering van de cao-PO, het Koersplan 2015-2018 en de jaarcijfers 2016. De GMR PO heeft in 2016 twee trainingen georganiseerd voor alle PO-scholen.

- In januari: voorlichting over de invoering van de cao-PO, door VOO

- In november: training over de veranderingen die de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen heeft voor de gehele medezeggenschap (deze wet is ingegaan per 1 januari 2017)

Vooruitlopend op de hierboven genoemde Wet versterking bestuurskracht heeft de GMR PO in 2016 zitting genomen in de benoemingsadviescommissie voor een nieuw lid College van Bestuur. Ook heeft de GMR PO in de selectiecommissie de rol van procesbewaker vervuld.

Zoals gebruikelijk is in 2016 een gezamenlijke vergadering van de GMR-PO, de BBMR-VO, de MR-Entrada en de Raad van Toezicht gehouden.

8.4 MR Entrada

MR Entrada is de medezeggenschapsraad van Stichting Entrada. Dit is de 'koepelstichting' van de Almeerse Scholen Groep, waaronder de overige stichtingen vallen (zie voor de juridische structuur van ASG paragraaf 1.1 van dit jaarverslag). Ook treedt Entrada op als centrale dienst.

In 2016 heeft MR Entrada zeven maal regulier overleg gevoerd. Ook is er zeven maal vooroverleg gehouden.

De medezeggenschapsraad Entrada heeft deelgenomen aan de benoemingsadviescommissie voor een nieuw lid van het CvB. MR Entrada heeft in 2016 een consultant medezeggenschapsraad van AOB uitgenodigd voor een adviesgesprek. Met de Raad van Toezicht is zoals gebruikelijk jaarlijks overleg gevoerd.

9.1 Financieel resultaat

De resultaten per stichting zijn als volgt.

Jaarrekeningresultaten	WERKELIJK	BEGROTING	SALDO
Stichting ASG (incl. stichting Nieuwe Wijken)	-2.416.262	-385.134	-2.031.128
Stichting ABO Flevoland	138.478	165.733	-27.254
Stichting Entrada	-335.612	2.860	-338.472
Totaal Almeerse Scholen Groep	-2.613.396	-216.541	-2.396.854

Het jaar 2016 is afgesloten met een negatief resultaat van afgerond € 2.614.000. Ten opzichte van de begroting is sprake van een negatief verschil van ruim € 2.397.000. Het negatieve resultaat ten opzichte van de begroting wordt grotendeels veroorzaakt binnen het PO (voor circa 1 miljoen euro) en het VO (voor circa 1,2 miljoen euro).

Begrotingsverschil PO

Het begrotingsverschil bij het PO is met name ontstaan door deze oorzaken.

- Een grotere salarisstijging dan begroot 375 duizend euro);
- meer formatieve inzet van de reguliere formatie;
- meer formatieve inzet van formatie voor ziektevervangning (80 duizend euro);

- hogere kosten voor personele fricties;
- hogere lasten voor bovenformatief personeel (183 duizend euro);
- de vorming van en voorziening sociaal plan voor onderwijsassistenten (370 duizend euro).

Deze hogere kosten zijn slechts ten dele opgevangen door hogere rijksbijdragen, hogere baten passend onderwijs en hogere overige baten.

De volgende factoren hebben een positieve invloed gehad op het begrotingsverschil:

- lagere lasten van schoonmaak en onderhoud (240 duizend euro);
- lagere afschrijvingen ICT bij ASG I-net (190 duizend euro).

Begrotingsverschil VO

Het begrotingsverschil bij het VO wordt voornamelijk veroorzaakt door deze factoren:

- Niet begrote groei van het leerlingenaantal bij Helen Parkhurst en De Meergronden. Het gaat hier om salarislasten tot een bedrag van 500 duizend euro (waartegenover eerst per 1 januari 2017 hogere rijksbaten staan) en hogere afschrijvingslasten voor de bij Helen Parkhurst in 2016 geplaatste noodbouw tot een bedrag van 50 duizend euro.
- Meer formatieve inzet van de reguliere formatie bij de andere VO-scholen
- Hogere gemiddelde loonkosten (totaal 200 duizend euro) door meer formatieve inzet en externe inhuur voor ziektevervangning (300 duizend euro)
- Meer incidentele uitgaven voor bijzondere uitkeringen en vergoedingen (166 duizend euro)

Begrotingsverschil Entrada

Het begrotingsverschil bij Entrada heeft deze oorzaken:

- een calculatiefout in de begroting van 350 duizend euro.
- niet begrote lasten voor afvloeiing van 170 duizend euro.

Positieve invloed op het begrotingsverschil hadden deze factoren:

- een hogere afdracht van het PO (140 duizend euro);
- een overheveling van de bruidsschat* (48 duizend euro) ten behoeve van het sociaal statuut.

**) De bruidsschat is het bedrag dat is meegekomen met de overgang van Gemeente naar zelfstandige stichting. Dit bedrag is gebruikt om salarissen te compenseren.*

9.2 Continuïteitsparagraaf

9.2.1 Meerjarenbegroting

Voor het eerst over de periode 2017 t/m 2020 is een meerjarenverkenning aangeboden met de status van meerjarenbegroting. In deze meerjarenverkenning werd uitgegaan van beheerst inzetten van een deel van het eigen vermogen voor investeringen. Langjarig werd een beperkt negatief resultaat geraamd, naast een in september 2016 naar beneden toe bijgesteld exploitatieresultaat 2016. Bij de rapportage tot en met het derde kwartaal 2016 bleek het exploitatieresultaat 2016 naar verwachting belangrijk lager uit te zullen vallen dan eerder verondersteld.

Nader onderzoek naar de onderliggende oorzaken hiervan heeft geleid tot het treffen van een aantal maatregelen. Een aantal daarvan heeft betrekking op een veranderende inhoudelijke en procesmatige aanpak van de begrotingen (PO, VO, bedrijfsbureau en ASG-breed). Hierin past tevens de ontwikkeling van een financieel kader voor het PO en het VO, dat voor in ieder geval de komende drie jaar het financiële raamwerk biedt voor jaarbegrotingen en meerjarenbegrotingen. Deze aanpak en deze kaders zijn op dit moment in ontwikkeling. Afronding is gepland voor de zomervakantie 2017.

Parallel aan deze ontwikkeling worden er strategische keuzes voorbereid, gericht op een toekomstbestendig ASG. De uitkomsten hiervan zullen effect hebben op de bedrijfsvoering in de periode van de nieuw op te stellen meerjarenbegroting. Deze ontwikkeling loopt ten tijde van het opstellen van deze meerjarenverkenning en rond de zomer 2017 worden de eerste keuzes met effecten op de financiën verwacht. Tot die tijd kunnen deze effecten nog niet ingeschat worden.

Om die reden is de nu voorliggende meerjarenverkenning beleidsarm: de effecten van de strategische keuzes toekomstbestendig ASG zijn hierin niet meegenomen. Hiermee wordt overigens goed zichtbaar wat de gevolgen zijn als er niet op basis van (strategische) keuzes wordt ingegrepen.

Los daarvan is de noodzaak komende jaren sober te begroten evident. Allereerst om meer buffer te creëren bovenop de ondergrens van het eigen vermogen (8%). En vervolgens om weer ruimte te kunnen bieden aan innovatie en voortdurende kwaliteitsverbetering.

Dit maakt een financieel meerjarenperspectief noodzakelijk. Allereerst om kaders te stellen voor de komende begroting 2018. Voorts om de (zij het grove) kaders te bieden waarbinnen keuzes moeten worden gemaakt die meerjarig effect hebben. En tenslotte om een onderbouwing te geven aan deze continuïteitsparagraaf.

Dit heeft ertoe geleid dat het bestuur, met goedkeuring van de Raad van Toezicht, ervoor gekozen heeft voor de komende driejaarsperiode 2018-2020 een meerjarenverkenning op te stellen en deze met de status van meerjarenbegroting vast te stellen na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

Zoals eerder aangegeven, is de nu voorliggende meerjarenverkenning beleidsarm. Wel is overigens zo realistisch mogelijk begroot. De effecten van de nu in voorbereiding zijnde strategische keuzes zijn hierin niet verwerkt.

9.2.2 Kengetallen leerlingenaantallen en personele bezetting

Leerlingaantallen	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Betreffende de stand per 1-10 van t (=2016 etc.)</i>					
Primair onderwijs	11.082	10.875	10.843	10.861	10.839
Voortgezet onderwijs	9.896	9.700	9.400	9.293	9.130
	20.978	20.575	20.243	20.154	19.969

De ontwikkeling van het leerlingaantal is een bepalende factor voor zowel de personele bezetting als het financiële meerjarenperspectief. Als gevolg van demografische ontwikkelingen wordt voor het Primair Onderwijs tot 2018 een daling voorzien. In het Voortgezet Onderwijs blijft het aantal leerlingen vooralsnog afnemen.

Ontwikkeling van de personele bezetting in FTE

	2016	2017	2018	2019	2020
Primair onderwijs					
Management/directie	59	55	54	54	54
Onderwijzend personeel	670	615	578	577	575
Overige medewerkers	113	100	95	95	95
Totaal PO	842	770	727	726	724
Voortgezet onderwijs					
Management/directie	63	63	62	61	60
Onderwijzend personeel	658	627	597	583	574
Overige medewerkers	268	256	248	243	240
Totaal VO	989	946	907	887	874
Totaal ASG	1.831	1.716	1.634	1.613	1.598

De personeelsformatie van de Almeerse Scholen Groep is aangepast aan de ontwikkeling van het leerlingenaantal.

Vanaf het jaar 2017 geldt als uitgangspunt dat de in de begroting 2017 opgenomen reductie van het aantal fte's per 1 augustus 2017 in het VO geheel is gerealiseerd en in het PO grotendeels.

9.2.3. Meerjarenoverzichten van de staat van baten en lasten en van de balans

	2016	2017	2018	2019	2020
Baten					
Rijksbijdragen	144.509.000	139.672.000	139.319.000	137.687.000	138.008.000
Overige overheidsbijdragen	2.426.000	1.869.000	1.757.000	1.757.000	1.757.000
Overige baten	6.325.000	9.252.000	9.243.000	9.211.000	9.211.000
Totaal baten	153.260.000	150.793.000	150.319.000	148.655.000	148.976.000
Lasten					
Personeelslasten	124.995.000	121.746.000	119.426.000	119.901.000	119.973.000
Afschrijvingen	3.337.000	3.796.000	3.720.000	3.730.000	3.844.000
Huisvestingslasten	10.980.000	10.995.000	11.136.000	11.177.000	11.202.000
Overige lasten	16.650.000	14.478.000	14.221.000	14.126.000	14.074.000
Totaal lasten	155.962.000	151.015.000	148.503.000	148.934.000	149.093.000
Saldo baten en lasten	-2.702.000	-222.000	1.816.000	-279.000	-117.000
Financiële baten en lasten	89.000	51.000	50.000	50.000	50.000
Totaal resultaat	-2.613.000	-171.000	1.866.000	-229.000	-67.000

Het strategisch beleid dat nu ontwikkeld wordt, is erop gericht de kosten te verlagen en een positief resultaat te realiseren vanaf 2017.

Voor 2018 wordt een positief exploitatieresultaat voorzien, uitgaande van het halen van de begrote personele reductie per 1 augustus 2017. Het positieve resultaat in 2018 is voorts met name het gevolg van de t-1 bekostigingssystematiek in het PO, in combinatie met (dan nog) dalende aantallen leerlingen in het PO.

De daling van het resultaat wordt door drie factoren veroorzaakt:

- Verdere daling van het aantal leerlingen in het VO.
- Stabilisering van het aantal leerlingen in het PO vanaf 2018; hierdoor verdwijnt het t-1 voordeel van de bekostiging wat tot 2018 voor een belangrijk deel het tekort op het PO heeft kunnen dekken.
- In mindere mate: door de dalende instroom de afgelopen jaren zijn er verhoudingsgewijs meer leerlingen in de bovenbouw PO dan in de onderbouw. De bekostiging voor bovenbouwleerlingen is lager dan voor onderbouwleerlingen, terwijl dit geen effect op de loonkosten heeft.

Het is belangrijk hierbij opnieuw te onderkennen dat de meerjarenverkenning beleidsarm is: de effecten van de keuzes in het kader van een toekomstbestendig ASG zijn niet meegenomen.

Hiermee wordt, zoals hiervoor opgemerkt, goed zichtbaar wat de gevolgen zijn als er niet op basis van (strategische) keuzes zou worden ingegrepen.



Balans	2016	2017	2018	2019	2020
Activa					
Materiële vaste activa	19.802.000	20.054.000	19.808.000	19.208.000	18.908.000
Voorraden	233.000	233.000	233.000	233.000	233.000
Vorderingen	11.720.000	11.600.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000
Liquide middelen	12.391.000	12.305.000	14.417.000	14.438.000	14.571.000
	44.146.000	44.192.000	45.958.000	45.379.000	45.212.000
Passiva					
Eigen vermogen:					
Algemene reserves	14.262.000	14.092.000	15.958.000	15.729.000	15.662.000
Voorzieningen	8.827.000	9.000.000	9.000.000	8.750.000	8.750.000
Langlopende schulden	43.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Kortlopende schulden	21.014.000	21.050.000	20.950.000	20.850.000	20.750.000
	44.146.000	44.192.000	45.958.000	45.379.000	45.212.000

De liquide middelen nemen in de jaren 2018 tot en met 2020 toe met 2,2 miljoen euro (van 12,3 naar 14,5 miljoen euro) door positievere resultaten en een positief effect op de liquide middelen van het saldo van afschrijvingen minus investeringen.

9.2.4. Ontwikkeling van de financiële kengetallen

Voorgenoemde balansposities leiden tot de volgende kengetallen:

Kengetallen	2016	2017	2018	2019	2020
Liquiditeit	1,15	1,14	1,24	1,24	1,26
Solvabiliteit	32,3%	31,9%	34,7%	34,7%	34,6%
Rentabiliteit	-1,7%	-0,1%	1,2%	-0,2%	0,0%
Reserve t.o.v. baten	9,3%	9,3%	10,6%	10,6%	10,5%

De streefwaarden voor deze kengetallen (deels gebaseerd op de commissie Don) zijn als volgt:

Liquiditeit	tussen 0,5 en 1,50 (Don)
Solvabiliteit	ondergrens 20% (Don)
Rentabiliteit	tussen 0% en 5% (Don)
Reserve t.o.v. baten	hoger dan 8% (volgens het reservebeleid van ASG)

De liquiditeit en solvabiliteit nemen over de gehele periode toe door het per saldo positieve resultaat.

De uitkomsten voldoen aan de streefwaarden zoals deze zijn geformuleerd door de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen. Deze commissie, beter bekend als de commissie Don, heeft in haar rapportage over het financieel beleid van onderwijsinstellingen de nodige aanbevelingen gedaan. Hierbij zijn ook uitspraken gedaan over de kengetallen liquiditeit en solvabiliteit. Voor liquiditeit hanteert de commissie een streefwaarde die zich bevindt tussen de 0,5 en 1,5. Voor de solvabiliteit gaat de commissie uit van een signaleringsgrens van 30% en een ondergrens van 20%.

Naast streefwaarden voor liquiditeit en solvabiliteit heeft de commissie Don ook een streefwaarde geformuleerd voor de rentabiliteit (0% tot 5%). In het jaar 2019 is de rentabiliteit licht negatief. Over de gehele periode is de rentabiliteit echter wel positief.

De geprognosticeerde reservepositie per ultimo van het jaar (het weerstandsvermogen, dat is berekend door de reserves te relateren aan het totaal van de baten) neemt toe van 9,3% eind 2017 tot 10,5% in 2020.

In het reservebeleid van de Almeerse Scholen Groep is de ondergrens van de reservepositie (het weerstandsvermogen) bepaald op 8%.

9.2.5 Risico's en risicobeheersingsystemen

Risico's in beeld

In 2016 is het document "Risico's in beeld" opgesteld met bijbehorende rapportage. Hierbij heeft ASG een risicomanagementtool van de PO-raad gebruikt. Aan de hand van deze tool is een inventarisatie gemaakt van risico's die invloed hebben op het behalen van onze doelstellingen. Ook is een weging gegeven aan deze risico's.

Cyclisch risicomanagement

Randvoorwaardelijk voor het opstellen van "Risico's in beeld" zijn de kaders. Vastgesteld is hoe we vanuit twee kanten kijken naar de inrichting van risicomanagement: vanuit interne organisatie en vanuit procesgang. In november 2016 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan een nadere kaderstelling en een cyclische benadering van risicomanagement (hierbij sluit ASG aan op ISO 31000 conform een daartoe opgesteld startdocument).

Interne organisatie: vier soorten risico's

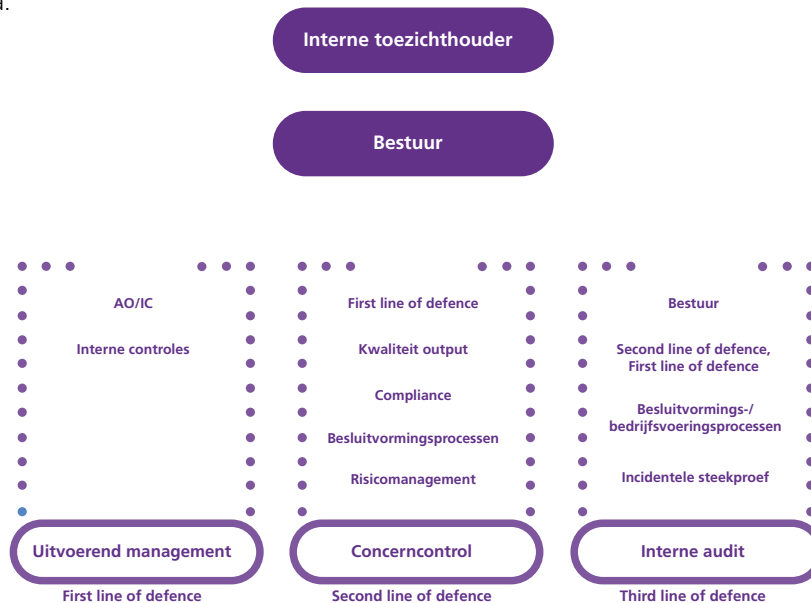
Het CvB is verantwoordelijk voor het bepalen van de organisatiedoelen en de strategieën om deze doelen te behalen. Daarnaast is het bestuur verantwoordelijk voor het op hoofdlijn inrichten van de organisatie en de processen om deze strategieën uit te (doen) voeren. Hierbij hoort ook het managen van risico's.

ASG maakt een verdeling van risico's in vier categorieën. (Dit gebeurt conform COSO II, een standaard op het gebied van interne beheersing.)

- **Risico's ten aanzien van het bereiken van de strategische doelstellingen.** Deze hebben betrekking op de formulering van de strategieën, ofwel de bepaling van de wijze waarop de doelen worden gehaald.
- **Risico's ten aanzien van de effectiviteit en efficiency** van de uitvoering/bedrijfsprocessen.
- **Risico's ten aanzien van compliance.** Deze risico's draaien om het voldoen aan wet- en regelgeving en aan binnen de organisatie vastgestelde procedures, protocollen en richtlijnen.
- **Risico's ten aanzien van de betrouwbaarheid van de (financiële) informatieverzorging.** Dit zijn risico's die samenhangen met de cyclus van planning en control, inclusief het treasurybeheer.

Risicomanagement: drie linies

Om bovenstaande risico's te managen, heeft het CvB de interne organisatie van ASG vormgegeven volgens de principes van "three lines of defence" (drie linies). Dit voorkomt dat er gaten vallen, maar ook dat er dubbellingen plaatsvinden. In schema:



Eerste linie: uitvoerend management

In de eerste linie ('first line of defence') is het uitvoerend management belast met het identificeren en managen van risico's.

- Lijnfunctionarissen binnen het bedrijfsbureau bewaken continu dat er op efficiënte en effectieve wijze gewerkt wordt. Hierbij wordt ook gekeken naar de kwaliteit van de output. Waar nodig wordt er bijgestuurd.

- Het management van de scholen ziet erop toe dat conform regels en afspraken gewerkt wordt, controleert dit periodiek en stuurt bij waar nodig. Ook de kwaliteit van onderwijs wordt hier bewaakt.

Binnen de eerste linie worden eventuele onverwachte ontwikkelingen tijdig gesignaleerd. Daardoor kan hierop snel ingespeeld worden en snel worden gerapporteerd.

Tweede linie: ondersteunende en toetsende functies

Binnen de tweede linie ('second line of defence') vallen de ondersteunende en toetsende risico- en controlfuncties. Medewerkers in deze functies:

- Zien toe op de effectiviteit en efficiency van de eerste linie en de kwaliteit van de AO/IC;
- Signaleren omissies, fouten, onjuistheden en risico's;
- Formulieren verbetervoorstellen;
- Toetsen de kwaliteit van de output, gerelateerd aan de organisatiedoelen (eventuele problemen worden geanalyseerd en van verbetervoorstellen voorzien);
- Zien toe op compliance organisatiebreed (inclusief de toepassing van de Codes Goed Bestuur);
- Adviseren bij besluitvorming over de bedrijfsvoering en daarbij horende aspecten van doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid;
- Geven risicomanagement vorm en structuur;
- Stimuleren een open dialoog over concernrisico's;
- Rapporteren over het voorgaande aan het CvB en de Raad van Toezicht (RvT).

De concerncontroller en het team control vallen in de tweede linie en zien toe op de kwaliteit van de eerste linie. Vervolgens richten zij zich op compliance, besluitvormingsprocessen en risicomanagement. De concerncontroller valt rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van het CvB. Indien nodig, kan hij of zij zich rechtstreeks tot de RvT wenden. Daarmee zijn de eerste linie (bedrijfsbureau) en de tweede linie (concerncontroller en het team control) organisatorisch gescheiden ingericht.

Derde linie: interne audit

De interne audit valt binnen de derde linie ('third line of defence'). Dit instrument biedt CvB en RvT de binnen ASG hoogst mogelijke mate van onafhankelijkheid en objectiviteit. Bij interne audits wordt gekeken naar effectiviteit van het bestuur en naar opzet en werking van tweede en eerste linie. Deze derde linie wordt ingevuld onder verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. De Raad geeft hier onder meer inhoud aan in het toezichtkader en de werkagenda. (Meer over de werkwijze van de Raad in Hoofdstuk 6 van dit jaarverslag). De Raad van Toezicht kan de concerncontroller opdracht geven interne audits uit te voeren. Deze worden dan opgenomen in het werkplan van de concerncontroller. Deze derde linie is in principe ingevuld binnen ASG.

Cyclische processturing

ASG kiest voor cyclische processturing (conform ISO 31000). Deze werkwijze heeft de volgende vorm:

Start: een beschrijving van de context waarbinnen ASG opereert (omgeving, karakteristieken van ASG en de strategische doelen). Vervolgens vindt **risicobeoordeling** plaats. Dit gebeurt langs de lijn van risico-identificatie, risico-analyse, risico-evaluatie en risicobeheersingsmaatregelen. Hierna wordt **gemonitord** op het manifest worden van risico's, de effectiviteit van beheersmaatregelen, eventuele nieuwe risico's of het wegvallen van risico's. Hierbij wordt volgens de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) **gehandeld en gerapporteerd**.

Risicoparagraaf

Bij de meerjarenbegroting wordt **een risicoparagraaf** toegevoegd. Daarin staan de risico's beschreven die het realiseren van de meerjarenbegroting in de weg staan, met eventuele beheersmaatregelen.

Op dezelfde wijze krijgen beleidsplannen (waaronder jaarplan en jaarbegroting) een risicoparagraaf.

Bij de kwartaalrapportages wordt expliciet ingegaan op de risicoparagraaf: zijn risico's manifest geworden? Zo ja, hoe is daarop door bestuur en management gereageerd en wat betekent dat voor de realisatie van de beleidsvoornemens? Zijn er nieuwe risico's geïdentificeerd en zo ja, welke beheersmaatregelen zijn getroffen?

Ook in het jaarverslag wordt hierop ingegaan. De hoofdlijnen van het risicomanagement, de informatieverstrekking en de werking in de praktijk worden in het verslag beschreven. 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 en worden. Deze laatste gegevens worden gebruikt als input voor de beleidsdocumenten (waaronder begrotingen).

Parallel hieraan wordt informatiebeveiliging opgezet. Dit gebeurt cyclisch, langs de lijnen van de planning- en controlcyclus. In 2017 integreren we rapportages. Daarmee koppelen we het risicomanagement aan de planning- en controlcyclus. Elke twee jaar herijken we de risico-inventarisatie en -analyse. Dit gebeurt ASG-breed.

Projecten

Projectplannen worden standaard voorzien van kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en een risicoparagraaf. Tijdens het project rapporteert de projectleider inhoudelijk aan de opdrachtgever. Bij projecten met een hoog afbreukrisico en/of een hoog financieel risico worden go-/no-go-momenten ingebouwd. De opdrachtgever buigt zich dan expliciet over de vraag of doorgaan met het project nog verantwoord is (en zo ja, onder welke eventuele aanvullende voorwaarden). Dit beleid is in 2016 voorbereid en wordt in 2017 ingevoerd.

9.2.6 Belangrijkste risico's en onzekerheden

ASG onderkent de volgende risico's en onzekerheden. Het gaat om factoren die bedreigend zijn voor het realiseren en waarborgen van kwalitatief goed onderwijs. Per risicofactor is aangegeven hoe we deze risico's en onzekerheden aanpakken.

Risico: waarborgen kwalitatief en kwantitatief goede bezetting op de scholen.

De instroom van nieuwe studenten op de pabo's neemt al jaren af; de uitstroom van leerkrachten en docenten vanwege pensionering groeit juist de komende tijd. Dat veroorzaakt krapte op de arbeidsmarkt. ASG heeft als schoolbestuur beperkte instrumenten bij de concurrentie met andere werkgevers, gegeven de rijksbekostiging. Met name bij een dalend aantal leerlingen (en daarmee dalende baten) levert dit een risico op.

Aanpak: ASG maakt een masterplan met maatregelen om dit risico te matigen.

Risico: onevenredige verdeling leerlingaantal over de verschillende ASG-scholen (PO en VO).

Op ASG-niveau kan het aantal leerlingen min of meer gelijk blijven en daarmee dus ook de baten; tegelijk zijn er op het niveau van de scholen (soms sterke) verschuivingen merkbaar. Gevolg: de ene school kan sterk groeien en vraagt om investeringen in huisvesting en inrichting, terwijl de andere school sterk kan krimpen. Op deze 'krimpscholen' is het niet altijd goed mogelijk om ook op het gebied van huisvesting te krimpen. Dit veroorzaakt onder meer leegstand van lokalen binnen scholen en daarmee extra kosten.

Aanpak: ASG pakt ook dit risico aan binnen het masterplan. Voor de zomer van 2017 worden maatregelen uitgewerkt.

Risico: waarborgen adequate huisvesting van scholen.

Bij dit risico spelen drie factoren een samenhangende rol: leegstand, het ontbreken van een Integraal Huisvestingsplan (IHP) binnen Almere en het vraagstuk van de financierbaarheid van de meerjarenonderhoudsplanning.

Leegstand is hierboven toegelicht, onder Risico 2. De baten zijn in dergelijke gevallen ontoereikend om de lasten te dekken die verbonden zijn aan de huisvesting. In Almere heeft de gemeente geen reservering voor (vervangende) nieuwbouw. Dit kan er in theorie voor zorgen dat ASG-scholen die een nieuw gebouw nodig hebben, dit niet kunnen krijgen. Dat veroorzaakt onevenredig hoge onderhoudslasten. De vergoeding van het Rijk voor onderhoud is namelijk wel gebaseerd op de mogelijkheid van (vervangende) nieuwbouw.

In het verlengde hiervan ligt de financierbaarheid van de meerjarenonderhoudsplanning. Het ontbreken van een Integraal Huisvestingsplan (IHP) in Almere maakt dit gecompliceerd. Dit kan betekenen dat er onvoldoende middelen zijn om op de (middel)lange termijn de gebouwen adequaat te onderhouden.

ASG is niet het enige schoolbestuur dat te maken heeft met deze risico's. De PO-raad en de VO-raad hebben daarom een principeakkoord gesloten met de VNG ten aanzien van de problematiek rond financiering van gebouwrenovaties. Binnen Almere heeft in 2016 het eerste overleg over een gemeentelijk Integraal Huisvestingsplan (IHP) plaatsgevonden.

Aanpak: voor de zomer van 2017 maakt ASG een plan van aanpak ten aanzien van toekomstbestendige scholen. Aanpak van de leegstand (PO en VO) is daar onderdeel van. De effecten daarvan op de meerjarenonderhouds-planning worden zichtbaar gemaakt. ASG blijft zich sterk maken voor een IHP in Almere (zie ook 5.2.1. van dit jaar-verslag, Huisvesting).

Risico: ontbreken van strategisch spreidingsbeleid.

Als het aantal leerlingen onder een bepaalde schaal komt, wordt het openhouden van een school structureel verliesgevend. Dat geldt ook voor een vestiging of een bepaalde opleiding binnen een school. Wanneer deze ontwikkelingen niet gemonitord worden en er geen gerichte keuzes gemaakt worden, lekt geld weg. Er ontstaat dan een structureel negatieve exploitatie op ASG-niveau. Op dit moment is er onvoldoende overall strategisch beleid gericht op spreiding van onderwijslocaties. Dit beleid is nodig als basis voor beslissingen over het in stand houden van kleine scholen/nevenvestigingen/dislocaties (PO en VO) en van opleidingen waarvan een gering aantal leerlingen gebruik maakt (VO).

Aanpak: dit punt wordt bij de aanpak van het voorgaande risico meegenomen.

Risico: continuïteit en veiligheid van ICT-netwerken.

Op dit terrein gebeurt veel decentraal. Op schoolniveau bestaan twee risicofactoren. De eerste factor is het risico dat er onvoldoende expertise is om continuïteit en veiligheid te waarborgen. De tweede factor is het bewustzijn van risico's op dit vlak.

Aanpak: ASG pakt dit risico aan in het kader van de ontwikkeling van informatiebeveiliging.

Risico: niet op de praktijk aansluitende zorgprofielen.

Elke school moet helder maken welke zorg de school kan bieden. Risico is dat scholen in onvoldoende mate keuzes maken in welke zorg zij kunnen bieden. Scholen stellen dan dat zij alle noodzakelijke zorg kunnen bieden, terwijl dit niet in alle gevallen waargemaakt kan worden in de praktijk.

Aanpak: in een gezamenlijk onderzoek passend onderwijs 2016 zijn maatregelen geformuleerd.

Risico: impact van maatschappelijke ontwikkelingen op bestuur en intern toezicht.

Van het onderwijs in een complexer wordende samenleving wordt veel verwacht. De juridisering neemt ook in het onderwijs toe. Hierdoor wordt steeds meer tijd en expertise gevraagd van bestuur, interne toezichthouder en de medewerkers die hen ondersteunen. Wanneer de rijksbekostiging gelijk blijft, leidt dit tot afname van voor het primaire proces beschikbare middelen.

Aanpak: dit is een jaarlijks punt van aandacht bij de jaarplanontwikkeling.

Begin 2016 is de implementatie van het project inrichting en besturing financiën en control afgerond (meer hierover onder 5.1 van dit jaarverslag). In het vierde kwartaal van 2016 werd duidelijk dat de invulling van de planning- en controlcyclus onvoldoende robuust was om financiële tegenvallers tijdig te tackelen. Daarom zijn eind 2016 en begin 2017 maatregelen getroffen om een gezonde financiële situatie te waarborgen.

Bij deze maatregelen gaat het onder meer om:

- optimalisering van de onderliggende processen;
- betere aansluiting op bronsystemen en daaraan te ontleen broninformatie;
- snellere informatieverschaffing;
- strakke organisatie van monitoring;
- aanpak van leegstand en onevenredige verdeling van leerlingen (zie ook paragraaf 9.2.2).

Door de stappen die hiervoor beschreven zijn, brengt ASG de financiën duurzaam op orde.

Het verslag van de Raad van Toezicht vindt u in hoofdstuk 6 van dit jaarverslag.

9.3 Treasuryverslag

Treasurybeleid

Het treasurybeleid geldt voor alle stichtingen die deel uitmaken van het concern Almeerse Scholen Groep.

Het treasurybeleid vindt plaats binnen de kaders van de "Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010". Bij het aantrekken van alle benodigde respectievelijk uitzetten van alle overtollige middelen wordt gehandeld in overeenstemming met de in deze regeling gestelde verplichtingen en de aanvullingen die de Raad van Toezicht hieraan heeft toegevoegd.

De Almeerse Scholen Groep zal niet als bankier optreden.

Liquide middelen

De liquide middelen (inclusief spaartegoeden) bedragen ultimo 2016 in totaal € 12,4 miljoen. Dit is een daling ten opzichte van 2015 met ruim € 7,5 miljoen. De afname van het saldo liquide middelen wordt in belangrijke mate veroorzaakt door betaling van kortlopende schulden (waaronder de verlate betaling van de loonbelasting november 2015 ad € 1,9 miljoen) en door hogere investeringen in activa ten opzichte van 2015. Dit komt met name door de uitbreiding van de VO-locatie Helen Parkhurst. In 2015 zijn geen liquiditeitstekorten ontstaan.

Spaartegoeden

Einde 2016 is € 11,1 miljoen beschikbaar via spaarrekeningen. Alle bedragen zijn vrij beschikbaar. Ten opzichte van ultimo 2015 (€ 16,9 miljoen) is het saldo spaartegoeden gedaald met € 5,8 miljoen. Dit komt door de oorzaken die hiervoor genoemd zijn onder 'Liquide middelen'.

De rentebaten op spaartegoeden zijn lager uitgekomen dan de realisatie over 2015. De gerealiseerde rentevergoeding op spaarrekeningen is afhankelijk van het bedrag en de looptijd. Deze rentevergoeding bedroeg over 2016 gemiddeld 0,8% (in 2015 was dit 1,0%).

Financiële lasten

De financiële lasten worden in belangrijke mate veroorzaakt door betaalde rente en boetes in verband met verlate betaling.

Beleggingen en leningen

Er zijn geen beleggingen en leningen/derivaten.

JAAARREKENING | deel 2



Inhoud

II Jaarrekening	75
Geconsolideerde balans	75
Geconsolideerde staat van baten en lasten	76
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	77
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2016	79
Kengetallen	80
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	82
Algemeen	82
Waardering	85
Voorzieningen	89
Resultaatbepaling	91
Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	93
Voorraden en vorderingen	94
Liquide middelen	96
Eigen vermogen	97
Voorzieningen en langlopende schulden	97
Kortlopende schulden	100
Financiële instrumenten	101
Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	103
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	104
Overheidsbijdragen	104
Overige baten	106
Lasten	107
Financieel en buitengewoon	112
Accountantshonoraria	112
Enkelvoudige balans Stichting Entrada	113
Enkelvoudige staat van baten en lasten Stichting Entrada	114
Algemeen	114
Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling	114
Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans	115

Vaste activa	115
Vorderingen	116
Liquide middelen	116
Eigen vermogen	117
Aansluiting eigen vermogen en resultaat volgens geconsolideerde jaarrekening met het eigen vermogen en resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening	118
Voorzieningen en langlopende schulden	119
Kortlopende schulden	120
Niet uit de balans blijvende verplichtingen	121
Voorwaardelijke verplichtingen	121
(Meerjarige) financiële verplichtingen	121
Overige verplichtingen	121
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	121
Baten	121
Lasten	122
Financieel en buitengewoon	124
Verbonden partijen	125
Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)	127
Model G Verantwoording subsidies	129
Segmentatie: naar soort onderwijs	131
Segmentatie: balans per stichting	133
Segmentatie: staat van baten en lasten per stichting	135
Ondertekening van de jaarrekening	137
III Overige gegevens	138
Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming	138
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	138

II Jaarrekening

Geconsolideerde balans

(na resultaatbestemming)

1 Activa

Vaste Activa

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
1.2 Materiële vaste activa	19.802.237	16.969.854
Totaal vaste activa	19.802.237	16.969.854

Vlottende activa

1.4 Voorraden	233.296	285.947
1.5 Vorderingen	11.719.241	11.421.663
1.7 Liquide middelen	12.391.266	19.997.899
Totaal vlottende activa	24.343.803	31.705.509
Totaal activa	44.146.040	48.675.363

2 Passiva

2.1 Eigen Vermogen	14.262.408	16.875.804
2.2 Voorzieningen	8.827.059	6.940.828
2.3 Langlopende schulden	43.009	58.251
2.4 Kortlopende schulden	21.013.564	24.800.480
Totaal passiva	44.146.040	48.675.363

Geconsolideerde staat van baten en lasten

	2016 EUR	Begroot 2016 EUR	2015 EUR
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	144.508.656	141.759.750	142.841.808
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.425.650	2.315.943	2.694.521
3.5 Overige baten	6.325.380	4.317.685	6.254.755
Totaal baten	153.259.686	148.393.378	151.791.084
Lasten			
4.1 Personeelslasten	124.995.583	118.850.810	122.058.829
4.2 Afschrijvingen	3.336.719	3.471.666	3.711.755
4.3 Huisvestingslasten	10.979.996	11.074.174	10.450.281
4.4 Overige lasten	16.650.220	15.364.069	15.688.015
Totaal lasten	155.962.518	148.760.719	151.908.880
Saldo baten en lasten	- 2.702.832	- 367.341	- 117.796
5. Financiële baten en lasten	89.436	150.800	176.994
Resultaat	- 2.613.396	- 216.541	59.198

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	- 2.702.832	- 117.796
<i>Aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat:</i>		
Afschrijvingen (4.2)	3.336.719	3.711.755
Toename (afname) voorzieningen	1.886.231	2.785.210
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>		
Afname (toename) voorraden	52.651	26.996
Afname (toename) kortlopende vorderingen	- 297.578	- 73.557
Afname (toename) kortlopende schulden	- 3.786.916	3.670.988
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	- 1.511.725	10.003.596
Ontvangen interest	89.436	176.994
Betaalde interest	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	-1.422.289	10.180.590

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteit</i>		
Investerings in MVA (1.2)	-6.279.381	- 4.287.127
Desinvesterings in MVA (1.2)	110.279	38.585
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	- 6.169.102	- 4.248.542
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden (2.3)	7.965	9.150
Aflossing langlopende schulden (2.3)	- 23.207	- 23.337
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	- 15.242	- 14.187
Netto kasstroom	- 7.606.633	5.917.861
Mutatie geldmiddelen	- 7.606.633	5.917.861
Stand 1 januari	19.997.899	14.080.038
Mutatie	- 7.606.633	5.917.861
Stand 31 december	12.391.266	19.997.899

Voor bovenstaande cijfers verwijzen we naar de toelichting op de balans en de staat van baten en lasten.

Geconsolideerd overzicht totaal resultaat over 2016

	2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon		- 2.613.396		59.198
Herwaardering materiële vaste activa	-		-	
Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	-		-	
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de rechtspersoon				
Totaalresultaat van de rechtspersoon		- 2.613.396		59.198

Kengetallen

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

Kengetallen balans

	2016	2015
Eigen vermogen	14.262.408	16.875.804
Balanstotaal	44.146.040	48.675.363
Solvabiliteit 1	32,3%	34,7%
Eigen vermogen + voorzieningen	23.089.467	23.816.632
Balanstotaal	44.146.040	48.675.363
Solvabiliteit 2	52,3%	48,9%
Vlottende activa	24.343.803	31.705.509
Kortlopende schulden	21.013.564	24.800.480
Liquiditeit (current ratio)	115,8%	127,8%
Eigen vermogen	14.262.408	16.875.804
Totale baten	153.259.686	151.791.084
Weerstandsvermogen	9,3%	11,1%
Balanstotaal	44.146.040	48.675.363
Gebouwen	10.871.057	8.577.509
Balanstotaal -/- Gebouwen	33.274.983	40.097.854
Totale baten inclusief financiële baten	153.349.122	151.968.078
Kapitalisatiefactor	21,7%	26,4%

Kengetallen staat van baten en lasten	2016	2015
Resultaat	-2.613.396	59.198
Totale baten	153.259.686	151.791.084
Rentabiliteit	- 1,7%	0,0%
Personele lasten	124.995.583	122.058.829
Totale lasten	155.962.518	151.908.880
Aandeel personele lasten	80,1%	80,4%
Materiële lasten	30.966.935	29.850.051
Totale lasten	155.894.835	151.908.880
Aandeel materiële lasten	19,9%	19,6%
Totale lasten	153.259.686	151.908.880
Aantal leerlingen (1 oktober voorafgaand jaar)	21.184	21.487
Totale lasten per leerling	7.235	7.070

Algemeen

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen (Titel 9, Boek 2 BW) en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. In het bijzonder gaat het om RJ 660 Onderwijsinstellingen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2016.

Juridische structuur Stichting Entrada

De juridische structuur van Stichting Entrada vindt u onder 1.1 van dit jaarverslag. De stichting is statutair en fysiek gevestigd in Almere (adres: Randstad 20-31). Stichting Entrada is statutair bestuurder van Stichting ABO, Stichting ASG, Stichting ASG NW en Stichting IKC+.

Deze geconsolideerde jaarrekening is opgemaakt op naam van Stichting Entrada omdat deze koepelstichting officieel de "moeder" van het ASG-concern is. In de volksmond wordt de jaarrekening echter de ASG-jaarrekening genoemd.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen

Voor zover niet anders is vermeld, zijn activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

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.

Voorwaarde is dat 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. Voorwaarde is dat 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.

Voorwaarde is ook hier dat 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.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's.

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt. Deze zijn van invloed 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 waarderingsgrondslagen van de voorzieningen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie; deze grondslagen vereisen daarom extra zorgvuldige schattingen en veronderstellingen.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Stichting Entrada en de rechtspersonen die vallen onder deze koepelstichting. In de consolidatie zijn de eerder onder "Structuur" opgenomen stichtingen inbegrepen. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte resultaten.



Waardering

Materiële vaste activa

Voor zover niet anders vermeld worden de materiële vaste activa gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen, ontvangen investeringsbijdragen (netto-methode) en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs bestaat uit de vervaardigings- of verkrijgingsprijs en de overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen die noodzakelijk is 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
Verbouwing		10 - 40 jaar
Meubilair PO		20 jaar
Meubilair VO		10 - 15 jaar
Onderwijsleerpakketten		8 jaar
Inventaris		5 - 10 jaar

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, inventaris en dergelijke wordt een voorziening gevormd (zie hiervoor de grondslag onder Voorzieningen).

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

Bijzondere waardeverminderingen

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. Deze 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 van een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies 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. Dit gebeurt naar rato van hun boekwaarden.

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

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde. Hierbij komt deze waarde niet hoger te liggen dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of de kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Daarbij worden (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waarde wijzigingen in de staat van baten en lasten of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief. Voorwaarde is dat hiervan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur,
- herstructurering van een aan de stichting toekomend bedrag onder voorwaarden die de stichting anders niet zou hebben overwogen,
- aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan en
- het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

Verstrekke leningen en overige vorderingen

Verstrekke leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Dit gebeurt op basis van de effectieve rente-methode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rente-methode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Vorraden

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit contant geld (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, geheel ontstaan uit publiek geld, bestaat uit de algemene reserve en herwaarderingsreserve.

De herwaarderingsreserve Eerste waardering activa PO is gevormd in 2006. Deze heeft betrekking op herwaardering van meubilair en inventaris bij de invoering van de lumpsum in het primair onderwijs.

De herwaarderingsreserve is eind 2015 tot nihil teruggebracht.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

De personeelsvoorzieningen zijn gevormd voor spaarverlof, toekomstige jubileumuitkeringen, reorganisatiekosten, langdurig zieken, spaarsaldi persoonlijk budget en toekomstige WW-uitkeringen.

Spaarverlof

De voorziening voor spaarverlof is gevormd voor tot de balansdatum gespaarde en in de toekomst op te nemen uren van medewerkers. Daarbij houden we rekening met een blijfkans. De voorziening is gewaardeerd tegen in de cao opgenomen uurbedragen.

Jubileumvoorziening

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

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de stichting.

Voorziening kosten langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken bevat de loonkosten van langdurig zieken van wie wordt verwacht dat deze medewerkers in de WIA terecht zullen komen. In het eerste ziektejaar wordt 100% van de loonkosten voorzien en in het tweede ziektejaar 70%.

Voorziening voor spaarsaldi persoonlijk budget

De voorziening voor persoonlijk budget houdt verband met de mogelijkheid voor medewerkers om op grond van de cao VO gedurende vier jaar het persoonlijk budget van 50 uur per jaar te sparen. De financiële weerslag daarvan wordt onder de personeelsvoorzieningen opgenomen. Hierbij houden we rekening met de kans dat het spaarsaldo wordt verzilverd.

Voorziening voor WW-uitkeringen

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

Voorziening groot onderhoud

Voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van de schoolgebouwen, installaties en dergelijke wordt een voorziening gevormd. De toevoegingen aan de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag van groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van groot onderhoud, een en ander zoals blijkend uit een meerjarenonderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten.

Langlopende en kortlopende schulden

De waardering van lang- en kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Resultaatbepaling

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. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

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

Overige baten

Overige bedrijfsopbrengsten 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.

Lonen en salarissen

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies worden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers en als verplichting op de balans opgenomen (voor zover nog niet uitbetaald). 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.

De personeelskosten worden toegerekend aan perioden waarin de daarmee verband houdende arbeidsprestaties zijn geleverd.

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. 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’. Zie toelichting onder 4.1 Personeelslasten.

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 leases. 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.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Belastingen

De stichting is niet vennootschapsbelastingplichtig.

Indeling in operationele segmenten

De in de consolidatie opgenomen stichtingen verzorgen primair en voortgezet onderwijs. De baten en lasten zijn gesegmenteerd weergegeven naar deze soorten onderwijs. Daarnaast zijn de baten en lasten van Stichting Entrada apart opgenomen in de kolom “Bestuur”.

Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2016	Afschrijving cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2016	Investerings
	EUR	EUR	EUR	EUR
Vaste activa				
1.2.1 Gebouwen en terreinen	16.145.857	7.568.348	8.577.509	3.124.686
1.2.2 Inventaris en apparatuur	38.781.882	32.469.409	6.312.473	2.527.198
1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	9.219.558	7.762.140	1.457.418	407.147
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	622.454	-	622.454	220.350
Materiële vaste activa	64.769.751	47.799.897	16.969.854	6.279.381

Desinves- teringen	Overboek- ingen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2016	Afschrijving cumulatief 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
-	-	831.138	19.270.543	8.399.486	10.871.057
1.205	-	2.102.448	41.307.875	34.571.857	6.736.018
9.654	-	403.133	9.617.051	8.165.273	1.451.778
99.420	-	-	743.384	-	743.384
110.279	-	3.336.719	70.938.853	51.136.616	19.802.237

Schoolgebouwen

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

Er is in 2016 voor een bedrag van circa € 6,3 miljoen geïnvesteerd. De investeringen hebben voornamelijk plaatsgevonden in gebouwen en inventaris en in apparatuur.

In verband met de groei van het aantal leerlingen is voor Helen Parkhurst (HP) in 2016 een tijdelijke gebouw geplaatst met leslokalen. Op de locatie Buitenhout College (BHC) in Almere Buiten is een vleugel verbouwd. Dit is gebeurd om de voormalige Oostvaarders College (OVC) VMBO-leerlingen te huisvesten die ingaande schooljaar 2016-2017 les krijgen op het BHC.

Voorraden en vorderingen

1.4 Voorraden

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
1.4.1 Gebruiksgoederen	233.296	285.947
Voorraden	233.296	285.947

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

1.5 Vorderingen

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
1.5.1 Debiteuren	364.630	339.756
1.5.2 OCW	7.946.834	7.860.923
1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten	200.614	202.595
1.5.6 Overige overheden	332.210	174.744
1.5.7 Overige vorderingen	85.564	91.474
1.5.8 Overlopende activa	2.872.482	2.870.362
1.5.9 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-83.093	-118.191
Vorderingen	11.719.241	11.421.663
<i>Uitsplitsing:</i>		
1.5.7.1 Personeel	8.733	1.973
1.5.7.2 Overige	76.831	89.501
Overige vorderingen	85.564	91.474
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	2.139.366	2.091.361
1.5.8.2 Verstrekte voorschotten	65.829	32.285
1.5.8.3 Overige overlopende activa	667.287	746.716
Overlopende activa	2.872.482	2.870.362
1.5.9.1 Stand per 1-1	118.191	138.911
1.5.9.2 Onttrekking	40.548	40.901
1.5.9.3 Dotatie	5.450	20.181
Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	83.093	118.191

De vorderingen met een resterende looptijd van meer dan 1 jaar bedragen € 7.841.000. (2015: € 7.779.000). De voorziening wegens oninbaarheid heeft betrekking op de post Debiteuren (1.5.1).

Het saldo debiteuren van € 365.000 is licht gestegen ten opzichte van 2015. De vordering op OCW neemt met een bedrag van € 86.000 iets toe ten opzichte van 2015. Dit laatste komt door een verschil tussen het betaalritme van OC&W ten opzichte van de toekenning van de bekostiging voor het betreffende verslagjaar.

De toename van de post Overige overheden ad € 157.000 betreft een vordering over 2016 voor de vergoeding van de huisvestingslasten inzake het MLF.

De vooruitbetaalde kosten (1.5.8.1) betreffen met name vooruitbetaalde licentiekosten voor gebruikte software, vooruitbetaalde schoonmaakkosten voor de maand januari 2017, vooruitbetaalde kosten inzake diverse leerling-activiteiten zoals excursies en verschillende andere vooruitbetaalde kosten voor 2017.

Liquide middelen

1.7 Liquide middelen

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
1.7.1 Kasmiddelen	23.932	35.622
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	12.367.334	19.962.277
Liquide middelen	12.391.266	19.997.899

Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking.

De afname van het saldo liquide middelen wordt in belangrijke mate veroorzaakt door betaling van kortlopende schulden (waaronder de verlate betaling van de loonbelasting november 2015 ad € 1,9 miljoen) en hogere investeringen in gebouwen ten opzichte van 2015. Dit laatste komt met name door de tijdelijke lesvoorziening van de VO-locatie HP en de verbouwing van een deel van het BHC, in verband met de overheveling van VMBO-leerlingen vanuit het OVC.

Eigen vermogen

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2016 EUR	Resultaat EUR	Overige Mutaties EUR	Stand per 31-12-2016 EUR
2.1.1 Algemene reserve	16.875.804	- 2.613.396	-	14.262.408
2.1.6 Herwaarderingsreserve	-	-	-	-
Eigen vermogen	16.875.804	-2.613.396	-	14.262.408

Voorstel bestemming resultaat 2016

De geconsolideerde jaarrekening 2016 sluit met een nadelig saldo van € 2.613.396.

Vooruitlopend op het besluit tot resultaatbestemming is deze reeds verwerkt in de jaarrekening ten laste van de algemene reserve.

Voorzieningen en langlopende schulden

2.2 Voorzieningen

	Stand per 1-1-2016	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Stand per 31-12-2016
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	3.818.561	1.944.454	756.370	292.177	4.714.468
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	3.122.267	2.784.330	1.794.006	-	4.112.591
Voorzieningen	6.940.828	4.728.784	2.550.376	292.177	8.827.059

<i>Uitsplitsing</i>	Stand per 1-1-2016	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Stand per 31-12-2016
Spaarverlof	507.948	74.416	103.110	29.495	449.759
Jubilea	1.238.798	396.457	144.450	-	1.490.805
Reorganisatie	-	370.000	34.147	-	335.853
Langdurig zieken	965.437	605.871	335.426	200.542	1.035.340
Persoonlijk budget	457.793	377.826	139.237	-	696.382
WW-uitkeringen	648.585	119.884	-	62.140	706.329
Personeelsvoorzieningen	3.818.561	1.944.454	756.370	292.177	4.714.468

<i>Looptijd</i>	Korter dan 1 jaar	Langer dan 1 en korter dan 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	1.472.578	2.121.450	1.120.440	4.714.468
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	3.184.285	928.306	-	4.112.591
Totaal	4.656.863	3.049.756	1.120.440	8.827.059

In 2016 is een reorganisatievoorziening getroffen voor een specifieke categorie medewerkers (functie van Assistent 3). Voor deze categorie is een sociaal plan is afgesloten. De dotatie ten behoeve van en de onttrekkingen aan de voorziening in 2016 betreffen voornamelijk outplacementkosten, loonkosten en kosten van afgesloten afscheidsgeregelingen met de in het sociaal plan opgenomen medewerkers.

De voorziening Persoonlijk budget is gevormd in de loop van 2014. Het betreft het spaardeel met een looptijd van maximaal 4 jaar.

Onderhoud

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

2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2016	Aangegane lening	Aflossingen	Stand per 31-12-2016	Looptijd < 5jaar
2.3.5 Overige langlopende schulden	58.251	7.965	23.207	43.009	43.009
Langlopende schulden	58.251	7.965	23.207	43.009	43.009

De langlopende schulden betreffen grotendeels waarborgsommen voor schoolboeken met een looptijd van 4 jaar en een rentepercentage van nihil. Voor deze schulden zijn geen zekerheden gesteld.

Kortlopende schulden

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
2.4.3 Crediteuren	3.275.806	3.870.217
2.4.4 OCW	403.868	545.721
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.065.456	7.901.851
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	1.750.991	1.313.680
2.4.9 Overige kortlopende schulden	404.671	724.861
2.4.10 Overlopende passiva	10.112.772	10.444.150
Kortlopende schulden	21.013.564	24.800.480
<i>Uitsplitsing Overlopende Passiva</i>		
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW geormerkt	25.663	54.972
2.4.10.3 Vooruitontvangen investeringssubsidies	732.308	1.102.482
2.4.10.5 Vakantiegeld en –dagen	3.907.283	3.807.250
2.4.10.8 Overige	5.447.518	5.479.446
Overlopende passiva	10.112.772	10.444.150
<i>Specificatie Overige overlopende passiva:</i>		
Vooruitontvangen overige subsidies	1.827.666	1.931.118
Vooruitontvangen overige baten	893.987	1.121.791
Nog te betalen kosten	2.147.172	2.043.661
Overige	578.693	382.876
2.4.10.8 Overige overlopende passiva	5.447.518	5.479.446

De kortlopende schulden met een resterende looptijd van meer dan 1 jaar bedragen € 405.000. Dit is gelijk aan 2015. De post Crediteuren is eind 2016 € 594.000 lager dan eind 2015 (eind 2015 was het saldo eenmalig hoog door een tweetal inkoopfacturen die gezamenlijk € 547.000 bedroegen).

De schulden ter zake van belastingen en premies sociale verzekeringen nemen af ten opzichte van eind 2015 met € 2,8 miljoen. De betaling van de loonaangifte over november 2015 heeft pas na balansdatum plaatsgevonden.

De schulden ter zake van pensioenen nemen toe ten opzichte van eind 2015 met € 437.000. Dit komt door de nog af te rekenen pensioenpremie over de salaristijging met 3,0 en 3,8 procent in 2016.

De daling van de Overige kortlopende schulden (2.4.9) en van de Overige overlopende passiva (2.4.10) van samen € 650.000 is vooral het resultaat van het in 2016 tot uitvoering brengen van geplande investeringen waarvoor subsidie was ontvangen vóór 2016.

In de post overige schulden is een bedrag opgenomen van 108.000 euro als mogelijke betalingsverplichting inzake de subsidie innovatie-impuls onderwijs. Dit betreft een subsidie uit 2010 e.v. die abusievelijk in eerdere jaarrekeningen niet is verantwoord via Model G. ASG is in gesprek met de subsidieverstrekker DUO in hoeverre verantwoording in de jaarrekening 2016 als voldoende beschouwd kan worden. Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat indien de conclusie van DUO is dat de innovatie-subsidie alsnog verantwoord dient te worden in Model G2, hier in de jaarrekening 2017 opvolging aan wordt gegeven.

Voor een verdere uitsplitsing van de “vooruit ontvangen subsidies OCW/LNV geormerkt” wordt verwezen naar bijlage Model G.

Financiële instrumenten

Algemeen

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitvoering gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten. Het gaat onder meer om vorderingen, geldmiddelen, crediteuren en overige kortlopende schulden. Deze financiële instrumenten stellen de stichting bloot aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen, heeft de stichting een beleid opgesteld inclusief een stelsel van limieten en procedures. Dit is bedoeld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de organisatie te beperken. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om risico's te beheersen.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van (handels)debiteuren staan uit bij een beperkt aantal afnemers. Het kredietrisico op deze vorderingen wordt als zeer gering ingeschat.

Voor oudere vorderingen op de ouders van leerlingen is een voorziening opgenomen. Met inbegrip van deze voorziening is het kredietrisico op deze vorderingen laag.

Renterisico

Er staan geen leningen uit en er worden vrijwel uitsluitend rentebaten behaald. Het renterisico is daardoor niet aanwezig.

Liquiditeitsrisico

De stichting loopt geen significante liquiditeitsrisico's gezien de aanwezigheid van voldoende liquiditeiten om te voldoen aan lopende verplichtingen.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten die worden verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

De reële waarde van de langlopende schulden kan als volgt worden weergegeven:

	Boekwaarde 2016 EUR	Marktwaarde 2016 EUR	Boekwaarde 2015 EUR	Marktwaarde 2015 EUR
Langlopende schulden				
Overige langlopende schulden	43.009	44.455	58.251	60.209
Totaal	43.009	44.455	58.251	60.209

De marktwaarde is de contante waarde van toekomstige kasstromen gebaseerd op een rente die per balansdatum zou gelden voor gelijksoortige leningen. Het gemiddelde percentage voor de schulden is 0,35% (in 2015 was dit 0,83%).

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

	Tot 1 jaar	Langer dan 1 en korter dan 5 jaar	Langer dan 5 jaar
	EUR	EUR	EUR
Schoonmaakcontracten	2.208.686	5.312.500	-
Huur- en leasecontracten	1.051.300	3.613.892	505.586
Reken- en netwerkdiensten	638.183	1.837.491	-
Energiecontracten	1.726.788	3.116.457	-
Beheer en onderhoudscontracten scholen	1.435.213	1.000.000	-
Leermiddelen	3.308.904	3.708.389	-
Contracten met betrekking tot overige diensten	853.263	609.921	-
Overige	1.245.359	582.638	-
Totaal	12.467.696	19.781.288	505.586

Overige verplichtingen

Er zijn geen overige verplichtingen.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Overheidsbijdragen

3.1 Rijksbijdragen

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	134.055.570	132.400.380	132.197.877
3.1.2 Overige subsidies OCW	10.948.689	9.481.924	10.296.301
3.1.3 Af: inkomensoverdrachten	4.947.157	3.899.270	4.106.022
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV	4.451.554	3.776.716	4.453.652
Rijksbijdragen	144.508.656	141.759.750	142.841.808
<i>Uitsplitsing:</i>			
3.1.3.2 Affiliaties	4.947.157	3.899.270	4.106.022
Inkomensoverdrachten	4.947.157	3.899.270	4.106.022

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.425.650	2.315.943	2.694.521
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.425.650	2.315.943	2.694.521

De rijksbijdrage OCW betreft de reguliere personele en materiële exploitatievergoedingen, gebaseerd op normbedragen en aantallen ingeschreven leerlingen. De leerlingtellingen geven het volgende beeld:

	01-10-2016	01-10-2015	01-10-2014
Primair onderwijs	11.082	11.397	11.653
Voortgezet onderwijs	9.896	10.090	10.156
Totaal	20.978	21.487	21.809

De rijksbijdragen OCW nemen toe, ondanks de daling van de leerlingaantallen ten opzichte van 2015. Dit komt door stijging van de basistarieven van de bekostiging in verband met het loonruimteakkoord van juli 2015. Dit is uitgevoerd in 2016.

De post overige subsidies OCW (3.1.2) is € 650.000 hoger ten opzichte van vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt door subsidie Aanvullende bekostiging voor nieuwkomers en extra subsidies voor prestatiebox, nieuwkomers en lerarenbeurs.

De inkomensoverdrachten (3.1.3) zijn € 841.000 hoger dan vorig jaar. Dit komt door een hoger aantal leerlingen, ingeschreven bij ASG maar les krijgend op het Taalcentrum, en de daarmee verband houdende extra gelden voor nieuwkomers.

De rijksbijdragen SWV (3.1.4) betreffen de rijksbijdragen die het samenwerkingsverband passend onderwijs heeft ontvangen en doorbetaald aan ASG vanaf de startdatum van dit samenwerkingsverband per 1 augustus 2014.

Overige baten

3.5 Overige baten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
3.5.1 Verhuur	543.766	429.837	583.394
3.5.2 Detachering personeel	1.131.445	1.030.415	1.265.889
3.5.4 Sponsoring	4.926	1.500	9.889
3.5.5 Ouderbijdragen	1.342.610	1.319.071	1.379.718
3.5.6 Overige	3.302.633	1.536.862	3.015.865
Overige baten	6.325.380	4.317.685	6.254.755

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

De overige baten (3.5.6) bestaan uit ouderbijdragen voor schoolfeesten, activiteiten en reizen (€ 1.902.000) en overige opbrengsten, die niet passen in andere categorieën binnen de baten (€ 1.388.000).

Deze baten zijn € 1.753.000 hoger dan begroot, met name bij het PO. Dit verschil wordt deels veroorzaakt door het conservatief begroten van deze baten. Daarnaast wordt het verschil verklaard door eenmalige, incidentele baten, meer (buitenschoolse) activiteiten en vrijval van oude balansposten.

Daarnaast zijn de baten bij de ASG Academie hoger dan begroot waardoor ook de (overige) lasten hoger uitvallen.

Lasten

4.1 Personeelslasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.1.1 Lonen en salarissen	118.832.568	114.468.327	115.500.291
4.1.2 Overige personele lasten	7.024.523	4.567.780	7.353.344
4.1.3 Af: uitkeringen	- 861.508	- 185.297	- 794.806
Personeelslasten	124.995.583	118.850.810	122.058.829
<i>Uitsplitsing:</i>			
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	93.944.029	90.626.443	90.989.874
4.1.1.2 Sociale lasten	12.246.707	11.739.654	11.405.362
4.1.1.2 Premies Participatiefonds	1.299.203	1.243.399	1.555.902
4.1.1.2 Premies Vervangingsfonds	100.010	95.767	72.482
4.1.1.3 Pensioenpremies	11.242.619	10.763.064	11.476.671
Lonen en salarissen	118.832.568	114.468.327	115.500.291
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.652.276	432.045	2.050.798
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.057.386	689.800	1.509.071
4.1.2.3 Overig	4.314.861	3.445.935	3.793.475
Overige personele lasten	7.024.523	4.567.780	7.353.344

Het gemiddeld aantal medewerkers is ten opzichte van 2015 afgenomen met 18 (dit aantal wordt uitgedrukt in fte's).

	Gemiddeld 2016	Gemiddeld 2015	Mutatie
PO	842	851	- 9
VO	923	937	-14
Entrada	66	61	5
Totaal	1.831	1.849	-18

Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

De PO-formatie neemt af in lijn met het lagere leerlingaantal. Dit heeft geleid tot vertrek van medewerkers. De VO-formatie neemt eveneens af door het lagere leerlingaantal per 1 oktober 2016; dit werkt door in het kalenderjaar 2017.

De stijging van de formatie bij Entrada is het gevolg van de overstap van enkele financieel- administratieve medewerkers van het VO naar Entrada.

De totale lonen en salarissen zijn ten opzichte van 2015 gestegen met € 3,3 miljoen. Enerzijds wordt deze stijging veroorzaakt door loonsverhogingen volgens de sectorcao's (loonruimte akkoord), anderzijds is er sprake van een minder grote stijging van de loonkosten door de verlaging van de totale formatie.

De lasten voor pensioenpremies dalen licht. Dit komt door lagere afdrachtspercentages in 2016.

Pensioenen

Zoals eerder toegelicht onder Resultaatbepaling, worden de Nederlandse regelingen primair volgens een "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering" in deze jaarrekening verwerkt.

ASG heeft de verplichtingen inzake de pensioenrechten van haar personeel ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds ABP. Hiervoor betaalt ASG premies. Daarvan wordt tweederde betaald door de werkgever en eenderde 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 2016 uit op 96,6%. Eind januari 2016 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 98,2%. Om de pensioenen (gedeeltelijk) te kunnen indexeren, moet de beleidsdekkingsgraad minimaal 110% 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.

Overige personele lasten

De overige personele lasten zijn hoger dan begroot, maar lager dan de realisatie in 2015. Ten opzichte van de begroting heeft meer inhuur van personeel plaatsgevonden (voor ziektevervanging en tijdelijke opvulling van vacatures, zowel voor directiefuncties als voor onderwijzend personeel). Ook hebben er hogere dotaties aan de personele voorzieningen plaatsgevonden in verband met de vorming van een nieuwe voorziening voor reorganisatie en hogere te verwachten kosten voor langdurig zieken en WW-uitkeringen ex-personeel (zie hiervoor onder Voorzieningen).

Uitkeringen

De uitkeringen betreffen hoofdzakelijk ontvangsten van het UWV voor WAOWIA-uitkeringen en uitkeringen inzake zwangerschapsverloven.

4.2 Afschrijvingen

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.2.2 Materiële vaste activa	3.336.719	3.471.666	3.711.755
Afschrijvingen	3.336.719	3.471.666	3.711.755

De afschrijvingslasten zijn € 135.000 lager dan begroot. Geplande investeringen hebben later in het jaar plaatsgevonden; daarom drukken de afschrijvingslasten maar in beperkte mate op de exploitatie van 2016.

4.3 Huisvestingslasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.3.1 Huur	1.694.372	1.726.076	1.655.284
4.3.3 Onderhoud	1.338.130	1.413.911	1.608.564
4.3.4 Energie en water	1.959.367	1.999.291	1.863.100
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.597.921	2.680.286	2.651.737
4.3.6 Heffingen	353.029	284.876	317.424
4.3.7 Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	2.784.330	2.738.500	2.117.977
4.3.8 Overige	252.847	231.234	236.195
Huisvestingslasten	10.979.996	11.074.174	10.450.281

De kosten voor onderhoud en de dotatie aan onderhoudsvoorzieningen zijn tezamen € 396.000 hoger dan in 2015. Deze kosten zijn in overeenstemming met de voor 2016 opgestelde begroting. Vanwege de doordecentralisatie van het buitenonderhoud in het PO was rekening gehouden met lagere eigen onderhoudskosten. De hogere dotatie aan de voorziening onderhoud is in overeenstemming met het meerjarenonderhoudsplan dat in 2016 is geactualiseerd.

4.4 Overige lasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.4.1 Administratie en beheerlasten	7.797.127	6.528.169	6.714.745
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.147.249	5.934.264	6.219.624
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	-15.439	21.700	20.182
4.4.4 Overige	2.721.283	2.879.936	2.733.464
Overige lasten	16.650.220	15.364.069	15.688.015

De totale Overige lasten zijn hoger uitgekomen. Dit geldt zowel ten opzichte van de begroting als ten opzichte van de realisatie in 2015.

De Administratie- en beheerlasten zijn hoger uitgekomen door de inhuur van expertise op gebieden als onderwijs- en kwaliteitsontwikkeling, begeleiding van aanbestedingstrajecten en andere specifieke opdrachten.

5 Financiële baten en lasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
5.1 Rentebaten	89.436	150.800	176.994
5.5 Rentelasten (-/-)	-	-	-
Financiële baten en lasten	89.436	150.800	176.994

Accountants honoraria

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de stichting, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert (een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW).

	Rekening 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
Onderzoek van de jaarrekening	69.575	50.215
Andere controleopdrachten	14.060	22.990
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
	83.635	73.205

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich in de periode van het opmaken van de jaarrekening geen feiten voorgedaan die als "gebeurtenis na balansdatum" kwalificeren.

Enkelvoudige balans Stichting Entrada

(na resultaatbestemming)

		31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
1 Activa			
Vaste Activa			
1.2	Materiële vaste activa	237.338	306.190
Totaal vaste activa		237.338	306.190
Vlottende activa			
1.5	Vorderingen	231.873	175.900
1.7	Liquide middelen	58.732	82.493
Totaal vlottende activa		290.605	258.393
Totaal activa		527.943	564.583
2 Passiva			
2.1	Eigen Vermogen	-613.759	-278.147
2.2	Voorzieningen	107.849	79.213
2.4	Kortlopende schulden	1.033.853	763.517
Totaal passiva		527.943	564.583

Enkelvoudige staat van baten en lasten Stichting Entrada

		2016 EUR	Begroot 2016 EUR	2015 EUR
Baten				
3.5	Overige baten	6.561.900	6.302.473	5.806.910
Totaal baten		6.561.900	6.302.473	5.806.910
Lasten				
4.1	Personeelslasten	5.511.392	5.042.767	4.711.130
4.2	Afschrijvingen	65.483	71.250	62.441
4.3	Huisvestingslasten	307.786	335.000	247.782
4.4	Overige lasten	1.012.851	850.596	1.065.139
Totaal lasten		6.897.512	6.299.613	6.086.492
Saldo baten en lasten		-335.612	2.860	-279.582
5	Financiële baten en lasten	-	-	403
Resultaat		-335.612	2.860	-279.179

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2016 van Almeerse Scholen Groep.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan de grondslagen voor de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2016	Afschrijving cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2016	Investerings
	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.2 Inventaris en apparatuur	447.981	199.483	248.498	54.323
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	57.692	-	57.692	-
Materiële vaste activa	505.673	199.483	306.190	54.323

Desinvesteringen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2016	Afschrijving cumulatief 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
-	65.483	502.304	264.966	237.338
57.692	-	-	-	-
57.692	65.483	502.304	264.966	237.338

Vorderingen

1.5 Vorderingen

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
1.5.1 Debiteuren	54.463	14.448
1.5.8 Overlopende activa	177.410	161.452
Vorderingen	231.873	175.900
Uitsplitsing:		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	140.338	145.190
1.5.8.3 Overige overlopende activa	37.072	16.262
Overlopende activa	177.410	161.452

Liquide middelen

1.7 Liquide middelen

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
1.7.1 Kasmiddelen	245	386
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	58.487	82.107
Liquide middelen	58.732	82.493

Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Eigen vermogen

2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2016 EUR	Resultaat EUR	Overige Mutaties EUR	Stand per 31-12-2016 EUR
2.1.1 Algemene reserve	-278.147	-335.612	-	-613.759
2.1.6 Herwaarderingsreserve	-	-	-	-
Eigen vermogen	-278.147	-335.612	-	-613.759

De herwaarderingsreserve is eind 2015 tot nihil teruggebracht; zie het hoofdstuk "Waardering" voor de grondslagen van deze reserve.

Aansluiting eigen vermogen en resultaat volgens geconsolideerde jaarrekening met het eigen vermogen en resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening

	2016 EUR	2015 EUR
Eigen vermogen volgens enkelvoudige balans	-613.759	-278.147
• Eigen vermogen ASG	6.967.015	9.385.278
• Eigen vermogen SNW	-	44.879
• Eigen vermogen ABO	7.907.152	7.768.674
Eigen vermogen volgens geconsolideerde balans	14.262.408	16.875.804
Nettoresultaat volgens enkelvoudige staat van baten en lasten	-335.612	-279.179
• Resultaat ASG	-2.416.262	463.188
• Resultaat SNW	-	-158.565
• Resultaat ABO	138.478	33.754
Nettoresultaat volgens geconsolideerde staat van baten en lasten	-2.613.396	59.198

Voorzieningen en langlopende schulden

2.2 Voorzieningen

	Stand per 1-1-2016	Dotaties	Ontrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2016
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	79.213	38.861	10.225	-	107.849
Voorzieningen	79.213	38.861	10.225	-	107.849

	Stand per 1-1-2016	Dotaties	Ontrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2016
2.2.1 Uitsplitsing					
Jubilea	30.575	7.830	1.745	-	36.660
Spaarverlof	-	16.800	3.082	-	13.718
Persoonlijk budget	4.906	12.027	5.398	-	11.535
WW-uitkeringen	43.732	2.204	-	-	45.936
Personeelsvoorzieningen	79.213	38.861	10.225	-	107.849

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
2.4.3 Crediteuren	109.918	147.909
2.4.5 Groepsmaatschappijen	242.860	136.664
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	236.905	218.120
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	81.032	57.897
2.4.9 Overige kortlopende schulden	1.028	-
2.4.10 Overlopende passiva	362.110	202.927
Kortlopende schulden	1.033.853	763.517
<i>Uitsplitsing Overlopende Passiva:</i>		
2.4.10.5 Vakantiegeld en -dagen	160.283	142.361
2.4.10.8 Overige	201.827	60.566
Overlopende passiva	362.110	202.927

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

Er zijn geen voorwaardelijke verplichtingen.

(Meerjarige) financiële verplichtingen

	Tot 1 jaar EUR	Langer dan 1 en korter dan 5 jaar EUR	Langer dan 5 jaar EUR
Huur- en leasecontracten	224.705	898.820	505.586
Overige	80.000	-	-
Totaal	304.705	898.820	505.586

Overige verplichtingen

Er zijn geen overige verplichtingen.

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

Baten

3.5 Overige baten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
3.5.1 Verhuur	85.122	88.500	68.327
3.5.2 Detachering personeel	268.540	189.140	197.341
3.5.6 Overige	6.208.238	6.024.833	5.541.242
Overige baten	6.561.900	6.302.473	5.806.910

Lasten

4.1 Personeelslasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.1.1 Lonen en salarissen	5.087.506	4.818.677	4.501.236
4.1.2 Overige personele lasten	423.886	224.090	209.894
4.1.3 Af: uitkeringen	-	-	-
Personeelslasten	5.511.392	5.042.767	4.711.130
<i>Uitsplitsing:</i>			
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	4.135.418	3.916.898	3.617.403
4.1.1.2 Sociale lasten	460.619	436.279	399.174
4.1.1.3 Pensioenpremies	491.469	465.500	484.659
Lonen en salarissen	5.087.506	4.818.677	4.501.236
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	38.861	13.000	51.732
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	105.519	38.090	7.356
4.1.2.3 Overig	279.506	173.000	150.806
Overige personele lasten	423.886	224.090	209.894

Het gemiddeld aantal medewerkers (uitgedrukt in fte's) ten opzichte van eind 2015 is toegenomen met vijf:

	Gemiddeld 2016	Gemiddeld 2015	Mutatie
Entrada	66	61	5
Totaal	66	61	5

Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

4.2 Afschrijvingen

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.2.2 Materiële vaste activa	65.483	71.250	62.441
Afschrijvingen	65.483	71.250	62.441

4.3 Huisvestingslasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.3.1 Huur	237.520	245.620	174.883
4.3.3 Onderhoud	1.432	4.000	1.125
4.3.4 Energie en water	37.369	36.500	31.242
4.3.5 Schoonmaakkosten	22.528	30.780	22.906
4.3.6 Heffingen	3.439	10.500	10.342
4.3.8 Overige	5.498	7.600	7.284
Huisvestingslasten	307.786	335.000	247.782

4.4 Overige lasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
4.4.1 Administratie en beheerlasten	927.695	748.596	1.025.634
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.146	2.500	1.163
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	3.500	-	-
4.4.4 Overige	79.510	99.500	38.342
Overige lasten	1.012.851	850.596	1.065.139

De administratie en beheerlasten nemen toe ten opzichte van de begroting en van 2015. Dit komt door meer inhuur derden, onder meer voor huisvesting en financiën en control.

5 Financiële baten en lasten

	Rekening 2016 EUR	Begroting 2016 EUR	Rekening 2015 EUR
5.1 Rentebaten	-	-	403
5.5 Rentelasten (-/-)	-	-	-
Financiële baten en lasten	-	-	403

Verbonden partijen

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen aan het eind van de periode	Resultaat	Omzet
Stichting ABO	Stichting	Almere	1	7.907.152	138.478	33.401.532
Stichting ASG	Stichting	Almere	1	6.967.015	-2.416.262	121.316.915
Stichting Nieuwe Wijken	Stichting	Almere	1	-	-	-
Stichting IKC+	Stichting	Almere	1	-	-	-

	Valt onder Burgelijk wetboek 2. artikel 403	Deelname-percentage	Consolidatie
	Nee	100%	Ja
	Nee	100%	Ja
	Nee	100%	Ja
	Nee	100%	Ja

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Deelname-percentage
Stichting SLA VO	Stichting	Almere	4	-
Stichting Almere Speciaal	Stichting	Almere	1	-
Stichting Taalcentrum	Stichting	Almere	1	-
Stichting SLA PO	Stichting	Almere	4	-
Stichting Gewoon Anders	Stichting	Almere	4	-

De bestuurders en toezichthouders zijn niet opgenomen omdat met hen alleen zakelijke transacties zijn afgesloten in 2016.

Transacties met verbonden partijen

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 betreft onder meer de relaties tussen de stichting en haar deelnemingen, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. Alle transacties met verbonden partijen zijn in het verslagjaar 2016 onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

Topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen en toezichthouders

Naam orgaan of instelling	Naam	Functie	Dienst-betrekking	Taak omvang (Fte)	Beloning
ASG Bestuur	I.W. Verheggen	Vrz College van Bestuur	Ja	1,0	152.183
ASG Bestuur	H. Griffioen	Lid College van Bestuur	Ja	1,0	146.901
Entrada	C.P.M. Schilte	Voorzitter RvT	Nee	-	14.670
Entrada	M.E.V. Schippers	Vicevoorzitter RvT	Nee	-	12.225
Entrada	J.C. Roelofs	Lid van RvT	Nee	-	9.780
Entrada	N.W.J. Lopes Cardozo	Lid van RvT	Nee	-	9.780
Entrada	D. Lodewijk	Lid van RvT	Nee	-	9.780
Entrada	M.J.H. Jetten (vanaf 01-03-2016)	Lid van RvT	Nee	-	8.150
Entrada	G. Tol (vanaf 01-03-2016)	Lid van RvT	Nee	-	8.150

De bestuurders worden bezoldigd conform de cao voor bestuurders in het voortgezet onderwijs (klasse G). Er zijn geen personen van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat.

De totale bezoldiging College van Bestuur bedroeg in 2016 332.505 euro (2015: 305.009 euro).

De totale bezoldiging Raad van Toezicht bedroeg in 2016 72.535 euro (2015: 51.500 euro).

Er zijn in 2016 (en 2015) geen belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en uitkeringen beëindiging dienstverband uitgekeerd. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar het bestuursverslag.

Werkgeversdeel Vorzieningen: voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	Totaal beloning	Herrekend WNT-maximum	Motivering overschrijding norm (indien van toepassing)
€ 15.314	€ 168.736	€ 179.000	n.v.t.
€ 15.190	€ 163.769	€ 179.000	n.v.t.
-	€ 14.670	€ 26.850	n.v.t.
-	€ 12.225	€ 17.900	n.v.t.
-	€ 9.780	€ 17.900	n.v.t.
-	€ 9.780	€ 17.900	n.v.t.
-	€ 9.780	€ 17.900	n.v.t.
-	€ 8.150	€ 14.917	n.v.t.
-	€ 8.150	€ 14.917	n.v.t.

Model G verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond Ja/ Nee
Lerarenbeurs 2016 SABO VO	741693-1	21-09-2016	N
Zij-instroom 2015 SABO VO	705869-1	21-07-2015	J
Lerarenbeurs 2015 SABO VO	683470-1	21-08-2015	J
Zij-instroom 2013 SABO VO	501625-1	21-01-2013	J
Versterking samenwerking lerarenopleidingen PO	MUO/2013/45216U	18-12-2013	N
Lerarenbeurs 2015 ASG PO	Diverse	21-07-2015	J
Lerarenbeurs 2016 ASG PO	Diverse	21-09-2016	N
Versterking samenwerking opleidingsscholen ASG VO	MUO/2013/45748	28-11-2013	N
Lerarenbeurs 2015 ASG VO	Diverse	21-07-2015	J
Lerarenbeurs 2016 ASG VO	Diverse	21-09-2016	N
Zomerschool 2016 ASG VO	Lenz06148	08-04-2016	J

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2015
Schaalsprong schoolleiders Almere	50500-787469	10-09-2013	270.000	225.000

Lasten t/m 2015	Stand begin 2016	Ontvangen in 2016	Lasten in 2016	Te verrekenen ultimo 2016
170.028	54.972	45.000	99.972	-

Segmentatie: naar soort onderwijs

Baten

	Bestuur EUR	VO EUR	PO EUR
3.1 Rijksbijdragen	-	81.364.931	63.143.725
3.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies	973.400	808.836	643.414
3.5 Overige baten	492.051	3.352.944	2.480.385
Totaal baten	1.465.451	85.526.711	66.267.524
Lasten			
4.1 Personeelslasten	5.863.155	66.255.449	52.876.979
4.2 Afschrijvingen	103.071	1.932.281	1.301.367
4.3 Huisvestingslasten	384.519	5.530.803	5.064.674
4.4 Overige lasten	2.386.240	9.540.409	4.723.571
Totaal lasten	8.736.985	83.258.942	63.966.591
Saldo baten en lasten	-7.271.534	2.267.769	2.300.933
5 Financiële baten en lasten	89.507	-71	-
Resultaat	-7.182.027	2.267.698	2.300.933

In bovenstaand geconsolideerd overzicht is conform de geldende regelgeving geabstraheerd van de baten en lasten uit hoofde van interne dienstverlening. Hierdoor ontstaan afwijkingen met de resultaten per segment zoals opgenomen in de interne (niet geconsolideerde) rapportages. Als wel rekening gehouden zou worden met de baten en lasten van interne dienstverlening, leidt dit tot de volgende uitkomsten per segment.

Bestuur:	€ 7.182.027 (negatief)
VO:	€ 2.267.698 (positief)
PO:	€ 2.300.933 (positief)
Totaal:	€ 2.613.396 (negatief)

Segmentatie: balans per stichting

	ASG*	Entrada	ABO
Gebouwen en terreinen	7.268.104	-	3.602.953
Inventaris en apparatuur	5.642.107	237.338	856.573
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.450.194	-	1.584
In uitvoering en vooruitbetalingen	555.130	-	188.254
1.2 Materiële vaste activa	14.915.535	237.338	4.649.364
Verkrijgingsprijs gebruiksgoederen	233.271	-	25
1.4 Voorraden	233.271	-	25
Debiteuren	259.114	54.463	51.053
OCW/LNV	6.071.144	-	1.875.690
Studenten/deelnemers/cursisten	170.554	-	30.060
Overige overheden	332.210	-	-
Overige vorderingen	85.526	38	-
Overlopende activa	1.734.736	180.872	956.874
Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-68.425	-3.500	-11.168
1.5 Vorderingen	8.584.859	231.873	2.902.509
Kasmiddelen	10.539	245	13.148
Tegoeden op bank- en girorekeningen	5.442.071	58.487	6.866.776
1.7 Liquide middelen	5.452.610	58.732	6.879.924
Totaal activa	29.186.275	527.943	14.431.822

vervolg Segmentatie: balans per stichting

	ASG*	Entrada	ABO
Algemene reserve	6.969.015	-613.759	7.907.152
2.1 Eigen vermogen	6.969.015	-613.759	7.907.152
Personeelsvoorzieningen	3.305.496	107.849	1.301.122
Overige voorzieningen	3.631.006	-	481.586
2.2 Voorzieningen	6.936.502	107.849	1.782.708
2.3 Langlopende schulden	43.009	-	-
Crediteuren	2.839.705	109.918	326.183
OCW	356.594	-	47.274
Groepsmaatschappijen	-1.322.997	242.861	1.080.136
Schulden ter zake van pensioenen	1.327.069	81.031	342.892
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.830.318	236.905	998.232
Overige kortlopende schulden	210.230	1.028	193.413
Overlopende passiva	7.996.830	362.110	1.753.832
2.4 Kortlopende schulden	15.237.749	1.033.853	4.741.962
Totaal passiva	29.186.275	527.943	14.431.822

* Waarin opgenomen Stichting Nieuwe Wijken

Segmentatie: staat van baten en lasten per stichting

	ASG*	Entrada	ABO
Rijksbijdragen OCW/LNV	104.885.015	-	29.170.555
Overige subsidies OCW/LNV	8.701.160	-	2.247.529
Af: inkomensoverdrachten	-4.244.027	-	-703.130
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	4.101.601	-	349.953
3.1 Rijksbijdragen	113.443.749	-	31.064.907
3.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies	2.238.332	-	187.318
Verhuur	411.109	85.122	47.535
Detachering personeel	1.128.101	268.539	249.778
Sponsoring	9.940	-	-5.013
Ouderbijdragen	857.271	-	485.339
Overige	3.228.413	6.208.239	1.371.668
3.5 Overige baten	5.634.834	6.561.900	2.149.307
Lonen en salarissen	70.620.071	4.135.418	19.308.128
Overige personele lasten	24.783.968	1.375.974	6.200.732
Af: uitkeringen	-747.316	-	-114.192
4.1 Personeelslasten	94.656.723	5.511.392	25.394.668
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	2.642.250	65.483	628.986

vervolg Segmentatie: staat van baten en lasten per stichting

	ASG*	Entrada	ABO
Huur	706.237	237.520	750.615
Onderhoud	1.058.337	1.432	278.361
Energie en water	1.523.505	37.369	398.494
Schoonmaakkosten	2.072.672	22.528	502.721
Heffingen	294.324	3.439	55.265
Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	2.438.330	-	346.000
Overige	155.538	5.498	91.811
4.3 Huisvestingslasten	8.248.943	307.786	2.423.267
Administratie en beheerlasten	6.242.718	927.695	2.423.311
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	4.222.305	2.146	1.922.798
Dotatie overige voorzieningen	-18.939	3.500	-
Overige	7.828.684	79.510	469.953
4.4 Overige lasten	18.274.768	1.012.851	4.816.062
Rentebaten	89.507	-	-
Rentelasten (-/-)	-	-	-71
5.5 Financiële baten en lasten	89.507	-	-71
Resultaat	-2.416.262	-335.612	138.478

* Waarin opgenomen Stichting Nieuwe Wijken

Vastgesteld door:

College van Bestuur

Almere, 1 juni 2017

I.W. Verheggen

Voorzitter College van Bestuur

H. Griffioen

Lid College van Bestuur

Goedgekeurd door:

Raad van Toezicht

Almere, 23 juni 2017

C.P.M. Schilte

Voorzitter Raad van Toezicht
(namens de leden)

III Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

In de statuten van Stichting Entrada zijn geen specifieke bepalingen opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van Stichting Entrada (Almeerse Scholengroep)

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Entrada (Almeerse Scholengroep) (hierna 'de stichting') te Almere (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Entrada (Almeerse Scholengroep) per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1) de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- 2) de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016; en
- 3) het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2016; en
- 4) de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controles-tandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 2,0 miljoen (2015: EUR 2,0 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de benchmark totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 4,4 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016.

Wij zijn met het bestuur en de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan hen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 80.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Entrada (Almeerse Scholengroep) staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groeps-onderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Entrada (Almeerse Scholengroep).

Wij hebben in de groepscontrole alle onderdelen, te weten Stichting Almeerse Scholengroep, Stichting voor Algemeen Bijzonder Onderwijs in Flevoland, Stichting voor Openbaar Primair Onderwijs Nieuw Wijken en Stichting IKC+, betrokken. Bij deze onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met het bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Bepaling van de onderhoudsvoorziening kent aantal schattingselementen

ASG is verantwoordelijk voor het onderhoud aan circa 50 schoolgebouwen. De kosten die direct verband houden met groot onderhoud worden verwerkt via een onderhoudsvoorziening. De kosten van regelmatig voorkomende onderhoudskosten worden niet verwerkt in de onderhoudsvoorziening maar rechtstreeks ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

In de waardering van de onderhoudsvoorziening (ad EUR 4,1 miljoen) zijn schattingen begrepen. De daarbij door ASG gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten zijn van significante invloed op de in de jaarrekening opgenomen onderhoudsvoorziening. De belangrijkste schattingselementen opgenomen in de bepaling van de onderhoudsvoorziening betreffen de hoogte van de onderhoudskosten per schoolgebouw en de periode die telkens tussen deze onderhoudsuitgaven verloopt.

In onze controle hebben wij de door het management gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten als volgt getoetst op aanvaardbaarheid:

- vastgesteld dat de schatting van de hoogte van de grootonderhoudskosten en de periode die telkens tussen deze onderhoudsuitgaven verloopt, aansluiten met het door het College van Bestuur vastgestelde meerjarige grootonderhoudsplan per schoolgebouw. Wij hebben de uitgangspunten en aannames in het meerjarige grootonderhoudsplan geëvalueerd op basis van ervaringscijfers en consistente toepassing en hebben de historische betrouwbaarheid op hoofdlijnen getoetst aan de hand van de werkelijke kosten;

- vastgesteld dat regelmatig voorkomende onderhoudskosten niet in de onderhoudsvoorziening zijn verwerkt door middel van het doornemen van de grootboekspecificatie op kleine uitgaven en het middels deelwaarneming controleren aan de hand van facturen;
- vastgesteld dat de door ASG gemaakte grootonderhoudskosten in mindering zijn gebracht op de onderhoudsvoorziening door het middels deelwaarneming controleren aan de hand van facturen.

Op basis van de hierboven beschreven werkzaamheden vinden wij dat de schattingselementen in de onderhoudsvoorziening aanvaardbaar zijn en hebben wij vastgesteld dat de daarbij behorende toelichting toereikend is.

De aanbestedingswet- en regelgeving en de naleving daarvan is complex

De aanbestedingswet- en regelgeving is uitgebreid en complex. In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij derhalve bijzondere aandacht gegeven aan het vaststellen van de naleving van deze wet- en regelgeving.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet van interne beheersingsmaatregelen van ASG die de toepassing van de aanbestedingswet- en regelgeving dienen te waarborgen in het kader van de controle van de jaarrekening op hoofdlijnen geëvalueerd. Daarbij zijn we onder meer nagegaan dat sprake is van een door ASG opgesteld inkoopbeleid dat ten grondslag ligt aan de daadwerkelijke bestedingen van ASG. ASG heeft na afloop van het boekjaar 2016 alle bestedingen groter dan EUR 50.000 geanalyseerd op een juiste marktbenadering overeenkomstig de aanbestedingswet- en regelgeving. Daaruit is gebleken dat de Europese aanbestedingsregelgeving is nageleefd, maar dat ten aanzien van de nationale aanbestedingen niet in alle gevallen de regelgeving is nageleefd. Wij hebben deze aanpak geëvalueerd en op basis van deelwaarnemingen, aan de hand van onder meer inkoopcontracten en offerteaanvragen, getoetst.

Uit onze werkzaamheden zijn geen additionele afwijkingen gebleken.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Bestuursverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amstelveen, 27 juni 2017
KPMG Accountants N.V.

D. Legez RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waar door gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de

uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was. Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Almeerse Scholen Groep

Randstad 20-31

1314 BC Almere

www.asg-almere.nl

bestuurssecretariaat@asg-almere.nl