

UTSCHLAND



Jaarverslag 2025



Almeerse Scholen Groep



Jaarverslag 2025

Samen kleur geven aan goed onderwijs

Inhoud

3

Voorwoord	5
1 Almeerse Scholen Groep	7
1.1. Missie, visie en kernwaarden	8
1.2 Organisatie	8
1.3 Reflectie van het bestuur	9
1.4 Vooruitblik naar 2026	13
2 Een sterke basis en hoge kwaliteit	15
2.1 Onderwijskwaliteit	16
2.2. Onderwijsresultaten	20
2.3 Basisvaardigheden	24
2.4 Nationaal Programma Onderwijs	26
2.5 Doorlopende lijn PO – VO – mbo – hbo	28
2.6 Passend Onderwijs	30
2.7 Nieuwkomersonderwijs - TCA	34
2.8 Toekomstgericht en innovatief onderwijs	35
2.9 Kansengelijkheid	39
3 Verbinding met de samenleving	42
4 Goed en voldoende onderwijspersoneel	48
4.1. Strategisch Personeelsbeleid	49
4.2. Lerarentekort	56
4.3 Kerncijfers personeel	59
4.4 Werkdrukmiddelen	61
4.5 Loopbaanbegeleiding en verzuim	62
4.6 Uitkeringen na ontslag	64
4.7 Samen leren en ontwikkelen met de ASG Academie	65
4.8 Samen opleiden en professionaliseren – AAOS en OPLIS	67
4.9 ASG Mobiliteit	69
4.10 Sociale veiligheid en gelijke behandeling	69
5 Huisvesting & facilitair	74
5.1. Onderwijshuisvesting: een complexe uitdaging	75
5.2 Visie op huisvesting	75
5.3 Onderhoud en Nieuwbouw	76
5.4 Inkoop	77
5.5 ICT	77
5.6 Informatiebeveiliging en privacy	78

6 Bestuur en organisatie	80	4
6.1. Besturingsfilosofie	81	
6.2. Interne organisatiestructuur	81	
6.3. Stafondersteuning	84	
6.4. Klachten en bezwaren	85	
7 Verslag Raad van Toezicht	87	
7.1. Samenstelling en honorering	88	
7.2. Verantwoordelijkheden Raad van Toezicht	89	
7.3. Toezichtkader	91	
7.4. Vergaderingen en commissies Raad van Toezicht	92	
8 Verslag Centrale Medezeggenschapsraad (CMR)	97	
9 Financieel beleid, verantwoording en continuïteit	101	
9.1. Inleiding	102	
9.2. Financieel beleid	102	
9.3. Verantwoording exploitatie 2025	107	
9.4. Meerjarige projecties	108	
9.5 Beschrijving van de belangrijkste risico's en kansen	113	
ASG Jaarrekening 2025	118	

Voorwoord

Als we terugkijken op 2025, zien we een jaar waarin bij ASG op veel fronten hard is gewerkt en belangrijke stappen zijn gezet. In een stad als Almere, waar de opgaven voor het onderwijs groot en veelzijdig zijn, is dat allerm minst vanzelfsprekend. Juist daarom zijn wij trots op wat er in onze scholen elke dag weer gebeurt. Onze leerlingen kregen ook dit jaar onderwijs van betrokken en deskundige professionals, die zich met toewijding hebben ingezet om hen verder te brengen in hun ontwikkeling en voor te bereiden op hun toekomst. Met aandacht voor wie zij zijn, waar zij vandaan komen en wat zij nodig hebben.

Ook buiten de klaslokalen is in 2025 veel gebeurd. Met al onze collega's van de ondersteunende diensten, management en Servicebureau, hebben we ons gericht op het versterken van de voorwaarden die nodig zijn om goed onderwijs te kunnen blijven geven. Dat deden we binnen ASG, door te werken aan kwaliteit, sturing en samenwerking, maar ook nadrukkelijk daarbuiten. Want veel van de vraagstukken waar wij mee te maken hebben, kunnen scholen niet alleen oplossen. Daarvoor is samenwerking nodig met andere schoolbesturen, de gemeente en maatschappelijke partners. In 2025 hebben wij daarin duidelijke stappen gezet, onder meer in de Onderwijsregio Almere-Lelystad, in de verdere voorbereiding van een toekomstbestendige oplossing voor TCA en in de verbinding tussen onderwijs, jeugd en zorg in Almere.

Dat ASG daarin vooruitgang boekt, bleek ook uit het vierjaarlijkse onderzoek bestuur en scholen van de Inspectie van het Onderwijs. De inspectie beoordeelde onze sturing op visie, ambitie en doelen als goed en sprak waardering uit voor de manier waarop wij in de complexe Almeerse context blijven werken aan goed onderwijs voor alle leerlingen. Tegelijk is er alle reden om scherp te blijven. Op meerdere scholen blijft intensieve aandacht voor kwaliteitsverbetering nodig. Ondanks het tekort aan onderwijskundig personeel, de druk op financiële middelen, de soms gebrekkige huisvesting en de uitdagende context van Almere, is goed onderwijs waar we samen voor gaan.

In Almere komen veel opgaven samen. We werken in een jonge, groeiende stad, met grote verschillen tussen wijken en een toenemende druk op voorzieningen. Veel leerlingen hebben meer nodig dan goed onderwijs alleen. Tegelijkertijd vraagt de continuïteit van ons onderwijs om voldoende professionals, veilige scholen en passende, toekomstbestendige huisvesting. Daarom hebben wij in 2025 niet alleen gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen, maar ook aan onze rol als openbaar onderwijs en onze impact op het beleid in de stad. Op het terrein van huisvesting, passend en inclusiever onderwijs, veiligheid en gelijke kansen voor kinderen en jongeren in Almere hebben wij nadrukkelijk positie gekozen en zetten we ons dagelijks in om stap voor stap verder te komen.

Die opgaven blijven ook de komende jaren groot. We moeten de onderwijskwaliteit verder versterken, het personeelstekort terugdringen, de veiligheid van leerlingen en medewerkers blijven borgen en samen met onze partners zorgen voor voldoende en passende schoolgebouwen. Dit inspireert ons ook om samen met onze medewerkers en partners in de stad een nieuwe strategische koers voor ASG te ontwikkelen en aan een toekomstbestendig scholenpalet voor de stad te werken, dat past bij wat onze jongeren, onze maatschappij en arbeidsmarkt nodig hebben. Alleen samen kunnen wij onze maatschappelijke opdracht voor onze jongeren en onze stad waarmaken.



Vandaaruit doen we graag een oproep. Aan de lokale en landelijke politiek vragen wij om beleid en investeringen die recht doen aan de specifieke context van Almere. Dat betekent: voldoende middelen voor onderwijshuisvesting, ruimte voor de ontwikkeling van inclusiever onderwijs en passende jeugdzorg, blijvende steun voor de aanpak van het personeelstekort en bestuurlijke keuzes die jeugd en onderwijs daadwerkelijk prioriteit geven.

In Almere kunnen we het verschil maken: samen werken we aan goed onderwijs én aan de toekomst van een jonge stad.

Wij nodigen iedereen uit om daar samen met ons verder aan te bouwen.

College van Bestuur ASG
Susanne Olivier en Ber Damen





Almeerse Scholen Groep

ASG werkt vanuit een duidelijke maatschappelijke opdracht waarin opgaven rondom onderwijs, kansengelijkheid en ontwikkeling van jongeren samenkomen. In deze context vraagt het realiseren van goed onderwijs om focus, samenwerking en bestuurlijke keuzes die recht doen aan de werkelijkheid van de scholen. In 2025 is verder gebouwd aan een organisatie waarin het primaire proces centraal staat, professionals in positie worden gebracht en de samenhang tussen beleid en uitvoering wordt versterkt. De combinatie van primair en voortgezet onderwijs, de schaal van de organisatie en de intensieve samenwerking binnen en buiten ASG bieden daarbij een stevige basis. Tegelijkertijd vraagt de dynamiek van Almere en de complexiteit van de opgaven om blijvende ontwikkeling van onze organisatie, zodat scholen optimaal ondersteund worden en leerlingen kunnen rekenen op onderwijs dat aansluit bij wat zij nodig hebben.

1.1. Missie, visie en kernwaarden

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

1.2 Organisatie

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

Onze scholen en leerlingaantallen

ASG had eind 2025 38 scholen voor primair onderwijs, 2 scholen voor speciaal basisonderwijs en 8 scholen voor voortgezet onderwijs. In totaal had ASG op 1 oktober 2025 19.248 leerlingen en op 31 december 2025 2.226 medewerkers. In onderstaande tabellen zijn de leerlingenaantallen op onze scholen opgenomen. De leerlingaantallen van TCA staan in een aparte tabel in [hoofdstuk 2.7](#).

Aantal leerlingen op			Aantal leerlingen op		
Primair onderwijs	01-10 2025	01-10 2024		01-10 2025	01-10 2024
Achtbaan	155	162	Kring[MD1.1]	340	339
Albatros	336	337	Letterland	208	199
Aquamarijn	256	263	Meesterwerk	140	140
Archipel	626	630	Montessori Campus PO	164	119
Architect	175	166	Montessori Stad (incl. Muziekwijk)	620	619
Argonaut	187	198	Notelaar (voorheen Odyssee)	276	248
Aurora	285	283	Ontdekking	831	839
Avontuur	171	171	Palet	193	183
Bombardon (SBO)	154	146	Pauw	63	41
Bommelstein	167	171	Polderhof	191	194
Caleidoscoop	203	211	Polygoon	211	210
Columbusschool	629	618	Samenspel	224	275
Compositie	420	411	Spectrum	211	218
Digitalis	262	235	Syncope	425	426
Egelantier	182	183	Tjasker	180	175

Flierefluiter	378	386	Universum	434	418
Heliotroop	268	277	Vuurvogel	180	165
IPSA	203	222	Watertuin (SBO)	160	168
Kameleon	104	97	Zeeraket	403	391
Klaverweide	281	272	Zevensprong	182	171
Totaal				11.078	10.977

Bron: Leerlingen historisch overzicht - Primair onderwijs - DUO Open onderwijsdata

Primair onderwijs totaal	Aantal leerlingen op	
	01-10-2025	01-10-2024
Basisonderwijs	10.764	10.663
Speciaal basisonderwijs (SBO)	314	314
Totaal	11.078	10.977

Voortgezet onderwijs totaal	Aantal leerlingen op	
	01-10-2025	01-10-2024
Arte College	927	874
Buitenhout College	832	822
De Meergronden	1.380	1.312
Echnaton	828	890
Helen Parkhurst	1.817	1.757
Montessori Lyceum Flevoland	412	436
Oostvaarders College	1.495	1.543
PrO Praktijkonderwijs	479	481
Totaal	8.170	8.115

Bron: Aantal leerlingen - Voortgezet onderwijs - DUO Open Onderwijsdata

1.3 Reflectie van het bestuur

2025 was voor ASG een jaar waarin we concreet hebben gewerkt aan de uitdagingen waar we als onderwijs voor staan in de complexe werkelijkheid van groeistad Almere. Bestuurlijk hebben we er samen met de scholen voor gekozen om te focussen op een aantal kernvraagstukken in de stad. Goed onderwijs voor alle leerlingen in Almere stond centraal. Daarvoor hebben we ons als ASG ingespannen om een goede werkgever te zijn voor onze medewerkers en nieuw onderwijstalent aan te trekken. In overleg met de gemeente hebben we geborgd dat er middelen komen om de huisvesting van scholen die dat het meest nodig hebben te verbeteren. In samenwerking met partners in de stad versterken we de veiligheid op scholen. We zetten ons in het bewustzijn te vergroten van de betekenis van onze kernwaarden als openbaar onderwijs voor ons gedrag. En waar dat noodzakelijk is, spannen we ons in om keuzes te maken, waardoor we met minder financiële middelen toch

de kwaliteit van het onderwijs hooghouden. Voortbouwend op Koers 26 en de ingezette besturingsfilosofie, waarin het primaire proces centraal staat, professionals de ruimte krijgen en besluiten worden genomen op het niveau waar de informatie voorhanden is, hebben wij verder gebouwd aan een organisatie die scholen beter in positie brengt en – als grootste schoolbestuur voor openbaar onderwijs – tegelijk steviger acteert in de stad.

Een belangrijk aandachtspunt was de verdere doorontwikkeling van het besturingsmodel dat in 2024 is ingevoerd. In 2025 werd zichtbaar dat dit model begint te werken zoals bedoeld. De Directieraden PO en VO – als vertegenwoordigers van het primaire proces – worden aan de voorkant van processen en besluitvorming in positie gebracht, de samenwerking tussen PO, VO en Servicebureau is versterkt en het nieuwe besturingsmodel – gebaseerd op subsidiariteit, samenwerking en van elkaar leren – geeft steeds meer richting aan besluitvorming en uitvoering. Tegelijk is ook duidelijk geworden dat een model pas echt waarde krijgt als het in de dagelijkse praktijk goed landt. Juist daar ligt de volgende opgave voor doorontwikkeling van het besturingsmodel; het onderwijs op de scholen kan nóg meer centraal worden gesteld en ook in de doorwerking van de besturingsfilosofie naar de scholen is nog winst te behalen.

Dat 2025 ook inhoudelijk een belangrijk jaar was, blijkt uit het vierjaarlijkse onderzoek bestuur en scholen van de Inspectie van het Onderwijs dat eind 2024 is uitgevoerd en waarvan begin 2025 het eindrapport is ontvangen. De inspectie beoordeelde de sturing op visie, ambitie en doelen als goed en gaf voor kwaliteitscultuur en evaluatie, verantwoording en dialoog het oordeel voldoende. Dat is een belangrijke bevestiging dat ASG de juiste stappen heeft gezet in de versterking van visie, sturing en kwaliteitscultuur. Tegelijkertijd erkennen we dat deze situatie niets afdoet aan de dagelijkse realiteit van de scholen, die – ondanks de uitdagingen – onverminderd hard werken om onze leerlingen goed onderwijs te bieden. In een context van personeelstekorten, druk op de onderwijskwaliteit, een veelheid aan tijdelijke en aflopende subsidies, spanning op de financiële ruimte, politieke instabiliteit en grote stedelijke vraagstukken vraagt dat om duidelijke keuzes en bestuurlijke vasthoudendheid om als stedelijke partners de juiste voorwaarden te scheppen voor een gezonde en kansrijke ontwikkeling van de jeugd in Almere.

Langs de vier ambities voor 2025 reflecteren we op hoofdlijnen op de ontwikkelingen in het afgelopen jaar, die in de navolgende hoofdstukken nader worden uitgewerkt.

Verbeteren en borgen van de onderwijskwaliteit

De versterking van de onderwijskwaliteit bleef in 2025 de rode draad. Via de versterking van de pdca-cyclus (T-gesprekken en -rapportages, audits, schoolanalyses en de verdere ontwikkeling van stuurinformatie) is het zicht op kwaliteit en risico's verder toegenomen. In het primair onderwijs is de kwaliteitszorg steviger verankerd en is gericht gestuurd op basisvaardigheden, burgerschap en rekenen. Ook de kwaliteitsteams en auditstructuur zijn verder doorontwikkeld. In het voortgezet onderwijs is eveneens ingezet op een consistente en stevige sturing en samenwerking om de kwaliteitszorg te verankeren en verbetering duurzaam te realiseren. De wijze van samenwerken en het leren van elkaar in het nieuwe besturingsmodel en de versterking van interne netwerken en ondersteuning op het gebied van onderwijskwaliteit dragen hieraan bij.



We realiseren ons dat onderwijskwaliteit uiteindelijk niet aan de bestuurstafel, maar in de scholen tot stand komt. Juist daar moet zichtbaar worden dat sturing en beleid, expertise en ondersteuning, samenwerken en van elkaar leren leiden tot beter onderwijs, stabielere resultaten en een duurzame kwaliteitscultuur.

Wat in 2025 opnieuw zichtbaar en voelbaar werd, is hoe kwetsbaar onderwijskwaliteit is wanneer ambities, menskracht en middelen uit balans worden gebracht door externe druk, instabiel beleid en schaarste. De tijdelijke impulsen vanuit NPO en basisvaardigheden hebben ruimte gegeven voor gerichte interventies, maar het aflopen van subsidies en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt maken duidelijk dat duurzame kwaliteitsverbetering niet kan leunen op tijdelijke middelen alleen. Dat vraagt om prioriteren, om vasthouden aan onze kerntaak als onderwijsinstelling en om blijvende versterking van de kwaliteitscultuur binnen ASG. De doorontwikkeling van kwaliteitsbeleid en ondersteuning, de opbouw van leernetwerken en de voorbereiding van een adequaat managementinformatiesysteem zijn in dat licht belangrijke voorwaarden om beter te kunnen sturen op goed onderwijs, in aansluiting op de omstandigheden en behoeften van onze leerlingen in Almere.

Versterking van het strategisch HRM-beleid

De arbeidsmarktkrapte bleef in 2025 realiteit voor de scholen. Vooral in Almere voelen we dagelijks wat dat betekent. Minder leraren, meer druk op vervanging en een grotere afhankelijkheid van andere oplossingen om de continuïteit van het onderwijs te borgen. Met name in het primair onderwijs zagen we die druk terug in de formatie. Dat is niet het gewenste beeld, maar wel de werkelijkheid waarin wij onze verantwoordelijkheid moeten nemen.

Tegelijk is op meerdere onderdelen voortgang geboekt in de professionalisering van het HRM-beleid. Strategische personeelsplanning is verder ingebed, onboarding en arbeidsmarktcommunicatie zijn versterkt en de jaarlijkse cyclus van formeren, werven, matchen en mobiliteitsbeleid is steviger en meer in samenhang georganiseerd. Dat is belangrijk, in een krappe arbeidsmarkt waarin we tijdig goede leerkrachten willen werven, maar ook een aantrekkelijk werkgever willen zijn en onze medewerkers de ruimte willen geven en uitdagen om zichzelf te blijven ontwikkelen. Goede randvoorwaarden zijn daarbij eveneens belangrijk. Daarom wordt in samenwerking met andere schoolbesturen, woningbouworganisaties, hoger onderwijsinstellingen en de gemeente onder andere samengewerkt aan de beschikbaarheid en toegankelijkheid van woningen voor onderwijzend personeel.

Mede vanwege de werkdruk, is het ziekteverzuim in het onderwijs – ook bij ASG – hoog en daarom een belangrijk aandachtspunt in bestuur en beleid. Gelukkig wordt hierin een voorzichtige verbetering zichtbaar. ASG-breed is het verzuim in 2025 licht gedaald ten opzichte van 2024, vooral door een daling in het langdurig verzuim. Dat is positief, maar vraagt tegelijk om continue inzet vanwege de blijvende impact op werkdruk, vervangingsvraagstukken en de kwaliteit van het onderwijs. Ook de balans tussen uitstroom en instroom van personeel blijft kwetsbaar. Dat maakt duidelijk dat goed werkgeverschap meer vraagt dan alleen het opvangen van tekorten. Het gaat ook om duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling, loopbaanperspectief en binding aan de organisatie. Juist in deze tijd van krapte is behoud minstens zo belangrijk als instroom.



Samen zijn we sterker

Een belangrijke bestuurlijke ambitie voor 2025 was om de uitdagingen en kwetsbaarheden van het onderwijs en de scholen in Almere op de juiste politieke en maatschappelijke agenda's te zetten en structurele middelen en samenwerking te bereiken, die bijdraagt aan het oplossen van de problemen in Almere. Veel van de vraagstukken waarvoor ASG staat, kunnen niet binnen de grenzen van de eigen organisatie worden opgelost.

Zij vragen om stedelijke en regionale samenwerking, om bestuurlijke invloed en om het vermogen om belangen van scholen te verbinden met bredere maatschappelijke opgaven. Als grootste schoolbestuur van Almere heeft ASG die verantwoordelijkheid in 2025 nadrukkelijk inhoud gegeven.

In de Onderwijsregio Almere-Lelystad is de samenwerking is verder geformaliseerd en in 2025 is intensief gewerkt aan de uitvoering van het gezamenlijke plan van aanpak. Met het meerjarige plan voor 2026–2029 is een stevigere basis gelegd voor continuïteit en meer slagkracht in de aanpak van het personeelstekort. Daarmee krijgt de regionale samenwerking meer structurele betekenis voor de werving, de opleiding en de ontwikkeling van leerkrachten voor het onderwijs in Almere en Lelystad.

Ook met betrekking tot TCA zijn in 2025 concrete stappen gezet. Evaluaties en externe onderzoeken maakten duidelijk dat de bestaande constructie van TCA als stedelijke voorziening juridisch en bestuurlijk kwetsbaar is. Daarom is eind 2025 door de schoolbesturen en gemeente Almere het principebesluit genomen er samen voor te zorgen dat Taalcentrum als stedelijke voorziening kan blijven bestaan. Onderdeel hiervan is het voornemen dat Taalcentrum juridisch onderdeel van ASG wordt, met behoud van zijn stedelijke functie. De intentieovereenkomst tot fusie en het principebesluit over het bestuurlijk convenant tussen de stedelijke partners benadrukken de bereidheid te investeren in samenwerking en samen verantwoordelijkheid nemen voor kwetsbare doelgroepen jongeren in Almere.

Ook in het sociaalpedagogische domein heeft ASG zich ingezet voor versterking van het beleid en van voorzieningen in de stad. Via het Bestuurlijk Overleg voor de Jeugd, via het initiatief voor een stedelijk project *Kansrijke jeugd in Almere* en in de beweging naar inclusiever onderwijs heeft ASG eraan bijgedragen dat onderwijs en jeugd steviger op de stedelijke agenda zijn gekomen. Vanuit het samenwerkingsverband Passend Onderwijs en in de Ally-antie voor de Jeugd wordt gewerkt aan een beweging waarin expertise dichter bij de leerling en de wijk wordt georganiseerd. ASG ondersteunt en stimuleert die koers, maar ziet tegelijk dat deze beweging alleen kansrijk is als regie, uitvoeringskracht en bekostiging met elkaar in balans blijven.

Bestuurlijke samenwerking komt eveneens tot uitdrukking in de totstandkoming van het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen voor het voortgezet onderwijs in Almere. Daarmee werken de schoolbesturen en gemeente samen aan een toekomstbestendige spreiding en profilering van het onderwijsaanbod in Almere, in afstemming op leerling prognoses, vervolgonderwijs, arbeidsmarkt, huisvesting en het (toekomstige) scholenpalet in de stad, waar ook de komst van nieuwe scholen invloed op uitoefenen. Daarmee is het RPO een bouwsteen voor strategische keuzes voor de ontwikkeling van (stedelijke voorzieningen voor) de stad, die gegeven de stedelijke ontwikkeling van Almere en de maatschappelijke uitdagingen de komende jaren steeds belangrijker worden.



Gezonde basis in de bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering zijn in 2025 stappen gezet die bijdragen aan de continuïteit en beheersbaarheid van een gezonde bedrijfsvoering, die kan meebewegen onder druk van de omstandigheden. Instrumenten als de verbetering van de planning- en control cyclus, het managementinformatiesysteem, de herijking van het financieel beleid en de verdere professionalisering van subsidie- en projectsturing dragen bij aan betere informatie, scherpere afwegingen en meer grip op de uitvoering. Financieel laat 2025 op concernniveau een overwegend beheersbaar beeld zien. Op school- en sectorniveau zijn daarin echter verschillen, die nadrukkelijk om keuzes en beleid vragen om ook op termijn financieel gezond te blijven.

De huisvestingsopgave blijft daarbij een van de meest zichtbare bestuurlijke dossiers. De urgentie is groot: verouderde gebouwen, klimaateffecten en beperkte financiële ruimte maken de opgave complex. De herijking van het IHP door de gemeente is voor ASG van groot belang, maar het tempo van beleids- en besluitvorming en de vraag naar financiële dekking vormen een structureel knelpunt, waar ASG – samen met de andere schoolbesturen en in goed overleg met de wethouder en de gemeente – een klemmend beroep heeft gedaan bij de gemeente om heldere keuzes te maken en garanties te geven over de benodigde middelen. We zijn blij dat dit tot resultaat heeft geleid in de gemeentelijke begroting voor 2026 en in het perspectief voor de jaren erna. In de herijking van het IHP, dat in 2026 verder wordt uitgewerkt, blijft de vernieuwing en renovatie van het scholenbestand en de beschikbaarheid van middelen echter een kritiek aandachtspunt.

Ook het thema veiligheid vraagt in Almere in toenemende mate om bestuurlijke maatregelen en de inzet van middelen. In 2025 is de integrale aanpak voor sociale en psychologische veiligheid op ASG-scholen verder ontwikkeld, met aandacht voor beleid en monitoring, samenwerking met professionals en partners, professionalisering, informatievoorziening en samenwerking in de stad. Tegelijk maakten incidenten op verschillende scholen opnieuw duidelijk dat veiligheid geen vanzelfsprekendheid is. Het blijft een gezamenlijke opgave, die nauwe samenwerking vraagt met scholen, gemeente, politie en andere partners. Veiligheid gaat daarbij niet alleen over orde en incidenten, maar ook over cultuur, leiderschap, professionele weerbaarheid en vertrouwen binnen teams.

Alles bij elkaar laat 2025 een organisatie zien die zichtbaar vooruitgang boekt, maar die dat doet in een omgeving waar de opgaven niet kleiner worden. ASG is beter in staat om intern samen te werken aan de kwaliteit van het onderwijs en de veiligheid op scholen en de samenwerking in de stad aan belangrijke thema's is verder verbeterd. Daarnaast vraagt de werkelijkheid op scholen en in de stad dat we het nóg beter doen: in de doorwerking van het besturingsmodel, in de duurzame versterking van onderwijskwaliteit, in het binden en behouden van medewerkers en in het organiseren van samenwerking en voorzieningen in de stad. In 2025 is een goede basis gelegd om ook in 2026 te blijven samenwerken aan goed en inclusief onderwijs en de verbetering van kansengelijkheid voor alle kinderen en jongeren in Almere.



1.4 Vooruitblik naar 2026

De opgaven van 2025 blijven ook in 2026 volop actueel. Het strategisch kader van waaruit ASG werkt, sluit hierop aan. In 2026 sluiten we Koers 26 af en werken we aan de ontwikkeling van Koers 30: een koers die richting geeft aan de volgende fase van ASG, in lijn met de snelle maatschappelijke ontwikkelingen en de groei van de stad. De inhoud van die koers wordt nadrukkelijk gevoed door de stem van onze leerlingen, medewerkers, medezeggenschap en stedelijke partners. Daarbij streven we naar een koers die niet alleen naar de organisatie zelf kijkt, maar ook naar de verschillen tussen stadsdelen, de diversiteit van doelgroepen, en naar de sociaalpedagogische opgaven die in Almere een belangrijke rol spelen.

Nauw verbonden met de uitgangspunten en ambities voor Koers 30, is de ontwikkeling van het scholenpalet van ASG. Demografische ontwikkelingen, onderwijskwaliteit, de transformatie naar inclusief onderwijs, een financieel gezonde bedrijfsvoering, bereikbaarheid en spreiding van openbaar onderwijs in de stad, huisvesting en arbeidsmarktbehoeften vragen om een scherper en toekomstbestendig beeld van welk aanbod ASG, op welke plek in de stad en voor welke doelgroepen kan aanbieden. De uitwerking hiervan gebeurt mede op basis van het RPO en in samenhang met de stedelijke ontwikkelingen en de gemeentelijke huisvestingsopgave. Dat vraagt om bestuurlijke keuzes die verder kijken dan de belangen van individuele scholen en die recht doen aan het bredere belang van een toegankelijk, evenwichtig en toekomstbestendig (openbaar) onderwijsaanbod in de stad.

Daarnaast staat 2026 in het teken van de voorbereiding en besluitvorming over de fusie met Taalcentrum en de borging daarvan als stedelijke voorziening op basis van een bestuurlijk convenant. Ook de doorontwikkeling van de besturingsfilosofie en het besturingsmodel in onze werkcultuur wordt voortgezet. Ons uitgangspunt is dat het besturingsmodel niet alleen op papier, maar ook merkbaar in de praktijk bijdraagt aan beter onderwijs.

Het versterken van de onderwijskwaliteit, het terugdringen van het personeelstekort, het borgen van veiligheid, het verbeteren van inclusief onderwijs en kansengelijkheid en de beschikbaarheid van voldoende (kwaliteit van) voorzieningen in de stad vormen de kern van onze bestuurlijke agenda voor het komende jaar.





Een sterke basis en hoge kwaliteit

Onderwijskwaliteit is de eerste opgave die centraal staat in Koers 26. Onderwijskwaliteit vormt de basis voor de bijdrage die het onderwijs op langere termijn levert aan talentontwikkeling, werkgelegenheid, sociale cohesie, economische waarde, gezondheid, welzijn en brede welvaart. Daarom streven we binnen ASG naar onderwijs van hoge kwaliteit dat aansluit op onderwijsbehoeften van leerlingen en op ontwikkelingen in de maatschappij. We voeren voortdurend het gesprek over wat de huidige en toekomstige duurzame maatschappij van onze leerlingen en collega's vraagt, welke kennis en vaardigheden daarbij horen en hoe we die kunnen vergroten op een manier die past bij onze populatie.

2.1 Onderwijskwaliteit

Strategie, visievorming en vertaling naar acties

Onderwijskwaliteit vormt het fundament van onze ambitie om duurzaam goed onderwijs te bieden. Binnen ASG omvat kwaliteitszorg alle maatregelen die gericht zijn op het verkleinen van de afstand tussen de bestaande situatie en de gewenste kwaliteit. Kwaliteitszorg is bij ons een continu en cyclisch proces, waarmee we structureel werken aan de verbetering en de borging van kwaliteit. Het beleid biedt een kader om tijdig risico's te signaleren en tekortkomingen aan te pakken. We hanteren een systematische werkwijze, met effectieve interventies, om de onderwijskwaliteit veilig te stellen en verder te ontwikkelen.

Sturen op kwaliteit

Als basis voor het kwaliteitsstelsel maken wij gebruik van het PDCA-model (Plan-Do-Check-Act) en de IMWR-cyclus (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen, Reflecteren). Deze modellen maken een integrale benadering mogelijk van kwaliteitszorg, waarin visie, uitvoering en reflectie een rol spelen. We monitoren de kwaliteit van het onderwijs met T-gesprekken (op basis van T-rapportages) en KVO-gesprekken (Kwaliteit, Verantwoording, Ontwikkeling).

Onze systematiek omvat de volgende stappen:

- Visie en doelstellingen: vastgelegd in een koersplan met een meerjarenperspectief en jaarlijks geconcretiseerd in een kaderbrief.
- Vertaling naar schoolniveau: alle schoolplannen en jaarplannen sluiten aan op de strategische doelen van ASG.
- Uitvoering en monitoring: via bestuurlijke afspraken en begrotingscycli realiseren we doelen.
- Evaluatie: kwalitatieve en kwantitatieve rapportages bieden inzicht in voortgang en effectiviteit.
- Analyse: jaarlijkse data-analyse toont of doelen zijn bereikt en biedt input voor verbetermaatregelen.
- Bijstelling en borging: plannen en middelen worden aangepast op basis van evaluaties, om de continuïteit te waarborgen.

De systematiek voor kwaliteitszorg die ASG hanteert, geeft zicht op de onderwijskwaliteit van de afzonderlijke scholen en de organisatie als geheel en het stelt haar in staat om te sturen op de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit en het realiseren van de ambities van de organisatie en de afzonderlijke scholen.

Om in te spelen op kwaliteitsrisico's werken we met een aanpak op drie niveaus, afhankelijk van de situatie op de school:

- Basisaanpak: scholen werken zelfstandig aan het borgen en verbeteren van kwaliteit.
- Geïntensiveerde aanpak: extra interventies inzetten bij gesignaleerde risico's.
- Sterk gestuurde aanpak: intensieve begeleiding en sturing als er sprake is van ernstige kwaliteitsproblemen.



Bij de sterk gestuurde aanpak gebruiken we de volgende interventies:

- Het opstellen en uitvoeren van herstel- of verbeterplannen.
- Praktijkonderzoek en zelfevaluaties, ondersteund door het kwaliteitsteam.
- Het formeren van verbeterteams, die nauwgezet monitoren en begeleiden.
- Externe audits en expertise om complexe verbetertrajecten te ondersteunen.

Elke school voert in het PO minimaal eens per vier jaar een zelfevaluatie uit. Deze evaluaties bieden inzicht in sterktes en ontwikkelpunten en dragen bij aan het borgen van kwaliteitsnormen. Het ASG-kwaliteitsteam biedt hierbij ondersteuning op maat. Daarmee sluit het PO aan bij het VO, waar al langer eens in de vier jaar een onderzoek wordt uitgevoerd.

Onze kwaliteitscultuur

ASG werkt vanuit een gedeelde kwaliteitscultuur, waarin planmatig en onderzoeksmatig handelen centraal staat. Vanuit een reflectieve en lerende houding vieren we onze successen, borgen we effectieve methoden en grijpen we in zodra het nodig is. Hierbij staan eigenaarschap, betrokkenheid en persoonlijke verantwoordelijkheid centraal.

De Directieraden PO en VO hebben in onderlinge afstemming een jaar- en uitvoeringsagenda opgesteld met daarin de belangrijkste uitdagingen en doelstellingen voor de sectoren. Deze agenda biedt richting en houvast bij het prioriteren van onze ambities, de ontwikkeling van het onderwijs en versterking van de samenwerking binnen ASG. Aan de basis van deze uitvoeringsagenda liggen onder andere Koers 26 en de Kaderbrief 2026. Het document zorgt voor duidelijkheid en creëert een gemeenschappelijk kader voor de planning van onze activiteiten. Kernonderwerpen voor PO en VO zijn 'Verbeteren van onderwijskwaliteit', 'Betrokken en vitale collega's' (uitvoering HRM-beleid) en 'Samen zijn we sterker'. Tijdens directiebesprekingen, netwerktendens en PLG's werkten collega's aan verbetering van de onderwijskwaliteit, door de ambities uit de uitvoeringsagenda centraal te stellen. Op die manier werken we gezamenlijk aan de ontwikkeling van ons onderwijs en aan versterking van de samenwerking binnen ASG. Voorbeelden hiervan zijn de werkochtend voor directeuren in het PO die in het teken stond van het meten en verbeteren van leskwaliteit en een gezamenlijke netwerkochtend voor intern begeleiders (PO) en kwaliteitsmedewerkers (VO) over data gestuurd werken.

Doorontwikkeling kwaliteitsteams

In de afgelopen jaren ontwikkelden wij ons kwaliteitssysteem, met een structurele en geïntegreerde plek voor audits en praktijkonderzoeken waardoor we waardevolle inzichten krijgen in risico's en kansen voor verdere verbetering. Voorheen waren deze audits op een minder formele manier ingebed in ons systeem.

De audits en praktijkonderzoeken in het PO worden uitgevoerd door het kwaliteitsteam. Het kwaliteitsteam is in 2025 versterkt en uitgebreid van negen naar veertien collega's. Het team bestaat, naast een adviseur onderwijskwaliteit, uit leidinggevendenden, intern begeleiders en leerkrachten uit het PO. Gezamenlijk werken zij aan het versterken en borgen van de onderwijskwaliteit en volgen zij gerichte scholingen in actuele onderwijsontwikkelingen en relevante professionele vaardigheden.

Het kwaliteitsteam vervult verschillende rollen binnen het kwaliteitsbeleid van ASG. Het team voert systematisch praktijkonderzoeken en audits uit, analyseert opbrengsten en adviseert



de scholen en de clusterdirectie op basis van deze bevindingen. Daarnaast ondersteunt het kwaliteitsteam scholen actief bij het realiseren en borgen van verbeterprocessen, onder andere in het kader van inspectiebezoeken en schoolontwikkeling.

De expertise van het kwaliteitsteam wordt gedeeld via gerichte professionaliseringsactiviteiten, zoals trainingen in het gebruik van de kijkwijzer, scholing over het EDI-instructiemodel en op het gebied van kwaliteitszorg, herstelplannen en de begeleiding van leerkrachten. Door het tijdig signaleren van risico's en het gericht sturen op verbetering ondersteunt het kwaliteitsteam de clusterdirectie bij het nemen van onderbouwde besluiten. Hiermee draagt het team bij aan de borging en verdere versterking van de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs binnen ASG.

Het kwaliteitsteam ondersteunt het bestuur door tijdig risico's te signaleren en te sturen op verbeteringen. Op die manier borgen wij de continuïteit van hoogwaardig onderwijs binnen ASG, ook als bestuurlijke interventies nodig zijn in complexe omstandigheden. In 2025 voerde het kwaliteitsteam 13 praktijkonderzoeken en audits in het PO uit. De kijkwijzertraining voor leidinggevenden en intern begeleiders is uitgebreid naar trainingen voor taal- en rekencoördinatoren, zodat een steeds bredere groep collega's vanuit een gezamenlijke kwaliteitsvisie werkt en een gemeenschappelijke taal in de organisatie ontstaat. Het auditteam VO voert gelijkwaardige onderzoeken uit. In het VO werden in 2025 op twee VO-scholen audits uitgevoerd en op nog eens drie VO-scholen maatwerkonderzoeken ter voorbereiding op onderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs. We hebben de ambitie om op termijn een gezamenlijk kwaliteitsteam voor PO en VO te vormen, zodat expertise en kennis op dit gebied breder kan worden gedeeld en geborgd.

Grip op kwaliteitsdata

In 2025 bouwden we verder aan een verbeterslag in de cyclische analyse van kwaliteitsdata. Voor de PO-scholen is een format voor de schoolanalyse doorontwikkeld. Daarnaast voerden we uitgebreide analyses uit op de onderwijsresultaten in het PO en het VO. Voor beide sectoren ontwikkelden we een bovenschools dashboard, waarmee we risico's op een reeks indicatoren in kaart brachten. Onze VO-scholen zetten gezamenlijk de stap om met het programma CumLaude ('Van overzicht naar inzicht') te gaan werken. Hierdoor kunnen de VO-scholen nu zelf aan de slag met de analyse van hun onderwijsdata.

Essentieel voor een compleet beeld van onderwijskwaliteit zijn valide en betrouwbare gegevens. Data vormen de basis voor reflectieve dialogen binnen en tussen scholen, waarin concrete afspraken worden gemaakt voor verdere verbetering. Met ons kwaliteitsstelsel monitoren we continu de onderwijskwaliteit, zodat we tijdig risico's signaleren en gericht kunnen interveniëren.

Tegelijkertijd benutten we nog niet alle kansen die de beschikbare data ons bieden, mede doordat we werken met een verouderd en arbeidsintensief systeem. Om onze ambities op het gebied van onderwijskwaliteit beter te ondersteunen, is in 2025 besloten te investeren in een nieuw managementinformatiesysteem dat past bij een grote, moderne organisatie. In datzelfde jaar zijn de eerste stappen gezet in de implementatie en is vastgesteld welke kritieke prestatie-indicatoren relevant zijn voor het monitoren van onderwijskwaliteit.



Het nieuwe systeem stelt ons in staat om data nauwkeuriger te verzamelen en analyses te verfijnen. Daarbij worden verschillende gebruikersgroepen actief betrokken bij de voorbereiding en ontwikkeling. In 2026 krijgt de implementatie een vervolg en wordt deze naar verwachting afgerond.

Inspectie van het Onderwijs

Van 11 november tot 2 december 2024 ontvingen wij een onderzoeksteam van de Inspectie van het Onderwijs voor het vierjaarlijkse onderzoek bestuur en scholen (4JOB). Het onderzoeksteam onderzocht de beschikbare documenten en voerde gesprekken met het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, de CMR, de Directieraden PO en VO en verschillende andere netwerken binnen onze organisatie. Daarnaast voerde het team verificatie-activiteiten uit door deel te nemen aan netwerkactiviteiten, zoals spiekdates en werkochtenden van directeuren en intern begeleiders. Verder bezocht het team negen ASG-scholen (7 PO en 2 VO) en voerde het op een van de VO-scholen een compleet kwaliteitsonderzoek uit.

Volgens het waarderingskader van de inspectie werd ASG beoordeeld op drie standaarden. Voor de sturing op onze visie, ambitie en doelen kreeg ASG het oordeel 'goed'. Voor de kwaliteitscultuur en onze evaluatie, verantwoording en dialoog werd ASG met een 'voldoende' beoordeeld. We zijn buitengewoon blij dat de Inspectie hiermee erkenning uitsprekt voor de manier waarop we in de uitdagende context van Almere onze ambities hooghouden voor kwalitatief goed onderwijs voor alle leerlingen. Het onderzoeksteam sprak hiervoor aan ASG haar complimenten uit. De Inspectie ziet dat we vooroplopen met thema's als sociale en psychologische veiligheid en digitale geletterdheid van leerlingen en medewerkers (zie ook hoofdstuk toekomstgericht onderwijs/ innovatie).

In het definitieve rapport d.d. 27 januari 2025 geeft de Inspectie ASG twee herstelopdrachten "met vertrouwen". De eerste herstelopdracht betreft het aanbod voor burgerschap en luidt: het bestuur draagt er zorg voor dat het burgerschapsaanbod op alle scholen in voldoende mate doelgericht en samenhangend in het curriculum is opgenomen. De tweede herstelopdracht betreft enkele van de schoolgidsen van de VO-scholen en luidt: het bestuur zorgt ervoor dat alle schoolgidsen aan de wettelijke vereisten voldoen. Beide herstelopdrachten, waarbij de inspectie het vertrouwen heeft dat deze adequaat worden opgepakt, zijn herkenbaar en zijn onderwerpen waar ASG inmiddels actief mee aan de slag is gegaan.

Kwaliteitsonderzoeken 2025

Naar aanleiding van geconstateerde risico's in de leerresultaten heeft de Inspectie in 2025 een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op het Spectrum en de Tjasker (PO). Dit heeft bij het Spectrum geleid tot het eindoordeel Onvoldoende voor de onderwijsresultaten (OR1) en er zijn twee herstelopdrachten gegeven. Bij de Tjasker is het pedagogisch-didactisch handelen als Onvoldoende beoordeeld en de overige standaarden, waaronder ook de onderwijsresultaten, als voldoende. De school heeft vier herstelopdrachten. Beide scholen hebben de ontwikkelpunten verwerkt in een verbeterplan. In 2026 volgt een herstelonderzoek op de scholen.

Binnen de sector VO werden in 2025 verschillende kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd bij De Meergronden, het Arte College, het Oostvaarders College en de Montessori Campus 0-18 VO (mavo). De afdeling havo van De Meergronden wordt daarbij als voldoende beoordeeld.



Bij het Arte College worden risico's gesignaleerd op de onderwijsresultaten en didactisch handelen. Het Oostvaarders College krijgt veel complimenten, maar lukt het niet om met de al ingezette verbetermaatregelen de onderwijsresultaten van de theoretische leerroutes boven de norm te krijgen. De Montessori Campus 0-18 VO (mavo) sluit het kalenderjaar af met een onderzoek waaruit blijkt dat de kwaliteit van het onderwijs fors verbeterd moet worden. Naar verwachting wordt februari 2026 hiervan het definitieve rapport gepubliceerd. Alle scholen verwerken de herstelopdrachten in hun verbeterplan.

Herstelonderzoeken 2025

Bij de Watertuin en Montessori Campus 0-18 (PO) zijn in 2025 herstelonderzoeken uitgevoerd door de Inspectie. De inspectie stelde vast dat bij de Watertuin aan alle herstelopdrachten is voldaan en dat er sprake is van een schoolcultuur die gericht is op de verdere ontwikkeling en borging van de ingezette verbeteractiviteiten; de onderwijskwaliteit is daarbij als voldoende beoordeeld. Hoewel Montessori Campus 0-18 (PO) verbeteringen in de onderwijskwaliteit realiseert, beoordeelt de Inspectie de onderwijsresultaten (OR1) als onvoldoende wat leidt tot het eindoordeel Onvoldoende. De overige standaarden zijn als voldoende met een herstelopdracht beoordeeld. Bij de afdeling havo en vwo van de Montessori Campus 0-18 (VO) is aan het einde van het kalenderjaar een herhaald herstelonderzoek uitgevoerd. Daarbij is geconstateerd dat de school als een veilige leeromgeving wordt ervaren door leerlingen en er veel in gang is gezet om verbetering in te zetten, maar dat de resultaten daarvan nog niet voldoende opleveren. De school krijgt daarmee het oordeel zeer zwak en vanwege dit oordeel is de Inspectie voornemens hier een sanctie aan te verbinden. ASG heeft hierop een zienswijze ingediend en bezwaren kenbaar gemaakt. In de loop van 2026 wordt hierover een uitspraak verwacht. Ondertussen zijn in de eerste maanden van 2026 al belangrijke vorderingen gemaakt in het herstel van de onderwijskwaliteit. In het najaar van 2026 wordt het herstelonderzoek verwacht.

Themaonderzoeken en Stelselonderzoeken 2025

In 2025 zijn geen themaonderzoeken uitgevoerd bij onze scholen. Bij de sector VO is stelselonderzoek gedaan naar de verbinding PO-VO bij het Oostvaarders College en Echnaton. Dit was een onderzoek op basis van digitale vragenlijsten waarvan de resultaten onderdeel zullen zijn van de rapportage 'Staat van het onderwijs' waar de Inspectie van het Onderwijs op macroniveau de kwaliteit van het onderwijs in Nederland uiteenzet.

2.2. Onderwijsresultaten

Onderwijsresultatenmodel primair onderwijs 2025-2026

In 2025 hebben onze scholen zich intensief ingezet om de basisvaardigheden van leerlingen te versterken door doelgericht te handelen. Dit kwam tot uiting in scherpere analyses, het formuleren van ambitieuzere doelen en het bieden van gerichte ondersteuning, onder andere via de ASG Academie en samenwerking met het kwaliteitsteam in praktijkonderzoeken. Er is gewerkt aan een cultuur waarin gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt genomen voor ontwikkeling en groei. De resultaten laten zien dat deze aanpak werkt.

Referentieniveaus beschrijven de taal- en rekenvaardigheden die leerlingen op verschillende overgangsmomenten in het onderwijs zouden moeten beheersen. Hierbij zijn fundamentele niveaus (F-niveau) en streefniveaus (S-niveau) te onderscheiden. In het referentiekader Taal en Rekenen zijn niveaus 1F en 1S de eindniveaus die een leerling in het primair onderwijs



volgens wet- en regelgeving behaald moet hebben voor rekenen en 1F en 2F als eindniveau voor taal¹. De Inspectie van het Onderwijs gebruikt het driejaarsgemiddelde van deze toetsen voor de beoordeling van onze scholen op de inspectiestandaard OR1.

Uit het driejaarsgemiddelde blijkt dat vrijwel al onze scholen de signaleringswaarde 85% 1F behalen. Slechts één school blijft onder de norm, net als in 2023 en 2024. Tegelijkertijd zien we een positieve beweging: 19 scholen behalen resultaten boven het landelijk gemiddelde, een lichte stijging ten opzichte van vorig jaar. Het aantal scholen dat ruim boven de signaleringswaarde zit blijft groot, en de groep die binnen de 5% scoort (signaleringswaarde < 1F < 90%) is kleiner geworden. De ontwikkeling laat zien dat de ingezette focus op basisvaardigheden zijn vruchten afwerpt.

Op 2F/1S signaleren we een duidelijke sprong vooruit: meer scholen behalen resultaten boven het landelijk gemiddelde. Het percentage stijgt van 29% in 2024 naar 51% in 2025. Hoewel 5 scholen onder de signaleringswaarde blijven, is de algemene trend positief.

De vergelijking met landelijke cijfers laat zien dat onze scholen op 1F gemiddeld in de buurt van het landelijk gemiddelde blijven. Op 1S/2F is er ruimte voor groei. Ondanks de redelijk stabiele trend zijn rekenen en taalverzorging de vakgebieden waar de meeste winst te behalen is. De resultaten zijn bemoedigend gezien het lerarentekort waarmee de scholen te kampen hebben. Scholen hebben het afgelopen jaar bewuster ingezet op hogere verwachtingen, onder andere door het stellen van ambitieuze doelen op de referentieniveaus in het herziene template van de schoolanalyse. Met name de aandacht voor rekenen 1S is aangescherpt. Data worden niet alleen verzameld maar gebruikt om het onderwijs daadwerkelijk te verbeteren. Tijdens de werkochtenden zijn gerichte gesprekken gevoerd over het verhogen van de onderwijskwaliteit en het versterken van de doorgaande lijn voor taal en rekenen.

SBO

Ook de leerlingen in het SBO maken de doorstroomtoets die ons waardevolle informatie geeft over waar onze leerlingen staan en waar ons onderwijs effect heeft. Tegelijkertijd laat het ons zien waar we opnieuw moeten investeren. Uit data in de Staat van het Onderwijs 2024 blijkt dat 53% van de SBO-leerlingen het 1F niveau behaalt en 10% het 2F/1S niveau. Waar ASG eerder over alle vakgebieden heen dit landelijk gemiddelde bijna behaalde of zelfs overschreef, ligt dit nu onder het landelijk gemiddelde op zowel het 1F als 2F/1S niveau. De afname in de totale opbrengsten blijkt vooral te worden veroorzaakt door twee vakgebieden: lezen en rekenen. Zij geven richting aan waar we moeten versterken. Deze resultaten vragen om een zorgvuldige duiding. Mogelijk speelt de discontinuïteit in onderwijsaanbod door het lerarentekort mogelijk een nog grotere rol in het SBO waar leerlingen vaak een complexere ondersteuningsbehoefte hebben. Zij hebben intensieve, stabiele en langdurige ondersteuning nodig om groei vast te houden. Wanneer die stabiliteit onder druk staat, wordt dat direct zichtbaar in de opbrengsten.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/basisvaardigheden/referentieniveaus-taal-en-rekenen>

Onderwijsresultatenmodel voortgezet onderwijs 2025-2026

In deze sectie bespreken we de vastgestelde onderwijsresultaten die de Inspectie van het Onderwijs in het jaar 2025 heeft gebruikt en blikken we vooruit met de early warning van de onderwijsresultaten die de Inspectie van het Onderwijs in 2026 zal gebruiken voor het beoordelen van de inspectiestandaard onderwijsresultaten (OR1). In de early warning 2026 zijn onder andere de resultaten van de eindexamens 2025 meegenomen.

Onze VO-scholen scoren structureel boven de geldende norm op de indicatoren onderwijspositie ten opzichte van het advies PO en onderbouwsnelheid (tabel V). Deze resultaten laten zien dat onze leerlingen in de onderbouw de ruimte krijgen om het maximale uit zichzelf te halen en het curriculum over het algemeen met reguliere snelheid te doorlopen.

Daarnaast is zichtbaar welke afdelingen boven de norm scoren op de indicatoren bovenbouwsucces en gemiddeld examencijfer. We constateren dat het ons goed lukt om de norm te behalen op de onderbouwindicatoren en op de bovenbouwindicatoren op de vmbo-bbl en vmbo-kbl afdelingen. We zien ook dat het vooral de havo en vwo-afdelingen niet altijd lukt om de voor hen geldende norm te behalen op de bovenbouwindicatoren.

Figuur VI toont de trends van de vier indicatoren in de drie schooljaren voorafgaand aan de definitieve vaststelling OR1 2025. Op de indicator onderwijspositie ten opzichte van advies PO zien we juist een sterk stijgende trend. Op de indicator onderbouwsnelheid scoort ASG stabiel. We zien dat het bovenbouwsucces van de havo en vwo-afdelingen gemiddeld gezien lager ligt dan dat van de andere afdelingen. Ook op het gemiddeld examencijfer scoren de theoretische afdelingen gemiddeld gezien lager dan de praktische afdelingen.

Volgens de beslisregel van de Inspectie van het Onderwijs scoort een afdeling onvoldoende op onderwijsresultaten (OR1) als twee of meer van de vier indicatoren onder de norm liggen. Op basis van deze beslisregel van de Inspectie van het Onderwijs stellen we vast dat 6 van onze 24 afdelingen, verspreid over 4 van onze 7 scholen, onvoldoende scoorden in 2025. In 2026 verwachten we dat 9 afdelingen verspreid over 6 scholen onvoldoende zullen scoren. Voor beide jaren betreft dit vooral havo en vwo-afdelingen. De betreffende scholen zijn aan de slag met verbeterplannen en er wordt ASG-breed verdiepend onderzoek gedaan naar de factoren die deze resultaten beïnvloeden.

Tabel V: Samenvatting Indicatoren Boven de Norm OR1 ASG VO

Odwpos.	Odbsnel.	Bovenbouwsucces					Gemiddeld examencijfer				
		vmbo b	vmbo k	vmbo gt	havo	vwo	vmbo b	vmbo k	vmbo gt	havo	vwo
<i>Vastgesteld 2025</i>											
100%	100%	100%	100%	67%	17%	60%	100%	100%	83%	17%	80%
<i>Early warning 2026</i>											
100%	100%	100%	100%	67%	0%	20%	100%	100%	83%	17%	40%

Figuur VI: Trends Indicatoren OR1 ASG VO Vastgesteld 2025

	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Onderwijspositie	18,90%	25,00%	30,59%
	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Onderbouwsnelheid	96,71%	95,17%	94,33%
Bovenbouwsucces			
vmbo b	89,12%	88,48%	89,51%
vmbo k	89,39%	90,79%	89,76%
vmbo (g)t	89,04%	85,18%	85,68%
havo	77,67%	75,42%	75,64%
vwo	82,05%	78,56%	78,78%
Gemiddeld examencijfer			
vmbo b		6,60	6,59
vmbo k		6,32	6,37
vmbo (g)t		6,24	6,25
havo		6,02	6,17
vwo		6,26	6,22

Onderzoek onderwijsresultaten havo

Naar aanleiding van de relatief zwakkere bovenbouwopbrengsten op onze havo-afdelingen is in 2025 een verdiepend onderzoek uitgevoerd. In het onderzoek is uitvoerig gekeken naar de schoolloopbanen van leerlingen richting het havo-eindexamen en de voorspellende waarde van de resultaten in leerjaar 3 voor het wel of niet succesvol afronden van het eindexamen. De kwaliteitsmedewerkers van de scholen hebben vanuit hun lerend netwerk bijgedragen aan het onderzoek door de ASG-brede resultaten te vertalen naar de context van de eigen school. De opbrengsten van het onderzoek zijn gedeeld in de directieraad VO waarna de scholen de opbrengsten hebben vertaald naar passende interventies. Naar verwachting zullen we volgend schooljaar de eerste effecten hiervan te zien.

Toetsing en examinering in het VO

Sinds 2021 heeft ASG een examenreglement voor het voortgezet onderwijs. Met een duidelijk en goed afgestemd examenreglement borgen we de kwaliteit van de examens op onze scholen en de waarde van het diploma dat leerlingen behalen. Het examenreglement bevat de regels die wettelijk in een examenreglement thuishoren, of die zo essentieel zijn voor een goed verloop van de examens dat ze ASG-breed geregeld moeten worden. Scholen krijgen binnen dit examenreglement ruimte om de procedures via een aanvullend reglement toe te snijden op hun eigen schoolpraktijk. ASG kan met dit examenreglement snel anticiperen op wijzigingen in de landelijke eisen. Jaarlijks komen de examensecretarissen bijeen om het ASG-examenreglement aan te passen aan gewijzigde wet- en regelgeving. Ook in 2025 hebben de examensecretarissen gezamenlijk gewerkt aan het ASG-examenreglement. Het Examenreglement ASG 2025-2026 is vastgesteld met de instemming van de CMR. Het reglement is kaderstellend en vormt de verbinding tussen wet- en regelgeving en de schoolinterne regelgeving.

2.3 Basisvaardigheden

We willen de ontwikkeling van de basisvaardigheden van onze leerlingen blijvend stimuleren. Dit betekent dat we volgens de bestuurlijke visie basisvaardigheden, die nadrukkelijk is geplaatst in de context van Almere, ons onderwijs zo inrichten dat elke leerling diens volledig potentieel kan bereiken. De ASG zet zich in voor onderwijs dat aansluit bij de unieke sociaal-culturele diversiteit van Almere. In een stad met grootstedelijke uitdagingen, zoals een hoog schoolgewicht en sociaaleconomische achterstanden, ligt onze focus bij gelijke kansen voor alle leerlingen.

Subsidie basisvaardigheden

De subsidieregeling verbetering basisvaardigheden biedt scholen middelen om de vaardigheden van leerlingen op het gebied van taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid gericht te verbeteren (zie ook de publicatie: [Tussenevaluatie van de subsidieregeling basisvaardigheden](#)). Binnen ASG heeft elke school de subsidie aangevraagd en uiteindelijk ook toegezegd gekregen. Voor 24 PO scholen liep in juli 2025 de subsidieperiode af. Zij hebben als onderdeel van de verantwoording een activiteitenverslag ingeleverd bij de Dienst Uitvoering en Subsidies aan Instellingen (DUS-I) en bij het opstellen daarvan ondersteuning ontvangen vanuit het Servicebureau. Hiermee blijven er veertien PO-scholen over die gebruik maken van de subsidieregeling. Van tien van deze PO-scholen loopt de subsidieperiode eind juli 2026 af, de resterende vier PO-scholen hebben nog tot en met juli 2027 de tijd om de activiteiten volgens het ingediende activiteitenplan uit te voeren. In het VO moesten zeven scholen de subsidie in 2025 verantwoorden. Voor drie scholen vindt de verantwoording in 2026 plaats.

Uit een landelijk onderzoek naar de effecten van de subsidie verbetering basisvaardigheden blijkt dat er nog geen effecten op de leerprestaties of de mobiliteit van het onderwijs-personeel te zien zijn (zie ook de publicatie: [Tussenevaluatie van de subsidieregeling basisvaardigheden](#)). Kanttekening daarbij is dat het voorlopige resultaten zijn. Het Centraal Planbureau (CPB) sluit niet uit dat er op langere termijn wel effecten optreden. Binnen de ASG monitoren we de resultaten op schoolniveau continu volgens de eerder beschreven kwaliteitscyclus. Scholen in het PO die gebruik maken van de subsidie verbetering basisvaardigheden evalueren onder andere in de tweejaarlijkse schoolanalyse het effect van de ingezette interventies. Ook komt tijdens de KVO-gesprekken met de clusterdirectie de voortgang aan bod. Binnen het VO worden opbrengsten in de T-cyclus van de specifieke school besproken.

(Net)werkochtenden

Tijdens de werkochtenden voor leidinggevenden uit het PO is structureel aandacht besteed aan het versterken van de basisvaardigheden. Het PO heeft als voorbereiding op de KVO-gesprekken die zij voeren met clusterdirectie, de standaard OPO uit het inspectiekader opnieuw gewaardeerd. Daarnaast lag er een specifieke focus op het onderwijs aan meertalige leerlingen en het rekenonderwijs. De uitkomsten van het rekenonderzoek dat in het PO is uitgevoerd zijn gedeeld en dienen als input voor verdere kwaliteitsverbetering. Ook de intern begeleiders hebben gekeken naar het aanbod van de basisvaardigheden. Dit is gebeurd in samenhang met de Almeerse Norm Basisondersteuning waarin de scholen en schoolbesturen van de samenwerkingsverbanden PO en VO hebben vastgelegd waar zij in de basis aan moeten voldoen (zie ook de publicatie: [Almeerse-Norm-Basisondersteuning-2025.pdf](#)).



De themakaarten die hierbij zijn opgesteld zijn bedoeld voor de onderwijsprofessionals en bieden een concrete handreiking voor scholen om de basisondersteuning zo goed mogelijk te organiseren, te ontwikkelen en uit te kunnen voeren op school. Tijdens een netwerkochtend hebben de intern begeleiders zich verdiept in één van de thema's die zijn beschreven zoals lees- en spellingontwikkeling (protocol dyslexie) of rekenontwikkeling (protocol ERWD).

Nieuwe kerndoelen

Aandacht hebben voor de basisvaardigheden, betekent ook dat er gekeken moet worden naar de nieuwe kerndoelen die eind 2025 zijn opgeleverd (zie ook de publicatie: *De nieuwe kerndoelen voor het onderwijs: ze zijn er! | Actualisatie kerndoelen | SLO*). De nieuwe kerndoelen bieden een basis om samen te werken aan rijk en betekenisvol onderwijs. Om dit te realiseren, is het van belang dat de onderdelen van het curriculum in balans zijn (zie ook de publicatie: *Het curriculaire spinnenweb: het leerplan - SLO*). Ingrijpen op onderdelen van het curriculum, in dit geval met de actualisatie van de kerndoelen, betekent ook iets voor de andere onderdelen zoals het didactisch handelen. In augustus 2026 gaan naar verwachting de kerndoelen Nederlands en rekenen en wiskunde wettelijk in. Een jaar later volgen de overige kerndoelen zoals die voor burgerschap en digitale geletterdheid. Directeuren, intern begeleiders en taal- en rekencoördinatoren zijn tijdens verschillende bijeenkomsten in 2025 geïnformeerd over de ontwikkelingen. Hier zal in 2026 een vervolg aan worden gegeven.

Leernetwerken basisvaardigheden

In de leernetwerken taal en rekenen die worden georganiseerd vanuit de ASG Academie wordt volop gebouwd aan het onderwijs van morgen. Een evidence-informed werkwijze is hierbij het streven. Collega's benutten kennis uit de literatuur, ervaringen uit praktijk en informatie over de context om in gesprek te gaan over de kwaliteit van het taal- en rekenonderwijs op hun eigen school. Thema's die worden besproken sluiten aan bij actuele ontwikkelingen in het onderwijs en liggen in lijn met de (net)werkochtenden voor directeuren en intern begeleiders. De taal- en rekencoördinatoren verdiepen zich onder andere in de nieuwe kerndoelen en Almeerse Norm Basisondersteuning om vandaaruit de vertaalslag te maken naar de praktijk.

Naast de leernetwerken taal en rekenen, merken we een groeiende interesse rondom andere thema's zoals digitale geletterdheid, burgerschap, jonge kind en begaafdheid.

Het opzetten van dergelijke leernetwerken bevindt zich in een verkennende fase, hetgeen naar verwachting in 2026 meer vorm zal krijgen, waarbij waar mogelijk de verbinding tussen PO en VO wordt gezocht.

Burgerschap

In samenwerking met diverse onderwijsprofessionals uit de scholen is op basis van de definitieve (concept)kerndoelen het beleidsplan burgerschap voor het PO aangescherpt. Scholen beschrijven hierin hoe zij vormgeven aan een doelgericht en samenhangend burgerschapscurriculum, passend bij de leerling populatie. In de praktijk merken we dat het burgerschapsonderwijs op scholen nog in ontwikkeling is. Scholen worden via de verschillende communicatiekanalen doorlopend geïnformeerd over de meest recente informatie zodat zij op de hoogte zijn van de huidige verplichtingen en veranderingen (zie ook de publicatie: *Burgerschapsonderwijs – wat zijn de huidige verplichtingen en welke veranderingen komen eraan? | Publicatie | Rijksoverheid.nl*) en hierop kunnen anticiperen.



Hetzelfde geldt voor het beleid waar het de andere basisvaardigheden betreft. In 2025 hebben de scholen in het PO de beleidsplannen voor basisvaardigheden (taal, rekenen en burgerschap) geactualiseerd in aansluiting op de visie basisvaardigheden van de ASG.

Digitale geletterdheid

Digitale ontwikkelingen hebben veel invloed op de inrichting van het onderwijs. Kinderen en jongeren die zijn opgegroeid in het digitale tijdperk, beschikken op dit punt vaak over meer kennis dan de leraren. Kennis over digitale geletterdheid, mediawijsheid en Artificiële Intelligentie (AI) is cruciaal om te functioneren in de maatschappij. Dit in combinatie met veiligheid en privacy heeft continu onze aandacht. Het innovatie lab Digitale Geletterdheid heeft in 2024 een conceptvisie digitale geletterdheid heeft opgeleverd. Deze visie vormt de basis voor de ontwikkeling van een eigen visie binnen de scholen zelf waarin het leren van zowel medewerkers als leerlingen centraal staat. Daarnaast heeft het innovatie lab een implementatieplan opgeleverd 'Digitaal vandaag, klaar voor morgen!', hetgeen als onderlegger heeft gediend voor de interventies die in 2025 zijn ingezet. Belangrijk is om duidelijk te krijgen wat digitale geletterdheid betekent en inhoudt voor bestuurders, medewerkers, scholen en leerlingen. Op de Koersdag in maart 2025 is daar een eerste stap toe gezet; alle schoolleiders en I-coach/ICT-coördinatoren uit het PO en VO hebben meer informatie gekregen over welke stappen te zetten zijn op de eigen school. Het gesprek met elkaar, een visie en inzicht in wat een schoolteam en leerlingen kunnen en nodig hebben, is op verschillende scholen in 2025 gestart. Dit heeft er mede toe geleid dat 20% van de scholen inmiddels met behulp van het visiespel (SLO) een visie op digitale geletterdheid hebben ontwikkeld. Om de vaardigheden van medewerkers in kaart te brengen, is in mei 2025 als pilot een digitale vaardigheidsscan afgenomen bij zeven scholen (twee VO en vijf PO). Inmiddels heeft 23% van de scholen deelgenomen. De resultaten van de pilot zijn gebruikt bij het samenstellen van een professionaliseringsaanbod van de ASG Academie.

De definitieve conceptkerndoelen digitale geletterdheid zijn in september 2025 opgeleverd. Binnen ASG wordt het belang van een goede implementatie en ook de grootte van deze opdracht gezien. Daarom wordt in 2026 een projectleider digitale geletterdheid toegevoegd aan team Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie. Dit biedt ook kansen om in te spelen op de snelle ontwikkelingen die (generatieve) AI doormaakt. De Europese AI-act dwingt ASG tot handelen: medewerkers die met AI werken moeten AI-geletterd en gecertificeerd zijn. Op bovenschools niveau ligt een beleidsplan klaar, wat in 2026 het uitgangspunt vormt voor het beleidsplan van elke school. Daarnaast is een start gemaakt met het certificeren van medewerkers op het Servicebureau.

2.4 Nationaal Programma Onderwijs

De middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) stelden ons in 2025 in staat om de ingezette activiteiten voort te zetten en af te ronden. Hiermee is invulling gegeven aan de ondersteuning van leerlingen binnen de kaders van het programma, dat liep tot en met het schooljaar 2024-2025. In 2025 zijn de middelen ingezet voor de uitvoering en afronding van de geplande interventies en waar mogelijk aan de borging van de meest effectieve maatregelen binnen de reguliere processen van de school. Daarnaast zetten wij in 2025 € 377.000 van de middelen bovenschools in. Hiermee organiseerden we ondersteuning voor de scholen bij de voorbereiding, de planning, de administratie en de verantwoording van de NPO-middelen in de subsidieperiode 2021-2025.



(*€ 1.000)

ASG totaal (PO en VO) ontvangen	€ 37.911
ASG totaal (PO en VO) besteed 2021 t/m 2025	€ 37.175
ASG totaal (PO en VO) nog te besteden	€ 736

Het restant van nog te besteden middelen in de bestedingsreserve is vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve. Een overzicht van de gekozen interventies voor het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs binnen ASG staat in onderstaande tabellen.

Interventie in het PO (* € 1.000)	Bestede middelen				
	2021	2022	2023	2024	2025
A Meer onderwijs aan groepen leerlingen voor een inhaalslag aan kennis en vaardigheden	€ 272	€ 1.191	€ 895	€ 385	€ 324
B Effectievere inzet van onderwijs voor een inhaalslag op het gebied van kennis en vaardigheden	€ 394	€ 1.727	€ 1.297	€ 559	€ 470
C Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 110	€ 481	€ 361	€ 155	€ 131
D Ontwikkeling van executieve functies van leerlingen	€ 45	€ 197	€ 148	€ 64	€ 54
E (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 833	€ 3.653	€ 2.743	€ 1.181	€ 993
F Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 47	€ 206	€ 154	€ 67	€ 56
	€ 1.701	€ 7.455	€ 5.598	€ 2.411	€ 2.028
Totaal besteed 2021 t/m 2025					€ 19.193
Totaal ontvangen					€ 19.355
Nog te besteden PO					€ 162



Interventie in het VO (* € 1.000)	Bestede middelen				
	2021	2022	2023	2024	2025
A Meer onderwijs aan groepen leerlingen voor een inhaalslag aan kennis en vaardigheden	€ 198	€ 639	€ 707	€ 410	€ 249
B Effectievere inzet van onderwijs voor een inhaalslag op het gebied van kennis en vaardigheden	€ 390	€ 1.255	€ 1.390	€ 805	€ 489
C Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 356	€ 1.145	€ 1.268	€ 735	€ 446
D Ontwikkeling van executieve functies van leerlingen	€ 98	€ 316	€ 350	€ 203	€ 123
E (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 507	€ 1.633	€ 1.809	€ 1.048	€ 637
F Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 70	€ 225	€ 249	€ 144	€ 88
	€ 1.619	€ 5.213	€ 5.773	€ 3.345	€ 2.032
Totaal besteed 2021 t/m 2025					€ 17.982
Totaal ontvangen					€ 18.556
Nog te besteden VO					€ 574

2.5 Doorlopende lijn PO – VO – mbo – hbo

Vanuit onze ambitie 'Groeien door verbinding' vragen we ons voortdurend af hoe we door samenwerking onszelf en ons onderwijs kunnen versterken. Daarbij werken secties, afdelingen en scholen, uit PO en VO, samen. We gaan actief op zoek naar mogelijkheden tot samenwerking met andere schoolbestuurders en stakeholders uit de regio.

Binnen ASG werken we onder andere intensief samen aan verbetering van de doorgaande lijn tussen PO en VO. Dat doen we met behulp van de warme overdracht van de ene sector naar de andere. Bijvoorbeeld op het gebied van techniekonderwijs en de overgang van voortgezet naar middelbaar en hoger beroepsonderwijs.

In de eerdergenoemde Almeerse Onderwijsagenda spraken we voor de doorgaande lijn een aantal concrete maatregelen af. In de komende jaren ontwikkelen we een gezamenlijke route voor loopbaanbegeleiding en -oriëntatie voor techniek en technologie. We stimuleren jongeren in het voortgezet onderwijs om vakken te volgen in de sectoren techniek en technologie op mbo- of hbo-niveau. We vragen ondernemers om meer lessen aan te bieden op school of in hun eigen bedrijf. En we ontwikkelen samen nieuwe leer-werkconcepten, waarbij we onder meer gebruikmaken van de pilot praktijkleren. Ook op inhoudelijke thema's als digitale geletterdheid zetten we dit jaar stappen. Als het mogelijk is benutten we subsidies om de samenwerking binnen de hele beroepskolom te initiëren, te verstevigen en te borgen. In 2024 ontvingen wij bijvoorbeeld een subsidie doorstroom beroepskolom. ROC van Amsterdam-Flevoland is penvoerder voor deze subsidie. We werken actief met dit

ROC samen om leerlingen die op de havo herhaald zittenblijven, een nieuwe start te laten maken op het mbo. Binnen het onboard programma maken zij onder intensieve begeleiding een start op het mbo. Daarbij werken zij tijdens het eerste jaar ook aan de havo vakken die zij nog niet voldoende hadden afgerond. Zij volgen havo-keuzedelen en doen examens voor havo certificaten. Op die manier kunnen ze toch hun havodiploma afronden, terwijl zij tegelijkertijd kennismaken met het mbo.

Ook mbo en hbo werken actief samen om studenten al gedurende het mbo kennis te laten maken met het hbo via het keuzedeel doorstroom HBO. Binnen het VO wordt actief samengewerkt met het hbo door leerlingen zowel binnen de omgeving van de eigen school als op locatie kennis te laten maken met dat wat het hbo hun te bieden heeft.

De subsidieregeling Verbinding PO-VO is bedoeld om de samenwerking tussen scholen in het primair onderwijs (PO) en het voortgezet onderwijs (VO) te bevorderen, om de overgang van leerlingen in het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs te versoepelen. Verschillende coalities in de stad dienden een subsidieaanvraag in. De aanvragen van vier coalities zijn toegekend na de indiening van de verbindingsplannen in 2025. Een coalitie bestaat uit vestigingen van minimaal twee PO-scholen en een VO-school. Ook SO-scholen kunnen deelnemen aan een coalitie. Vanuit ASG zijn er vier coalities gevormd die in 2024 financiering van € 2,9 miljoen toegekend kregen. Het gaat om coalities tussen PO en VO-scholen van verschillende schoolbesturen in de wijken: Haven, Stad (twee coalities) en Buiten.

Spiekdate: PO ontmoet VO

Het thema van de spiekdates in 2025 was basisvaardigheden. Nieuw in deze editie was dat dertig bovenbouwcollega's uit het PO konden meekijken in het voortgezet onderwijs. Helen Parkhurst, De Meergronden en Echnaton openden hun deuren voor elk tien geïnteresseerde leerkrachten uit het PO. Een waardevolle stap in de doorlopende lijn van PO naar VO.

Netwerkoctenden

Tweejaarlijks wordt voor de intern begeleiders uit het PO een netwerkoctend georganiseerd. Tijdens één van de netwerkoctenden sloten enkele zorg- en kwaliteitscoördinatoren uit het VO aan. Het thema dat hierbij centraal stond was 'Kansrijk adviseren'. Collega's gingen onder andere met elkaar in gesprek over de warme overdracht. Naar aanleiding van de positieve reacties die zijn ontvangen, wordt verkend of in 2026 wederom een netwerkoctend kan worden georganiseerd waarin collega's uit het PO en VO elkaar ontmoeten.

Passend en inclusief onderwijs

Om de verbinding tussen PO en VO ook op passend en inclusief onderwijs te maken, wordt vanuit de afdeling Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie (OKI) ingezet op de samenhang tussen de verschillende overlegtafels in de stad. Zo sluit een strategisch adviseur tijdens het schooljaar 2025-2026 aan bij de tactische overlegtafels die door het samenwerkingsverband voor PO en VO worden georganiseerd. Door de belangrijke thema's die op deze agenda's worden besproken, te verbinden binnen, maar ook buiten onze organisatie, versterken we de processen die de overgang van leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften vergemakkelijken. Daarbij werken we aan gebruik van dezelfde taal door gezamenlijk te formuleren wat ASG verstaat onder inclusief onderwijs en dit thema een prominente plek te geven in de ontwikkeling van de nieuwe Koers 30 die in 2026 opgepakt zal worden.



2.6 Passend Onderwijs

30

Alle kinderen en jongeren in Almere hebben recht op goed onderwijs en moeten kunnen deelnemen aan een onderwijsaanbod dat zo goed mogelijk aansluit bij hun ondersteuningsbehoeften. Scholen hebben daarbij de wettelijke verantwoordelijkheid om iedere leerling een passende onderwijsplek te bieden. Om dit in de praktijk te realiseren, werken alle Almeerse schoolbesturen samen binnen het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere. Ook ASG is hierin actief betrokken. Het College van Bestuur neemt deel aan de ledenraad en de algemene ledenvergadering, waarmee wij bijdragen aan gezamenlijke afspraken en de verdere ontwikkeling van passend onderwijs in de stad.

Passend Onderwijs Almere

Binnen Passend Onderwijs Almere is in de verslagperiode verder gewerkt aan de uitvoering van het ondersteuningsplan 2023–2027. Een tussenevaluatie laat zien dat het samenwerkingsverband overwegend op koers ligt: het merendeel van de doelen wordt gerealiseerd of is in uitvoering en heeft zichtbaar bijgedragen aan de versterking van het dekkend netwerk in de stad.

Belangrijke resultaten zijn onder meer de vaststelling en implementatie van de Almeerse Norm Basisondersteuning, de ontwikkeling van de Almeerse matrix voor inzicht in het ondersteuningsaanbod en de herziening van procedures rondom toelaatbaarheidsverklaringen. Daarnaast is het aantal ondersteuningsplekken in het regulier onderwijs uitgebreid en wordt gewerkt aan het verminderen van wisselingen van onderwijslocaties en administratieve lasten.

Tegelijkertijd blijft de druk op het systeem groot. Met name het groeiende aantal thuiszittende leerlingen en de toename van complexe ondersteuningsvragen vragen om een andere manier van werken. In reactie hierop is in Almere, in nauwe samenwerking met gemeente en partners in het jeugddomein, gestart met een gezamenlijke transformatieaanpak. Deze aanpak richt zich op het dichterbij de leerling organiseren van ondersteuning, onder andere door het versterken van basisondersteuning in reguliere scholen en het verplaatsen van expertise naar de wijk.

De transformatieopgave vormt een belangrijke volgende fase in de ontwikkeling van passend onderwijs in Almere. Hierbij wordt gestuurd op een verschuiving van zwaardere, gespecialiseerde voorzieningen naar lichtere en meer preventieve ondersteuning, met als doel een duurzaam en betaalbaar dekkend netwerk te realiseren. Deze Almeerse transformatie sluit aan bij het landelijke transformatieplan passend onderwijs (2021–2027), waarin wordt ingezet op inclusiever onderwijs en het versterken van ondersteuning in de school. Daarmee draagt Passend Onderwijs Almere bij aan de bredere beweging om het stelsel te vereenvoudigen en beter aan te laten sluiten bij de ondersteuningsbehoeften van leerlingen. ASG participeert actief in deze ontwikkeling en blijft zich inzetten voor het versterken van de ondersteuning in en rond de scholen, in samenhang met stedelijke afspraken en ontwikkelingen.



Almeerse Norm Basisondersteuning (ANB)

Aansluitend op de ontwikkelingen van vorig jaar is in 2025 een volgende stap gezet in de implementatie van de Almeerse Norm Basisondersteuning (ANB). In het PO is in samenwerking met Passend Onderwijs Almere (POA) tijdens een netwerkochtend voor intern begeleiders aandacht geweest voor de themakaarten die scholen een concrete handreiking bieden om vorm te geven aan de ANB. Tijdens de leernetwerken taal en rekenen zijn de themakaarten ook ter sprake gekomen. Verder zijn de leidinggevenden en intern begeleiders uit het PO onder andere via interne nieuwsbrieven en (net)werkoctenden meegenomen in de verplichtingen die voortkomen uit de wetwijziging 'Wet versterking positie ouders en leerlingen in passend onderwijs' zoals het hoorrecht voor leerlingen over het ontwikkelingsperspectief en ondersteuningsaanbod. Voorts hebben alle scholen de opdracht gekregen om het ondersteuningsaanbod op te nemen in de schoolgids. Aan de hand van de leidraad die ASG heeft opgesteld, hebben scholen beschreven wat onder de basisondersteuning valt en welke extra ondersteuning zij als kunnen bieden

ASG heeft in 2025 de volgende middelen ontvangen voor passend en inclusief onderwijs:

* € 1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025
PO scholen	1.453	1.542
SBO scholen	881	931
VO scholen	6.205	5.672
Totaal ontvangen van Samenwerkingsverband	8.540	8.146

Met de ontvangen bedragen heeft ASG de volgende bestedingen gedaan ten behoeve van passend en inclusief onderwijs.

PO-scholen

De PO-scholen hebben in totaal € 1.038.000 algemene arrangementsmiddelen voor passend onderwijs ontvangen. Bij de inzet van deze middelen is steeds gekeken naar wat per school specifiek nodig is. Dit blijft structureel tijd en aandacht vragen. Op basis van populatieanalyses wordt gericht bepaald welke ondersteuning, kennis en expertise nog ontbreekt om leerlingen op alle scholen zo goed mogelijk te ondersteunen. In het afgelopen jaar is extra aandacht uitgegaan naar het NT2-onderwijs, met name in de onderbouw groepen in verband met de onverwachte instroom van 4-jarigen nieuwkomers en anderstaligen. Dit vloeit voort uit het besluit dat het stedelijk bestuurlijk overleg TCA net voor de zomer 2025 heeft genomen om niet-aanvullend bekostigde 4-jarige nieuwkomers niet langer toe te laten bij TCA.

NEO-onderwijs

In 2025 hebben de vier Neo-locaties voor hoogbegaafdenonderwijs binnen ASG (De Flierefluiter in Haven, De Ontdekking in Stad, De Kring in Buiten en De Columbusschool in Poort) gezamenlijk € 415.501 ontvangen. 2025 heeft voor deze scholen in het teken gestaan van herijking en herdefiniëring van doelgroep en aanbod. Daarbij is duidelijk geworden welke zorgzwaarte binnen de 'dubbel bijzondere' leerling groepen (hoogbegaafde leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege bijvoorbeeld ADHD of ASS) die op alle vier de locaties aanwezig zijn, noodzakelijk is. De vier NEO-locaties werken nauw samen met een procesbegeleider vanuit Passend Onderwijs Almere aan een herdefiniëring en duurzame positionering van het hoogbegaafdenonderwijs om een dekkend netwerk te kunnen

waarborgen. Hiermee wordt gericht toegewerkt naar een toekomstbestendig aanbod waarmee hoogbegaafde leerlingen in de hele stad passend ondersteund kunnen worden. Deze ontwikkeling wordt ook in het komende jaar voortgezet.

Aanbieden KIG-model beëindigd

Basisschool de Archipel werd een speciaal onderwijsarrangement aangeboden, waarin gewerkt werd volgens het Kind in Groep (KIG)-model. Dit model richt zich op het bieden van passend onderwijs aan leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften, zoals zeer moeilijk lerende (ZML) kinderen. Zij worden, waar mogelijk, binnen de reguliere groep begeleid. In de Algemene Ledenvergadering (ALV) van Passend Onderwijs Almere is in 2025 besloten om het arrangement Kind in de Groep (KIG) op basisschool de Archipel te beëindigen. Dit besluit heeft betrekking op de instroom van nieuwe leerlingen (schooljaar 2025-2026); het KIG-arrangement zal niet langer worden aangeboden aan nieuwe leerlingen. Voor de leerlingen die reeds gebruikmaakten van het arrangement en al bij de school waren ingeschreven, wordt de ondersteuning ongewijzigd voortgezet. Deze leerlingen blijven de school bezoeken totdat zij de basisschool verlaten. De bijbehorende financiële middelen blijven beschikbaar, volgens de geldende afspraken, voor de duur van hun schoolloopbaan binnen het primair onderwijs.

SBO-Scholen

Binnen de Almeerse Scholen Groep (ASG) zijn twee scholen voor speciaal basisonderwijs (SBO): De Bombardon en De Watertuin. Beide scholen richten zich op leerlingen die vastlopen in het reguliere basisonderwijs en extra ondersteuning nodig hebben om zich optimaal te kunnen ontwikkelen. In 2025 ontvingen De Bombardon en De Watertuin respectievelijk € 520.884 en € 360.497 vanuit passend onderwijs ter versterking van hun ondersteuning aan leerlingen met extra onderwijsbehoeften.

De Watertuin biedt onderwijs aan kinderen van 4 tot en met 12 jaar die door uiteenlopende redenen niet volledig tot hun recht komen in het regulier basisonderwijs. De school creëert een veilige, rustige en gestructureerde omgeving waarin leerlingen zich op hun eigen tempo kunnen ontwikkelen. Net als op andere basisscholen leren leerlingen lezen, schrijven en rekenen, maar De Watertuin biedt daarnaast aanvullende zorgvoorzieningen zoals logopedie en fysiotherapie. Door nauwe samenwerking met externe jeugdhulpinstanties kan de school zorg op maat leveren wanneer leerlingen extra ondersteuning nodig hebben.

De Watertuin werkt met 13 thematische groepen, waarin maatwerk centraal staat. Voor de jongste leerlingen zijn er kleine kleutergroepen met extra ondersteuning. Door groep doorbroken te werken wordt optimaal aangesloten bij het ontwikkelingsniveau van ieder kind. Daarnaast beschikt de school over observatie kleutergroepen. Dit voorkomt zwaardere doorverwijzingen en maakt snelle, passende hulp mogelijk, zowel op school als thuis.

De Bombardon biedt een breed palet aan ondersteuningsvormen voor leerlingen met extra onderwijsbehoeften. De school richt zich onder meer op kinderen vanaf groep 3 die gebaat zijn bij een voorspelbare, kleinschalige onderwijsomgeving. Hiervoor worden naast reguliere groepen ook speciale structuurgroepen ingericht. Daarnaast beschikte De Bombardon over twee gespecialiseerde kleutergroepen, een diagnostiekgroep en een behandelgroep. Vanwege financiële redenen en personeelstekorten zijn deze groepen het afgelopen jaar niet langer aangeboden.



Met het aanbod van De Watertuin en De Bombardon blijft ASG zich sterk inzetten voor passend en toekomstgericht onderwijs aan leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Door een combinatie van gespecialiseerde begeleiding, zorg op maat en een veilige leeromgeving zorgen beide scholen ervoor dat ieder kind de kans krijgt om zich optimaal te ontwikkelen.

VO-scholen

De VO-scholen hebben in € 543.986 aan algemene arrangementsmiddelen voor passend onderwijs ontvangen. Deze middelen worden verdeeld naar rato van het aantal leerlingen. Met deze middelen wordt breed geïnvesteerd in het versterken van ondersteuning en begeleiding binnen de scholen. Deze gelden worden gebruikt om externe specialisten en experts aan te trekken, de formatie voor de bestaande ondersteunings-professionals te bekostigen en onderwijsassistenten in te huren om de docenten als leerlingen direct te ondersteunen.

Onze VO-scholen Echnaton (Stad), Buitenhout College (Buiten) en De Meergronden (Haven) hebben samen € 4.500.586 aan Leerwegarrangementen (LWA)-middelen ontvangen om het onderwijs aan vmbo-leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften te versterken.

Voorheen noemden we dit Leerwegondersteunend Onderwijs (LWOO). Deze LWA-middelen zijn op de scholen breed ingezet om de onderwijskwaliteit en begeleiding te verbeteren. Zo zijn klassen verkleind om meer individuele aandacht te kunnen bieden, zijn specialisten zoals orthopedagogen en gedragsdeskundigen ingehuurd voor gerichte ondersteuning, worden bijlessen gegeven en wordt er huiswerkondersteuning georganiseerd.

Ook is geïnvesteerd in de inzet van intern begeleiders, zorg- en ondersteuningscoördinatoren, extra assistentie in de klas, en professionalisering van leraren in handelingsgericht werken.

Daarnaast zijn fysieke ruimtes aangepast en is het mentoraat uitgebreid, zodat leerlingen intensiever begeleid worden.

Medio 2025 hebben de LWA-scholen in Almere in overleg met het samenwerkingsverband afgesproken dat de LWA-ondersteuning in principe stopt na het tweede leerjaar, in plaats van het vierde leerjaar. Het daardoor verminderde aantal LWA-leerlingen dreigde in 2025 te resulteren in een potentieel verlies voor ASG van twee miljoen euro. Eind november zijn de gesprekken gestart om de vrijgekomen middelen duurzaam in te zetten voor de ondersteuning van de vmbo-leerlingen in het derde en vierde leerjaar.

De extra middelen voor de ondersteuningsstructuur van vmbo-scholen zijn dit jaar gestopt. Deze middelen zijn vervolgens gebruikt om een aantal speciale arrangementen van te bekostigen. Vijf van onze VO-scholen hebben samen € 483.411 ontvangen voor de uitvoering van specifieke onderwijsarrangementen voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften.

- 1 | Het Oostvaarders College (OVC) biedt havo- en vwo-leerlingen met een autismespectrumstoornis of vergelijkbare problematiek een structuurklas en trajectbegeleiding. De structuurklas biedt een kleinschalige, veilige leeromgeving waarin vakdocenten naar de klas komen en een vaste mentor voor continuïteit zorgt. Trajectbegeleiding ondersteunt leerlingen binnen de reguliere klas, om uitval te voorkomen.
- 2 | Binnen het Arte College is dit jaar een arrangement opgestart: Arrangement Arte Ondersteuningskracht. Dit arrangement is bedoeld voor leerlingen met een intensieve ondersteuningsbehoefte. Het gaat om leerlingen met complexe



psychische of psychiatrische problematiek, vaak in combinatie met ziekte of internaliserende klachten, die bekend zijn binnen de specialistische geestelijke gezondheidszorg (SGGZ). Deze leerlingen volgen een reguliere leerroute en krijgen onderwijs op maat, zodat zij hun schoolloopbaan kunnen voortzetten binnen het reguliere onderwijs. De ondersteuning vanuit school wordt hierbij versterkt met specialistische hulp van Fornhese (SGGZ) en ambulante begeleiding van Oké op School, binnen de schoolomgeving.

- 3 | PrO Almere heeft de Extra Aandacht Groep, een arrangement gericht op leerlingen in het praktijkonderwijs die extra structuur en ondersteuning nodig hebben. Daarnaast heeft PrO Almere een pilot waarin leerlingen met een TOS-ondersteuningsbehoefte instromen in het regulier praktijkonderwijs. De eerste opbrengsten van deze pilot lijken positief. Tenslotte biedt PrO in samenwerking met het samenwerkingsverband en vso-scholen in de stad het intensieve onderwijs-jeugdhulparrangement Next Level aan, voor jongeren die zijn vastgelopen in het reguliere onderwijs. In dit kleinschalige traject krijgen zij een op maat gemaakt programma van theorie, praktijk en sociale vaardigheden, met als doel herstel, groei en doorstroom naar vervolgonderwijs of werk.
- 4 | Op zowel de Meergronden als op het Buitenhout College bestaat al langer een Zorglokaal. In 2025 heeft deze voorziening een stedelijk karakter gekregen. In dit lokaal kunnen leerlingen worden opgevangen die gedurende een periode (intensieve) ondersteuning nodig hebben ten behoeve van hun ontwikkeling binnen de school. Deze voorziening wordt deels bekostigd uit de middelen vanuit het samenwerkingsverband en is nu ook toegankelijk voor leerlingen van andere scholen.

De overige ontvangen middelen zijn ingezet voor (overgangs-)ondersteuning van individuele leerlingen. Er zijn maatwerkprogramma's aangeboden die nauw aansluiten bij de specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van deze leerlingen.

2.7 Nieuwkomersonderwijs - TCA

Onderwijs aan nieuwkomers en anderstaligen

De grote instroom van nieuwkomers en anderstaligen in ons onderwijs maakt de aandacht voor taal extra noodzakelijk. In Almere beïnvloeden meerdere factoren de resultaten op basisvaardigheden, zoals de toename van het aantal expats en andere inwoners voor wie Nederlands niet de eerste taal is. TCA speelt hier met NT2 schakelklasonderwijs en het Taalexpertisecentrum naar vermogen op in. Het blijft een uitdaging om ervoor te zorgen dat kinderen, jongeren en volwassenen in Almere toegang hebben tot kwalitatief hoogstaande educatie. Ongeacht hun achtergrond moeten zij zich kunnen ontwikkelen op het gebied van basisvaardigheden. Ook dit is een van de gezamenlijke opgaven van de schoolbesturen, de gemeente en andere partners in het Almeerse netwerk voor de jeugd.

TCA

TCA verzorgt NT2-schakelklasonderwijs voor leerlingen die de Nederlandse taal nog onvoldoende beheersen om succesvol deel te nemen aan het reguliere onderwijs. Daarnaast fungeert TCA als Taalexpertisecentrum voor NT2-onderwijs en taalachterstanden, waarbij scholen in Almere worden ondersteund met kennisdeling, begeleiding en advies.



Omdat TCA geen eigen BRIN-nummer heeft, worden leerlingen administratief ingeschreven op scholen van ASG. ASG ontvangt als bevoegd gezag de Rijksbekostiging voor deze leerlingen en stelt deze beschikbaar aan TCA. Door deze constructie en vanuit deze rol draagt ASG de eindverantwoordelijkheid voor de rechtmatige besteding van middelen en voor de kwaliteit van het onderwijs dat TCA verzorgt.

In 2025 is verder gewerkt aan de doorontwikkeling van TCA, samen met de stedelijke partners. Evaluaties en externe onderzoeken naar de constructie en governance van TCA hebben duidelijk gemaakt dat de bestaande constructie – waarbij ASG formeel verantwoordelijk is voor bekostiging en onderwijskwaliteit, terwijl de uitvoering bij een zelfstandige stichting ligt – juridisch en bestuurlijk kwetsbaar is. Daarom is samen met de Almeerse schoolbesturen, Passend Onderwijs Almere en de gemeente Almere gewerkt aan een structurele oplossing voor de governance, financiering en stedelijke borging van TCA.

De betrokken partners hebben gekozen voor een scenario waarbij TCA juridisch onderdeel wordt van ASG, terwijl de stedelijke functie behouden blijft. Ter borging daarvan is op 8 april 2026 een bestuurlijk convenant gesloten tussen de Almeerse schoolbesturen, Passend Onderwijs Almere en de gemeente Almere. In dit convenant worden afspraken vastgelegd over onder meer governance, doelgroepen, financiering, risicodeling, huisvesting en verantwoording.

In december 2025 hebben ASG en TCA een intentieovereenkomst tot fusie ondertekend. Hiermee is het traject gestart om TCA duurzaam organisatorisch en juridisch in te bedden binnen ASG, met behoud van de stedelijke samenwerking en TCA als stedelijke voorziening van en voor de stad. De verdere besluitvorming over de fusie vindt plaats in 2026, met als doel de fusie per 1 augustus 2026 te realiseren.

Het aantal leerlingen van TCA PO en VO bedroeg per 1 oktober 2025 585.

TCA PO en VO	Aantal leerlingen op	
	01-10-2025	01-10-2024
TCA PO (via BRIN Polderhof)	347	497
TCA VO (via BRIN Echnaton)	238	259
Totaal	585	756

2.8 Toekomstgericht en innovatief onderwijs

ASG werkt samen met leerlingen, ouders, schoolteams en partners binnen en buiten het onderwijs aan het onderwijs van morgen. Met een toekomstgericht curriculum creëren we ruimte voor talentontwikkeling en zoeken we voortdurend naar nieuwe antwoorden op bestaande en actuele vraagstukken. Zo blijven we ons onderwijs zo organiseren dat kinderen en jongeren in Almere kunnen rekenen op een passend onderwijsaanbod en gelijke kansen, ook in een context van maatschappelijke uitdagingen zoals het lerarentekort. Innovatie speelt daarbij een belangrijke rol: het stelt ons in staat om onderwijs duurzaam te versterken en mee te bewegen met de wereld van vandaag en morgen.

Innovatie op drie niveaus

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

Binnen ASG onderscheiden wij innovatie op drie niveaus:

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

Innovatie als fundament

Tot voor kort werkte ASG met een jaarlijkse uitvoeringsagenda voor innovatie, waarin we concrete doelen formuleerden voor de korte termijn en we de effecten beschreven op de lange termijn. Voor de strategische periode 2023 -2027 krijgt innovatie als fundament een stabiele plek in de organisatie. Dat betekent dat innovatie vanaf 2024 is ingebed en verweven in de uitvoeringsagenda's van de Directieraden en het College van Bestuur. Op die manier kunnen we gezamenlijk sturen op de kwaliteit van ons onderwijs en de realisatie van onze ambities. Daarmee wordt ook de borging van innovaties vanzelfsprekender. We delen de opbrengsten uit kalenderjaar 2025 en beschrijven welk effect de nieuwe positionering van innovatie als fundament heeft op de activiteiten die wij in aankomende periode ondernemen.

Professionalisering op innovatie

Vijf collega's zijn opgeleid tot facilitator van Innovatielabs. Zij kunnen met bijvoorbeeld *design thinking*² innovatieprocessen op horizon 3 begeleiden. Tijdens actieve sprintbijeenkomsten helpen zij collega's om complexe maatschappelijke thema's en vraagstukken voor ons onderwijs gezamenlijk aan te pakken. Vanaf 2023 faciliteren deze collega's, onder begeleiding van een externe expert, gedurende het jaar verschillende innovatielabs, waarbij zij hun skills verder konden ontwikkelen.

In eerdere Innovatielabs onderzochten en beschreven wij onder andere de herpositionering van de ASG-Academie en ontwikkelde wij een plan op digitale geletterdheid.

² Design thinking wordt binnen ASG ingezet als methode om complexe vraagstukken gezamenlijk te onderzoeken en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Door medewerkers en belanghebbenden actief te betrekken, in brainstorm-sessies ideeën te ontwikkelen, en oplossingen direct in de praktijk te testen, worden samenwerking, creativiteit en eigenaarschap versterkt en kunnen concrete verbeteringen in processen en dienstverlening worden gerealiseerd.

Om de ambities uit Koers 26 te realiseren, is een lerende gemeenschap bij ASG van cruciaal belang. De ASG Academie speelt daarbij een centrale rol. Ook de ASG-Academie heeft de afgelopen jaren, met behulp van een innovatie lab, een andere vorm gekregen, die beter paste bij onze ambities. De ASG Academie transformeert tot een strategisch expertisecentrum voor HRM-beleid en een nog sterkere spil in de lerende gemeenschap binnen ASG. In 2025 ligt de focus binnen de ASG-Academie prominent op innovatie en leiderschapontwikkeling.

Een mooi voorbeeld daarvan was de Koersdag voor leidinggevenden, ICT-coördinatoren en I-coaches in maart 2025, met als thema digitale geletterdheid. Op die dag concretiseerde we onze visie op digitale geletterdheid en gingen collega's actief aan de slag met vraagstukken binnen onze scholen. Zo brengen we de opbrengst van innovatielabs verder en borgen dit als fundament van onze koers.

Strategisch formeren

Ook in 2025 zijn we binnen ASG binnen het PO verdergegaan met het strategisch formeren. Het bestaande lerarentekort blijkt soms onevenwichtig verdeeld te zijn over onze scholen. Sommige scholen hebben voldoende leraren in dienst, terwijl andere scholen moeite hebben om leraren te werven. In het kader van strategisch formeren doen wij een beroep op de solidariteit van al onze scholen. Zo streven wij ernaar dat het aantal leraren over onze scholen zo eerlijk mogelijk verdeeld is en vragen we scholen om een deel van hun vacatures via anders formeren in te vullen. Op die manier hopen we de soms grote verschillen in bezetting tussen onze scholen kleiner te maken. Door op een andere manier om te gaan met de inzet van mensen en middelen, realiseren we op meer scholen een duurzamer personeelsbestand. In 2026 leggen we tijdens het formatieproces opnieuw de focus op het strategisch formeren en is het onderwerp van gesprek tussen clusterdirectie en de directeuren van onze scholen.

Innoveren en anders organiseren

Onderwijsinnovatie is als pijler opgenomen in de Almeerse Onderwijsagenda. Het speelt een belangrijke rol bij de aanpak van het lerarentekort door de Taskforce, die hiervoor als extra impuls in het leven is geroepen. We verkennen welke andere mogelijkheden er zijn om het onderwijs te organiseren en welke vernieuwende vormen van opleiden we kunnen inzetten. Hybride onderwijs, de inzet van hybride docenten en de ontwikkeling van combinatiefuncties, zijn mooie voorbeelden van vernieuwing. Het afgelopen jaar deden we ook mee aan landelijke initiatieven, zoals Onderwijsambassadeurs en Heel Holland Leert. We maken van schaarste een kans voor de toekomst en leren van andere organisaties.

Innovatie van leerlingparticipatie

Als openbaar onderwijs hechten we veel waarde aan het gesprek met onze leerlingen. Naast de leerling panels op de scholen zelf, willen we ook bovenschools ophalen wat er leeft en nodig is om onze leerlingen zo goed mogelijk te bedienen. Tijdens een interactieve sessie op de Koersdag van november 2024, met vertegenwoordiging van leerlingen, haalden we met behulp van design thinking informatie op hoe wij dit gesprek het beste kunnen faciliteren. In november 2025 gebruikten we het innovatie lab om dit verder uit te werken en het gesprek op actieve wijze vorm te geven.

Met vertegenwoordigers vanuit verschillende rollen uit PO en VO ontwikkelden we gezamenlijk een plan om leerlingparticipatie een prominente plek te geven binnen ASG. Zo werkten wij aan een opzet om tot een eerste pilot jaar te komen in 2026 van waaruit we leerlingparticipatie willen borgen als bestuurlijk thema op onze uitvoeringsagenda's van onze nieuwe Koers 30.



Internationalisering

ASG opereert primair in een lokale en regionale context, waarbij internationalisering geen afzonderlijke beleidsprioriteit vormt. Binnen de scholen wordt wel aandacht besteed aan internationale oriëntatie en vaardigheden, bijvoorbeeld in het kader van burgerschaps- onderwijs, moderne vreemde talenonderwijs, digitale geletterdheid en voorbereiding op vervolgonderwijs en arbeidsmarkt in een internationaal georiënteerde samenleving.

Op enkele scholen vinden activiteiten plaats met een internationaal karakter, zoals deelname aan uitwisselingsprojecten, samenwerking met buitenlandse onderwijsinstellingen of deelname aan programma's zoals Erasmus+. Er zijn geen materiële investeringen, significante financiële verplichtingen of bijzondere risico's verbonden aan internationalisering.

In 2025 hebben zich geen wezenlijke wijzigingen voorgedaan in het beleid of de omvang van de internationale activiteiten. Voor de komende jaren verwacht ASG dat internationalisering een geïntegreerd onderdeel blijft van het reguliere onderwijsaanbod en dat het ondersteunend blijft aan de brede ontwikkeling van onze leerlingen. Er worden op concernniveau geen ingrijpende uitbreidingen of afzonderlijke strategische programma's op het gebied van internationalisering voorzien.

Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Om rust, continuïteit en gelijke kansen voor leerlingen te bevorderen, hanteren de Almeerse schoolbesturen gezamenlijke afspraken over tussentijdse schoolwisselingen. Uit onderzoek blijkt dat een overstap midden in het schooljaar negatieve gevolgen kan hebben voor de ontwikkeling en leerprestaties van leerlingen. Daarom is tussentijds wisselen van school alleen mogelijk in uitzonderlijke situaties, zoals bij verhuizing, een verwijzing naar het speciaal onderwijs, een onoplosbaar conflict of wanneer een school de benodigde ondersteuning niet langer kan bieden.

Wanneer ouders om andere redenen van school willen wisselen, vindt de overstap in principe plaats aan het einde van het schooljaar. In dat geval voeren ouders eerst een gesprek met de schoolleiding en wordt de overstap zorgvuldig begeleid. Scholen stemmen onderling af over de ontwikkeling van de leerling en de overdracht van relevante informatie, zodat de overgang zo soepel mogelijk verloopt.

PO-scholen

De PO-scholen van ASG zijn toegankelijk voor alle leerlingen van wie de ondersteuningsbehoefte past binnen de mogelijkheden van de school. Bij aanmelding staat een zorgvuldige afweging centraal, waarbij gekeken wordt of de school de begeleiding en ondersteuning kan bieden die een leerling nodig heeft om zich optimaal te ontwikkelen. Daarbij handelen de scholen conform de wettelijke kaders rondom toelating, zorgplicht en passend onderwijs. Op de websites van alle PO-scholen van ASG is informatie over aanmelden, instroom, toegankelijkheid en toelatingsbeleid op een uniforme manier beschikbaar gesteld. Ouders kunnen deze informatie vinden via het onderdeel 'Voor ouders' en vervolgens 'Informatie nieuwe ouders' of 'Aanmelden en instromen'.



Regulering leerlingstromen in het VO

In 2025 is de regulering van leerlingstromen in het voortgezet onderwijs in Almere verder aangescherpt op basis van de evaluatie van 2024. Uit deze evaluatie bleek dat het systeem met drie schoolkeuzes knelpunten opleverde bij loting en plaatsing, met name wanneer meerdere voorkeursopties niet beschikbaar waren. Daarom is in het convenant het aantal voorkeursscholen verhoogd naar vier, zodat de kans op plaatsing binnen de opgegeven voorkeuren wordt vergroot en het proces robuuster en uitvoerbaar blijft. Tegelijkertijd zijn procesafspraken verduidelijkt en verbeterd, onder meer op het gebied van capaciteit, communicatie en planning, met als doel een transparanter, eerlijker en beter beheersbaar plaatsingsproces voor leerlingen, ouders en scholen. In het kader van de regulering leerlingstromen publiceren al onze VO-scholen jaarlijks op hun website aan hoeveel leerlingen zij het komend schooljaar een plek kunnen bieden. Informatie over de toelatingsprocedure (inschrijven/aanmelden) is te vinden op de website van de betreffende VO-school. Aanmelding vindt plaats via een aanmeldformulier op de www.digidoor.nl (hiernaar wordt ook verwezen op de website van de VO-school).

2.9 Kansengelijkheid

Kansengelijkheid vormt een belangrijk uitgangspunt binnen ASG. Wij geloven dat ieder kind recht heeft op goed onderwijs en optimale ontwikkelkansen, ongeacht achtergrond, thuissituatie of sociaaleconomische omstandigheden. In 2025 hebben wij ons opnieuw ingezet om belemmeringen voor leerlingen zoveel mogelijk weg te nemen en ons onderwijs zo in te richten dat hun talenten tot bloei kunnen komen. Dit vraagt om gerichte ondersteuning, sterke samenwerking binnen en buiten de scholen en het benutten van landelijke en regionale programma's die bijdragen aan een inclusieve en stimulerende leeromgeving. Vanuit deze ambitie werken wij aan duurzame initiatieven die leerlingen helpen om met vertrouwen hun schoolloopbaan te doorlopen en hun toekomst vorm te geven.

Subsidie Verbinding PO-VO

We benutten de subsidie Verbinding PO-VO (2025-2026 & 2026-2027) om de overstap van leerlingen van het primair onderwijs (PO) naar het voortgezet onderwijs (VO) in Almere duurzaam te verbeteren. Het streven is om deze overgang voor leerlingen als een logische, geleidelijke, inhoudelijk en didactisch voorspelbare stap te laten verlopen. De coalitie richt zich op het versterken van samenwerking, communicatie en afstemming tussen scholen, ouders en leerlingen. Hierbij staat een gedeelde verantwoordelijkheid centraal. ASG is penvoerder van deze subsidie.

Hoofddoelen van deze subsidie:

- 1 | Versterken van de warme overdracht
- 2 | Stimuleren van intercollegiale samenwerking
- 3 | Ontwikkeling van een stedelijk lesprogramma
- 4 | Bewegingsonderwijs opnemen in de overdracht

In Almere wordt de samenwerking tussen PO- en VO-scholen bemoeilijkt door het lerarentekort. De subsidie Verbinding PO-VO biedt ruimte voor het versterken van intercollegiale uitwisseling, maar duurzame financiering blijft een uitdaging. Voor sommige activiteiten is structurele ondersteuning noodzakelijk, terwijl andere elementen kunnen worden geïntegreerd in de Almeerse onderwijsaanpak.



Het project streeft ernaar om leerlingen niet alleen beter voor te bereiden op de overstap naar het VO, maar ook om scholen te ondersteunen bij het inrichten van duurzame samenwerkingsprocessen. Het uitgangspunt hierbij is dat alle betrokkenen – leerlingen, ouders, PO- en VO-scholen – profiteren van een verbeterd overgangsproces.

Subsidie School & Omgeving

Met de subsidie School & Omgeving (2023-2025 & 2025-2028), in het leven geroepen dankzij een samenwerking tussen het Ministerie van OCW en de Gelijke Kansen Alliantie, is het zogeheten School & Omgeving programma (voorheen 'Rijke Schooldag') ontstaan. Zie ook Model G, Verantwoording subsidies.

In Almere zijn drie coalities gevormd; De City Skills Academie, De Haven Academie en de PRO Academie. Deze coalities vormen samen met betrokken partners een pedagogische gemeenschap, waarin kinderen, jongeren, ouders, scholen en maatschappelijke organisaties ieder hun pedagogische rol en verantwoordelijkheid hebben. Immers, "It takes a village to raise a child."

Leerlingen, leraren, partners in de buurt, ouders en buurtbewoners werken samen om een fijne omgeving voor kinderen te vormen. Na schooltijd is er een groot aanbod van zowel leuke als leerzame activiteiten. De communicatie is eenvoudig en toegankelijk, zodat iedereen mee kan doen. De naschoolse activiteiten vinden plaats op school, in de buurt van school of in de wijk (zoals bijvoorbeeld een kinderboerderij, het Upcycle Centre, het Floriade terrein, het surfstrandje of een van de zwembaden). Alle workshopleiders worden actief betrokken en getraind (De Vreedzame Wijk), zodat ze op dezelfde manier werken en goed naar de kinderen luisteren.

De kinderen mogen zelf meedenken over de opzet en uitbreiding van het naschoolse activiteitenaanbod. Het doel aan de start van deze subsidieperiode (schooljaar 2022-2023) was om binnen drie jaar een bereik te hebben van 1400 kinderen en jongeren per jaar. Dat doel is ruimschoots behaald.

Door de samenwerking met het onderwijs worden juist dié kinderen toegeleid, die het meeste profijt kunnen hebben van het extra uren aanbod. Alle activiteiten hebben als doel kinderen te leren ontdekken wie ze zijn, waar ze goed in zijn en welk beroep zou kunnen passen. Kinderen worden geholpen om gezonder te leven, huiswerk te maken, contact te maken en weerbaarder te worden.

Het uiteindelijke doel is om ieder individueel kind dat in Almere opgroeit de ruimte te geven om toe te groeien naar wie hij of zij kan en wil zijn. Almere moet een plek worden waar ieder kind zich veilig en gezien voelt en opgroeit in een netwerk van volwassenen en andere kinderen, waar steun, gemeenschapszin en oog hebben voor elkaar vanzelfsprekend zijn. Er is een nauwe samenwerking met organisaties zoals bijvoorbeeld het Jeugdfonds Sport & Cultuur, de VMCA, de Brievenbus van Als ik later groot ben in Almere.



De Almeerse coalities richten zich binnen de samenwerking op drie belangrijke doelen:

- 1 | Verbinding:** Kinderen, jongeren en gezinnen met verschillende achtergronden blijven elkaar ontmoeten, zodat er een fijne en steunende gemeenschap ontstaat op school en in de wijk.
- 2 | Keuzevrijheid:** Kinderen mogen zelf kiezen wat ze willen leren en krijgen extra hulp om hun talenten te ontwikkelen. Ze vormen een kinderraad en hebben invloed op de activiteiten.
- 3 | Ouderbetrokkenheid:** Ouders worden gezien als de experts over hun eigen kind. Het doel is om kansen en mogelijkheden voor kinderen te vergroten, met respect voor wie ze zijn en hun thuissituatie.





Verbinding met de samenleving

Goed onderwijs staat nooit op zichzelf, maar is onlosmakelijk verbonden met de omgeving waarin leerlingen opgroeien. In een dynamische en snelgroeiende stad als Almere vraagt dit om intensieve samenwerking tussen onderwijs, overheid, zorg, bedrijfsleven en maatschappelijke partners. ASG werkt vanuit de overtuiging dat gezamenlijke verantwoordelijkheid en duurzame verbindingen noodzakelijk zijn om complexe vraagstukken aan te pakken en gelijke kansen voor alle leerlingen te realiseren. Door actief bij te dragen aan regionale netwerken en stedelijke initiatieven wordt gebouwd aan een samenhangend ecosysteem waarin onderwijs, ontwikkeling en toekomstperspectief hand in hand gaan.

Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere

Alle kinderen en jongeren in Almere hebben recht op goed onderwijs en moeten kunnen deelnemen aan een onderwijsaanbod dat zo goed mogelijk aansluit bij hun ondersteuningsbehoeften. Scholen hebben daarbij de wettelijke verantwoordelijkheid om iedere leerling een passende onderwijsplek te bieden. Om dit in de praktijk te realiseren, werken alle Almeerse schoolbesturen samen binnen het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere. Ook ASG is hierin actief betrokken. Het College van Bestuur neemt deel aan de ledenraad en de algemene ledenvergadering, waarmee wij bijdragen aan gezamenlijke afspraken en de verdere ontwikkeling van passend onderwijs in de stad.

Techkwadraat Almere

Techkwadraat Almere heeft in 2025 een driejarige subsidie toegekend gekregen, op basis van een aanvraag die in 2024 is ingediend. Zie ook Model G, Verantwoording subsidies. Met deze subsidie nemen 55 PO-scholen en acht VO-scholen uit Almere deel aan het programma. Het doel is dat alle leerlingen in Almere tijdens hun schoolloopbaan kennismaken met de zeven werelden van techniek, zodat zij bewuste keuzes kunnen maken voor hun vervolgopleiding en toekomst. De subsidie sluit bovendien goed aan bij de ambities van Almere om zich te ontwikkelen tot een hightech hot spot met de geplande realisatie van de High Tech Campus Almere, waar onderwijs, innovatie en bedrijfsleven intensief zullen samenwerken.

ASG is penvoerder van de Techkwadraat subsidie en heeft een programmanager aangesteld die samen met een programmateam en een brede adviesraad verantwoordelijk is voor de uitvoering. In nauwe samenwerking met scholen, het bedrijfsleven en partners in de stad – waaronder de gemeente Almere, provincie Flevoland en Windesheim – wordt het programma vormgegeven.

In het eerste schooljaar (2025–2026) ligt de focus op het opstarten en verbinden van onderwijs en praktijk. Samen met domeinexperts uit het bedrijfsleven wordt bestaand lesaanbod en het netwerk per technisch domein in kaart gebracht, om dit aanbod verder te verbinden, te versterken en te vernieuwen.

Omdat niet alle scholen zich in eerste instantie hadden aangemeld, is eind 2025 een aanvullende subsidieaanvraag ingediend. Met deze aanvraag wordt beoogd Techkwadraat beschikbaar te maken voor alle PO-scholen in Almere en nog enkele VO-scholen.

Onderwijsregio Almere Lelystad

In 2024 spraken de onderwijsbesturen in Lelystad de wens uit om zich aan te sluiten bij de Onderwijsregio Almere. De samenwerking werd in het najaar van 2024 geformaliseerd, waarmee de Onderwijsregio Almere Lelystad officieel van start ging. Deze bundeling van krachten past bij de gedeelde kenmerken van beide New Towns en hun gezamenlijke ambitie om innovatief en toekomstgericht te werken aan onderwijskwaliteit en arbeidsmarktvragestukken.

In 2025 hebben de vier sectoren (PO, VO, MBO en GO) uit Almere en Lelystad intensief samengewerkt aan de uitvoering van het gezamenlijke plan van aanpak. Er zijn belangrijke stappen gezet in het versterken van de regionale aanpak voor het aantrekken, opleiden en begeleiden van onderwijspersoneel. Een van de hoogtepunten is de ontwikkeling van het duale traject, een cocreatie tussen het werkveld en Hogeschool Windesheim, dat nieuwe



routes biedt voor instroom en professionalisering. Daarnaast is in oktober 2025 een meerjarig plan van aanpak (2026–2029) vastgesteld.

De hoofdlijnen van het Plan van Aanpak 2026–2029 van de Onderwijsregio Almere Lelystad richten zich op het realiseren van voldoende en goed toegeruste onderwijsprofessionals om de onderwijskwaliteit en kansengelijkheid in de regio te borgen. De meerjarige strategie is opgebouwd rond drie samenhangende ambities: (1) het vergroten van de instroom door gerichte werving en het versterken van samen opleiden, onder meer via platform Flevowijs en regionale opleidingsroutes; (2) het behouden en professionaliseren van zittend personeel via een gezamenlijke Academie, flexibele inzet en versterking van loopbaanperspectief; en (3) het toekomstgericht organiseren van onderwijs, met ruimte voor innovatieve onderwijsconcepten, inzet van anders bevoegde professionals en het ontwikkelen van een gedragen regionale visie op onderwijs in een context van structurele tekorten. Monitoring, onderzoek en een versterkte programmaorganisatie ondersteunen deze integrale en opgavegerichte aanpak. Met dit meerjarige perspectief kan de regio de ingezette activiteiten continueren, verbreden en duurzaam verankeren. Hiermee is een stevige basis gelegd voor verdere regionale samenwerking en een toekomstbestendige aanpak van het lerarentekort. Zie ook Model G, Verantwoording subsidies.

Hogescholen en universiteiten

Vanuit onze eigen opleidingsschool, de Almeerse Academische Opleidingsschool (AAOS), werken we samen met Hogeschool Windesheim Almere en Zwolle, Hogeschool Utrecht, de Hogeschool van Amsterdam, de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. Deze samenwerking richt zich op het opleiden en begeleiden van studenten en het professionaliseren van docenten binnen de ASG-scholen. Binnen OPLIS Almere werken ASG en Prisma samen met Hogeschool Windesheim. Dit partnerschap richt zich op het opleiden van pabo-studenten voor een duurzame carrière in het Almeerse onderwijs. Samen opleiden en professionaliseren blijven belangrijke pijlers in de aanpak van het lerarentekort.

MBO College Almere – samenwerking in de beroepskolom

ASG onderhoudt nauwe en constructieve contacten met MBO College Almere. Deze samenwerking is van groot belang om een soepele en kansrijke aansluiting tussen vmbo en mbo te realiseren voor onze scholen in het voortgezet onderwijs die vmbo aanbieden. Door goede afstemming ondersteunen we leerlingen bij een passende vervolgstap in hun onderwijsloopbaan. Daarnaast vormt de opleiding Onderwijsassistent niveau 4 binnen MBO College Almere een waardevolle opleidingsroute voor toekomstige onderwijsprofessionals. Studenten doen praktijkervaring op binnen scholen en kunnen zich verder ontwikkelen richting een mogelijke vervolgopleiding via de aansluiting mbo-pabo. Het mbo is daarmee een vaste en belangrijke partner binnen de regionale aanpak van het lerarentekort. Samen werken we aan het versterken van de beroepskolom en het techniekonderwijs, beide kansrijke aangrijpingspunten voor het aantrekken, opleiden en behouden van toekomstige leraren voor Almere.

Almere on Stage – vmbo-beroepenoriëntatie 2025

In maart 2025 vond de 16e editie van Almere On Stage plaats, het jaarlijkse beroepenfeest voor vmbo-leerlingen in Almere. Dit dynamische loopbaanoriëntatie-initiatief brengt leerlingen in contact met professionals uit het regionale bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, zodat zij concrete gesprekken kunnen voeren over beroepen, werk en de



dagelijkse praktijk. Tijdens het beroepenfeest leggen leerlingen aansluitend afspraken voor een 'Doe Dag', waarop zij later een werkbezoek afleggen om zelf te ervaren hoe een werkdag eruitziet. Almere On Stage stimuleert jongeren om realistische beroepsbeelden en inspiratie op te doen voor hun vervolgonderwijs en loopbaan, en draagt daarmee bij aan de ontwikkeling van toekomstperspectief en netwerkvaardigheden. ASG werkt hierbij samen met andere Almeerse vmbo-scholen en partners om deze belangrijke verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken.

Gezond in Almere

Gezond in Almere is een gemeentelijk programma dat zich inzet voor een gezonde en duurzame leefomgeving voor iedereen in de stad. Het doel is om gezonde keuzes makkelijker en vanzelfsprekender te maken én om omstandigheden te creëren waarin kinderen en jongeren zich gezond kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld door aandacht te hebben voor voeding, beweging, welzijn en een gezonde schoolomgeving. Scholen spelen hierin een belangrijke rol, omdat leerlingen een groot deel van hun dag op school doorbrengen. Scholen kunnen gebruikmaken van de Gezonde School-aanpak, ondersteund door adviseurs van de GGD, en werken aan thema's zoals gezonde voeding, bewegen & sport en welbevinden van leerlingen. Door actief aan deze thema's te werken dragen zij bij aan het versterken van een gezonde leer- en leefomgeving voor alle leerlingen. Ook ASG sluit zich aan bij deze brede gezondheidsambitie. In 2025 hebben we de samenwerking met JGZ Almere voortgezet om vroegtijdige signalering en passende ondersteuning te realiseren waar dat nodig is, zowel op school als thuis. De gezamenlijke inzet draagt bij aan de gezonde ontwikkeling van kinderen en jongeren, waarbij aandacht voor gezondheid, preventie en welzijn structureel onderdeel is van de ondersteuning die wij leerlingen bieden.

JINC – gelijke kansen richting de arbeidsmarkt

JINC Flevoland zet zich in voor jongeren in Almere en Lelystad met als doel kansenongelijkheid te verkleinen en hen een sterke start op de arbeidsmarkt te bieden. Ook in 2025 werkte ASG samen met JINC en andere maatschappelijke partners om leerlingen, met name jongeren in kwetsbare posities, extra ondersteuning en toekomstperspectief te bieden. JINC verzorgt op verschillende ASG-scholen programma's die leerlingen helpen bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, zoals bliksemstages, sollicitatietrainingen, carrière coaching en het taalprogramma *TaalTrip*. Deze activiteiten dragen bij aan het vergroten van de veerkracht van jongeren: zij krijgen een bredere blik op de wereld buiten school, bouwen aan zelfvertrouwen en versterken belangrijke vaardigheden die nodig zijn voor hun verdere schoolloopbaan en toekomstige deelname aan de samenleving en arbeidsmarkt. Met deze samenwerking levert ASG een concrete bijdrage aan gelijke kansen voor iedere leerling.

Playing for Success Almere

In 2025 heeft Playing for Success Almere belangrijke stappen gezet om de organisatie te versterken en toekomstbestendig in te richten. Een van de grootste wijzigingen betrof de personele bezetting. Door een herijking van taken en verantwoordelijkheden is de formatie teruggebracht van 8,4 fte naar 5,9 fte, met behoud van - en op onderdelen zelfs verbetering van de kwaliteit en continuïteit van de programma's. Deze herinrichting heeft geleid tot een efficiëntere inzet van middelen.

Daarnaast is in 2025 bewust gekozen voor een terugkeer op de locatie bij Almere City. De verhuizing van Hotel Finn naar het terrein van Almere City heeft, mede dankzij scherpe



afspraken met de gemeente Almere en Sporting Almere, geleid tot een kostenbesparing van ongeveer 70% op de huurkosten voor Playing for Success Almere. Tegelijkertijd biedt deze locatie een herkenbare en inspirerende leeromgeving die beter aansluit bij de kern en uitstraling van het programma.

Parallel hieraan is gewerkt aan het versterken van de governance van Playing for Success Almere. Er is ingezet op een duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdeling en op het vergroten van transparantie, zowel in de opzet en uitvoering van de programma's als in de besteding van financiële middelen. Dit draagt bij aan meer inzicht en verantwoording richting betrokken partners.

Een andere belangrijke ontwikkeling in 2025 was de totstandkoming van een nieuw businessmodel, dat in de periode september–december als pilot is uitgevoerd. Dit model vormt een basis voor een meer duurzame financiering van Playing for Success Almere. Daarnaast is actief ingezet op het versterken en verbreden van het netwerk, onder andere door het leggen van verbindingen met nieuwe schoolbesturen en partners, waaronder SKO, SAS, Aeres en het Baken.

Belangrijkste aandachtspunten voor Playing for Success Almere in 2026 zijn:

Governance en organisatie

In de komende periode ligt de focus op het verder borgen en door ontwikkelen van de Governance-structuur, zodat verantwoordelijkheden helder blijven en toezicht en advies passend zijn bij de groei en ambities van Playing for Success Almere.

Duurzame financiering en businessmodel

Het in 2025 ontwikkelde en gepiloteerde businessmodel wordt verder aangescherpt en structureel ingebed. Het doel is te komen tot een stabiele en duurzame financiering, met een evenwichtige bijdrage van samenwerkingspartners.

Samenwerking met schoolbesturen en partners

Het versterken en verdiepen van de samenwerking met bestaande en nieuwe schoolbesturen vraagt blijvende aandacht. De focus ligt hierbij op het verstevigen van de positie van Playing for Success Almere als strategische partner binnen het Almeerse onderwijsveld

Samenwerking met gemeente Almere en doelgroepgerichte programma's

In samenwerking met de gemeente Almere wordt ingezet op de verdere ontwikkeling van programma's voor thuiszitters en op ondersteuning bij de overstap van primair naar voortgezet onderwijs (PO–VO). Deze thema's vragen om gerichte afstemming en gezamenlijke verantwoordelijkheid om leerlingen duurzaam te ondersteunen.

Andersom Almere

Andersom Almere is een platform dat scholen verbindt met extern lesaanbod van anders bekwame professionals. Het platform bestaat uit een website ([Andersom Almere alle onderwijsactiviteiten van externe professionals en vakdocenten](#)) waarop dit aanbod overzichtelijk wordt gepresenteerd, aangevuld met inspirerende praktijkvoorbeelden uit Almere. Daarnaast biedt Andersom Almere een zelf ontwikkeld trainingsaanbod om deze professionals te ondersteunen bij het werken in het onderwijs. Een belangrijke training is Anders Bekwaam, kennismaken met lesgeven binnen het onderwijs, ontwikkeld door



Almeerse onderwijsprofessionals. Inmiddels hebben 123 externe aanbieders deze training gevolgd. Er is toenemende belangstelling voor verdiepende trainingen, onder andere gericht op het voortgezet en gespecialiseerd onderwijs en het ontwikkelen van lessenreeksen voor intensievere samenwerking met scholen. Het platform is opgezet met NPO-gelden; de eindverantwoording is in december 2025 ingediend bij de gemeente Almere. Sinds 1 januari 2026 is Andersom Almere ondergebracht bij de Onderwijsregio Almere-Lelystad, met verkenningen richting Lelystad.

Collage

Collage is een boven bestuurlijk samenwerkingsverband van de Almeerse schoolbesturen en vormt een belangrijke schakel in de infrastructuur voor cultuureducatie in het primair onderwijs. Via Collage worden scholen ondersteund bij het realiseren van kwalitatief cultuuronderwijs, in samenwerking met culturele partners in de stad. In de verslagperiode is nadrukkelijk aandacht besteed aan de toekomstbestendigheid van Collage. De organisatie is sterk afhankelijk van gemeentelijke subsidie en stond onder druk door veranderende voorwaarden rondom subsidieverlening en penvoerderschap. Tegelijkertijd is gewerkt aan een duurzame governance-inrichting, gericht op het versterken van de bestuurlijke en juridische borging en het waarborgen van continuïteit. Dit draagt bij aan een stabiele basis voor de verdere ontwikkeling van cultuureducatie in Almere.

Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO)

In 2024 werd gestart met de voorbereidingen voor het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) 2026–2031 voor de regio Almere. Het RPO is een wettelijk instrument waarmee schoolbesturen gezamenlijk afspraken maken over het onderwijsaanbod in de regio, zoals de spreiding van schoolsoorten, profielen en eventuele verplaatsingen of uitbreidingen van onderwijsvoorzieningen. Het huidige RPO loopt tot en met 31 juli 2026, waardoor uiterlijk vóór 1 november 2025 een nieuw plan moest worden ingediend bij het ministerie van OCW. De gezamenlijke schoolbesturen – Almeerse Scholen Groep (ASG), Het Bakken Almere, Aeres en Vrijeschool Almere – werkten hierin samen om te komen tot een gedragen visie op het onderwijsaanbod in de regio voor de komende vijf jaar. Ter ondersteuning van dit traject werd BMC gecontracteerd voor procesbegeleiding en inhoudelijke ondersteuning.

In 2024 zijn de eerste stappen gezet, waaronder bestuurlijke afstemming, voorbereiding van het traject en het opstellen van een planning. In 2025 is het traject inhoudelijk uitgevoerd, met onder andere data-analyses, gesprekken met besturen, gezamenlijke bijeenkomsten en het opstellen van een concept-RPO. Het doel van het RPO-traject is om het huidige en toekomstige onderwijsaanbod in de regio inzichtelijk te maken, knelpunten en ontwikkelwensen te inventariseren en te komen tot bestuurlijke overeenstemming over de inrichting van het voortgezet onderwijs in Almere. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar leerling prognoses, de aansluiting op vervolgonderwijs en arbeidsmarkt, en de regionale spreiding van onderwijsvoorzieningen. Na vaststelling van het concept-RPO in 2025 volgde overleg met externe partijen, waaronder de gemeente Almere (in het kader van het wettelijk verplichte OOGO), de provincie, het mbo en het bedrijfsleven. Nadat in oktober 2025 het definitieve RPO is vastgesteld en ingediend, is in maart 2026 de voorlopige beschikking ontvangen dat de aanvraag wordt gehonoreerd. In mei 2026 wordt de definitieve beschikking verwacht, zodat het RPO per 1 augustus 2026 in werking kan treden.





Goed en voldoende onderwijspersoneel

Een van de ambities uit Koers 26 is dat medewerkers zich blijvend aan ASG willen verbinden, het beste uit zichzelf en hun leerlingen halen en actief bijdragen aan het versterken van de onderwijskwaliteit. Daarom streven wij naar een werkomgeving waarin ruimte is voor leiderschap, werkplezier en vitaliteit. Strategisch Human Resource Management (SHRM) vormt hierbij de leidraad voor het personeelsbeleid binnen alle scholen en organisatieonderdelen van ASG. SHRM richt zich op het aantrekken en behouden van voldoende en deskundige medewerkers die gezond, gemotiveerd en duurzaam inzetbaar zijn. Op die manier kunnen wij ons onderwijs blijven verbeteren en vernieuwen. Strategisch HR-beleid is daarmee een integraal onderdeel van het organisatiebeleid en draagt direct bij aan het realiseren van de visie en strategische koers van ASG. Vanuit deze rol blijft ons HR-beleid zich voortdurend ontwikkelen, passend bij de uitdagingen en ambities van onze organisatie.

4.1. Strategisch Personeelsbeleid

In 2025 heeft ASG binnen het strategisch HR-beleid en de uitvoeringsagenda drie belangrijke speerpunten benoemd, gericht op het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs.

Het lerarentekort vormt daarbij een structurele uitdaging. Ondanks de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt is nadrukkelijk ingezet op het behoud van bestaande medewerkers. Hierbij is extra aandacht besteed aan professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. De Academie heeft in dit kader het scholingsaanbod op het gebied van persoonlijke ontwikkeling versterkt en verbreed. Hiermee ondersteunen wij medewerkers in hun professionele groei, vitaliteit en weerbaarheid, wat bijdraagt aan zowel werkplezier als het behoud van personeel.

Daarnaast is in 2025 een uitgebreide arbeidsmarktcommunicatiecampagne opgezet om de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van ASG als werkgever te vergroten. Deze inzet heeft geleid tot de instroom van zij-instromers en tot intensievere samenwerking met opleidingsinstituten. Tegelijkertijd worden de mogelijkheden onderzocht voor het opzetten van een bovenschoolse vervangingspool, met als doel de inzetbaarheid en flexibiliteit binnen de organisatie verder te vergroten.

Het verzuim blijft een belangrijk aandachtspunt binnen het HR-beleid. In aanloop naar de aanbesteding van een nieuwe Arbodienst is onderzocht hoe het eigenregiemodel verder kan worden versterkt. Hierbij ligt de focus op preventie, eigenaarschap en effectieve begeleiding, met als doel het verzuim terug te dringen en het welzijn van medewerkers duurzaam te verbeteren.

Op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn in 2025 belangrijke stappen gezet om te komen tot een veilige, gezonde en toekomstbestendige leer- en werkomgeving. Ter versterking van de aandacht voor arbeidsomstandigheden is een Arbocommissie ingericht, waarin deskundigen op het gebied van huisvesting participeren. Vanuit deze commissie worden knelpunten die naar voren komen uit de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) centraal geïnventariseerd, geprioriteerd en opgepakt. Goede huisvesting ondersteunt het onderwijsproces en draagt bij aan een prettige, veilige en gezonde werkomgeving voor leerlingen en medewerkers. Daarmee speelt huisvesting ook een belangrijke rol in het welzijn van onze organisatie en in de aantrekkelijkheid van ASG als werkgever.

De strategische personeelsplanning (SPP) is binnen de organisatie geïmplementeerd en vormt een belangrijk instrument voor het realiseren van een toekomstbestendig personeelsbeleid. In 2025 is het SPP-proces geëvalueerd met als doel verdere optimalisatie en efficiëntie. De verbeterpunten die hieruit zijn voortgekomen, zijn vastgelegd en verwerkt in de procedure. Alle scholen hebben in oktober input geleverd voor de SPP, waarmee zowel het kwalitatieve als kwantitatieve inzicht in het personeelsbestand is versterkt. Deze gezamenlijke aanpak draagt bij aan een beter onderbouwde personeelsplanning en maakt tijdige bijsturing mogelijk. De borging van SPP is opgenomen in de reguliere HR-cyclus, waardoor het proces structureel wordt toegepast en gemonitord. Vanuit bovenschools HR wordt daarnaast onderzocht in hoeverre verdere ontwikkeling van loopbaanpaden kan bijdragen aan het behoud van medewerkers binnen de organisatie. Hiermee wordt ingezet op duurzame



inzetbaarheid, interne doorstroom en het versterken van de organisatie als aantrekkelijke werkgever.

Bestuursformatieplan

Het bestuursformatieplan (BFP) voor het schooljaar 2025-2026 is tot stand gekomen in overeenstemming met het formatieve kader in de vorm van de Kaderbrief 2025 en met het begrotingskader in de vorm van de meerjarenbegroting (MJB) 2025-2029. Vanaf het formatieproces voor het schooljaar 2025-2026 wordt er geen formatiebrief meer opgesteld. De Kaderbrief 2025 is afgeleid van Koers 26 en bestaand ASG financieel beleid.

De Kaderbrief is voornamelijk gericht op het nieuwe besturingsmodel binnen ASG, de verbetering van de onderwijskwaliteit, het uitvoeren van het HRM-beleid en de afloop van tijdelijke middelen en de daarmee gepaarde beperkte formatieruimte. In voorgaande jaren is het bestuursformatieplan gebaseerd op de begroting voor datzelfde schooljaar. In 2025 was het bestuursformatieplan een afgeleide van de meerjarenbegroting. In de meerjarenbegroting zijn de geprognosticeerde leerlingaantallen en de daarmee gepaarde inzet van de formatie in fte's meerjarig opgenomen.

Arbodienstverlening en -beleid

In 2025 heeft ASG haar arbobeleid verder versterkt met een sterke focus op preventie en het creëren van een veilige en gezonde werkplek in nauwe samenwerking met de arbodienstverlener. Het beleid draagt bij aan het verminderen van arbeidsongevallen, bevordert het psychisch en fysiek welzijn van medewerkers, en helpt bij het beheersen van ziekteverzuim.

Een belangrijke ontwikkeling dit jaar is de oprichting van een nieuwe Arbocommissie, die het bestuur, de scholen en het Bureau adviseert en ondersteunt bij de voorbereiding en uitvoering van het arbobeleid. De commissie, bestaande uit vertegenwoordigers van disciplines zoals HR, facilitair, huisvesting en communicatie, signaleert knelpunten, adviseert over passende maatregelen en monitort de effectiviteit van het beleid. De Arbocommissie speelt ook een sleutelrol in voorlichting en training aan medewerkers over veiligheid, gezondheid en ergonomie.

Daarnaast is er bijzondere aandacht besteed aan de benoeming en certificering van belangrijke Arborollen binnen de organisatie, zoals BHV'ers, preventiemedewerkers en vertrouwenspersonen. Deze rollen zijn cruciaal om een veilige werkomgeving te kunnen waarborgen en de medewerkers ondersteuning te bieden. De certificeringen van deze Arborollen worden bijgehouden en geactualiseerd via de ASG Academie, waar medewerkers toegang hebben tot gerichte trainingen.

Het welzijn van medewerkers is een speerpunt via platforms zoals LifeCheck. Medewerkers hebben hier anoniem toegang tot ondersteuning door professionals en diverse hulpmiddelen op het gebied van gezondheid en werkgeluk. Via de ASG Academie wordt daarnaast een breed aanbod aan trainingen, inspirerende artikelen en de ASG-podcast 'Alle stemmen gelden' aangeboden, waarmee medewerkers worden gestimuleerd in hun persoonlijke ontwikkeling op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.



Door deze geïntegreerde aanpak van arbodienstverlening, Arborollen en welzijnsbevordering streeft ASG naar een gezonde, veilige en ondersteunende werkcultuur, waarin medewerkers optimaal kunnen presteren en groeien.

Onboarding

In 2025 is een vernieuwde route ingericht voor nieuwe medewerkers. Centraal daarin staat een warm welkom en een zorgvuldige start, zodat medewerkers vanaf dag één goed geïnformeerd, verbonden en betrokken zijn in hun nieuwe functie. De volledige medewerkersreis is integraal in kaart gebracht: van vacature en sollicitatie tot en met het einde van het dienstverband. Deze ketenbenadering maakt verantwoordelijkheden inzichtelijk en biedt concrete aanknopingspunten voor kwaliteitsverbetering.

In de eerste 90 dagen voert de leidinggevende meerdere 'goede gesprekken' met de nieuwe medewerker. Deze gesprekken bieden ruimte voor wederzijdse verwachtingen, reflectie en feedback. Eventuele knelpunten worden hierdoor vroegtijdig gesignaleerd en adequaat opgepakt, wat bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid, werkplezier en retentie.

Daarnaast is het proces van indiensttreding efficiënter ingericht door verdere automatisering. Nieuwe medewerkers ontvangen sneller hun contract en zijn direct administratief en digitaal aangesloten via Visma. Dit vergroot de professionaliteit van de onboarding en versterkt de betrokkenheid vanaf de start.

Het onboardingproces wordt bovendien actief gemonitord en continu verbeterd. Door periodieke evaluaties, feedback van nieuwe medewerkers en leidinggevend en analyse van relevante HR-data sturen we gericht op kwaliteit, effectiviteit en een optimale medewerker ervaring.

In 2026 zal verder doorgepakt worden op de uitvoering en implementatie van bovenstaande punten. We zullen onderzoeken of we door automatisering een deel van de onboarding makkelijker kunnen maken voor nieuwe medewerkers.

Bij ASG geloven we dat een sterke onboarding niet alleen de start van de loopbaan van onze medewerkers markeert, maar ook bijdraagt aan een cultuur van samenwerking en groei. We zijn vastbesloten om deze processen continu te verbeteren en te innoveren, zodat elke nieuwe medewerker zich welkom, gezien en gewaardeerd voelt in onze organisatie.

Arbeidsmarktcommunicatie

In 2025 lag de focus van ASG op het uitvoeren van de eerste grootschalige wervingscampagnes. Medewerkers die zich hadden aangemeld als ASG-ambassadeur, werden gefotografeerd en vertelden hun verhaal in wervende succesverhalen die zijn gepubliceerd op de werken-bij-ASG-website en welke tijdens de campagne werden ingezet.

De campagnes werden zowel offline als online uitgevoerd en zorgden voor een groot bereik. Ze hebben geleid tot een significant hogere zichtbaarheid van onze websites, vacatures en de nieuwe werken-bij-ASG-website. De resultaten tonen aan dat deze campagnes succesvol zijn geweest in het versterken van de positie van ASG als aantrekkelijke werkgever in het primair en voortgezet onderwijs. Voor 2026 ligt de focus op het verder uitbouwen van deze campagnes en het borgen van de employer branding, zodat ASG continu zichtbaar blijft voor talent, en zodat medewerkers zich blijvend verbonden voelen met de organisatie.



ZZP

In 2025 zijn verdere stappen gezet om volledige naleving van wet- en regelgeving rondom de inzet van zelfstandigen te waarborgen. In samenwerking met onze gecontracteerde brokerpartij Haert hebben wij expliciete afspraken gemaakt over het strikt hanteren van de geldende wet- en regelgeving, waaronder de kaders van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA). Daarbij is vastgelegd dat de broker toeziet op correcte contractvorming, toetsing van het ondernemerschap en het beheersen van fiscale en arbeidsrechtelijke risico's. In 2025 is ook een nadere inventarisatie uitgevoerd van alle bestaande inhuurconstructies. Op basis hiervan is vastgesteld dat er geen zelfstandigen meer rechtstreeks door ASG worden ingehuurd. De inzet van professionals zonder dienstverband verloopt uitsluitend via de gecontracteerde broker, waarmee transparantie, rechtmatigheid en beheersbaarheid van het inhuurproces zijn geborgd.

Participatiewet

De Participatiewet heeft als doel zoveel mogelijk mensen naar werk toe te leiden. Iedereen die in staat is om te werken, maar het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redt, valt onder de Participatiewet (te benoemen doelgroepen). Het ASG Handboek Participatiewet is in gebruik sinds 2015, toen de Participatiewet van kracht werd. Het Handboek is de ASG-brede leidraad hoe intern om te gaan met de wettelijke verplichtingen in dit verband. Beschreven zijn onder meer de aanmeldingsprocedure van doelgroepen/-schoolassistenten, de werkwijze bij indiensttreding, de verschillende rollen van de begeleidende professionals en professionaliseringsmogelijkheden van de betrokken werkbegeleiders. Alle werkbegeleiders van de doelgroepen krijgen een gerichte training, met ruimte om onderling ervaringen, ideeën en oplossingen uit te wisselen.

Het ASG Handboek Participatiewet zou begin 2025 worden voorgelegd ter besluitvorming. Echter, door een aanstaande wijziging van de Participatiewet is hiermee gewacht tot het najaar van 2025. Boven op de wetwijziging is per 1 november 2025 een belangrijke wijziging in de cao-VO doorgevoerd, waardoor de doelgroepen onder de reguliere salarisschalen zijn komen te vallen. Beide wijzigingen betekenen dat aan het begin van 2026 het Handboek opnieuw onder de loep zal worden genomen om de eerdergenoemde wijzigingen correct door te voeren.

Banenaafpraak

De Banenaafpraak is een afspraak tussen het kabinet en werkgevers om extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het doel is om de arbeidsmarkt inclusiever te maken en gelijke kansen te bieden aan iedereen, ongeacht eventuele beperkingen. Het kabinet wil dat mensen met een arbeidsbeperking vaker een baan bij een 'gewone' werkgever krijgen. Concreet betekent dit dat werkgevers voor 2026 samen 125.000 extra banen moeten realiseren: 100.000 extra banen in het bedrijfsleven & 25.000 extra banen bij de overheid. Hoewel het een vrijwillige afspraak betreft, is er wel een quotumregeling sinds 1 januari 2020 voor het geval er niet wordt voldaan aan de afgesproken aantallen doelgroepen binnen een organisatie of bedrijf.

Per 1 januari 2026 verandert het Loonkostenvoordeel (LKV) Banenaafpraak. Deze wijziging is onderdeel van de Wet vereenvoudigde banenaafpraak en heeft als doel het voor werkgevers eenvoudiger en aantrekkelijker te maken om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. Concreet betekent dit dat: (1) het lage-inkomensvoordeel is

afgeschaft; (2) de bedragen van het loonkostenvoordeel oudere werknemer zijn verlaagd; (3) het loonkostenvoordeel herplaatsen arbeidsgehandicapte werknemer is veranderd; (4) het loonkostenvoordeel (LKV) voor een doelgroeper ontvangt een werkgever zolang de werknemer in dienst is bij de werkgever i.p.v. voor maximaal 3 jaar; (5) en als een werkgever meer doelgroepers in dienst neemt dan volgens de quotumregeling moet, dan krijgt de werkgever een hoger loonkostenvoordeel als bonus.

In 2025 waren er 22 doelgroepers in dienst bij ASG, hetzelfde aantal als in 2024. De totale loonkosten hiervoor bedroegen € 731.129,44. Gelet op het feit dat de doelgroepers tot een speciale groep behoren, ontvangt ASG voor hen een loonkostenvoorziening. De loonkostenvoorziening wordt in mindering gebracht op de loonkosten, waardoor de werkelijke kosten voor ASG in 2025 uitkwam op € 509.639,26.

Totalen	Aantal werknemers	Loonkosten 2025	Loonkosten voorzieningen 2025	Werkelijke kosten 2025	Gemiddelde kosten
PO	12	374.709,46	115.955,27	258.754,19	21.562,85
VO	9	310.194,36	91.556,41	218.637,95	24.293,11
SB	1	46.225,62	13.978,50	32.247,12	32.247,12
ASG	22	731.129,44	221.490,18	509.639,26	23.165,42

RAP Driessen

In 2024 is ASG een samenwerking aangegaan met RAP Driessen. RAP is een HRM-kennisplatform met toegankelijke informatie over HR-vraagstukken en arbeidsvoorwaarden uit de betreffende cao's. Medewerkers hebben hiermee direct inzicht en hebben binnen een paar muisklikken antwoord op nagenoeg elke HR-vraag. Wijzigingen in de cao of op het gebied van wet- en regelgeving worden direct verwerkt, waardoor de informatie altijd actueel is.

Aan het begin van het schooljaar 2025-2026 zijn er organisatie specifieke regelingen in het kennisplatform opgenomen. Denk hierbij aan het verzuimbeleid en het beleid rondom de PB-uren en de compensatie-uren. In de periode van 1 oktober 2025 tot eind januari 2026 waren er ruim 400 actieve gebruikers binnen ASG. De thema's en modules die het meest zijn opgezocht binnen RAP zijn de cao zelf, de vertaling van de cao (de cao-populair), salaris en vergoeding, en arbeidsvoorwaarden.

Loopbaanbeleid

Eind 2024 is een projectgroep gestart met het ontwikkelen van loopbaanbeleid. Loopbaanbeleid is het geheel aan instrumenten en activiteiten dat ASG gebruikt om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Loopbaanpaden spelen daarin een belangrijke rol, zowel horizontaal (stappen binnen de huidige functie), verticaal (kiezen voor een andere functie en een promotie) als diagonaal (dezelfde functie of een andere functie in een ander team of andere school/afdeling binnen de organisatie). Van doorgroeien in het eigen vak tot het opdoen van nieuwe specialismes of de stap zetten richting leiderschap.



Begin 2025 is het project rondom het loopbaanbeleid op pauze gezet, aangezien (1) de behoeften rondom het loopbaanbeleid onduidelijk waren en (2) andere beleidsstukken en projecten rondom het loopbaanbeleid, denk aan de herijking van de gesprekscyclus, als eerste afgerond en geïmplementeerd dienden te worden. HR zal bij verschillende gremia aan het begin van 2026 toetsen welke behoeftes er liggen rondom het loopbaanbeleid.

Opleidingsbeleid en Professioneel statuut

In 2025 heeft ASG een belangrijke vervolgstap gezet in de ontwikkeling van het opleidingsbeleid voor het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en het Servicebureau. Het in 2024 ingezette traject is in 2025 verder uitgewerkt en heeft geresulteerd in een integraal beleidsdocument dat ter besluitvorming is voorgelegd. Het opleidingsbeleid is gericht op het vakbekwaam worden en blijven van alle medewerkers en ondersteunt de missie van ASG om kleur te geven aan goed onderwijs. Het beleid sluit aan bij de strategische ambities en draagt bij aan een duurzaam en samenhangend leerklimaat, waarin professionele ontwikkeling gedurende de gehele loopbaan centraal staat: van onboarding en inductie tot blijvende deskundigheidsbevordering. Aan het opleidingsbeleid is het professioneel statuut gekoppeld, waarmee invulling wordt gegeven aan wettelijke vereisten en de ambitie van ASG om onderwijsprofessionals meer zeggenschap te geven over hun werk en professionalisering. De ASG Academie vervult hierin een centrale faciliterende rol. In 2026 zal het opleidingsbeleid, samen met het professioneel statuut, zorgvuldig worden geïmplementeerd en breed worden gecommuniceerd binnen de organisatie. In voorjaar 2026 worden beide beleidsstukken ter instemming voorgelegd aan de CMR.

Pensioenbijeenvolgen

ASG hecht er als werkgever waarde aan dat medewerkers goed geïnformeerd zijn over hun pensioen en de hieraan gerelateerde keuzemogelijkheden. In samenwerking met het ABP faciliteert ASG daarom verschillende vormen van pensioenvoorlichting. Via het intranet (ASG Portal) wordt actuele pensioeninformatie gedeeld en medewerkers kunnen voor individuele pensioenvragen rechtstreeks terecht bij het ABP als vaste pensioenpartner van ASG. In 2025 bestond het voornemen om in het najaar een pensioenbijeenvolgen te organiseren. Vanwege beperkte beschikbare tijd voor de voorbereiding is deze bijeenkomst in 2025 niet gerealiseerd. ASG blijft het belang van goede pensioenvoorlichting onderschrijven en streeft ernaar om in de nabije toekomst, in samenwerking met het ABP, een pensioenbijeenvolgen te organiseren, waarbij naast pensioenvoorlichters ook andere relevante partners, zoals fiscalisten, worden betrokken.

Uniformering boven bestuurlijke arbeidsvoorwaarden

In 2025 is verdere voortgang geboekt met het realiseren van meer uniformiteit in de arbeidsvoorwaarden binnen het primair onderwijs in Almere en de bredere Onderwijsregio Almere Lelystad. Na de vaststelling van het overzicht met uniforme inschallingsafspraken in 2023 en de intensievere samenwerking tussen HRadviseurs in 2024, is de gezamenlijke verkenning in 2025 inhoudelijk verdiept.

Binnen de netwerkgroep HR van de Onderwijsregio Almere Lelystad werken HRadviseurs van de betrokken schoolbesturen structureel samen. In 2025 lag de focus vooral op het harmoniseren van boven bestuurlijke regelingen, waaronder bijvoorbeeld stagevergoedingen. Hierbij is nadrukkelijk aangesloten bij landelijke ontwikkelingen en de toen lopende onderhandelingen in de cao-VO, met als doel te komen tot toekomstbestendige en



regionaal consistente afspraken. Daarnaast is een brede verkenning gestart naar de mogelijke inrichting van een regionale flexpool. Deze richt zich op de kansen om via boven bestuurlijke samenwerking (tijdelijke) personeelstekorten op te vangen, wendbaarheid te vergroten en duurzame inzetbaarheid te versterken. Daarbij wordt zorgvuldig gekeken naar organisatorische, financiële en arbeidsvoorwaardelijke consequenties, evenals de aansluiting op bestaande vervangings- en netwerkstructuren binnen de regio.

De inzichten uit deze verkenningen vormen waardevolle input voor verdere besluitvorming binnen het bestuurlijk overleg en dragen bij aan een transparanter, meer gelijkwaardig en aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenbeleid binnen de Onderwijsregio.

Onderzoek naar vertrekkende medewerkers

In 2024 is een stagiair van Hogeschool Windesheim gestart met een onderzoek naar de redenen waarom medewerkers hun loopbaan bij ASG beëindigen of elders voortzetten. Het onderzoek is in 2025 afgerond. Op basis van het advies dat hieruit is opgesteld, wordt op korte termijn een exit-enquête ingezet om vertrekredenen in kaart te brengen. Op langere termijn wordt een uniform stappenplan voor exitgesprekken geïmplementeerd. Beide instrumenten worden periodiek geanalyseerd en gebruikt binnen de PDCA-cyclus, zodat we structureel kunnen leren en onze organisatie continu kunnen verbeteren.

Functiehuis VO

Het project van de hernieuwing van het functiehuis VO voor het OOP-personeel in het VO en het Service- en Bestuursbureau (ook cao-VO) is in 2025 volop van start gegaan. De eerste fase, de voorbereiding en de analyse, waarin de vraagstelling is aangescherpt en de projectstructuur en planning zijn bepaald, is afgerond rond de zomer 2025. De tweede fase, de ontwikkeling en de afstemming, zijn aan het begin van schooljaar 2025-2026 gestart met het inplannen en het afnemen van functie-interviews voor een percentage van de ongeveer 450 medewerkers die het project betreffen. Aan het begin van 2026 zal de tweede fase worden afgerond, waarin de nieuwe functiereeksen en functieomschrijvingen worden opgesteld door Dyade en getoetst door verschillende gremia binnen ASG.

Medewerkersonderzoek

In 2025 heeft ASG een strategische heroriëntatie uitgevoerd op de wijze waarop het medewerkersonderzoek wordt ingezet. Doel hiervan was te onderzoeken hoe medewerkervredenheid en -betrokkenheid effectiever kunnen worden gemonitord en vertaald naar concrete verbeteracties, met oog voor werkdruk en survey-moeheid.

In deze verkenning is gekeken naar alternatieve meetvormen die beter aansluiten bij een cyclische, actiegerichte aanpak. Daarbij is aandacht besteed aan korte en laagdrempelige uitvragen, snellere en transparante terugkoppeling via dashboards, het werken met een nulmeting en thematische vervolgonderzoeken, en het versterken van eigenaarschap bij leidinggevend en teams. Ook aspecten als dataveiligheid, anonimiteit en aansluiting op bestaande HR-systemen zijn meegenomen.

De uitkomsten van deze verkenning vormen in 2026 de basis voor besluitvorming over de verdere doorontwikkeling van het medewerkersonderzoek binnen ASG, in lijn met de doelstelling om medewerkers duurzaam te boeien en te binden. In het najaar van 2026 is een volgend medewerkers-onderzoek voorzien.



4.2. Lerarentekort

Het lerarentekort blijft in 2025 één van de meest bepalende randvoorwaarden voor het formatiebeleid van de Almeerse schoolbesturen. Ondanks intensieve inzet via het Noodplan Lerarentekort G5 en de verlenging van het convenant tot en met 31 december 2025, is het structurele tekort nog niet gekeerd. Wel laten de ingezette maatregelen aantoonbare positieve effecten zien op behoud, instroom en samenwerking, waardoor het onderwijs in Almere in stand kan worden gehouden onder moeilijke omstandigheden.

Het bestuursformatieplan 2025 staat daarmee in het teken van verantwoord omgaan met structurele schaarste, het dempende effect van maatregelen en het voorbereiden op structurele borging binnen de Onderwijsregio vanaf 2026.

Context van Almere en impact op formatie

Almere is een snelgroeiende New Town met een jonge bevolking (22% jonger dan 18 jaar) en een grote diversiteit in leerling populatie. Tegelijkertijd is sprake van een dubbele vergrijzing, waardoor de beschikbare beroepsbevolking onder druk staat. De onderwijsopgave wordt verzwaard door:

- een bovengemiddeld aandeel leerlingen met zorg- en ondersteuningsvragen;
- een relatief hoog aandeel gezinnen met lage inkomens;
- grootstedelijke problematiek die zich over de hele stad verspreidt en niet geconcentreerd is in enkele wijken.

Deze context vertaalt zich direct in het formatievraagstuk: scholen zijn kwetsbaar voor uitval, werkdruk is hoog en de ruimte om tekorten intern op te vangen wordt kleiner.

Stand van zaken lerarentekort 2024-2025

De zelfevaluatie laat zien dat het lerarentekort in Almere PO 23,6% bedraagt, aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde van 8,1%. Daarnaast is sprake van een tekort aan schoolleiders van 15,0%.

Een belangrijk deel van dit tekort is verborgen:

- 16,2% bij leraren;
- 8,3% bij schoolleiders.

Dit betekent dat het onderwijs in belangrijke mate in stand wordt gehouden door noodoplossingen, zoals:

- inzet van onbevoegden en OOP voor de klas;
- zij-instromers;
- herschikking van taken en groepen;
- intensieve samenwerking met externe partners.

Voor het formatiejaar 2025 betekent dit dat het tekort niet altijd primair zichtbaar is in vacatures, maar wel degelijk voelbaar is in werkdruk, kwetsbaarheid van teams en beperkte flexibiliteit bij uitval.



Personeelssamenstelling en arbeidsomstandigheden

De huidige personeelsopbouw laat een gemengd beeld zien:

- gemiddelde leeftijd: 43 jaar;
- 82% van het personeel heeft een vast contract;
- gemiddelde werkweek: 30 uur;
- ziekteverzuim: 7,2% (boven landelijk gemiddelde);
- 51,1% van de medewerkers ervaart regelmatig hoge werkdruk.

Hoewel het personeelsbestand relatief stabiel oogt, blijkt uit de in- en uitstroomcijfers dat de balans kwetsbaar is: in 2025 was de uitstroom groter dan de instroom. Een significant deel van de uitstroom gaat naar andere sectoren (43%) of richting pensioen (10,3%).

Voor het bestuursformatieplan betekent dit dat behoud van personeel minstens zo belangrijk is als instroom, en dat formatiebesluiten niet los gezien kunnen worden van werkdruk en duurzame inzetbaarheid.

Effect van de G5-maatregelen op formatie

De vijf kernmaatregelen uit het Noodplan G5 hebben een duidelijk dempende werking op het lerarentekort:

- Begeleiding van startende leraren
Uitval onder starters is lager dan 10%. Dit draagt direct bij aan behoud en stabiliteit in de formatie.
- Extra ondersteuning in de school
Structurele inzet van jeugdhulp en ondersteunende interventies verlaagt werkdruk en maakt formatie uitvoerbaar, ook bij tekorten.
- Professionalisering van OOP
Door inzet van goed toegerust OOP wordt de formatie verbreed en ontstaat ruimte voor leraren om zich te richten op hun kerntaak.
- Anders organiseren
Door herontwerp van onderwijstijd, taken en teams wordt schaarse capaciteit effectiever ingezet.
- Zij-instroom
Sinds 2020 zijn meer dan 100 zij-instromers gestart met een lage uitval (<10%), wat essentieel is voor de vulling van formatieplaatsen.

Deze maatregelen lossen het tekort niet op, maar maken het mogelijk om het onderwijs in 2025 verantwoord te blijven organiseren.

Resultaten in 2025:

- Zij-instroom: in 2025 zijn er 9 zij-instromers gestart wat maakt dat er 13 zij-instromers in opleiding zijn. Er zijn 6 mensen bezig met het geschiktheidsonderzoek en er zijn 9 zij-instromers geslaagd.
- Ad-Pep: Er zijn in 2025 9 mensen gestart met de ad-pep opleiding, deze ronden ze in 2027 af. In 2025 hebben 6 collega's de opleiding afgerond (in 2023 gestart).
- Ad-pep zij instroom: Er is 1 student die vanuit de ad-pep is door gegaan in het zij-instroom traject tot lesbevoegdheid (is gestart met 3^e en 4^e jaar Pabo).
- Duaal traject: Er zijn 5 collega's gestart met het duaal traject tot lesbevoegdheid in het PO.

- Schoolleiders basis bekwaam: 7 collega's uit het PO en 2 collega's uit het VO hebben de opleiding tot basis bekwaam schoolleider afgerond in 2025 en 4 collega's zijn deze opleiding gestart.
- Schoolleiders vakbekwaam: 5 collega's uit het PO en 1 collega uit het VO hebben de opleiding tot vakbekwaam schoolleider afgerond in 2025 en 4 collega's zijn deze opleiding gestart (2 collega's PO en 2 collega's uit het VO).
- Intern begeleider: 7 collega's hebben de opleiding tot intern begeleider afgerond in 2025 en 3 collega's zijn gestart met de opleiding tot intern begeleider.

Consequenties voor het bestuursformatieplan 2025

Voor het bestuursformatieplan 2025 gelden de volgende uitgangspunten:

- Het lerarentekort wordt als een structureel gegeven beschouwd.
- Formatie wordt ingericht op basis van realistische beschikbaarheid, niet op basis van volledige bezetting.
- De inzet van OOP, zij-instromers en anders-bekwamen is een structureel onderdeel van de formatie, geen tijdelijke noodgreep.
- Extra middelen en capaciteit worden primair ingezet op behoud, begeleiding en werkdrukverlaging.
- Solidariteit tussen scholen blijft noodzakelijk: kwetsbare scholen vragen blijvend extra ondersteuning.

Doorkijk naar 2026

2025 is een overgangsjaar: de uitvoering van het Noodplan G5 loopt af en wordt vanaf 2026 structureel ingebed in de Onderwijsregio. Dit vraagt in 2025 al om:

- voorbereiding op structurele borging van effectieve maatregelen;
- herijking van formatiebeleid in regionaal perspectief;
- bestuurlijke keuzes over bekostiging, prioritering en schaal.

Het bestuursformatieplan 2025 vormt daarmee niet alleen een instrument voor het komende jaar, maar ook een strategische brug naar een nieuwe fase van regionaal georganiseerd personeelsbeleid.



4.3 Kerncijfers personeel

Aantal medewerkers in fte's

Het aantal medewerkers is weergegeven in fte's, afgerond naar hele getallen. De peildatum is 31 december voor zowel 2025 als 2024.

	Directie & College van Bestuur		OP		OOP		LIO/Stagiair		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Primair onderwijs, incl. clusterdirectie	55	60	520	539	278	276	3	2	856	877
Voortgezet onderwijs	43	41	510	529	222	229	28	9	803	808
Servicebureau, Bestuursbureau, Concerncontrol, College van Bestuur	9	8	0	0	71	71	0	3	80	82
Totaal	107	109	1.030	1.068	571	576	31	14	1.739	1.767

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

ASG-breed is in 2025 sprake van een afname van het aantal fte (-28), groter dan in 2024 (-18). Deze afname wordt grotendeels verklaard door een daling binnen het primair onderwijs (-21 fte) en in mindere mate binnen het voortgezet onderwijs (-5 fte) en het Servicebureau/ Bestuursbureau (-2 fte). Binnen het primair onderwijs is sprake van een daling over vrijwel alle personeelscategorieën, met name bij het onderwijzend personeel (-19 fte). Dit past bij de eerdere afname van de personele omvang en kan mede worden verklaard door teruglopende middelen en een meer gerichte inzet op duurzame formatie.

In het voortgezet onderwijs is de totale afname beperkt (-5 fte), maar onderliggend verschuift de samenstelling. Het aantal fte aan onderwijzend personeel neemt af (-19 fte), terwijl het aantal stagiairs en LIO's juist sterk toeneemt (+19 fte). Dit duidt op een intensivering van het opleiden van toekomstig personeel in het licht van het lerarentekort.

Bij het Servicebureau is sprake van een lichte afname (-2 fte), met name door een daling van het aantal stagiairs. De omvang van het ondersteunend personeel blijft stabiel.

Per saldo laten de cijfers een verdere krimp van de formatie zien, gecombineerd met een verschuiving richting het versterken van de opleidingsfunctie en een meer gerichte inzet van personeel binnen de beschikbare middelen.

Tabel tijdsige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag (VOG)

Het toezicht op de (tijdsige) aanwezigheid van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) is vanaf verslagjaar 2024 veranderd. Schoolbesturen leggen voortaan in het jaarverslag verantwoording af over de (tijdsige) aanwezigheid van de VOG. Hieronder zijn de aantallen opgenomen zoals die gelden voor ASG als geheel.



Nieuwe VOG's in Jaarverslag 2025	VOG		
	aanwezig op ingangsmoment	te laat aanwezig	niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	270	55	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	142	106	0
Totaal 573	412	161	0

Binnen ASG is het proces rondom de aanvraag, ontvangst en registratie van VOG's ingericht als onderdeel van de administratieve organisatie en interne beheersing.

De aanwezigheid, afgiftedatum en tijdigheid van de VOG worden systematisch vastgelegd in het personeelsinformatiesysteem. Dit geldt zowel voor medewerkers in loondienst als voor personeel niet in loondienst, zodat volledige en juiste rapportage mogelijk is.

Het bevoegd gezag heeft de accountant geen opdracht gegeven aanvullende werkzaamheden uit te voeren ten aanzien van de controle op de tijdige aanwezigheid van de VOG.

Er zijn verschillende structurele oorzaken aan te wijzen voor het te laat aanleveren van VOG's. Ten eerste start het formele arbeidscontract van nieuwe medewerkers vaak op 1 augustus, terwijl de feitelijke eerste werkdag op school doorgaans pas later plaatsvindt. In de praktijk blijkt dat het VOG-aanvraagproces pas op die eerste werkdag in gang wordt gezet, wat leidt tot vertraging. Ten tweede komt het geregeld voor dat medewerkers die eerder via een detachingsbureau werkten, bij overgang naar een dienstverband met ASG een nieuwe VOG moeten aanvragen. Omdat er reeds een geldige VOG aanwezig is vanuit het detachingsbureau, wordt de urgentie van een nieuwe aanvraag ten onrechte als laag ervaren. Ten derde is er bij (plotselinge) vervanging, bijvoorbeeld bij ziekte, vaak sprake van directe inzet van een leerkracht terwijl de VOG-aanvraag nog loopt. Dit gebeurt om te voorkomen dat leerlingen naar huis worden gestuurd.

Om dit proces beter te beheersen, wordt er ingezet op eerdere signalering en bewustwording bij alle betrokkenen. Het moment van aanvragen wordt waar mogelijk gekoppeld aan de formele indiensttreding, waardoor er minder afhankelijkheid ontstaat van de eerste werkdag op school. In de communicatie rondom aanstellingen wordt daarnaast helderder aangegeven dat een VOG specifiek op naam van ASG vereist is, ook wanneer een medewerker al eerder via een extern bureau is ingezet. Verder wordt in situaties waarin snelle vervanging noodzakelijk is, gezocht naar tijdelijke inzetconstructies waarbij de controle op geldige VOG's geborgd is.



In- en uitstroom

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

	Uitstroom		Instroom		Verskil	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Primair onderwijs, incl. clusterdirectie	163	206	146	163	-17	-43
Voortgezet onderwijs	162	172	179	193	17	21
Servicebureau, Bestuursbureau, Concercontrol, College van bestuur	14	9	11	23	-3	14
Totaal	339	387	336	379	-3	-8

ASG-breed is er in 2025 sprake van een nagenoeg stabiele personeelsomvang (-3), een verbetering ten opzichte van 2024 (-8). Deze lichte afname wordt volledig veroorzaakt door het primair onderwijs, waar de uitstroom hoger bleef dan de instroom (-17), maar aanzienlijk minder negatief dan in 2024 (-43). Binnen het voortgezet onderwijs blijft sprake van een positief saldo (+17), zij het iets lager dan in 2024 (+21). Bij het Servicebureau is sprake van een omslag naar een licht negatief saldo (-3), na een positief saldo in 2024 (+14). Per saldo laten de cijfers een meer evenwichtige personeelsontwikkeling zien, met name door herstel binnen het primair onderwijs en stabilisatie binnen het voortgezet onderwijs, tegen de achtergrond van een aanhoudend krappe arbeidsmarkt.

4.4 Werkdrukmiddelen

Werkdrukmiddelen PO

De schoolteams maken een keuze in de extra middelen die beschikbaar zijn voor de aanpak van de werkdruk. Veel scholen kiezen voor de inzet van extra personeel, meestal in de vorm van een onderwijsassistent of een leraar ondersteuner. Daarnaast zijn er scholen die kiezen voor specifieke expertise voor bewegingsonderwijs of cultuur gerelateerde activiteiten. Met de voorgestelde bestedingsplannen heeft iedere personeelsgeleding van de MR ingestemd.

In 2025 was de inzet van de extra werkdrukmiddelen als volgt:

Bestedingscategorie	Besteed bedrag 2025
Personeel	€ 3.867.416
Materieel	€ 261.796
Overig	€ 0
Totaal	€ 4.129.212

Categorie	Ontvangen bedrag 2025
Ontvangen OCW	€ 3.950.072
Vrijval reservering	€ 179.140
Totaal	€ 4.129.212

Werkdrukmiddelen VO

De aanhoudend uitdagende arbeidsmarktomstandigheden hebben ook in het afgelopen jaar ertoe geleid dat aanzienlijk is ingezet op de werkdruk verlichtende maatregelen waaronder het inzetten van extra personeel voor begeleiding van leerlingen en surveillance.

Tevens is een deel van deze gelden besteed aan de bekostiging van individuele werkdrukmiddelen. In 2025 was de inzet van de collectieve werkdrukmiddelen als volgt:

Bestedingscategorie	Besteed bedrag 2025
Personeel	€ 1.623.918
Materieel	€ 133.150
Totaal	€ 1.757.068

Categorie	Ontvangen bedrag 2025
Ontvangen OCW	€ 1.568.876
Dotatie bestemmingsreserve	€ 188.192
Totaal	€ 1.757.068

4.5 Loopbaanbegeleiding en verzuim

Verzuim- en re-integratiebeleid

Als ASG zetten we gericht beleid in om het verzuim zoveel mogelijk te beperken. In overleg met de bedrijfsarts verzorgen we gesprekken van de bedrijfsarts voor medewerkers, de begeleiding van leidinggevenden in de verzuimcasuïstiek en de verzuimpreventie. In 2025 is er een tweede bedrijfsarts bij gekomen om de hoge wachttijden te verlagen. Hiermee is het gemiddelde verzuim iets gedaald ten opzichte van 2024. In overleg met de bedrijfsarts verzorgen we de gesprekken voor medewerkers, de begeleiding van leidinggevenden in de verzuimcasuïstiek en de verzuimpreventie. ASG heeft een complete providerboog met diverse interventieën, waardoor er nog beter gebruik wordt van maatwerk voor verzuimbegeleiding en voorkomen van verzuim. Op het gebied van verzuimpreventie delen we kennis en ervaringen om zo van elkaar te leren binnen ASG.

Verzuimcijfers

We zien in 2025 ASG-breed een lichte daling laten zien in het verzuim:

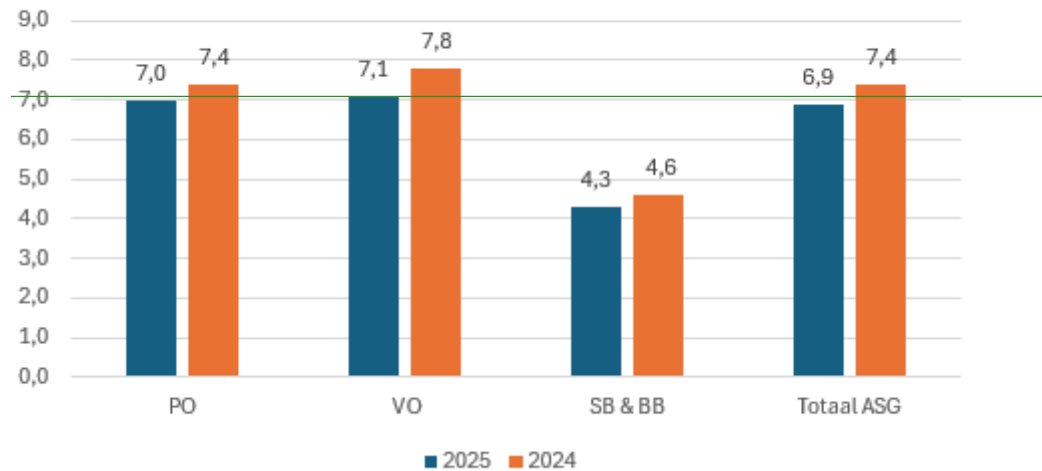
- Bij de gemiddelde verzuimduur en het verzuimpercentage zien we een lichte daling.
- Ook de meldingsfrequentie is iets gedaald.

Verzuim 2025 (peildatum 1/2025-12/2025)	Totaal 2025	Totaal 2024
Verzuimpercentage	6,9	7,4
Meldingsfrequentie	1,4	1,5
Gemiddelde verzuimduur in dagen	21,0	21,5

Uitgesplitst naar primair onderwijs, voortgezet onderwijs en het bureau (Servicebureau, Bestuursbureau, Concerncontrol en College van Bestuur) levert dit het volgende beeld op:

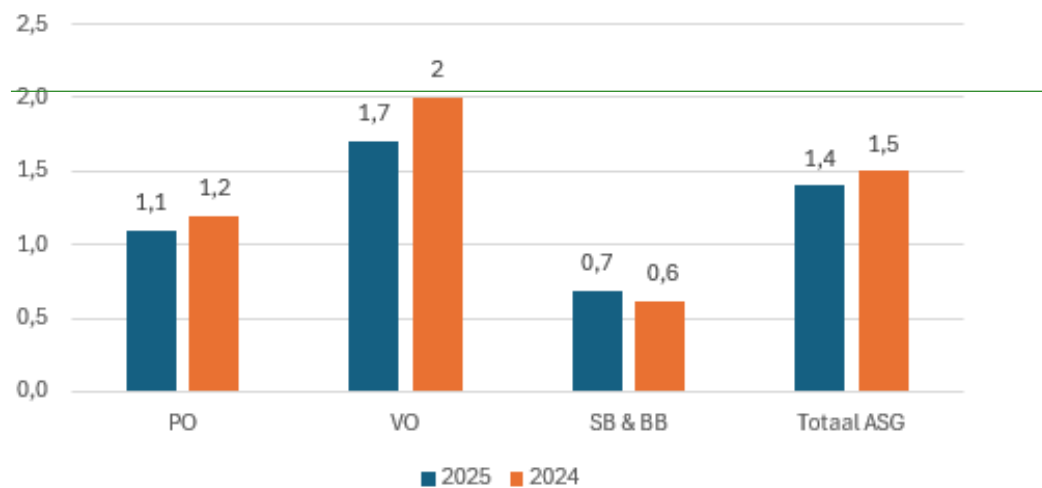


Verzuimpercentage



De daling wordt vooral veroorzaakt door een daling in het langdurig verzuim. In 2025 zijn meer langdurige verzuimdossiers overgegaan naar de WIA. Toch zien we nog een redelijk groot verzuimpercentage door disbalans in werk en privé. De categorie van 60 jaar en ouder heeft het hoogste verzuim, deze categorie heeft het zwaar met de vitaliteit in combinatie met het werk.

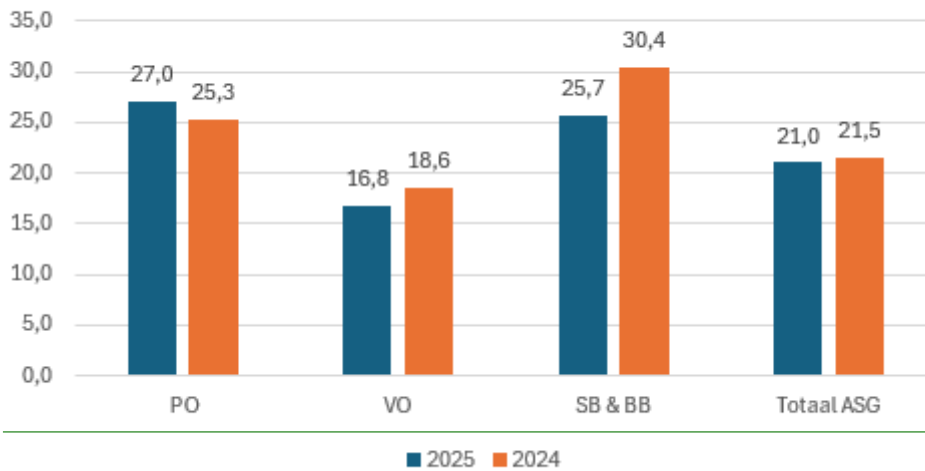
Meldingsfrequentie



De meldingsfrequentie laat een kleine daling zien, waarbij de meldingsfrequentie van het SB iets stijgt ten opzichte van 2024.



Gemiddelde verzuimduur in dagen



Het overzicht van ASG-totaal verschilt niet zoveel van 2024. De grootste daling zit in het BB&SB en VO, maar de stijging in het PO trekt dit gemiddelde weer omhoog en bijna gelijk aan 2024.

Het verzuim is nog steeds te hoog, waarbij we pieken zien van 8% verzuim op sommige scholen. We zetten in op het veranderen van de rol van leidinggevenden, waarbij meer nadruk komt te liggen op het versterken van eigenaarschap en het daadwerkelijk beleggen van regie bij de medewerker. We zien een toename van 60-plussers die eerder met pensioen willen, minder gaan werken of met grote regelmaat uitvallen. Deze uitval heeft een grote invloed om het verzuim binnen de organisatie, de werkdruk neemt toe op medewerkers die niet ziek zijn, en het verzuim heeft impact op kwaliteit van het onderwijs doordat er vaker onbevoegde medewerkers voor de klas staan.

4.6 Uitkeringen na ontslag

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

In 2025 daalde het aantal langdurige verzuimdossiers met bijna 0.6% ten opzichte van 2024. Het middellange ziekteverzuim steeg met 0.2% ten opzichte van 2024. De WGA-instroom is gestegen van 10 naar 11 dossiers. Ook is in 2025 is een daling te zien van de aangemelde ziek-uit-dienst-dossiers ten opzichte van 2024. Van de 14 dossiers in 2024 is in 2025 het aantal verminderd met 10 dossiers. Zowel in het PO als VO zijn er medewerkers ziek uit dienst gemeld. De interventies bij medewerkers met een tijdelijk contract voordat zij uit dienst gaan naar de bedrijfsarts te sturen heeft een positief resultaat opgeleverd.

Afscheid nemen van een medewerker is niet altijd te voorkomen. Maar het strategisch HR-beleid was er ook in 2025 op gericht om ontslag zoveel mogelijk te voorkomen, door personeel naar een goede plek te begeleiden. Als wel sprake was van ontslag, is ingezet



op een overgang van werk naar werk. Bij de 323 uitdiensttredingen in 2025, 60 minder dan in 2024, was er géén sprake van ontbinding via de kantonrechter. Was er één ontslag op staande voet. Bij 27 uitdiensttredingen was sprake van een WW-uitkering na ontslag. En zes medewerkers hebben WW-Plus aangevraagd. Voor de medewerkers die vallen onder de cao-PO zijn de dossiers ingediend bij het Participatiefonds.

4.7 Samen leren en ontwikkelen met de ASG Academie

De ASG Academie vormt het centrale platform binnen onze organisatie voor leren en ontwikkelen, kennisdeling, transitie en innovatie. In lijn met het koersplan en de schoolplannen levert de ASG Academie een belangrijke bijdrage aan de professionele cultuur van ASG. Dit zowel voor medewerkers als voor leidinggevendenden, in aansluiting op de actuele leervragen.

Platform ASG Academie

2025 was het eerste jaar dat de ASG Academie volledig op het nieuwe online platform draaide. In de zomer hebben we de 2.0 versie gelanceerd, waarbij de vormgeving een upgrade heeft gekregen en trainingen nog makkelijker vindbaar zijn. De Sharepoint pagina van de ASG Academie post wekelijks berichten met het nieuwste aanbod.

De ASG Academie biedt een gevarieerd aanbod voor alle medewerkers van ASG. De focus lag in 2025 op de basisvaardigheden, sociale veiligheid en vitaliteit. Deze thema's kwamen terug in evenementen, trainingen en werkgroepen. Daarmee hebben we geprobeerd meer samenhang te krijgen in onze activiteiten rondom leren, ontwikkelen en inspireren binnen ASG. Voor de inhoud voor het thema basisvaardigheden is intensief samengewerkt met het team Onderwijskwaliteit, om goed in te kunnen spelen op de wensen vanuit het werkt. Voor de HR-thema's is dezelfde aanpak gebruikt met collega's van het HR-team.

Ook binnen de Onderwijsregio zijn in 2025 de eerste samenwerkingen van start gegaan. Het aanbod van bijvoorbeeld TCA is regionaal en wordt aan de medewerkers van ASG via de Academie aangeboden. Doordat we nu meer gebruik maken van Sharepoint, kunnen we eenvoudiger evenementen van buiten ASG met collega's delen.

Spiekdates

De ASG Academie heeft samen met de afdeling Communicatie 2 spiekdates georganiseerd, in opdracht van de clusterdirectie. Kennis uitwisselen en elkaar inspireren zijn belangrijke uitgangspunten binnen ASG. Collega's van verschillende basisscholen namen een kijkje op elkaars scholen en wisselden ervaringen en onderwijsstrategieën uit. In 2025 is het programma verder aangescherpt, waarbij collega's een bewustere keuze voor een school konden maken.

Bij de Spiekdate in het voorjaar van 2025 hebben de ontvangende scholen specifiek aangegeven waarvoor collega's konden komen kijken, om tot een bewustere keuze te komen. Aan de spiekdate in het najaar van 2025 hebben als pilot ook een aantal VO-scholen deelgenomen. Op het thema Basisvaardigheden konden collega's van het PO een bezoek brengen aan de collega's van de onderbouw op het VO.



Incompany-opleiding schoolleider

De incompany opleidingen basis- en vakbekwaam schoolleider zijn ook in 2025 weer aangeboden. In samenwerking met Flevowijs kunnen medewerkers met leidinggevende ambities een incompany-opleiding tot basis- of vakbekwaam schoolleider volgen bij NSO-CNA. Samen met medewerkers van onze partners in de stad maken zij zich de benodigde leiderschapsvaardigheden eigen.

Inspiratiebijeenkomsten 2025

In 2025 organiseerde de ASG Academie meerdere inspiratiebijeenkomsten waarin kennisdeling, ontmoeting en actuele onderwijsthema's centraal stonden.

Avondje Uit

Het Avondje Uit werd in 2025 twee keer georganiseerd. De eerste editie vond plaats in juni 2025 en werd georganiseerd door de ASG Academie in samenwerking met het kernteam Sociale Veiligheid. Deze avond stond in het teken van veerkracht, verbinding en sociale veiligheid. Op de locatie Almere City FC, waar ASG mee samenwerkt voor Playing for Success Almere, verzorgden Jerry Winkler en Ivo Dokman de keynotes. Jerry Winkler deelde zijn persoonlijke levensverhaal over veerkracht en inclusie, terwijl Ivo Dokman de aanwezigen uitdaagde met zijn visie op het stellen van grenzen als basis voor duurzame verbinding. Als pilot waren tijdens deze editie ook aanbieders aanwezig met aanbod rondom sociale veiligheid en inclusie binnen de ASG Academie. De bijeenkomst trok 46 deelnemers en werd ervaren als inspirerend en verbindend.

Ook het tweede Avondje Uit in november werd georganiseerd bij Almere City. Bij deze avond was Rocky Hehakaja de keynote (november 2025, 33 aanwezigen).

Koersdag

In maart 2025 vond de Koersdag 2025 plaats met als Thema Digitale geletterdheid. Dit is een van de speerpunten van het Koersplan. De inhoud van deze middag is tot stand gekomen in samenwerking met de werkgroep Digitale Geletterdheid (maart 2025, locatie Echnaton, 141 deelnemers). Tijdens deze middag waren naast alle leidinggevendenden ook alle collega's uitgenodigd die zich bezighouden met het thema digitale geletterdheid. Het doel van deze middag was het kennismaken met verschillende thema's rondom digitale geletterdheid, gericht op leidinggevendenden van de scholen. Het is een startpunt geweest om een goede invulling te gaan geven aan de doelen van digitale geletterdheid welke vanaf 2027 wettelijk vastgelegd worden. Een aantal scholen heeft dit opgepikt en heeft een visie gevormd op digitale geletterdheid, een vaardighedenscan ingevuld om inzicht te krijgen in wat er nodig is, en is al aan de slag gegaan met een invulling op school. Een andere opbrengst is dat er na deze Koersdag ruimte is vrijgemaakt voor een bovenschoolse functie binnen de afdeling OKI waarin sturing gegeven kan worden aan de implementatie van digitale geletterdheid op alle ASG-scholen.

Vooruitblik op 2026

Ook voor 2026 nemen de thema's basisvaardigheden, sociale veiligheid en vitaliteit een centrale plaats is. Hierbij wordt gezocht naar aanbod dat zowel voor het PO, het VO als het ondersteunend personeel passend is en dat leidt tot gezamenlijke verdere ontwikkeling op deze thema's.



Het Avondje Uit wordt niet gepland voor 2026. Het aantal deelnemers is de laatste jaren teruggelopen tot onder de 50 aanmeldingen in plaats van de 100 aanmeldingen, vaak nog met wachtlijst. In 2026 willen we bekijken of en hoe we in 2027 dit soort bijeenkomsten willen vormgeven.

In de Onderwijsregio staat in de plannen beschreven dat er een bovenbestuurlijke Academie wordt opgezet in 2026. Voor de ASG Academie is dit een kans om het eigen aanbod open te stellen voor medewerkers van andere besturen, waardoor we verwachten minder trainingen hoeven te annuleren. Ook verwachten we hiermee het eigen aanbod meer divers te maken. De uitdaging blijft om zoveel mogelijk medewerkers te bereiken. Via de reguliere communicatiekanalen bereiken we in 2025 al meer medewerkers dan in 2024 en we verwachten dat met de verbeterde Sharepointpagina collega's ons in 2026 nog beter weten te vinden.

4.8 Samen opleiden en professionaliseren – AAOS en OPLIS

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

Almeerse Academische Opleidingsschool (AAOS)

In 2025 heeft de Almeerse Academische Opleidingsschool (AAOS) samen met haar partners 204 studenten opgeleid. Dit betrof voltijd- en deeltijdstudenten voor zowel eerste- als tweedegraads bevoegdheden, collega's die een tweede bevoegdheid behaalden en zij-instromers. Ten opzichte van vorig jaar (151) is dit een flinke stijging, wat een mooie ontwikkeling laat zien.

Deze groei komt mede door de uitbreiding van de AAOS in 2025. We verwelkomden twee nieuwe scholen als aspirant-leden: het ROC van Flevoland (MBO) en Baken Trinitas (van het Baken-bestuur). Beide hopen in schooljaar 2026–2027 volledig toe te treden tot de AAOS. We zijn ook in gesprek met het Baken-bestuur over de mogelijke aansluiting van andere VO-scholen die onder het Baken-bestuur vallen.

Daarnaast organiseerde de AAOS in 2025 een vakdidactische studiedag met als thema de bètavakken en het nieuwe curriculum. Ongeveer tachtig vakcollega's namen deel aan een gevarieerd programma om hun vakdidactische vaardigheden te verdiepen.

Op 15 oktober 2025 vond een ontwikkelingsgerichte peerreview plaats. Uit deze review kwamen twee belangrijke speerpunten naar voren, waaronder de ontwikkeling van een gezamenlijk begeleidings- en beoordelingsmodel in samenwerking met de Opleidingsschool Oostelijk Flevoland (OSOF) uit Lelystad. Dit project wordt in 2026 verder opgepakt. Daarnaast streven we naar uniform beleid voor studerende collega's en zij-instromers. Tot slot ontvingen we veel complimenten over de manier waarop de AAOS zich in Almere heeft ontwikkeld, en we blijven kijken naar verdere versterking van de regionale samenwerking.



Opleiden in de School (OPLIS)

In 2025 leverde Opleiden in de School (OPLIS) een waardevolle bijdrage aan het opleiden en begeleiden van toekomstige en startende onderwijsprofessionals. Binnen het PO van ASG werden in dit jaar veel professionals opgeleid: 80 pabostudenten, 30 zij-instromers, 10 schoolleiders basis bekwaam, 6 schoolleiders vakbekwaam, 7 Ad-PEP-studenten en 3 studenten intern begeleider. Al deze deelnemers kregen begeleiding van de opleidingsleerkrachten van OPLIS. Deze begeleiding bestond uit een startgesprek met de student en de leidinggevende, lesobservaties met nagesprekken, tussentijdse follow-up gesprekken en bezoeken, en ondersteuning bij de voorbereiding op de afronding van het studiejaar.

In april 2024 vond een ontwikkelgerichte peer review plaats. De constructieve feedback en gedeelde inzichten uit deze review hebben het OPLIS-team geïnspireerd om de kwaliteit van de begeleiding en het opleiden van studenten, zij-instromers, leerkrachten en andere onderwijsprofessionals verder te versterken.

Vanuit de Onderwijsregio Almere Lelystad werd daarnaast een beroep gedaan op het intensiveren van de samenwerking tussen de partnerschappen in de regio. De projectleiders hebben gezamenlijk een samenwerkings- en uitvoeringsplan opgesteld, waarin is beschreven hoe deze regionale samenwerking verder wordt versterkt en vormgegeven. In 2026 gaan we dit verder uitbreiden en versterken.

Voor startende leerkrachten biedt OPLIS een zorgvuldig samengesteld inductietraject, bestaande uit begeleiding op de werkplek, intervisie en een reeks bijeenkomsten. Drie keer per jaar worden deze bijeenkomsten georganiseerd in samenwerking met de schoolbesturen uit Almere en Lelystad van het PO (primair onderwijs), VO (voortgezet onderwijs), GO (gespecialiseerd onderwijs) en het MBO (middelbaar beroepsonderwijs), onder de vlag van Flevowijs (Flevowijs is een regionaal samenwerkingsverband van schoolbesturen om onderwijsprofessionals aan te trekken, te ondersteunen en te behouden in Flevoland). Deze bijeenkomsten bieden startende leerkrachten de mogelijkheid om collega-starters uit andere sectoren en besturen te ontmoeten en van - en met elkaar te leren.

Daarnaast organiseert OPLIS twee keer per jaar specifieke inductiebijeenkomsten voor startende medewerkers van ASG in het primair onderwijs. Deze bijeenkomsten bieden een duidelijke meerwaarde: startende leerkrachten delen kennis en ervaringen, bouwen aan onderlinge verbinding en krijgen gerichte ondersteuning in hun ontwikkelingsfase. Dit draagt bij aan een grotere betrokkenheid bij zowel het bestuur van de school als van de stad waarin zij werkzaam zijn.

De inzet van middelen voor professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders heeft plaatsgevonden binnen de kaders van de cao en het personeelsbeleid van ASG. De CMR is conform de Wet medezeggenschap op scholen betrokken bij de besluitvorming en heeft, waar van toepassing, instemming verleend c.q. positief geadviseerd op het betreffende beleid en de inzet van middelen (bijvoorbeeld op het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst Onderwijsregio Almere Lelystad en het bijbehorende plan van aanpak Onderwijsregio Almere Lelystad). Zie hiervoor ook hoofdstuk 8 Verslag Centrale Medezeggenschapsraad (CMR).



4.9 ASG Mobiliteit

In 2025 heeft ASG Mobiliteit zich gericht op het verder professionaliseren van het mobiliteitsproces en het ondersteunen van scholen en directeuren bij werving, herplaatsing en onboarding van personeel. Het team heeft onder andere bijgedragen aan de ontwikkeling van een nieuw onboardingsproces vanuit EasyCruit, inclusief de koppeling met Visma HRM. Daarnaast fungeerden de medewerkers van ASG Mobiliteit als helpdesk voor directeuren bij vraagstukken over inschaling en het werken met EasyCruit, waaronder het controleren van de juiste afhandeling van vacatures en kandidaten.

Een belangrijk onderdeel van het afgelopen jaar was de begeleiding van verplichte mobiliteitskandidaten. In samenwerking met HR en de Clusterdirectie nam ASG Mobiliteit deel aan het VO-matchingoverleg, PO Meet & Match en de Mobiliteitscarrousel. Het doel van deze begeleiding was om medewerkers op een zorgvuldige en ondersteunende manier te begeleiden bij hun mobiliteit binnen ASG, zodat zij passende nieuwe functies kunnen vinden en zich gesteund voelen in hun loopbaanontwikkeling. Ook werden alle administratieve taken rondom mobiliteit, waaronder taken vanuit verzuimmanagement, zorgvuldig afgehandeld.

Voor 2026 ligt de focus op het verder stroomlijnen van het mobiliteitsproces en het verduidelijken van de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen. Daarnaast wil ASG Mobiliteit de begeleiding van mobiliteitskandidaten optimaliseren, de toegevoegde waarde van EasyCruit beter benutten en PO-directeuren ondersteunen in nieuwe werkprocessen.

4.10 Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Een veilig klimaat als basis

Sociale veiligheid en gelijke behandeling vormen het fundament onder goed onderwijs en zorgvuldig werkgeverschap. Binnen ASG werken wij dagelijks aan een leer- en werkomgeving waarin leerlingen, medewerkers en ouders zich veilig voelen om zichzelf te zijn, vragen te stellen, zorgen te delen en grenzen aan te geven. Een dergelijk klimaat ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om voortdurende aandacht, professioneel handelen, risicobewustzijn en een heldere gezamenlijke verantwoordelijkheid op alle niveaus van de organisatie.

In 2025 is voortgebouwd op de stevige basis die in 2024 is gelegd. Tegelijkertijd is de aanpak verder verdiept, verbreed en nadrukkelijker verankerd in de dagelijkse praktijk van zowel de scholen als het Servicebureau. Het kernteam Integrale Aanpak Sociale en Psychologische Veiligheid en Integriteit heeft hierin een centrale rol gespeeld, met specifieke aandacht voor de samenhang tussen primair en voortgezet onderwijs en voor interventies die ASG-breed worden toegepast.

Vertrouwenspersonen

Structuur en toegankelijkheid

Net als in 2024 beschikt iedere ASG-locatie over ten minste één interne vertrouwenspersoon voor medewerkers en leerlingen. Daarnaast kunnen medewerkers en ouders gebruikmaken van externe vertrouwenspersonen via de samenwerking met CVP Plus. Hierbij is steeds keuze tussen een mannelijke en vrouwelijke vertrouwenspersoon. De contactgegevens van zowel interne als externe vertrouwenspersonen zijn beschikbaar via de ASG Portal en Support en worden per school en voor ASG als geheel gepubliceerd op de websites. Hiermee wordt ingezet op transparantie, zichtbaarheid en laagdrempelige toegankelijkheid.



Kerntaken

Van alle vertrouwenspersonen wordt een professionele, zorgvuldige en onafhankelijke taakuitoefening verwacht. Zij zijn laagdrempelig benaderbaar en vervullen een sleutelrol bij het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag en (vermoedens van) integriteitsschendingen. Daarbij ligt de nadruk op het zo vroeg en zo laag mogelijk in de organisatie signaleren en bespreken van zorgen.

De kerntaken van vertrouwenspersonen omvatten:

- opvang en klachtafhandeling;
- preventie en voorlichting;
- advisering en rapportage aan directie en bestuur;
- het vervullen van een ambassadeursrol ten aanzien van gewenste omgangsvormen binnen ASG.

Interne en externe vertrouwenspersonen: onderscheid en samenhang

De interne vertrouwenspersoon richt zich primair op leerlingen en medewerkers binnen de schoolcontext. De externe vertrouwenspersoon is beschikbaar voor medewerkers en ouders, ondersteunt bij integriteitsmeldingen (zoals klokkenluiderszaken) en kan ook ondersteuning bieden aan beklagde medewerkers. Dit onderscheid is wezenlijk: de externe vertrouwenspersoon opereert onafhankelijk van ASG en is niet gebonden aan interne meld- of aangifteplichten. Gezamenlijk vormen interne en externe vertrouwenspersonen een samenhangend vangnet, waarin medewerkers en ouders de ruimte hebben om te kiezen wat in hun situatie het meest passend is.

Context, meldcultuur en risicobewustzijn

ASG benadert grensoverschrijdend gedrag nadrukkelijk als een contextvraagstuk. Sociale onveiligheid ontstaat zelden door één afzonderlijk incident, maar ontwikkelt zich vaak in een omgeving waarin signalen onvoldoende worden herkend, gedeeld of opgevolgd. Vertrouwenspersonen vervullen hierin een brugfunctie: zij bieden opvang, ontvangen signalen en leveren waardevolle contextinformatie aan directie, bestuur en kernteam. In 2025 is verder ingezet op het versterken van een open meldcultuur, waarin signalen niet worden gezien als falen, maar als essentiële informatie om gezamenlijk te leren en te verbeteren. Risicobewustzijn, weten wat je ziet, hoe je handelt en waar je terecht kunt, vormt hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Samenwerking en professionaliteit

De samenwerking tussen het kernteam Veiligheid, vertrouwenspersonen, preventie-medewerkers, veiligheidscoördinatoren, ambassadeurs vroeg signalering jeugdcriminaliteit en andere ondersteunende structuren is in 2025 verder verstevigd. Door korte lijnen, collegiale consultatie en gezamenlijke scholing zijn deze professionals goed vindbaar en steviger gepositioneerd binnen de organisatie. Daarnaast is in 2025 geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering. De bekwaamheidstrajecten voor alle Arbo rollen, waaronder Bhv'ers, preventiemedewerkers, aandacht functionarissen, pestcoördinatoren en vertrouwenspersonen zijn voortgezet en uitgebreid. Hiermee wordt gewerkt aan een duurzaam, professioneel en samenhangend netwerk binnen ASG.



Meldingen en signalen in 2025

Externe vertrouwenspersonen (CVP+)

In 2025 behandelden de externe vertrouwenspersonen 35 kwesties:

- 18 meldingen van ouders
- 11 meldingen van medewerkers
- 6 collegiale consultaties

Dit betekent een daling ten opzichte van 2024 (51 kwesties). Met name het aantal medewerkers dat zich meldde, nam af.

De aard van de meldingen bleef grotendeels vergelijkbaar:

- onheuse bejegening en communicatieproblemen
- pesten
- agressie en geweld
- discriminatie
- onderwijs gerelateerde kwesties

In vrijwel alle gevallen bestond de afhandeling uit opvanggesprekken. In enkele situaties ondersteunde de externe vertrouwenspersoon gesprekken binnen de organisatie of formele klachtenprocedures. Opvallend was dat in 2025 ook ondersteuning is geboden aan kwestieveroorzakers. Dit past binnen professioneel vertrouwenswerk, maar vraagt blijvend om heldere positionering en communicatie.

Duiding

De daling in meldingen laat zich niet eenduidig verklaren. Een mogelijke verklaring is een verschuiving richting interne vertrouwenspersonen, mede door hun versterkte positie en professionalisering. Tegelijkertijd vraagt deze ontwikkeling om blijvende aandacht voor samenhang, borging en zicht op signalen binnen de organisatie.

Interne vertrouwenspersonen

In 2025 registreerden interne vertrouwenspersonen 45 meldingen, waaronder:

- 14 meldingen van onheuse bejegening;
- 9 meldingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden;
- 4 meldingen van pesten;
- 2 meldingen van discriminatie;
- 2 meldingen van agressie en geweld;
- 1 melding van intimidatie;
- overige meldingen van diverse aard.

De meeste meldingen hadden betrekking op de relatie tussen medewerker en leidinggevende of tussen collega's onderling. Zeven meldingen zijn doorverwezen. Deze cijfers benadrukken het belang van een sterke interne opvangstructuur en van goed toegeruste leidinggevendenden die in staat zijn om zorgvuldige en veilige gesprekken te voeren.



Sociale veiligheid: integrale aanpak in 2025

In 2025 is de integrale aanpak voor sociale en psychologische veiligheid verder uitgebouwd. De vijf actielijnen bleven hierbij richtinggevend.

1. Beleid en monitoring

- doorontwikkeling van het Digitaal Veiligheidsplan PO;
- voortzetting van de RI&E VO;
- afronding van het beleidsdocument crisisorganisatie en crisiscommunicatie;
- afronding van de Richtlijn bij een signaal van de externe vertrouwenspersoon;
- optimalisatie van de registratie van meldingen, incidenten en vertrouwenswerk;
- ontwikkeling van een overzichtelijke veiligheidsklapper voor leidinggevenden;
- koppeling van incidentonderzoeken aan een lerende cyclus.

2. Professionals en partners

- intensivering van de samenwerking met interne en externe vertrouwenspersonen;
- doorontwikkeling van het Team Collegiale Ondersteuning en crisismanagementteams;
- inzet van ambassadeurs vroeg signalering jeugdcriminaliteit;
- versterking van het netwerk vanuit het Convenant Veiligheid op Scholen (onderwijsorganisaties, gemeenten, politie en het programma Preventie met Gezag);
- uitbreiding van bekwaamheidstrajecten voor Arbo rollen;
- pilot specialistisch jongerenwerk op scholen.

3. Professionalisering en leren

- uitbreiding van het aanbod binnen de ASG Academie, met trainingen rond agressie, jeugdcriminaliteit en ondermijning, groepsdynamica, straatcultuur en meldcodes;
- leergang psychologische veiligheid voor MT Servicebureau en kernteam;
- teamdialogen over gedragscode, normen en waarden en psychologische veiligheid.

4. Informatie en communicatie

- versterking van portal en onboarding met actuele veiligheidsinformatie, waaronder online trends, signalering en trainingen;
- actieve toepassing van de ASG Gedragscode, onder meer via posters en een handzaam boekje;
- inzet van podcasts, nieuwsbrieven en inspiratiesessies;
- organisatie van een jaarlijks event rond inclusie en groepsdynamiek.

5. Psychologische veiligheid

- continuering van initiatieven zoals de podcast *Alle Stemmen Gelden*;
- verdere uitrol van leergangen en train-de-trainer trajecten.



Vooruitblik

Kleur en Karakter

In 2026 kiest ASG nadrukkelijk voor een herkenbare en integrale veiligheidsvisie, gebaseerd op drie pijlers:

- psychologische veiligheid;
- risicobewustzijn;
- weerbaarheid.

Het kernteam Veiligheid fungeert hierbij als kenniscentrum, aanjager, regisseur en inspirator. De aanpak verbindt beleid en praktijk, meldstructuren en ondersteuning, en sluit aan bij het Convenant Veiligheid op Scholen en het programma Preventie met Gezag.

Doel

Een scholen groep waarin medewerkers en leerlingen zich veilig voelen om te leren en te groeien, grenzen te stellen en risico's tijdig te signaleren – samen, professioneel en met moed. In 2026 werken primair en voortgezet onderwijs gezamenlijk toe naar:

- een cultuur van psychologische veiligheid;
- professioneel en risicobewust handelen;
- sterke teams en weerbare leerlingen;
- normerend leiderschap;
- een integrale, data gedreven veiligheidsaanpak.

Door structurele monitoring, zorgvuldige duiding en het koppelen van data aan concrete acties ontwikkelt ASG zich verder tot een organisatie die leert, bijstuurt en blijvend investeert in veiligheid.





5

Huisvesting & facilitair

Een toekomstbestendige leeromgeving vormt een essentiële randvoorwaarde voor goed onderwijs en goed werkgeverschap. In Almere, waar groei, vernieuwing en schaarste samenkomen, brengt dit een complexe opgave met zich mee. Het realiseren en onderhouden van passende schoolgebouwen vraagt om scherpe keuzes, duurzame oplossingen en nauwe afstemming met partners. Tegelijkertijd spelen facilitaire processen, digitalisering en informatiebeveiliging een steeds grotere rol in het ondersteunen van het primaire proces. Samen dragen deze elementen bij aan een veilige, gezonde en goed uitgeruste omgeving waarin leerlingen en medewerkers optimaal kunnen functioneren.

5.1. Onderwijshuisvesting: een complexe uitdaging

De urgentie rondom onderwijshuisvesting in Almere blijft onverminderd groot. Verouderde schoolgebouwen, toenemende klimaateffecten en beperkte financiële middelen maken dat de opgave complex blijft. De uitvoering van het in 2021 door de gemeente vastgestelde Integraal Huisvestingsplan (IHP) is door de beschikbare middelen slechts gedeeltelijk gerealiseerd en dient herijkt te worden. De gemeente Almere is samen met de schoolbesturen begonnen met het traject om een nieuw IHP te realiseren waarin alle schoolgebouwen in Almere in opgenomen zullen worden. De huidige planning laat zien dat afronding van het nieuwe IHP in 2026 uitdagend zal zijn. ASG blijft druk zetten op en spoort de gemeente aan om meer investeringen in onderwijshuisvesting voor de komende jaren te realiseren in Almere.

Ook in 2025 stond ASG voor de uitdaging om binnen deze beperkingen stappen te zetten. Door beter inzicht in de staat van de gebouwen en de bijbehorende investeringsopgave wordt steeds duidelijker welke keuzes nodig zijn. Tegelijkertijd blijft de spanning bestaan tussen de ambities voor goed en toekomstbestendig onderwijs en de financiële ruimte om deze volledig te realiseren.

5.2 Visie op huisvesting

Goede schoolgebouwen zijn een randvoorwaarde voor goed onderwijs. Ze bieden leerlingen een gezonde en stimulerende leeromgeving en zorgen voor medewerkers voor een prettige werkplek. Onderwijshuisvesting is daarmee geen bijzaak, maar een essentieel instrument om de ambities van ASG te realiseren. Met de stappen die in 2025 zijn gezet, is verdere voortgang geboekt in het versterken van de basis voor toekomstbestendige onderwijshuisvesting. Tegelijkertijd blijft de opgave groot en afhankelijk van samenwerking met de gemeente en andere partners. ASG blijft zich inzetten om binnen de beschikbare mogelijkheden te zorgen voor schoolgebouwen die bijdragen aan goed onderwijs en een gezonde leer- en werkomgeving.

In november 2023 heeft het College van Bestuur het ambitiesdocument Onderwijshuisvesting ASG vastgesteld. Dit document schetst een langetermijnvisie voor de periode 2025–2050 en vormt het fundament voor de keuzes die ASG de komende jaren maakt. ASG streeft naar duurzame, veilige en aantrekkelijke schoolgebouwen die aansluiten bij het onderwijs dat leerlingen nodig hebben, nu en in de toekomst.

Huisvesting moet aansluiten bij ambities

ASG wil voldoen aan de eisen die aan schoolgebouwen worden gesteld. Enkele recent gerealiseerde scholen vragen weinig aanvullende inspanning, terwijl voor andere scholen nieuwbouw of ingrijpende aanpassingen noodzakelijk zijn.

Voor het overige gebouwenbestand wordt gewerkt aan toekomstperspectieven. ASG streeft hierbij naar energie neutrale gebouwen (ENG). Daarbij is het van belang dat huisvesting aansluit bij de inhoudelijke ambities van ASG, zoals het versterken van doorlopende leerlijnen en de samenwerking met kinderopvang en andere voorzieningen. Daarom moeten we meer werk maken van innovatieve manieren om schoolgebouwen te bouwen, te renoveren en in te richten in lijn met deze ambities.



Huisvesting moet voldoen aan klimaat- en duurzaamheidseisen

De effecten van klimaatverandering zijn merkbaar in onze schoolgebouwen. In warme periodes lopen de temperaturen in sommige lokalen zodanig op dat het leer- en werkklimaat onder druk staat. Om hier structureel verbetering in aan te brengen is in 2025 een project gestart met betrekking tot de analyse van het binnenklimaat in de schoolgebouwen, wat in 2026 moet resulteren in input voor het toekomstperspectief van het scholenpalet. ASG streeft hierbij naar het realiseren van de norm Frisse Scholen B en naar het stap voor stap 'Paris Proof' maken van het gebouwenbestand.

Huisvesting moet meegroeien met de stad

Almere blijft groeien en deze groei vraagt om voldoende, flexibele en toekomstbestendige onderwijshuisvesting. Niet alleen de hoeveelheid ruimte, maar ook de wijze waarop gebouwen worden ingericht en gebruikt, vraagt om een andere benadering.

Voor nieuwe ontwikkelingen, zoals Almere Pampus en vervangende nieuwbouw, wordt gekeken naar innovatieve concepten waarin onderwijs wordt gecombineerd met andere maatschappelijke functies. ASG bezint zich op haar rol binnen deze ontwikkelingen en op de bijdrage die openbaar onderwijs hierin kan leveren.

5.3 Onderhoud en Nieuwbouw

Onderhoud

Nadat ASG in 2024 de wijziging in de financiële verwerking van de kosten van groot onderhoud heeft doorgevoerd, in overeenstemming met de opgestelde richtlijnen door de Raad voor de Jaarverslaggeving, is in 2025 belangrijke voortgang geboekt in het actualiseren en beleidsrijker maken van de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP). Voor het primair onderwijs zijn de MJOP's geactualiseerd op basis van NEN2767-metingen. Binnen het voortgezet onderwijs zijn nulmetingen uitgevoerd en zijn nieuwe MJOP's opgesteld in eigen regie. De inzet van onderhoudstooling draagt bij aan meer grip en een planmatige aanpak van onderhoud.

Nieuwbouw De Meergronden

VO-school De Meergronden is de oudste middelbare school van Almere, voldoet niet meer aan de eisen voor modern onderwijs en is dringend aan vervanging toe. De gemeente geeft aan dat de vervangende nieuwbouw van De Meergronden onderdeel uitmaakt van de stedenbouwkundige herstructurering van (delen van) Almere Haven. In 2025 is door de projectgroep hard gewerkt aan deze integrale ontwikkeling. Hierbij zijn verschillende scenario's geschetst die de mogelijkheden van een nieuw schoolgebouw op de bestaande kavel laten zien. De Nieuwe Meergronden zal op de huidige locatie worden gerealiseerd. Sport en LO-onderwijs verhuizen naar de nabij gelegen nieuwe gemeentelijke sporthal, die wordt uitgebreid. Afgesproken is om de nieuwe school in één keer (niet gefaseerd) te bouwen.

Brede buurtscholen

De nieuwbouwprojecten voor brede buurtscholen, zoals opgenomen in het IHP, zijn in ontwikkeling. Het gaat om de scholen in de prioriteits- en nieuwbouwwijken van Almere. Brede Buurtschool Zuid en De Pauw (Oosterwold) zijn het meest ver in ontwikkeling. De nieuwbouw van De Pauw is inmiddels in de bouwvoorbereidingsfase terecht gekomen. Het terrein is beschikbaar gesteld en het ontwerp van het gebouw is afgerond. Na de



technische uitwerking wordt de aanbesteding gestart. Verwachte opleverdatum is zomer 2027. Voor projecten Noord, Haven, Molenbuurt en Nobelhorst wordt samen met de Gemeente een verkenning gedaan naar het in serie bouwen van deze schoolgebouwen.

5.4 Inkoop

Collectief inkopen komt het onderwijs ten goede én bespaart kosten. Door centrale inkoop kunnen we strengere eisen stellen aan het aanbod, wat de kwaliteit en duurzaamheid ten goede komt. Alle scholen profiteren hiervan. Het inkoopbeleid sluit aan op de organisatiedoelstellingen, op Koers 26 en de vastgestelde procuratieregels, waarmee de inkoopfunctie strategisch is uitgelijnd. ASG toetst de werking van het inkoopbeleid met periodieke spendanalyses. Dit geeft een goed beeld van bestedingen bij leveranciers en dienstverleners, binnen contracten en productgroepen. Als het nodig is, scherpen we processen aan of verbeteren we ze. Hieruit blijkt dat het inkoopproces bij ASG steeds efficiënter verloopt. De contracten voor de in 2024 afgeronde Europese aanbestedingsprocedures (schoonmaak VO, accountantsdiensten en hardware ICT) zijn in 2025 geïmplementeerd.

In 2025 zijn twee meervoudig onderhandse aanbestedingen gedaan voor een management-informatiesysteem en voor het vernieuwen van het functiehuis voor OOP in het VO en op het Servicebureau. De in 2024 gestarte Europese aanbesteding voor AV-middelen is naar volle tevredenheid afgerond. Daarnaast zijn er aanbestedingen gedaan voor connectiviteit via wifi en afvalinzameling, ook hier zijn mooie resultaten met een kostenbesparing voor de komende jaren geboekt. Ter voorbereiding op de aanbesteding voor Arbodienstverlening in 2026 is in 2025 een marktconsultatie uitgevoerd. De hierbij verkregen inzichten helpen om het verzuimbeleid te herijken en vervolgens de dienstverlening op een passende manier in de markt te zetten.

5.5 ICT

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in het moderniseren en versterken van onze ICT-infrastructuur. Deze investeringen waren nodig om onze scholen betrouwbaarder, veiliger en toekomstbestendiger te maken en om zowel medewerkers als leerlingen optimaal te ondersteunen in hun dagelijkse onderwijspraktijk.

Vernieuwing van de wifi-omgeving

Een van de grootste projecten dit jaar was de volledige vervanging van de wifi-omgeving binnen onze organisatie. De nieuwe infrastructuur biedt:

- Hogere snelheid en betere dekking in alle schoolgebouwen.
- Meer stabiliteit bij piekbelasting, bijvoorbeeld tijdens toetsen en digitale lessen.
- Verbeterde beveiliging, dankzij modernere standaarden en centraal beheer.

Hierdoor kunnen medewerkers en leerlingen rekenen op een betrouwbare draadloze verbinding die aansluit bij de toenemende digitalisering van het onderwijs.



Vervanging van switches op VO-scholen

Daarnaast zijn op meerdere VO-locaties verouderde switches vervangen. Deze netwerk-componenten vormen de ruggengraat van het lokale netwerk. Door de upgrade beschikken de scholen nu over:

- Snellere interne dataverwerking.
- Een betere basis voor toekomstig netwerk- en securitybeleid.
- Deze modernisering zorgt ervoor dat ook interne systemen en apparaten efficiënter en veiliger functioneren.

Nieuwe SSO-koppelingen

Om het gebruikersgemak verder te vergroten, zijn dit jaar diverse Single Sign-On (SSO) koppelingen gerealiseerd. Dankzij deze integraties kunnen medewerkers en leerlingen met één account veilig en eenvoudig toegang krijgen tot meerdere applicaties. Dit levert:

- Minder wachtwoord problemen.
- Hogere veiligheid door centraal identity management.
- Een soepelere werk- en leerervaring.

De nieuwe koppelingen sluiten aan bij onze strategie om ICT-middelen zo gebruiksvriendelijk mogelijk te maken.

Cyber Security Assessment

Naast de technische vernieuwingen hebben we dit jaar een assessment uitgevoerd met de Cyber Security Assessment Tool (CSAT). Deze tool brengt op een gestructureerde en feitelijke manier de cyberrisico's in kaart binnen onze lokale IT-omgeving en onze Microsoft 365- en Azure-omgevingen. Hierbij wordt onder andere gekeken naar kwetsbaarheden, configuraties en rechtenstructuren. De uitkomsten laten zien dat we goed op weg zijn. Het assessment biedt daarnaast een helder, feitelijk onderbouwd actieplan om onze cyberweerbaarheid verder te versterken en gericht door te ontwikkelen.

Vooruitblik

Met deze projecten is een belangrijke basis gelegd voor verdere digitalisering en innovatie. In het komende jaar blijven we investeren in stabiliteit, veiligheid en eenvoud voor alle gebruikers binnen onze organisatie.

5.6 Informatiebeveiliging en privacy

In 2025 nam het aantal cyberaanvallen in het funderend onderwijs verder toe, waaronder DDoSaanvallen, phishing en ransomware. Het ministerie van OCW en sectororganisaties hebben het programma Digitaal Veilig Onderwijs tot 2029 verlengd en bevestigden dat het Normenkader IBP in 2030 volledig moet worden nageleefd. AI speelde een toenemende rol in zowel cyberdreigingen als beveiligingsmaatregelen, waardoor de complexiteit van digitale risico's verder is toegenomen.

Informatiebeveiliging en privacy zijn belangrijke aandachtspunten binnen ASG en er wordt continu gewerkt aan het verbeteren en ontwikkelen van processen die bijdragen aan de veiligheid van gegevens en systemen. ASG beschikt over een strategisch IBP-beleid en een plan van aanpak voor verdere implementatie. De voortgang wordt periodiek gemonitord en besproken binnen de organisatie. De ambitie is om tijdig te voldoen aan de landelijke normen, waarbij aandacht is voor zowel technische maatregelen als bewustwording en gedrag van medewerkers.



Het IBP-beleid is aangevuld met de beschrijving van scheiding van functies en ICT-processen en beveiligingsplannen zijn verder uitgewerkt en beschreven. Ook is er door een externe partij een Cyber Security Assessment uitgevoerd op de IT-omgeving. De uitvoerder van het assessment complimenteerde ASG met de deskundigheid van onze ICT-specialisten. Het resultaat van het assessment liet weliswaar mogelijkheden voor verbetering zien, maar de behaalde score hadden ze nog niet eerder bij een onderwijsorganisatie gezien.

Daarbij moeten we wel rekening houden dat het, ondanks al deze maatregelen, toch fout kan gaan en dat ASG voorbereid moet zijn op crisissituaties. Een werkgroep heeft hiervoor een praktisch crisisorganisatie document opgesteld waarin is vermeld welke stappen moeten worden genomen als zich een crisis voordoet. Dit kan een crisis betreffen binnen ieder proces van ASG, dus niet alleen IBP. De deelnemers van het Crisisteam weten precies wat hun taak is. Gegevens van interne en externe partijen zijn direct voorhanden. Communicatie vindt plaats volgens duidelijke afspraken, waardoor elke crisis gestructureerd kan worden aangepakt.

De volgende stap is het oefenen met crisissituaties. Net als bij een brandoefening leren we op die manier vaardigheid in de omgang met een crisis, wat er goed gaat en wat er nog kan verbeteren. Hier zien we ook het resultaat van de integrale aanpak 75 waarbij voor procesontwikkeling niet alleen naar IBP wordt gekeken, maar waarbij alle ASG-processen in de aanpak worden meegenomen.

In 2025 is ook gewerkt aan regelgeving voor het gebruik van Kunstmatige Intelligentie (AI). Het gebruik van AI neemt exponentieel toe. AI kan veel positiefs brengen, maar heeft ook risico's op zowel het vlak van privacy en informatieveiligheid als ethiek. ASG moet daarbij als gebruiker van AI-applicaties voldoen aan de nieuwe Europese wetgeving voor gebruik van AI (AI-act). De nu opgestelde regelgeving biedt de scholen kaders waarbinnen zij hun eigen AI-beleid verder kunnen ontwikkelen. Zo is vastgelegd dat alle medewerkers een basistraining gevolgd moeten hebben om met AI te mogen werken en moeten AI-applicaties eerst worden getoetst op voldoen aan veiligheidsvereisten, voordat deze worden aangeschaft en gebruikt.

In 2025 registreerden we vijftien incidenten met persoonsgegevens. Drie meldden we als datalek bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Bij geen van deze incidenten was sprake van een ernstig datalek. Verder zijn er 21 nieuwe verwerkingsovereenkomsten afgesloten en vernieuwden we er veertien. We zijn in het verslagjaar gestart met een DPIA (dataprivacy impact assessment) op ons nieuwe managementinformatiesysteem. De DPIA laat zien welke aandachtspunten er voor dit systeem zijn voor wat betreft informatieveiligheid en privacy. De DPIA loopt mee met de implementatie van het managementinformatiesysteem tot in 2026.

In 2026 worden naar verwachting alle aanbevelingen van het Normenkader ingevuld en wordt de aandacht verlegd van implementatie naar continue verbetering. Tevens wordt er gestart met een werkgroep die zich zal bezighouden met het verder versterken van bewustwording rondom IBP. Welke middelen kunnen we inzetten, hoe kunnen we onderwerpen op een leuke en leerzame manier bij alle medewerkers nog beter onder de aandacht brengen. En wat voor IBP goed blijkt te werken, kunnen we ook voor andere bewustwording inzetten. Te denken valt aan bewustwording over sociale veiligheid en ARBO regelgeving.





Bestuur en organisatie

Een krachtige organisatie vraagt om heldere keuzes, een duidelijke inrichting en een gedeeld besef van verantwoordelijkheid. Binnen ASG staat een besturingsfilosofie centraal waarin het primaire proces leidend is, professionals ruimte krijgen en samenwerking de basis vormt voor besluitvorming. De inrichting van de organisatie, de rolverdeling tussen bestuur, toezicht en ondersteuning en de wijze waarop verantwoordelijkheid wordt afgelegd, dragen bij aan een stabiele en wendbare organisatie. In een context van toenemende complexiteit is het vermogen om zorgvuldig te sturen, te leren en bij te sturen van groot belang.

6.1. Besturingsfilosofie

Toepassing en naleving gedragscodes bestuur en toezicht

In de geldende Governancecode Funderend Onderwijs en de Code Goed Toezicht zijn de basisprincipes vastgelegd van de professionaliteit van bestuurders en toezichthouders in respectievelijk het primair en het voortgezet onderwijs. ASG handelt in lijn met de Governancecode Funderend Onderwijs. Deze code is gebaseerd op de principes verantwoordelijkheid, verbinding, lerend vermogen, integriteit en openheid. Binnen ASG wordt invulling gegeven aan deze principes door onder meer:

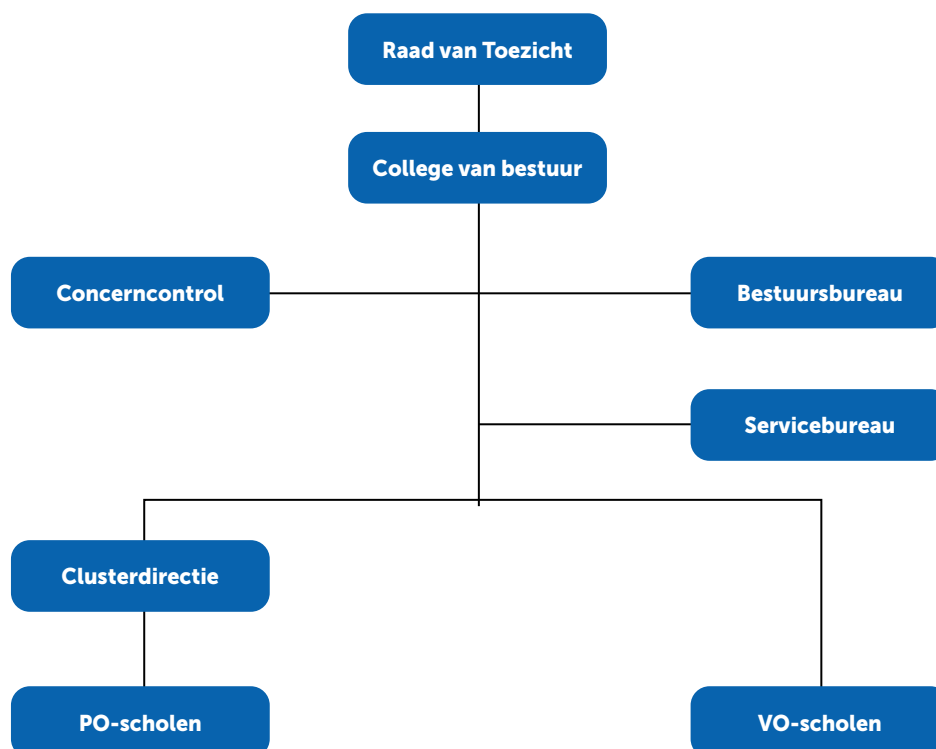
- een duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht;
- actieve betrokkenheid van interne en externe stakeholders;
- aandacht voor professionalisering en kwaliteitsontwikkeling;
- het bevorderen van een integere en transparante organisatiecultuur.

Het bestuur en de Raad van Toezicht van ASG handelen overeenkomstig deze codes, die ook zijn verweven in de (bindende) reglementen van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van ASG. De reglementen van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn te vinden op de website van ASG. In het verslagjaar 2025 zijn geen afwijkingen van de Governance-code Funderend Onderwijs en de Code Goed Toezicht geconstateerd. Jaarlijks wordt een uitvraag van verbonden partijen gedaan aan bestuurders en toezichthouders. In 2025 zijn geen meldingen gedaan van belangenverstrengeling of conflicterende rollen en functies die van betekenis zijn voor de organisatie. ASG is lid van de PO-Raad en de VOraad.

6.2. Interne organisatiestructuur

De interne organisatiestructuur van ASG ziet er als volgt uit:

Organogram ASG



Juridische structuur

De Stichting ASG is een samenwerkingsstichting die algemeen bijzonder en openbaar primair onderwijs en algemeen bijzonder en openbaar voortgezet onderwijs aanbiedt. Het Servicebureau, het Bestuursbureau en Concerncontrol voeren ondersteunende werkzaamheden uit. De Stichting ASG wordt bestuurd door het College van Bestuur. Het interne toezicht is belegd bij de Raad van Toezicht, waarvan de leden worden benoemd door de gemeenteraad van de gemeente Almere.

College van Bestuur

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

ASG kent een collegiaal bestuur. De leden van het College van Bestuur treden als eenheid met één standpunt naar buiten. In de statuten van ASG wordt in artikel 9 sub 5 aangegeven dat het College van Bestuur een bestuursreglement kan opstellen. Met het Reglement College van Bestuur d.d. 13 december 2021 is hier invulling aan gegeven. Het Reglement College van Bestuur is te vinden op de website van ASG.

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

Naam/functie	Portefeuilles	(Neven)functies
Mevrouw S. Olivier (Susanne) Voorzitter College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijskwaliteit; • Passend Onderwijs; • Veiligheid 	Lid Adviesraad Almere City FC Voorzitter bestuur Playing for Success Almere Lid ALV Passend Onderwijs Almere Lid Raad van Inzicht Playing for Success Nederland
De heer J.A. Damen (Ber) Lid College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • HR/Onderwijsregio; • Bedrijfsvoering/ Huisvesting. 	Lector/Kerndocent bij Hogeschool Avans+ Lid Raad van Advies ProProf Lid Raad van Advies Nouri Foundation Onafhankelijk Technisch voorzitter Ledenraad amateursectie KNVB Lid ALV Passend Onderwijs Almere

Portefeuilles

In 2025 is verder gewerkt met een portefeuillestructuur rondom de volgende thema's: onderwijskwaliteit, passend onderwijs, veiligheid, HR/onderwijsregio en bedrijfsvoering/huisvesting. Hiermee krijgt de portefeuillestructuur binnen ASG verder vorm en wordt gestuurd op samenhang in de belangrijkste organisatie brede thema's. Ook binnen het College van Bestuur wordt gewerkt met deze zelfde sector overstijgende portefeuilleverdeling.

Met sector overstijgend wordt bedoeld dat dezelfde thema's gelden voor zowel het primair onderwijs (PO) als het voortgezet onderwijs (VO). Deze werkwijze ondersteunt de gezamenlijke ontwikkeling van beleid en versterkt de afstemming tussen bestuur, scholen en Servicebureau. Portefeuillehouders volgen ontwikkelingen binnen hun portefeuille, bereiden onderwerpen voor en dragen bij aan de uitvoering van de uitvoeringsagenda's. In de samenwerking met het Servicebureau spelen experts en teamleiders een belangrijke rol bij de voorbereiding en uitvoering. Daarbij ligt het accent voor portefeuillehouders op het *wat* (de inhoud en prioriteiten) en voor de organisatie op het *hoe* (de uitvoering). De leden van het College van Bestuur nemen los van elkaar deel aan de portefeuillehouder overleggen op basis van de portefeuille indeling zoals getoond in het voorgaande schema. Daarnaast nemen voor de meeste portefeuilles veelal clusterdirecteuren en rectoren/directeuren deel aan de portefeuillehouder overleggen. Op de portefeuilles Veiligheid en Bedrijfsvoering/Huisvesting vindt overleg plaats tussen het College van Bestuur en de directeur Servicebureau en/of adviseurs vanuit het Servicebureau. In de portefeuillehouder overleggen worden interne en externe ontwikkelingen gedeeld en gedeuid en wordt de voortgang op de uitvoeringsagenda gemonitord. Besluitvorming vindt niet plaats in deze overleggen, maar in de Directieraden PO en VO en in het College van Bestuur-overleg.

Clusterdirectie en primair onderwijs

De clusterdirectie geeft leiding aan een cluster van basisscholen en aan de schooldirecteuren van de scholen in het betreffende cluster. De clusterdirecteur voert in dat kader formeel de jaarlijkse ontwikkelgesprekken met de directeur over diens ambities en functioneren. De clusterdirecteur is ook eerste aanspreekpunt, klankbord, sparringpartner en spiegel en ondersteunt de schooldirecteur bij vragen over kwaliteit, kwesties rondom personeel en klachten van ouders of medewerkers. Daarnaast is de clusterdirecteur integraal verantwoordelijk voor een goede gang van zaken en ontwikkeling van de scholen in het cluster als het gaat om onderwijskwaliteit, financiën en bedrijfsvoering, personeelsbeleid en huisvesting. Ook de vertaling van het beleid van ASG (zoals beschreven in het Koersplan) naar het beleid van de scholen, valt onder de verantwoordelijkheid van de clusterdirecteur. Clusterdirecteuren vormen samen de directieraad PO, waar ook het College van Bestuur en de directeur Servicebureau aan deelnemen. In de Directieraadvergaderingen worden besluiten genomen die het gehele sector PO aangaan. Periodiek vergadert de Directieraad-PO met de Directieraad-VO over sector overstijgende onderwerpen.

Voortgezet onderwijs

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

De rectoren/directeuren oefenen de taken en bevoegdheden uit die door het bestuur aan hen zijn gemandateerd. De rectoren/directeuren VO vormen samen de Directieraad-VO, waar



ook het College van Bestuur en de directeur Servicebureau aan deelnemen. In de Directieraadvergaderingen worden besluiten genomen die het gehele sector VO aangaan. Periodiek vergadert de Directieraad-VO samen met de Directieraad-PO over sector overstijgende onderwerpen.

6.3. Stafondersteuning

Concerncontrol

Concerncontrol is verantwoordelijk voor de financieel-economische en organisatie brede beleidsadviesing van het College van Bestuur op strategisch niveau en heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van de organisatie. Concerncontrol heeft rechtstreeks toegang tot de Raad van Toezicht en kan de Raad van Toezicht in uitzonderlijke situaties, in relatie tot de continuïteit van ASG, gevraagd en ongevraagd adviseren. Tot medio 2025 werd de functie van Concerncontroller vervuld op ad interim basis, maar per 1 juni 2025 kon de reguliere vacature vervuld worden door de benoeming van een geschikte kandidaat.

Bestuursbureau

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

Servicebureau

Het Servicebureau van ASG faciliteert scholen en bestuur in de breedste zin van het woord. De leiding over het Servicebureau ligt bij de directeur Servicebureau, die samen met vier teamleiders het managementteam vormt. Het Servicebureau zorgt voor een integraal en helder aanbod voor scholen en bestuur, met samenhangende processen en een vaste ondersteuning per school via een serviceteam met een aangewezen accounthouder. In 2025 is gewerkt aan een verdere doorontwikkeling van de organisatie van het Servicebureau, voortbouwend op het model dat in 2019 is vastgesteld. Uit een evaluatie bleek dat de hoofdlijnen van de bestaande inrichting nog steeds passend zijn, maar dat enkele aanpassingen nodig zijn om ontwikkelingen in de organisatie beter te ondersteunen en reeds ingezette veranderingen te formaliseren. Een belangrijke ontwikkeling is de start van het (voorlopige) afdeling OKI. Voor dit cluster is een tijdelijke teamleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de inrichting en positionering van het cluster. Het cluster bestaat uit drie adviseurs OKI en werkt nauw samen met een data-analist uit het team Informatiemanagement, Planning & Control (IPC), met een duidelijke focus op ondersteuning van het onderwijs. De werking van dit cluster wordt in het eerste kwartaal van 2026 geëvalueerd. Daarnaast zijn enkele organisatorische wijzigingen doorgevoerd binnen de bestaande teams. Het voormalige expertiseteam OPO (Onderwijs, Personeel, Ontwikkeling) is omgevormd tot een team HR en Communicatie, waarin onder meer HR, de ASG Academie, mobiliteit en recruitment en communicatie zijn ondergebracht. De afdeling Communicatie is daarvoor verplaatst vanuit het team Onderwijsfaciliteiten en ICT (OFIC).



Tegelijkertijd zijn enkele functies anders gepositioneerd: Juridische Zaken is ondergebracht bij het Bestuursbureau, terwijl de vakgebieden Subsidies en IBP rechtstreeks onder de directeur Servicebureau zijn geplaatst. Met deze aanpassingen werkt het Servicebureau verder aan een toekomstbestendige inrichting die beter aansluit bij de behoeften van scholen en bestuur, en die samenwerking en integraliteit in de ondersteuning verder versterkt.

6.4. Klachten en bezwaren

Elke onderwijsorganisatie krijgt te maken met klachten, verschillen van mening of conflicten met ouders en/of leerlingen. Meestal slagen de betrokken partijen binnen onze scholen of de afdelingen erin om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Als dat niet lukt kunnen ouders en leerlingen gebruikmaken van onze Klachtenregeling en Bezwaarschriftenregeling. Binnen ASG fungeren drie verschillende commissies, die ieder klachten op een bepaald terrein behandelen: de algemene klachtencommissie, de commissie bezwaarschriften ASG en de klachtencommissie voortgezet onderwijs examens. Jaarlijks in november vindt afstemming plaats tussen de leden van de commissies en het College van Bestuur. De commissies beantwoorden aan het doel waarvoor zij in het leven zijn geroepen: een onafhankelijk (juridisch) advies geven aan het College van Bestuur. In 2025 nam het College van Bestuur nagenoeg alle adviezen van de commissies volledig over. In afwijkende gevallen motiveerde het College van Bestuur zijn zienswijze.

Klachten, bezwaren en beroepen in 2025

De aard van de klachten die in 2025 zijn ingediend zijn divers. Veel voorkomende onderwerpen zijn de zorgplicht van scholen en de onderlinge communicatie. Andere voorkomende onderwerpen zijn sociale veiligheid en privacy. De ingediende bezwaarschriften richten zich op meerdaagse schorsingen en verwijdering van leerlingen, maar we zien in 2025 ook bezwaren die betrekking hebben op verzoeken op grond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Wet Open Overheid (WOO). Dit zijn verzoeken op grond van de Algemene wet Bestuursrecht.

In vergelijking met 2024 is het aantal klachten sterk gedaald van 71 naar 55. Een verklaring is een effectiever afhandeling in de voorfase en eerder herstel in de lijn. Het aantal ingediende bezwaarschriften blijft gelijk. Het aantal beroepschriften is verdubbeld ten opzichte van 2024 van twee naar vier beroepschriften.

Klachten, bezwaar- en verzoekschriften 2025	PO	VO	Totaal
Aantal klachten	32	23	55
Aantal bezwaarschriften	4	12	16
Aantal verzoekschriften	1		1
Aantal beroepsschriften		4	4
Totaal			76

Uitkomst klachten, bezwaar- en verzoekschriften 2025	PO	VO	Totaal
Opgelost op school- en/of bestuursniveau	18	14	32
Buiten behandeling gesteld	2	-	2
Ongegrond	3	10	13
Gegrond	4	2	6
Niet ontvankelijk	1	-	1
NNB (nog nader bepalen)	5	8	13
Ingetrokken	3	6	9
Totaal			76
Ingekomen 2025, uitkomst 2026			
Gegrond	-	-	-
Opgelost	-	-	-
Ongegrond	-	-	-

Ingekomen 2024, voortgezet 2026	PO	VO	Totaal
Klacht	4	4	8
Bezwaar	1		1
Beroepschrift		1	1
Totaal			10

Nadere toelichting klachten en bezwaarschriften

Veruit de meeste klachten en bezwaren worden door de (cluster)directie en de rectoren van de scholen in onderling overleg met ouders opgelost. Slechts een klein deel gaat ter advisering naar de klachtencommissie of bezwarenadviescommissie. In totaal zijn er in 2025 twintig zaken aan de commissies voorgelegd. Daarvan is er één niet ontvankelijk en zijn er zes volledig of gedeeltelijk gegrond verklaard. De overige dertien zaken zijn als ongegrond verklaard.

Nadere toelichting beroepschriften

In 2025 zijn er vier beroepschriften ingediend. Eén daarvan is voor de inhoudelijke behandeling ingetrokken en één beroepschrift is niet-ontvankelijk verklaard vanwege het ontbreken van een procesbelang nu de school het primaire besluit heeft ingetrokken en een nieuw (herstel)besluit heeft genomen. De overige beroepen zijn als ongegrond verklaard.

Het aantal beroepschriften in examenzaken is in 2025 gestegen van twee naar vier. Hoewel dit een verdubbeling is, blijft het om kleine absolute aantallen gaan. Examen-geschillen kennen bovendien een hoog belang en strakke termijnen, waardoor kwesties relatief snel formaliseren.

Samenstelling commissies

De samenstelling van de commissies is ten opzichte van 2024 ongewijzigd gebleven. De commissies komen gemiddeld eens per maand bij elkaar voor de hoorzittingen.





Verslag Raad van Toezicht

Goed toezicht vormt een essentieel onderdeel van de governance van ASG. Vanuit een onafhankelijke positie houdt de Raad van Toezicht zicht op de kwaliteit van het bestuur, de realisatie van de strategische doelen en de continuïteit van de organisatie. Daarbij is aandacht voor zowel resultaten als processen, en voor de manier waarop wordt omgegaan met de maatschappelijke opdracht van het openbaar onderwijs.

Door een combinatie van betrokkenheid, reflectie en kritische dialoog wordt bijgedragen aan een evenwichtige en toekomstgerichte ontwikkeling van de organisatie.

7.1. Samenstelling en honorering

Samenstelling Raad van Toezicht

In 2025 bestond de Raad van Toezicht van de Almeerse Scholen Groep uit zeven leden. Met ingang van 1 januari 2025 is de heer M.E.T. (Michel) Leenders als zevende lid toegetreden tot de Raad van Toezicht van ASG. In de loop van 2025 was sprake van een tijdelijke wijziging in de feitelijke samenstelling van de Raad van Toezicht in verband met de langdurige afwezigheid van één van de leden van de Raad van Toezicht met ingang van maart 2025. In goed overleg met het betreffende lid heeft de Raad van Toezicht daarom in zijn vergadering van 3 oktober 2025 besloten het lidmaatschap van dit lid tijdelijk formeel te schorsen met ingang van 1 oktober 2025. Deze beslissing was gebaseerd op de bepalingen in de statuten van ASG met betrekking tot ontstentenis of belet van leden van de Raad van Toezicht. Gedurende deze periode werden de taken van het betreffende lid waargenomen door de overige leden van de Raad van Toezicht. Het voorzitterschap van de commissie Kwaliteit, Vitaliteit & Governance werd tijdelijk waargenomen door een ander lid van de Raad van Toezicht. Per 1 januari 2026 is het betreffende lid van de Raad van Toezicht hersteld in zijn functie.

Wat de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht betreft werden in 2025 geen tegenstrijdige belangen of conflicterende nevenfuncties vastgesteld.

Overzicht leden van de Raad van Toezicht in 2025

Naam	Functie/commissie	(Neven)functies	Einde termijn ASG / hernoembaar
Dhr. mr. R.J.J.M. Pans (Ralph)	Voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratie-commissie		09-11-2026 Nee
Mw. Drs. G. van Velzen (Geke)	Lid Raad van Toezicht Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Remuneratie-commissie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid directie GGD Amsterdam • Lid bestuur muziek-ensemble stichting Seasession • Lid Raad van Toezicht Windesheim 	30-09-2029 Nee
Dhr. prof.dr. L.J.F. Cornelissen (Frank)	Lid Raad van Toezicht Voorzitter commissie KV&G	<ul style="list-style-type: none"> • Hoogleraar Innovatie in het Onderwijs en Programmagroep-leider Onderwijswetenschappen UvA • Lid Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege 	25-03-2029 Nee
Dhr. M. El Harchaoui (Mohamed)	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Partner Avenue accountants en adviseurs • Lid Raad van Toezicht van Stichting W/E Adviseurs duurzaam bouwen te Utrecht 	13-10-2026 ja

Dhr. P. Meijer (Peter)	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie	• Partner First Day Advisory Group	13-10-2026 ja
Mw. L.J.W.M. Janssen (Lisa)	Lid Raad van Toezicht Lid commissie KV&G	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-eigenaar van AeQui Nederland, evaluatiebureau voor het hoger onderwijs, Utrecht • Eigenaar adviesbureau Lisa International Services in Art & Education (LisAE), Utrecht • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Primair Onderwijs, Utrecht • Lid Raad van Toezicht Fries Museum en nationaal Keramiekmuseum De Princessehof, Leeuwarden 	01-01-2028 ja
Dhr. M.E.T. Leenders (Michel)	Lid Raad van Toezicht Lid commissie Huisvesting	• Directeur Vastgoed en Services Antoni van Leeuwenhoek	01-01-2029 ja

Bezoldiging Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van ASG wordt bezoldigd onder het toegestane individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum voor een Raad van Toezicht, en de daarbij geldende percentages van het toepasselijke WNT-bezoldigingsmaximum voor de voorzitter Raad van Toezicht (max. 15%) en leden Raad van Toezicht (max. 10%). Voor 2025 is het algemene WNT-bezoldigingsmaximum vastgesteld op € 246.000. Binnen ASG worden lagere percentages gehanteerd dan de maximale wettelijke percentages. De binnen ASG toegepaste percentages voor voorzitter, vicevoorzitter en leden bedragen respectievelijk 12%, 10% en 8%.

Deze percentages liggen daarmee onder de wettelijk toegestane maxima. De functie van vicevoorzitter kent binnen ASG een eigen bezoldigingspercentage, vanwege de aanvullende rol en verantwoordelijkheden ten opzichte van een lid. Hoewel het WNT-maximum voor 2025 is geïndexeerd naar € 246.000, heeft de Raad van Toezicht in zijn vergadering van 21 juni 2024 besloten de eigen bezoldiging te bevriezen op het niveau van de bedragen zoals vastgesteld voor 2024. Daarom is de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2025 opnieuw berekend op basis van het WNT-bezoldigingsmaximum van € 233.000 dat gold voor 2024. De bezoldiging van de Raad van Toezicht van ASG blijft daarmee binnen de wettelijke kaders van de WNT en sluit in grote lijnen aan bij de adviesregeling honorering toezichthouders van de VTOI-NVTK. Het overzicht van de bezoldiging van de Raad van Toezicht (en het College van Bestuur) over 2025 is opgenomen onder de WNT-verantwoording in de jaarrekening, in het financiële deel van dit jaarverslag.

7.2. Verantwoordelijkheden Raad van Toezicht

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

Verantwoording en taken

Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het door de Raad van Toezicht uitgeoefende interne toezicht op het College van Bestuur in 2025. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de bij de wet en de statuten van ASG aan haar toegekende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De Raad van Toezicht heeft drie taken: toezicht houden op de gang van zaken, adviseur/klankbord zijn voor het College van Bestuur, en de werkgeversrol vervullen voor het College van Bestuur. Deze drie rollen zijn vastgelegd in de statuten en het Reglement Intern Toezicht van ASG. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag en geeft leiding aan de Almeerse Scholen Groep. Het bestuur doet dat op basis van de statuten en het reglement College van Bestuur, dat door de Raad van Toezicht is goedgekeurd.

Wettelijke taken van de Raad van Toezicht

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

- Het goedkeuren van/instemmen met de begroting, het jaarverslag en het strategisch meerjarenbeleidsplan van de organisatie. De Raad van Toezicht keurde in juni 2025 het jaarverslag 2024 goed en ondertekende het samen met het bestuur. In december 2025 gaf de raad goedkeuring op de begroting 2026. De meerjarenbegroting ASG 2027-2030 is in februari 2026 goedgekeurd door de raad van toezicht.
- Het toezien op de naleving door het bestuur van de wettelijke voorschriften, de Governancecode Funderend Onderwijs en eventuele afwijkingen van die code. Er zijn geen afwijkingen van de Governancecode Funderend Onderwijs geconstateerd.
- Het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de organisatie verkregen op grond van de wet. De Auditcommissie ziet toe op de doelmatige besteding van de middelen, onder andere aan de hand van de T-rapportages (viermaandelijks) en adviseert de Raad van Toezicht op basis van haar bevindingen.
- Het aanwijzen van een accountant. Na zes jaar eindigde de met KPMG afgesloten raamovereenkomst per 14 oktober 2025, hetgeen betekende dat de jaarcontrole van 2024 de laatste controle van KPMG was. In zijn vergadering van 13 december 2024 bekrachtigde de Raad van Toezicht de selectie en gunning van een nieuw contract aan Van Ree Accountants (op basis van een Europese aanbesteding). Op 16 december ondertekenden ASG en Van Ree hiertoe een nieuwe raamovereenkomst. Deze overeenkomst heeft een looptijd van drie jaar vanaf 1 juli 2025, met een optie tot driemaal een eenjarige verlenging, onder dezelfde voorwaarden. Dit betekent dat de maximale looptijd van de raamovereenkomst zes jaar is. De controle over 2025 is de eerste jaarcontrole door Van Ree Accountants.

Governance en branchecodes

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

Openbaar onderwijs

De gemeente Almere heeft een toezichthoudende verantwoordelijkheid voor het waarborgen van het karakter van het openbaar onderwijs in Almere. De gemeenteraad van Almere heeft de schoolbestuurlijke verantwoordelijkheid voor het verzorgen van het openbaar onderwijs in Almere aan ASG overgedragen. De gemeente Almere en ASG hebben in een convenant hun onderlinge relatie op transparante wijze vastgelegd. In het convenant tussen ASG en de gemeente Almere is onder andere vastgelegd hoe de relatie en verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van het verzorgen van openbaar onderwijs in Almere wordt vormgegeven. Het huidige convenant is per 4 februari 2023 in werking getreden voor onbepaalde duur.

7.3 Toezichtkader

Herijking en vaststelling toezichtkader Raad van Toezicht

De toezichtvisie en het toezichtkader van de Almeerse Scholen Groep dateerden uit 2019. Begin 2025 is door de Raad van Toezicht vastgesteld dat herijking en verdere uitwerking wenselijk waren, met name om het toezichtkader concreter en beter hanteerbaar te maken. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan het formuleren van duidelijke uitgangspunten en het werken met meetmomenten en monitoringinformatie, zoals onderwijsresultaten, medewerkerstevredenheid en stakeholderbetrokkenheid.

In 2025 heeft dit geleid tot de totstandkoming van een herijkt toezicht- en toetsingskader. Het kader is opgezet als een operationeel document dat richting geeft aan de wijze waarop de Raad van Toezicht zijn toezicht uitoefent en dat aansluit bij de planning- en control cyclus van ASG. Het toezichtkader vormt ook de basis voor de jaarplanning van de Raad van Toezicht en bevat, naast vaste aandachtsgebieden, ruimte voor zelfevaluaties en jaarlijkse reflecties.

Op 20 juni 2025 heeft de Raad van Toezicht het toezichtkader vastgesteld. Daarbij is vastgesteld dat het kader goed aansluit bij de werkwijze van de Raad. Het toezichtkader is aangevuld met verwijzingen naar de statuten van ASG en het reglement van de Raad van Toezicht. Afgesproken is dat het toezichtkader na één jaar wordt geëvalueerd. Het toezichtkader is op 10 juli 2025 gepubliceerd op de website van ASG: [Toezichtkader Raad van Toezicht ASG](#) en is op 12 november 2025 besproken met de CMR in het overleg tussen Raad van Toezicht en CMR dat twee maal per jaar plaats vindt.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 invulling gegeven aan de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren door de toezichtvisie en het toezichtkader integraal te herijken, te reflecteren op de eigen werkwijze en het herijkte toezichtkader opnieuw vast te stellen als basis voor het toekomstige toezicht en de verdere professionalisering van de raad. De driejaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is voorzien in 2026.



7.4 Vergaderingen en commissies Raad van Toezicht

Thema's

Op basis van trends, ontwikkelingen en actualiteiten worden in reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht jaarlijks bepaalde thema's uitvoerig besproken. Hierdoor houdt de Raad van Toezicht zicht op de strategische vraagstukken rondom deze grotere thema's. Ook houden de leden van de Raad van Toezicht zich op de hoogte van landelijke ontwikkelingen op het gebied van toezicht houden door het bijwonen van bijeenkomsten en/of publicaties van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijs Instellingen (VTOI). Een belangrijk thema in 2025 voor de Raad van Toezicht was de herijking van het toezichtkader Raad van Toezicht (zie hierboven).

Contact met de organisatie

Om zijn toezichthoudende rol goed te kunnen uitoefenen, is het van belang dat de Raad van Toezicht over de juiste informatie beschikt. Naast de periodieke overleggen met het College van Bestuur organiseert de raad hiertoe contacten met diverse gremia binnen en buiten ASG. Zo overlegt de Raad van Toezicht minimaal twee keer per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), wat ook is vastgelegd in de statuten van ASG. In 2025 vonden deze overleggen plaats in juni en november. De volgende onderwerpen zijn in deze overleggen aan de orde gekomen: onderwijshuisvesting, IBP-beleid, aanmeldingen VO, besturingsmodel ASG, samenwerking tussen CMR en College van Bestuur, thema's en ontwikkelingen op onze scholen, lerarentekort en externe inhuur, onderwijsregio, TCA, nieuwe toezichtkader Raad van Toezicht. Een afvaardiging van de Raad van Toezicht bezocht de Koersdag in maart 2025.

Agendaonderwerpen

De reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht vinden - indien mogelijk – afwisselend plaats op een van de PO- of VO-scholen van ASG. Meestal verzorgt de betreffende schoolleiding een korte rondleiding om de Raad van Toezicht een beeld te geven van het schoolgebouw en de visie van de school. Verder informeert de schoolleiding de raad aan de hand van de specifieke context en over actualiteiten die een rol spelen bij de dagelijkse gang van zaken op de school. In 2025 bezocht de raad onder andere De Ontdekking, Columbuschool, Arte College en Helen Parkhurst. Ook voor 2026 is afgesproken weer zoveel mogelijk op scholen van ASG te vergaderen.

Inhoudelijk toezicht

De Raad van Toezicht kwam in 2025 bij elkaar voor vijf reguliere vergaderingen en één extra vergadering. In 2025 verleende de raad onder andere goedkeuring aan het jaarverslag 2024 (in aanwezigheid van de accountant), en de begroting 2026.

Reguliere vergaderingen Raad van Toezicht

In de reguliere vergaderingen kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid binnen ASG, waaronder ontwikkelingen rond risicoscholen en bestuurlijke reflectie op kwaliteit.
- Het definitieve rapport Vierjaarlijks Onderzoek Bestuur en Scholen door de Inspectie van het Onderwijs (4JOB) en de opvolging van bevindingen.
- Ontwikkelingen rond TCA, waaronder governance, voortgang en besluitvorming over de toekomstige inrichting.



- Financiële onderwerpen, waaronder rapportages, het jaarverslag 2024, de begroting 2026 en de WNTverantwoording en bezoldiging van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.
 - Kaderbrief 2026 en andere strategische financiële en beleidsmatige kaders voor de organisatie.
 - Voortgang van de transitie naar het nieuwe besturings- en organisatiemodel binnen ASG.
 - Strategisch huisvestingsbeleid en ontwikkelingen op het gebied van onderwijshuisvesting.
 - Arbeidsmarktontwikkelingen in het onderwijs, waaronder het lerarentekort en samenwerking binnen de Onderwijsregio.
-
- Organisatieontwikkelingen en governancevraagstukken, waaronder samenstelling en functioneren van de Raad van Toezicht en commissies.
 - Voortgang en invulling van sleutelposities binnen ASG.

Extra vergadering Raad van Toezicht over TCA

Op 31 oktober 2025 kwam de Raad van Toezicht in een extra vergadering bijeen om de stand van zaken rond het TCA te bespreken. Het overleg stond volledig in het teken van de doorontwikkeling en mogelijke toekomstige positionering van TCA. Tijdens de vergadering werd de Raad van Toezicht geïnformeerd over de voortgang van de verkenning naar een mogelijke bestuurlijke inbedding van TCA binnen ASG. Daarbij werd ingegaan op de huidige situatie, de belangrijkste kansen en risico's en het proces richting een bestuurlijk principebesluit. Ook werd stilgestaan bij de financiële haalbaarheid, de governance en de organisatorische inrichting in het geval van een overname of verdere samenwerking. De Raad van Toezicht besprak de randvoorwaarden waaronder een besluit kan worden genomen, waaronder een duurzaam financieel model, duidelijke afspraken met betrokken schoolbesturen en de gemeente, en een toekomstbestendige inrichting van TCA. De extra vergadering diende daarmee als voorbereiding op de verdere besluitvorming over TCA in de reguliere vergadering van december 2025.

Social event Raad van Toezicht

Op 29 augustus 2025 vond het jaarlijkse social event van de Raad van Toezicht plaats, samen met het College van Bestuur en enkele genodigden uit de organisatie. De bijeenkomst werd gehouden bij Paviljoen De Oostvaarders in Almere en stond in het teken van ontmoeting, verdieping en reflectie op actuele ontwikkelingen die relevant zijn voor bestuur en toezicht. Tijdens het inhoudelijke programma verzorgde technologie-expert Deborah Nas een keynote over de ontwikkelingen rond generatieve AI en de mogelijke betekenis daarvan voor organisaties en het onderwijs. De presentatie vormde aanleiding voor een gesprek over de impact van technologische innovaties op onderwijs, organisatie en toezicht. Naast het inhoudelijke programma was er ruimte voor informele uitwisseling en ontmoeting. Het social event draagt bij aan de onderlinge verbinding tussen toezichthouders, bestuur en genodigden uit de organisatie en biedt gelegenheid om in een andere setting stil te staan bij bredere ontwikkelingen die het onderwijs raken.



Intercollegiaal werkbezoek Raad van Toezicht en College van Bestuur ASG aan BOOR

Op 24 september 2025 brachten de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van ASG een collegiaal werkbezoek aan de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van BOOR, het Rotterdamse bestuur voor openbaar onderwijs. Het doel van deze bijeenkomst was om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren als twee grote organisaties voor openbaar onderwijs die opereren in een complexe stedelijke context. Tijdens het bezoek werd gesproken over de inrichting van bestuur en toezicht binnen beide organisaties en over actuele vraagstukken in het onderwijs. Daarbij kwamen onder meer thema's aan de orde zoals passend onderwijs, het lerarentekort, veiligheid in en rond scholen en de maatschappelijke opdracht van het openbaar onderwijs. Ook werd stilgestaan bij ervaringen met bestuurlijk toezicht door de Onderwijsinspectie en bij vraagstukken rondom identiteit en diversiteit binnen het openbaar onderwijs. De bijeenkomst bood ruimte voor een open en reflectief gesprek tussen bestuurders en toezichthouders. De uitwisseling werd door beide organisaties als waardevol ervaren en droeg bij aan verdere reflectie op de eigen bestuurlijke en toezichthoudende praktijk.

Professionalisering

De Raad van Toezicht heeft in 2025 blijvend geïnvesteerd in de eigen professionalisering en het lerend vermogen, in lijn met de uitgangspunten van de Governancecode Funderend Onderwijs. De raad heeft actief aandacht besteed aan kennisontwikkeling, maatschappelijke ontwikkelingen en reflectie op de eigen toezichthoudende rol. Tijdens het jaarlijkse social event werd, samen met het College van Bestuur en genodigden uit de organisatie, verdiepend gesproken over de impact van generatieve AI op onderwijs, organisatie en toezicht. Daarnaast namen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur deel aan een intercollegiaal werkbezoek aan BOOR in Rotterdam, waarbij ervaringen werden uitgewisseld over governance, toezicht en actuele maatschappelijke vraagstukken binnen het openbaar onderwijs. Door vergaderingen zoveel mogelijk op scholen van ASG te laten plaatsvinden, bleef de raad tevens in direct contact met de onderwijspraktijk, de diversiteit van de scholen en de actuele ontwikkelingen binnen de organisatie. Deze werkwijze draagt bij aan de professionele ontwikkeling van de raad, de verbinding met stakeholders en de voortdurende reflectie op de kwaliteit van het intern toezicht.

Commissies

De Raad van Toezicht heeft in 2025 met vier commissies gewerkt: de commissie Kwaliteit, Vitaliteit en Governance (KV&G), de Auditcommissie Financiën, de commissie Huisvesting en de Remuneratiecommissie.

Commissie Kwaliteit, Vitaliteit & Governance

De commissie KV&G kwam in 2025 vijf keer bij elkaar. In deze vergaderingen bespraken de commissieleden een aantal vast terugkerende onderwerpen en werd ingespeeld op actuele ontwikkelingen binnen ASG. Een vast onderwerp was de onderwijskwaliteit binnen ASG, waaronder de voortgang van herstelopdrachten, de ontwikkeling van risicoscholen en de uitkomsten van kwaliteitsanalyses en inspectieonderzoeken. Ook werd aandacht besteed aan de opvolging van het vierjaarlijks onderzoek bestuur en scholen (4JOB) door de Inspectie van het Onderwijs en aan de verdere ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid binnen de organisatie. Daarnaast kwamen onderwerpen aan de orde die samenhangen met vitaliteit en strategisch personeelsbeleid. Hierbij werd onder meer gesproken over de arbeidsmarktontwikkelingen in



het onderwijs, het lerarentekort en initiatieven gericht op het werven, binden en begeleiden van medewerkers, waaronder arbeidsmarktcommunicatie en het onboardingsbeleid. Ook regionale en organisatorische ontwikkelingen werden in de commissie besproken. Zo kwam de samenwerking binnen de Onderwijsregio Almere Lelystad aan bod, evenals het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen 2026–2031. Ook werd stilgestaan bij de ontwikkelingen rond het TCA en de mogelijke bestuurlijke inbedding daarvan binnen ASG. Verder sprak de commissie over actuele thema's, zoals passend onderwijs, ontwikkelingen rond veiligheid en integriteit binnen de organisatie, en de voortgang van de transitie naar het nieuwe besturings- en samenwerkingsmodel binnen ASG.

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2025 vijf keer bijeen. Het toezicht op de doelmatige besteding van de middelen vond periodiek plaats, onder andere aan de hand van de tussentijdse financiële rapportages en prognoses. In de vergaderingen is onder meer gesproken over de financiële ontwikkelingen binnen ASG, waaronder de M-rapportage maart 2025, de T-rapportages inclusief de financiële prognoses voor het lopende kalenderjaar. Ook de meerjarige financiële positie van ASG kwam aan de orde, onder andere in relatie tot de voorbereiding van de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2027-2030. Daarnaast besteedde de Auditcommissie aandacht aan een aantal structurele financiële dossiers. Zo werd gesproken over de voorziening groot onderhoud en de actualisatie van de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) voor de schoolgebouwen, inclusief de financiële impact daarvan op de exploitatie en de meerjarenbegroting. Ook de herijking van het financieel (waaronder het reserve) beleid van ASG en de stand van en gewenste verbeteringen in het risicomanagement binnen de organisatie kwamen aan de orde. Verder sprak de Auditcommissie over de financiële consequenties van landelijke ontwikkelingen, zoals wijzigingen in de bekostiging en het aflopen van tijdelijke middelen, en over specifieke dossiers zoals de financiële situatie rond TCA en de hogere beroepsprocedure rondom de bekostigingsclaim over misgelopen bekostiging in 2021 in het primair onderwijs. Zoals gebruikelijk voerde de Auditcommissie ook overleg met de externe accountant. Met KPMG werd gesproken over de managementletter 2024, het accountantsverslag 2024 en de uitkomsten van de accountantscontrole over 2024. De accountant sprak daarbij positief over de kwaliteit van de financiële verslaggeving en de interne beheersing binnen ASG. In 2025 vond ook de overdracht plaats naar de nieuwe externe accountant, Van Ree Accountants.

Commissie Huisvesting

Met ingang van 1 januari 2025 heeft de Raad van Toezicht een nieuwe commissie ingesteld: de commissie Huisvesting. Met de benoeming in 2024 van een zevende lid van de Raad van Toezicht met specifieke expertise op het gebied van huisvesting en maatschappelijk vastgoed beoogt de Raad van Toezicht de kennis en het toezicht op de omvangrijke en complexe huisvestingsvraagstukken binnen ASG te versterken. De commissie Huisvesting kwam in 2025 drie keer bijeen. In deze vergaderingen werd gesproken over de strategische ontwikkeling van de onderwijshuisvesting binnen ASG en de relatie met de ruimtelijke ontwikkeling van de stad Almere. Daarbij kwamen onder meer het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeente Almere, de voortgang van nieuwbouw- en renovatieprojecten en de voorbereiding van een meerjarig masterplan voor de huisvesting van ASG-scholen aan de orde. Ook werd stilgestaan bij de technische staat van de bestaande schoolgebouwen en de opgave om deze te verduurzamen en toekomstbestendig te maken. In dat kader werd onder meer gesproken over de ambitie om schoolgebouwen te realiseren en te renoveren volgens de standaarden



voor gezonde en duurzame schoolgebouwen, zoals het concept 'Frisse Scholen'. Daarnaast besprak de commissie de financiële en organisatorische randvoorwaarden die samenhangen met deze huisvestingsopgave, waaronder de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's), de voorziening groot onderhoud en de samenwerking met de gemeente Almere bij de planning en financiering van nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie vervult namens de Raad van Toezicht de werkgeversrol ten aanzien van het College van Bestuur. De commissie voert jaarlijks gesprekken met de bestuurders over het functioneren en de voortgang op de bestuurlijke agenda. De werkwijze van de commissie is vastgelegd in een jaargesprekkencyclus, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen een informeel voortgangsgesprek in het voorjaar en een formeel jaargesprek over het functioneren in het najaar. In 2025 voerde de remuneratiecommissie in april 2025 een informeel voortgangsgesprek met de beide leden van het College van Bestuur. In dit gesprek werd onder meer gesproken over de samenwerking binnen het collegiaal bestuur en de voortgang op de bestuurlijke agenda van ASG. In december 2025 voerde de commissie de formele functioneringsgesprekken met beide leden van het College van Bestuur. Daarbij werd gereflecteerd op hun functioneren in 2025 en werden afspraken gemaakt over accenten en ontwikkelpunten voor 2026. Daarnaast besloot de remuneratiecommissie in 2025 tot een indexatie van de salarissen van de leden van het College van Bestuur, naar aanleiding van het onderhandelingsakkoord voor de cao Bestuurders Funderend Onderwijs 2025. Volgens deze cao werden de salarissen per 1 maart 2025 verhoogd met 1,4% en vervolgens met een vast bedrag van € 300 per maand. De salarissen van de leden van het College van Bestuur blijven daarmee binnen de bandbreedte van het voor 2025 geldende bezoldigingsmaximum van € 246.000 per jaar.





Verlag Centrale Medezeggenschapsraad (CMR)

De betrokkenheid van medewerkers en ouders bij de ontwikkeling van de organisatie is een belangrijke pijler onder goed onderwijsbestuur.

Medezeggenschap draagt bij aan draagvlak, kwaliteit van besluitvorming en het verbinden van perspectieven uit de praktijk met bestuurlijke keuzes.

Binnen ASG wordt deze rol op bovenschools niveau vervuld door de Centrale Medezeggenschapsraad, waarin verschillende belangen samenkomen.

Door advies, instemming en dialoog wordt actief bijgedragen aan de koers van de organisatie en aan een cultuur waarin samenwerking en transparantie centraal staan.

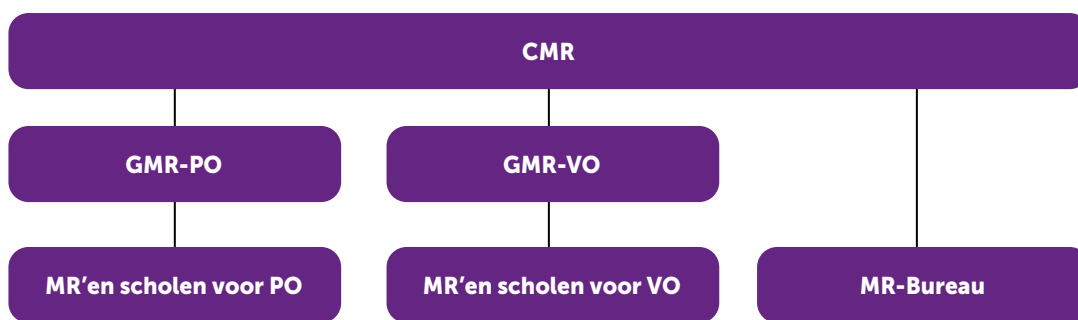
Bovenschoolse medezeggenschap

ASG hecht grote waarde aan medezeggenschap. Ook in 2025 heeft het bestuur ingezet op het versterken en verder professionaliseren en faciliteren van de medezeggenschap. Als medewerkers vanuit diverse rollen en posities meedenken, verbetert dit de kwaliteit van ons onderwijs. Het College van Bestuur informeert de CMR tijdig en volledig over lopende besluitvorming, lokale en regionale initiatieven waarbij ASG betrokken is of penvoerder is en de ambities vanuit Koers 26. Het bestuur vindt het belangrijk om in een open overlegstructuur in gesprek te zijn met de CMR als constructief-kritische gesprekspartner. ASG heeft zeggenschap én medezeggenschap op elk niveau gewaarborgd. Alle scholen van ASG hebben een eigen MR, net als het (centrale) bureau van ASG: de MR-Bureau. Deze MR'en denken en beslissen mee op schoolniveau en op bureauniveau. De gesprekspartners van deze MR'en zijn de schooldirecteuren, de rectoren en de directeur van het Servicebureau. De centrale medezeggenschapsraad (CMR) beslist mee en adviseert het bestuur over ASG-brede (bovenschoolse) zaken en is ook de gesprekspartner van het College van Bestuur van ASG voor de medezeggenschap.

Organisatie van de medezeggenschap

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

In het onderstaande organogram wordt de onderlinge samenhang weergegeven.



Samenstelling CMR

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

PO, de GMR-VO, en de MR-Bureau kiezen uit hun midden de achttien leden van de CMR. In december 2024 stemden alle geledingen van de CMR unaniem in met de voortzetting van het huidige organisatiemodel van de CMR met opnieuw twee jaar. Indien van toepassing actualiseerden zij hierbij het statuut en de reglementen.

Voorzitterschap CMR

Ook in 2025 bestond het dagelijks bestuur van de CMR uit twee vicevoorzitters en een voorzitter. Op die manier is onderlinge waarneming en continuïteit voldoende geborgd in geval van ziekte en/of afwezigheid. De voorzitter en één van de vicevoorzitters zullen per 1 januari 2026 aftreden. Hun vervanging wordt voorzien vanuit zittende leden van de CMR.

Huishoudelijk reglement

De CMR werkt sinds 2023 met een huishoudelijk reglement waarin diverse afspraken over de werkwijze en de organisatie van de CMR zijn vastgelegd. Het huishoudelijk reglement heeft een geldigheidsduur van twee jaar en werd per 1 augustus 2025 opnieuw vastgesteld voor de duur van twee jaar.

Overlegvergaderingen en commissievergaderingen

Naast de reguliere overlegvergaderingen van de CMR met het bestuur, werkt de CMR met twee commissies, te weten de commissie Financiën en de commissie Onderwijs & Personeel. Tijdens deze commissievergaderingen is er ruimte om meer in detail op bepaalde beleidsstukken en onderwerpen in te gaan en worden adviseurs uit het Servicebureau op agenda uitgenodigd. De vaste commissieleden per commissie bouwen expertise op, waardoor zij een goede terugkoppeling over hun onderwerpen kunnen geven aan de voltallige CMR. Ook in deze commissievergaderingen is het College van Bestuur de gesprekspartner van de CMR.

In 2025 vonden zes reguliere overlegvergaderingen met de CMR plaats, vijf vergaderingen van de commissie Onderwijs & Personeel en drie vergaderingen van de commissie Financiën.

Tweejaarlijks overleg CMR en Raad van Toezicht

Conform artikel 13 lid 8 van de statuten van ASG voert de Raad van Toezicht ten minste tweemaal per jaar overleg met de CMR. In 2025 vonden deze overleggen plaats in juni en november. De volgende onderwerpen kwamen in deze besprekingen aan de orde: onderwijshuisvesting, IBP-beleid, aanmeldingen VO, besturingsmodel ASG, samenwerking tussen CMR en College van Bestuur, thema's en ontwikkelingen op onze scholen, lerarentekort en externe inhuur, onderwijsregio, TCA, nieuwe toezichtkader Raad van Toezicht.

Advies en/of instemming

In 2025 heeft de CMR positief advies en/of instemming gegeven op de volgende voorgenomen besluiten:

- Bestuursformatieplan 2025-2026
- Examenregeling ASG 2025-2026
- Vakantieregeling PO en VO 2025-2026
- Begroting CMR 2026
- Vergaderplanning CMR 2025-2026
- Compensatieregeling verlof OOP VO
- Regeling PB-uren en verlofsparen VO



- Faciliteitenregeling medezeggenschap ASG 2025-2027
- Huishoudelijk reglement CMR 2025-2027
- IBP-strategie
- IBP-beleid
- Maximalisering vrijwillige ouderbijdrage PO
- Samenwerkingsovereenkomst Onderwijsregio Almere Lelystad
- Intentie en voorwaarden tot fusie ASG en TCA

Ter informatie

In 2025 zijn de volgende beleidsstukken ter informatie verstrekt aan de CMR:

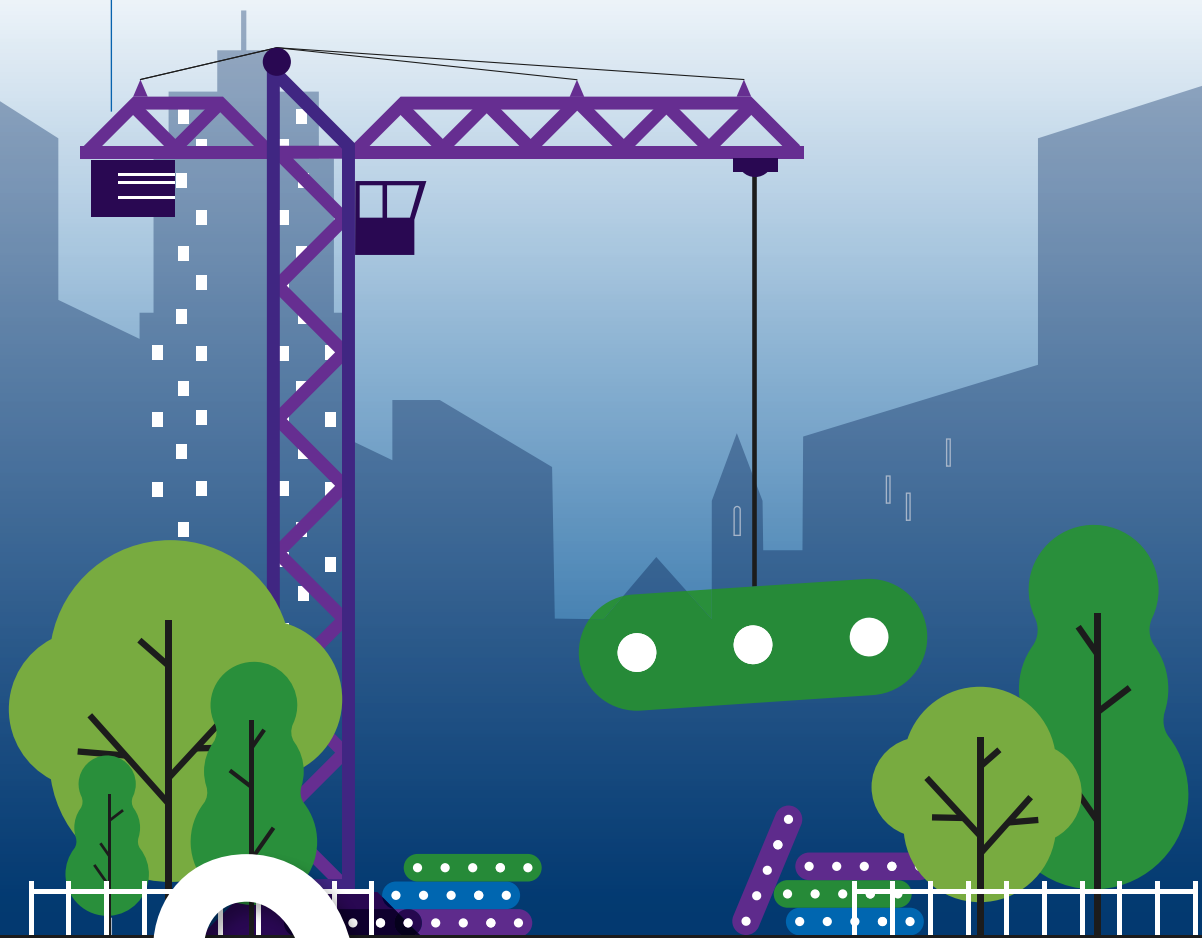
- Jaarverslag 2024
- Kaderbrief 2026
- Begroting 2026
- T-rapportages
- Stagereglement en stagevergoedingen VO
- Veiligheidshandboek PO

Grote dossiers

Daarnaast was er in 2025 tijdens de diverse vergaderingen met de CMR specifiek terugkerende aandacht voor de bespreking van de volgende dossiers:

- Activiteitenplan Onderwijsregio Almere Lelystad
- Regulering leerlingstromen VO Almere
- Updates vanuit de CMR van de werkgroepen
 - Andere manier van werken
 - Duurzame inzetbaarheid, ouderenbeleid
 - Werk- en leefklimaat scholen
- Voortgang Integraal Huisvestingsplan gemeente Almere (IHP)
- Nieuw Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO)
- Formatieplanning
- Arbeidsmarktcommunicatie ASG
- Sociale veiligheid
- TCA
- Opstarten proces Koers 30
- Herijking functiehuis VO ASG
- Actuele trends en ontwikkelingen onderwijskwaliteit PO en VO
- Achterbanoverleg GMR-PO en vergaderingen GMR-VO





9

Financieel beleid, verantwoording en continuïteit

Het realiseren van goed onderwijs vraagt om een solide en toekomstbestendige financiële basis. In een context van schaarste, veranderende bekostiging en groeiende maatschappelijke opgaven is het van belang om middelen doelmatig en verantwoord in te zetten. Tegelijk vraagt dit om scherp inzicht in risico's, ontwikkelingen en meerjarige effecten.

Door middel van een samenhangend financieel beleid, transparante verantwoording en gerichte sturing wordt gewerkt aan de continuïteit van de organisatie en de ruimte om te blijven investeren in de kwaliteit van het onderwijs.

9.1. Inleiding

ASG wil op de korte en lange termijn de (financiële) continuïteit van de organisatie waarborgen. Om dit te kunnen doen is allereerst gedegen financieel beleid nodig. Daarnaast is een goede planning & control cyclus nodig om enerzijds verantwoording af te leggen over behaalde financiële resultaten en anderzijds om tijdig bij te sturen (op risico's en kansen). Hierbij is het belangrijk om goed zicht te hebben op de risico's die ASG loopt, zowel financieel als op andere facetten (zoals operationeel, strategisch, compliance, reputatie en IT & cybersecurity, tezamen Enterprise Risk Management (ERM)), en deze goed in te schatten qua kans op gebeuren en financiële impact. De drie hiervoor benoemde punten heeft ASG goed ingericht, maar we zien tegelijkertijd ruimte voor verbetering. In 2025 zijn hierin stappen gezet en in 2026 gaan we hiermee verder.

9.2. Financieel beleid

9.2.1 Financieel toetsingskader

Tot op heden hanteert ASG het financiële toetsingskader van de Onderwijsinspectie om haar financiële gezondheid te monitoren en waar nodig op bij te sturen met behulp van de P&C-cyclus. Daarmee hanteert ASG primair de volgende financiële kentallen om haar financiële gezondheid te toetsen: Liquiditeit, Solvabiliteit II en Bovenmatig eigen vermogen. Hierbij hanteert ASG het beleid dat de resultaten op deze kentallen ten minste boven de signaleringswaarde van de Onderwijsinspectie moeten liggen.

Vanaf schooljaar 2025-26 is een werkgroep gestart met in eerste instantie de opdracht om het reservebeleid van ASG te evalueren en te herijken. Gezien andere onderdelen van het financiële beleid van ASG interacteren met het reservebeleid, is de scope van deze werkgroep verbreed en zijn verschillende aspecten van financieel beleid binnen ASG geëvalueerd en herijkt. In Q1 2026 heeft het College van Bestuur het voorgenomen besluit genomen om een set van financiële beleidsvoorstellen aan te nemen en deze op te nemen in de kaderbrief voor 2027.

De belangrijkste punten zijn:

- Een aanpassing van het financiële toetsingskader van ASG door Weerstandsvermogen (algemene reserve in verhouding tot de inkomsten) als financieel kengetal hierin op te nemen en tot nadere orde Bovenmatig eigen vermogen erbuiten te laten. Daarnaast het hanteren van een minimale- en een streefnorm voor de drie kengetallen, die beiden voor specifiek Solvabiliteit II en Liquiditeit boven de signaleringswaardes van de Onderwijsinspectie liggen;
- Algemene reserves worden niet langer op schoolniveau bijgehouden, maar alleen op totaal ASG-niveau.

9.2.2 Risico managementbeleid

Risicomangement binnen ASG richt zich onder andere op het identificeren van positieve (kans) of negatieve (risico) gebeurtenissen die een impact kunnen hebben op het realiseren van de ASG brede doelstellingen zoals geformuleerd in zowel onze strategische koers als (meerjarige) begroting.



Voor ASG is ERM een vast onderdeel van onze PDCA-cyclus:

- We zijn alert op de interne én de externe risico's en kansen voor onze organisatie;
- We identificeren en wegen deze risico's en kansen in een zo vroeg mogelijk stadium en sturen hierop.

Voor het College van Bestuur is risicomanagement ondersteunend aan het bereiken van doelen en levert de beslissingsondersteunende informatie ten behoeve van strategie en koers. Voor onze scholen en het Servicebureau is risicomanagement met name een instrument voor het realiseren van verbeteringen. Hierbij is elk risico tegelijkertijd een kans voor verbetering van de onderwijs- en bedrijfsvoering processen. Voor onze projecten en programma's is risicomanagement vooral een instrument om te sturen op tijd, kwaliteit en geld en doelbereiking.

Naast een duidelijke focus op ERM in onze PDCA-cyclus, hanteert ASG verschillende controlemechanismes ten aanzien van de volgende risico's:

Operationeel: ASG heeft een goede basis qua administratieve organisatie en interne control maatregelen (zoals bijvoorbeeld een duidelijke functiescheiding, 4-ogen principe en geïdentificeerde key-controls voor belangrijke transactie-verwerkende processen). Toch zien we als ASG nog ruimte voor verbetering, bijvoorbeeld ten aanzien van fraudebeleid en daaraan gekoppeld het doen van QuickScans. Hier gaan we in 2026 aan werken.

Strategisch: Zoals beschreven in het jaarverslag zijn er allerlei externe landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen waar ASG mee te maken heeft en die van invloed kunnen zijn op de strategie van ASG. ASG staat in verschillende overlegstructuren, zoals bijvoorbeeld de CvB-heidagen en de RvT-vergaderingen, stil bij deze ontwikkelingen door deze te analyseren en te vertalen naar impact. Een ander controlemechanisme is ons Koersplan dat we één keer per vier jaar opstellen en waarin we een koers bepalen die anticipeert op de externe strategische ontwikkelingen.

Financiële positie: Deels is dit al beschreven in paragraaf 9.2.1, financieel toetsingskader. Aanvullende controlemechanismes zijn dat we bijvoorbeeld monitoren welke scholen structureel financieel verlieslijdend zijn en bij constatering hiervan een werkgroep instellen die een herstelplan moet schrijven, waarvan we de implementatie nauwlettend volgen.

Financiële verslaglegging: Wat betreft de financiële verslaglegging zien we de belangrijkste risico's bij het verantwoorden van de OCW-bekostiging, de personele lasten, en de voorzieningen. Om de juiste verslaglegging hiervan te kunnen waarborgen, monitoren we actief en handelen we op basis van RJ-wijzigingen, CAO-veranderingen en OCW-richtlijnen en -beschikkingen. Waarbij onze FA- en PSA-afdelingen uitvoeren, en onze IPC-afdeling controleert. Daarnaast winnen we waar nodig advies in vanuit externe partijen of onze accountant. Een goed voorbeeld hiervoor is de wijze waarop we in 2025 de voorziening groot onderhoud hebben herijkt.

Wet en regelgeving: Net als hierboven genoemd, monitoren we als ASG actief veranderingen in wet- en regelgeving, zodat we tijdig maatregelen kunnen nemen om, waar nodig, onze inrichting hierop aan te passen. Tegelijkertijd kunnen we ook constateren dat we daarin nog ruimte voor verbetering zien. Een voorbeeld hiervan is de discussie die we momenteel voeren met onze accountant inzake een bevinding vanuit de bekostigingscontrole 2025 inzake de rechtmatigheid van de ontvangen bekostiging voor buitenschools geplaatste leerlingen, kijkend naar de huidige administratieve inrichting binnen ASG versus de huidige wet- en regelgeving hieromtrent.



ASG hanteert het drie-lijnenmodel (Three Lines of Defence model) als raamwerk voor risicomanagement en interne beheersing om duidelijk te maken wie verantwoordelijk is voor welk aspect van risicobeheer binnen ASG.

Ons drie-lijnenmodel beschrijft de interne beheersingsstructuur binnen de organisatie. De Raad van Toezicht van ASG is geen onderdeel van de uitvoerende of controlerende organisatie, maar vervult de governance-rol: hij houdt toezicht op het College van Bestuur als geheel, inclusief op de vraag of het risicomanagement adequaat is ingericht.

Eerste lijn – Het lijnmanagement (de “eigenaar” van het risico)

Het College van Bestuur vooral vanuit een strategisch oogpunt. De Directieraden, school-directeuren en afdelingshoofden binnen het Servicebureau vooral vanuit een tactisch oogpunt. Vanuit een operationeel oogpunt zijn het onze ASG-collega's zoals bijvoorbeeld onze financiële medewerkers. Tezamen zijn deze groepen primair verantwoordelijk voor het identificeren, beheersen en bewaken van risico's op hun eigen niveau en in hun eigen werkgebied.

Tweede lijn – Risicobeheer en compliance (de “bewaker”)

Dit zijn onze ondersteunende, toetsende en adviserende functies, los van de dagelijkse uitvoering. Binnen ASG zijn dit vooral: de afdeling IPC, de afdeling OKI, de financiële- & personeel/salaris-administratieafdelingen, onze functionaris informatiebeveiliging en privacy (IBP) en de experts/adviseurs binnen de verschillende afdelingen van het Servicebureau. Naast het hebben van een uitvoerende verantwoordelijkheid, zien zij ook toe op de naleving van procedures over de (transactie-verwerkende) processen binnen ASG.

Op basis van vastgesteld beleid en kaders, bewaken zij of de eerste lijn die naleeft en rapporteren (waar nodig) hierover. Ook voeren zij binnen ASG interne controlemaatregelen uit (zoals bijvoorbeeld rechtmatigheidscontroles, audits en budgetbewaking) en stellen preventieve maatregelen voor (zoals bijvoorbeeld door het doen van beleidsvoorstellen).

Derde lijn – Interne audit (de “onafhankelijke toetsers”)

Dit is de onafhankelijke toets van het gehele systeem binnen ASG. Dit is primair onze accountant. Daarnaast heeft de Concern controller van ASG hier ook een rol als adviseur die vooral de integraliteit van beleid en keuzes bewaakt en rapporteert aan het College van Bestuur. Zijn rol in de derde lijn wordt versterkt door de rechtstreekse rapportagelijnen die hij heeft naar de Raad van Toezicht.

Onze accountant heeft een onafhankelijke rol, zoals vastgelegd in de diverse onderwijswetten (WPO en WVO). Als onderdeel van de controle van de jaarrekening en de toets op de financiële rechtmatigheid en doelmatigheid van ASG beoordeelt de accountant of:

- De onderwijsinstelling voldoet aan de voorwaarden voor bekostiging;
- Voldaan wordt aan de relevante wet- en regelgeving;
- De geldstromen efficiënt en correct worden beheerd.

Het Servicebureau en Concern Control hebben op basis van de jaarlijkse managementletter, met daarin de bevindingen en aanbevelingen van de accountant, een plan van aanpak waarin beschreven wordt hoe en wanneer de aanbevelingen van de accountant worden uitgevoerd. Gedurende het jaar beoordelen de proceseigenaren uit de betrokken Servicebureau afdelingen samen met Concern Control de voortgang op het plan van aanpak.



Rapportage van risico's

Vooraf het ERM gedeelte van ons brede risicomanagementsysteem is geïntegreerd in de PDCA-cyclus van ASG. Zo wordt er bijvoorbeeld in de bestaande rapportages (zoals de kaderbrief, de (meerjarige) begroting, de T-rapportages en het jaarverslag) van de planning & control (P&C) -cyclus gerapporteerd over kansen en risico's.

In de T-rapportage gesprekken van de VO-scholen, de Clusterdirectie en het Servicebureau met het College van Bestuur wordt op de onderdelen zoals onderwijsontwikkeling, onderwijskwaliteit, personeelsontwikkeling, externe en interne samenwerking en (financiële) bedrijfsvoering aan de verantwoordelijk (cluster)directeur/rector gevraagd of er risico's en kansen zijn gesignaleerd en zo ja, welke interventies genomen worden om hiermee om te gaan. Daarnaast wordt in de auditcommissie, de huisvestingscommissie en de commissie kwaliteit, vitaliteit en governance van de Raad van toezicht terugkoppeling gegeven over en stil gestaan bij risico's en kansen.

9.2.3 Planning & control cyclus

ASG heeft de afgelopen jaren grote stappen gezet om een gedegen en complete P&C-cyclus in te richten. Zowel qua processen, kalender en producten. De P&C-cyclus wordt door de hele ASG-organisatie doorlopen, waarbij het primaire proces voorop staat en de financiële kolom ondersteunt, rekening houdend met de bestuurlijk vastgestelde kaders.

Hierbij is volop aandacht om de specifieke processen en producten op totaal ASG- en op sectorniveau (zoals koersplan, uitvoeringsagenda en kaderbrief) goed te laten aansluiten op de specifieke processen en producten die er op schoolniveau zijn (zoals schoolplan en jaarplan). In de P&C-cyclus is naast de financiële sturing en verantwoording (begroting, meerjarige begroting, realisatie en prognose) in de tertiaire (T)-rapportage gesprekken ook volop aandacht voor alle beleidsterreinen die binnen scholen spelen (zoals de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit, de personele uitdagingen (bestuursformatieplan) en huisvestingsproblematiek). Na alle veranderingen die we de afgelopen jaren hebben doorgevoerd om een robuuste en complete P&C-cyclus te hebben, is ASG recentelijk tot het besluit gekomen om te evalueren en stil te staan bij een aantal zaken:

- Heeft alles uitgewerkt zoals bedacht;
- Is de integraliteit van de cyclus (ook als onderdeel van de totale PDCA-cyclus van ASG) nu optimaal;
- Kunnen we de cyclus effectiever en efficiënter maken.

In 2026 zal er een project gestart worden om de gehele PDCA-cyclus (en daarmee ook de P&C-cyclus) zorgvuldig te evalueren. De aanbevelingen die vanuit dit project komen zullen waar mogelijk al in 2026 opgevolgd worden, maar moeten vanaf 2027 volledigheid zijn effect krijgen.

9.2.4 Allocatiebeleid

Rijksbijdragen worden direct aangewend ten behoeve van het onderwijs

ASG hanteert bij de allocatie van de middelen als belangrijkste uitgangspunt dat ontvangen middelen in het kader van de rijksbijdragen direct aangewend worden ten behoeve van het primaire proces; het onderwijs. Dit betekent dat de volledige rijksbijdragen wordt gealloceerd aan de scholen van ASG. De interne afdracht hierop, die ten gunste komen aan de kolom Algemeen & Servicebureau, Bovenscholen PO en Bovenscholen VO, heeft als doel het dekken



van alle gemeenschappelijke taken en activiteiten die het primaire proces ondersteunen en faciliteren en de daarmee samenhangende lasten.

Algemeen & Servicebureau

De lasten van de gemeenschappelijke bestuurs-, beheer en ondersteunde activiteiten die door het College van Bestuur, het Bestuursbureau, Concerncontrol en het Servicebureau worden uitgevoerd ter ondersteuning van het primaire proces (en heel ASG), worden gedekt door middel van een, voor PO en VO verschillend, afdrachtperscentage over de rijksbijdragen die de scholen ontvangen.

Bovenschools PO

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

Bovenschools VO

Gezien de omvang van de individuele VO-scholen is het aantal activiteiten, dat Bovenschools wordt uitgevoerd, beperkt tot vooral kosten voor ICT en de centrale medezeggenschapsraad.

Besluitvorming over allocatie van middelen

De jaarlijkse afspraken over de interne afdracht worden vastgelegd in de Kaderbrief.

9.2.5 Investeringsbeleid

Als onderdeel van het jaarlijkse begrotingsproces worden binnen ASG de gewenste investeringen geïnventariseerd en besproken. De uitkomst hiervan, inclusief de impact op de afschrijvingskosten, wordt verwerkt in de definitieve begroting die uiteindelijk door het College van Bestuur wordt vastgesteld, nadat deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

ASG heeft de wens om haar beleid rondom investeringen aan te scherpen en tevens het instrument van een investeringscommissie in te stellen. Met dit instrument willen we bewuster stil staan bij de business case van een voorgestelde investering en uiteindelijk betere investeringsbesluiten nemen. De stappen zullen in 2026 worden voorbereid, zodat vanaf 2027 aangepast beleid is vastgesteld en de investeringscommissie operationeel is.

9.2.6 Treasurybeleid

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

Wat betreft het beheer van onze (tijdelijke) overtollige liquide middelen maakt ASG sinds 2021 gebruik van schatkistbankieren. Overtollige middelen worden gestald bij de Nederlandse staat, via de Rijkshoofdboekhouding van het Ministerie van Financiën. Voor het dagelijks beheer van ontvangsten en uitgaven die zijn effect hebben op onze banktegoeden maakt ASG gebruik van bankrekeningen bij de ING-bank.

* Het Servicebureau bestaat uit de afdelingen OKI, Huisvesting, Inkoop & ICT, Informatiemanagement, Planning & Control (IPC), Administratie & Beheer (A&B), HR & Communicatie en ASG Academie.

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

9.3. Verantwoording exploitatie 2025

Opbouw financieel resultaat over 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat voor heel ASG van € 3,5 miljoen. Ten opzichte van het begrote resultaat van € 4,5 miljoen negatief is dat een positief verschil van € 8 miljoen. De opbouw van het totaalresultaat ASG ziet er als volgt uit (bedragen x € 1.000):

Concernonderdeel	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
Primair onderwijs	9.834	170	9.664
Voortgezet onderwijs	-8.022	452	-8.474
Algemeen & servicebureau	6.027	-144	6.171
Overige	105	0	105
Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering	7.944	478	7.466
Besteding werkdrukmiddelen	-368	-676	308
Resultaat inclusief werkdrukmiddelen	7.576	-198	7.774
Resultaat NPO primair onderwijs	-1.827	-1.920	93
Resultaat NPO voortgezet onderwijs	-1.855	-2.007	152
Resultaat NPO algemeen & servicebureau e.o.	-377	-391	14
Resultaat op tijdelijke middelen	-4.059	-4.318	259
Totaal resultaat ASG	3.517	-4.516	8.033

Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering bedraagt € 7,9 miljoen positief en is daarmee bijna € 7,5 miljoen hoger dan begroot. Het reguliere resultaat is hoger uitgekomen dan begroot door enerzijds de vordering OCW € 4,9 miljoen en de actualisatie van de meerjarige onderhoudsplannen die een positieve impact hebben op de voorziening groot onderhoud van ongeveer € 3,6 miljoen en anderzijds de extra uitkeringen inzake cao 2024-25 - € 1,0 miljoen waarvoor de bekostiging al in 2024 was ontvangen.

Een resultaat op werkdrukmiddelen van € 0,3 miljoen negatief en een resultaat op het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) van € 4,1 miljoen negatief zorgen voor een totaalresultaat van € 3,5 miljoen positief van 2025. Het negatieve resultaat op NPO wordt gedekt door de hiervoor gevormde bestemmingsreserve.

Resultaat uit reguliere bedrijfsvoering

Het positieve verschil van het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering ten opzichte van de begroting 2025 van € 7,5 miljoen wordt veroorzaakt door het saldo van de exploitatie-resultaten van de verschillende concernonderdelen van ASG. Hieronder worden de positieve en negatieve verschillen tussen realisatie en begroting toegelicht.



Primair onderwijs

Het PO komt totaal uit op een regulier resultaat van € 9,8 miljoen positief. Dit is € 9,7 miljoen hoger dan begroot, hetgeen vooral wordt veroorzaakt door de vrijval voorziening groot onderhoud op basis van de bijgestelde meerjarig onderhoudsplannen € 9,1 miljoen.

Voortgezet onderwijs

In het VO is het gerealiseerde resultaat - € 8,5 miljoen lager dan begroot. Dit wordt verklaard door vooral de extra dotatie voorziening groot onderhoud op basis van de bijgestelde meerjarig onderhoudsplannen van € 5,5 miljoen, meer inzet personeel niet in loondienst voor vervanging van openstaande vacatures en zieken van € 1,6 miljoen en aanvullende loonuitkeringen als gevolg van cao 2024-25 (bekostiging in 2025) van € 0,9 miljoen.

Algemeen & Servicebureau

Over 2025 laat Algemeen & Servicebureau een positieve afwijking zien van € 6,2 miljoen ten opzichte van de begroting, hetgeen grotendeels veroorzaakt wordt door de vordering OCW € 4,9 miljoen en niet bestede rentebaten, risicopot- en I&O-middelen € 1,3 miljoen.

9.4. Meerjarige projecties

Meerjarige ontwikkeling in leerlingaantallen

Leerlingenaantallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
Primair onderwijs*	11.570	11.428	11.657	11.857	11.954	12.079
Voortgezet onderwijs*	8.091	8.164	8.189	8.189	8.203	8.186
Totaal	19.661	19.592	19.846	20.046	20.157	20.265

*per 1 februari PO en 1 oktober VO

Het aantal leerlingen in het PO neemt in de meerjarige begroting toe van 11.428 in 2025 tot 12.079 in 2030. Per school is een inschatting gemaakt van de toekomstige ontwikkeling van het aantal leerlingen, waarbij o.a. wordt gekeken naar de leeftijdsopbouw in de wijk. De toename doet zich met name voor bij de groeischolen en in mindere mate bij de SBO-scholen. Bij een aantal scholen is ook sprake van daling van het aantal leerlingen, o.a. door vergrijzing in de wijk waar de school staat.

De leerlingaantallen in het VO blijven naar verwachting stabiel rond de 8.200 leerlingen in lijn met de bevolkingskenmerken (9-12 jaar) van de gemeente Almere. Onderliggend verwachten we een lichte daling voor de VMBO-scholen mede door het kansrijk adviseren en een stijging bij de Montessori Campus.

Meerjarige ontwikkeling in personele bezetting

Personeel (fte)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Primair onderwijs						
Directie/management	58	56	55	54	54	54
Onderwijzend personeel	527	521	515	519	523	527
Ondersteunend personeel	279	253	231	224	219	219
Totaal primair onderwijs	864	830	801	797	796	800
Voortgezet onderwijs						
Directie/management	43	43	42	42	42	42
Onderwijzend personeel	539	499	492	489	488	489
Ondersteunend personeel	226	210	203	201	200	199
Totaal voortgezet onderwijs	808	752	737	732	730	730
Algemeen, Servicebureau en overige						
Directie/management	10	10	10	10	10	10
Onderwijzend personeel	6	6	6	6	6	6
Ondersteunend personeel	71	73	72	72	72	72
Totaal overig	87	89	88	88	88	88
Totaal ASG	1.759	1.671	1.626	1.617	1.614	1.618

De meerjarige ontwikkeling van de formatie binnen ASG weerspiegelt de afloop van tijdelijke middelen en slechts een gedeeltelijke overgang van tijdelijke naar structurele bekostiging. Hierdoor ontstaat per saldo minder financiële ruimte voor structurele personele inzet. De gepresenteerde formatiecijfers zijn (grotendeels) inclusief de opgenomen taakstellingen.

Onze scholen en ondersteunende afdelingen moeten bewuste keuzes maken, waarbij leerlingontwikkeling, onderwijskwaliteit, financiële duurzaamheid en de beschikbaarheid van bevoegd personeel in samenhang worden afgewogen. Daarmee blijft ASG koersvast sturen op continuïteit en kwaliteit van onderwijs in een context van veranderende (tijdelijke en structurele) middelen en arbeidsmarktomstandigheden.

Bij de interpretatie van deze cijfers is het van belang te benadrukken dat deze cijfers jaargemiddelden zijn. Onderliggend hebben we te maken met een ontwikkelingsrichting en maandelijkse schommelingen.



Meerjarige resultaatsontwikkeling

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Baten						
Rijksbijdragen	231.061	226.998	228.018	226.576	224.214	216.347
Overige overheidsbijdragen	2.242	2.308	2.119	2.015	2.015	2.015
Baten in opdracht van derden	330	285	285	285	285	285
Overige baten	7.631	7.701	7.357	6.901	6.639	6.656
Totaal baten	241.264	237.292	237.779	235.777	233.153	225.303
Lasten						
Personeelslasten	181.332	178.590	176.674	177.462	178.421	179.586
Afschrijvingen	4.210	4.306	4.389	4.391	4.410	4.259
Huisvestingslasten	12.916	17.597	17.141	17.185	17.167	17.235
Overige lasten	41.296	42.062	40.280	37.444	33.860	24.928
Totaal lasten	239.754	242.555	238.484	236.482	233.858	226.008
Saldo baten en lasten	1.510	-5.263	-705	-705	-705	-705
Financiële baten en lasten	2.007	805	705	705	705	705
Totaal resultaat ASG	3.517	-4.458	-	-	-	-

Voor ASG als geheel begroten we voor 2026 een negatief resultaat en voor de jaren 2027 t/m 2030 een neutraal resultaat. Het negatieve resultaat voor 2026 wordt met name veroorzaakt door de inzet van de resterende middelen die nog beschikbaar zijn in de bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen.

Tot en met 2027 zijn de totale inkomsten stabiel. Vanaf 2028 dalen specifiek de Rijksbijdragen door de afloop van de subsidie School & Omgeving in juli 2028 en de afloop van subsidiegelden vanuit Onderwijsregio in 2029. Deze afloop zie je aan de kostenkant terug in de overige lasten. Onzeker is of er voor deze subsidies iets terugkomt.

Hier tegenover staat een lichte stijging van de basisbekostiging als gevolg van meer leerlingen in het PO en in mindere mate het VO. Hoewel het verloop van de formatie vanaf 2027 stabiel is, nemen de Personeelslasten toe door vooral periodieke verhogingen.



Resultaat (x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Resultaat regulier	7.944	-1.390	-	-	-	-
Resultaat werkdrukmiddelen	-368	-3.068	-	-	-	-
Resultaat NPO	-4.059	-	-	-	-	-
Totaal resultaat ASG	3.517	-4.458	-	-	-	-

Meerjarige balansontwikkeling

Balans (x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Activa						
Materiële vaste activa	26.859	29.985	29.719	29.155	29.804	27.266
Voorraden	4	26	26	26	26	26
Vorderingen	11.233	7.516	7.516	7.516	7.516	7.516
Liquide middelen	55.117	41.505	39.989	43.346	41.864	44.009
Totaal activa	93.213	79.031	77.250	80.042	79.209	78.816
Passiva						
Algemene reserve	-1.818	-9.558	-8.433	-8.433	-8.433	-8.433
Bestemmingsreserves	4.748	1.125	0	0	0	0
Totaal reserves	2.930	-8.433	-8.433	-8.433	-8.433	-8.433
Voorzieningen	47.031	50.244	53.144	56.600	58.776	58.393
Kortlopende schulden	43.252	37.219	32.538	31.874	28.864	28.855
Totaal passiva	93.213	79.031	77.250	80.042	79.209	78.816

De getoonde begrote meerjarige balanscijfers zijn gebaseerd op de prognose cijfers voor 2025 van de T2-rapportage. Hieronder vindt u de belangrijkste verschillen tussen de prognose en de gerealiseerde cijfers van 2025:

Bedragen in miljoenen euro	T2-prognose	Realisatie	Delta
Vorderingen	7,5	11,2	3,7
Algemene reserve	-9,0	-1,8	7,2
Voorzieningen	49,8	47,0	-2,8
Kortlopende schulden	40,7	43,3	2,6

De balanspost materiële vaste activa is de komende jaren stabiel als gevolg van het feit dat de geplande investeringen grotendeels aansluiten bij de gebudgetteerde afschrijvingen.

Op basis van het gebudgetteerde nulresultaat vanaf 2027 blijven de totale reserves stabiel voor de periode 2027 t/m 2030. De toename in de balanspost voorzieningen wordt voornamelijk veroorzaakt door de gebudgetteerde jaarlijkse indexatie voor de voorziening groot onderhoud en een jaarlijkse netto dotatie doordat de geplande dotaties hoger zijn dan de geplande onttrekkingen. Tot slot, de daling van de kortlopende

schulden hangt nauw samen met de afloop van vooruit ontvangen subsidies waaronder "Basisvaardigheden", "Noodplan G5", "Brugfunctionaris" en "School & Omgeving".

Meerjarige kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht (x € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Kasstroom uit:						
Operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	1.510	-5.263	-705	-705	-705	-705
Afschrijvingen	4.237	4.306	4.389	4.391	4.410	4.259
Mutaties voorzieningen	243	474	2.900	3.456	2.176	-384
Veranderingen in vlottende middelen:						
Voorraden	40	0	0	0	0	0
Vorderingen	-3.982	36	0	0	0	0
Schulden	332	-3.435	-4.682	-663	-3.009	-9
Totaal operationele activiteiten	2.380	-3.882	1.902	6.479	2.872	3.161
Investeringsactiviteiten	-4.342	-7.655	-4.124	-3.827	-5.059	-1.721
Financieringsactiviteiten	2.007	805	705	705	705	705
Mutatie liquide middelen	45	-10.732	-1.516	3.357	-1.482	2.145
Liquide middelen:						
Beginstand	55.072	52.237	41.505	39.989	43.346	41.864
Eindstand	55.117	41.505	39.989	43.346	41.864	44.009
Mutatie liquide middelen	45	-10.732	-1.516	3.357	-1.482	2.145

Startpunt voor de getoonde eindstanden in dit meerjarige kasstroomoverzicht is de geprognostiseerde eindstand voor 2025 voor liquide middelen, welke gebaseerd is op de 2025 cijfers uit de T2-rapportage. Uiteindelijk is de werkelijke eindstand aan liquide middelen voor 2025 van grofweg € 55 miljoen euro bijna € 3 miljoen euro hoger (€ 55,117 versus € 52,237 miljoen).

De meerjarige ontwikkeling in liquide middelen laat voor 2026 een significante daling zien en blijft daarna vrij stabiel. De voorziene daling in 2026 van bijna € 11 miljoen wordt veroorzaakt door de gebudgetteerde investeringen van bijna € 8 miljoen en een verwachte verslechtering van het werkkapitaal van bijna € 4 miljoen.

De investeringsactiviteiten opgenomen voor de komende jaren hebben vooral betrekking op inventaris en ICT, maar ook op het verbeteren van de conditie van schoolgebouwen (zoals verduurzaming en energiebesparende (EML) maatregelen die wettelijk zijn vastgelegd).



Ontwikkeling van de kengetallen binnen het financieel toetsingskader van ASG

Kengetallen	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Liquiditeit	1,53	1,32	1,46	1,60	1,71	1,79
Solvabiliteit II	54%	53%	58%	60%	64%	63%
Signaalwaarde reserves	0,06	-0,17	-0,17	-0,17	-0,17	-0,17

Liquiditeit

De liquiditeit laat de verhouding tussen vlottende activa (voorraden, vorderingen en liquide middelen) en vlottende passiva (kortlopende schulden) zien. De signaleringsgrens van de Onderwijsinspectie is 0,5. Onze liquiditeit blijft hier de komende jaren ruim boven. Daarnaast is in het funderend onderwijs de absolute omvang van de liquide middelen een indicator. De omvang mag niet minder dan € 100.000 zijn.

Solvabiliteit II

De solvabiliteit II wordt berekend door het eigen vermogen, vermeerderd met de voorzieningen, te delen door het balanstotaal. De Onderwijsinspectie hanteert voor het toepassen van het financieel toezicht een signaleringsgrens van 30%. De solvabiliteit van ASG blijft hier de komende jaren ruim boven.

Signaalwaarde reserves

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

9.5 Beschrijving van de belangrijkste risico's en kansen

9.5.1 Externe ontwikkelingen

De wereld om ons heen staat echter niet stil. Er is sprake van een aantal complexe maatschappelijke opgaven en transities die op dit moment samenvallen. De effecten van de spanningen in de wereld blijven voelbaar met vluchtelingenstromen, politieke, economische en financiële onzekerheden. Hier komt bij een krappe arbeidsmarkt, een bouw- en wooncrisis en de noodzakelijkheid om aanpassingen te doen vanwege de nadelige effecten op natuur en milieu en groeiende (sociale) ongelijkheid.

Gelukkig is er recentelijk een nieuw kabinet aangetreden op basis van een minderheidscoalitie. We hopen dat deze regering meer stabiliteit brengt en aan de slag gaat met grote uitdagingen waar Nederland voor staat. Positief is in ieder geval het besluit van de nieuwe regering om de door het vorige kabinet aangekondigde bezuinigingen op het onderwijs grotendeels van tafel te halen.

De opgave voor het onderwijs specifiek in Almere is zeer omvangrijk. Almere heeft veel scholen met een hoog schoolgewicht en weinig spreiding. Het taalniveau van Almeerse jeugdigen ligt onder het landelijk niveau en het risico op achterstanden is hoog. Van de Almeerse gezinnen heeft 20% een lage sociaaleconomische status. Uit onderzoek blijkt

bovendien dat Almeerse jongeren een bovengemiddelde kans lopen om met criminaliteit en huiselijk geweld in aanraking te komen. Veel schoolgebouwen in Almere, gebouwd in de jaren '80 en '90, voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd. Hoewel de schoolbesturen het onderhoud altijd hebben verzorgd, zijn de gebouwen niet structureel opgewaarderd, waardoor voor vele schoolgebouwen de noodzaak tot nieuwbouw steeds groter wordt en dichterbij komt. Samen met de andere schoolbesturen probeert ASG de gemeente Almere in beweging te krijgen zodat ze voldoende verantwoordelijkheid pakt op het huisvestingsdossier. Gezamenlijk werken partijen aan een nieuw integraal huisvestingsplan (IHP) voor het onderwijs, waarin alle schoolgebouwen in opgenomen zullen worden. De verwachting is dat aan het einde van 2026 het IHP voor het onderwijs in Almere is afgerond. Tegelijkertijd blijft ASG richting de gemeente Almere druk zetten om de implicaties van het bestaande IHP en het toekomstige IHP te vertalen naar gecommiteerde investeringsbedragen in de gemeentelijke begroting.

De gemeentepolitiek heeft de wens en plannen om de komende decennia nog sterk te groeien qua inwonersaantallen. Dit brengt op termijn een jaarlijkse groei van duizenden leerlingen met zich mee, wat niet alleen een capaciteitsvraagstuk oplevert op het gebied van huisvesting en personeel, maar ook vraagt om het waarborgen van de onderwijskwaliteit. Tegelijkertijd ligt de focus van de Gemeente op het beheersen van haar financiële situatie en het herstructureren van de jeugdzorg, waarbij bezuinigingsopgaven een extra uitdaging vormen.

9.5.2. De belangrijkste risico's

Hieronder beschrijven we de belangrijkste geïdentificeerde risico's.

Bekostigingsonzekerheid

Veranderingen in landelijke bekostiging, herverdelingseffecten op gelden vanuit samenwerkingsverbanden, besparingsopgaves binnen de gemeente Almere en de herijking van achterstandsscores maken de inkomstenontwikkeling van ASG onzeker. Het risico bestaat dat structurele lasten onbedoeld afhankelijk worden van tijdelijke of niet-geïndexeerde middelen.

ASG beheerst dit risico door scenario's structureel te betrekken bij de kaderstelling, door tijdelijke middelen expliciet af te bakenen in beleid en door financiële buffers en de risico-opslag doelgericht in te zetten. Jaarlijks wordt via de Kaderbrief beoordeeld of het risicoprofiel aanleiding geeft tot bijstelling van uitgangspunten.

Ontwikkeling leerlingaantallen

De ontwikkeling van leerlingaantallen vormt voor ASG een structurele risicofactor die direct samenhangt met de bekostiging, formatie, huisvesting en onderwijskwaliteit. Afwijkingen ten opzichte van prognose, zowel groei als stagnatie, kunnen financiële en organisatorische effecten hebben.

ASG beheerste dit risico door middel van scenario-gestuurde meerjarige planning en actieve monitoring van de ontwikkeling in leerlingaantallen. Besluiten over organisatie, inzet van middelen en capaciteitsontwikkeling worden daarbij zoveel mogelijk gebaseerd op structurele uitgangspunten. Hiermee kan tijdig worden bijgestuurd en wordt voorkomen dat tijdelijke ontwikkelingen doorwerken in blijvende verplichtingen.



Personeelskrachte en stijgende personeelslasten

De combinatie van een krappe arbeidsmarkt, periodieke loonstijgingen en veranderende bekostiging vraagt om zorgvuldige keuzes in formatie en inzet. Het risico bestaat dat financiële ruimte en personele beschikbaarheid niet in balans blijven met onderwijsambities.

ASG beheerst dit risico via strategische personeelsplanning, regionaal samenwerken binnen de Onderwijsregio en een actief mobiliteitsbeleid. De inzet van personeel wordt daarbij steeds afgewogen tegen onderwijskwaliteit, werkdruk en financiële houdbaarheid.

Ziekteverzuim en inzet van externe inhuur

Het aanhoudende ziekteverzuim binnen het onderwijs en de beperkte beschikbaarheid van bevoegde vervanging blijven een structureel risico voor zowel de onderwijskwaliteit als de financiële beheersbaarheid. Wanneer interne vervangingsmogelijkheden ontoereikend zijn, ontstaat een toenemende afhankelijkheid van externe inhuur. Deze inhuur is kostbaar, kent beperkte voorspelbaarheid en kan op termijn druk zetten op de exploitatie.

ASG stuurt daarom nadrukkelijk op preventie, duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning, in combinatie met een bewuste en doelmatige inzet van externe capaciteit. Het blijvend beheersen van de balans tussen ziekteverzuim, interne flexibiliteit en externe inhuur is een belangrijke randvoorwaarde voor financiële stabiliteit en continuïteit van onderwijs.

Passend en inclusief onderwijs

De toenemende ondersteuningsvraag en de druk op het dekkend netwerk brengen zowel inhoudelijke als financiële risico's met zich mee. Het risico bestaat dat middelen en ambities uit elkaar lopen.

ASG beheerst dit risico door duidelijke keuzes in basisondersteuning en specifieke aanvullende ondersteuning, nauwe samenwerking met jeugdhulp en voortdurende monitoring van kosten en effecten. Bestuurlijke afwegingen binnen het samenwerkingsverband blijven noodzakelijk om de balans tussen inclusie en haalbaarheid (zowel financieel als qua werkdruk) te bewaken.

Financiële positie gemeente Almere

De financiële positie van de gemeente Almere vormt een relevante externe risicofactor voor ASG. De gemeentelijke begroting staat onder, waaronder het zogenoemde 'ravijnjaar', en door historische tekorten. Dit kan gevolgen hebben voor de ruimte voor investeringen in onderwijshuisvesting en voor middelen voor het onderwijs, veiligheid en jeugdzorg. Tevens kan de financiële positie van de gemeente de snelheid van besluitvorming en de mate waarin gemeentelijke ambities kunnen worden vertaald naar concrete uitvoering onder druk zetten.

ASG blijft daarom inzetten op tijdige afstemming, heldere afspraken en een realistische fasering van huisvestings- en samenwerkingsprojecten. Door scenario's te verkennen en afspraken bestuurlijk te borgen, wordt het risico gemitigeerd dat externe financiële beperkingen de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs onevenredig beïnvloeden.



9.5.3 De belangrijkste kansen

Naast de geschetste belangrijkste risico's ziet ASG ook duidelijke kansen om haar maatschappelijke opdracht duurzaam en doelmatig te versterken. Deze kansen vragen om actieve sturing, samenwerking en strategische keuzes.

Hoger beroep bekostiging PO

De Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State heeft op 25 maart 2026 uitspraak gedaan in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus - december 2022. De Raad van State heeft de eerdere uitspraak van de Rechtbank Midden-Nederland bevestigd.

Voor de laatste vijf maanden van 2022 heeft de toenmalige minister van onderwijs de schoolorganisaties een beschikking gegeven van 34,55% van de bekostigingsnorm van dat jaar. De schoolorganisaties hadden in die periode daarentegen te maken met substantieel hogere lasten ter grootte van 5/12e (= 41,67%). In eerdere jaren was dit ook het geval, maar dan werd het verschil door de minister in het volgende jaar gecompenseerd.

Door de invoering van een nieuwe manier van bekostigen hebben scholen de compensatie in 2023 niet ontvangen. Zij kregen daardoor te maken met een tekort van 7,12 procentpunt van hun bekostiging. Voor ASG gaat het om een bedrag van ongeveer 4 miljoen euro.

De Raad van State heeft dit nu ook erkend en de uitspraak van de rechtbank bevestigd. Het is nu wachten op een reactie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap op de uitspraak van de Raad van State.

Op basis van het advies van de RJ-werkgroep heeft ASG haar geclaimde bedrag inclusief de wettelijke rente verwerkt in de jaarrekening 2025.

Strategische herijking onderwijshuisvesting

Dialoog gemeente over onderhoud versus renovatie en vervangende nieuwbouw

De intensieve dialoog met de gemeente Almere over een vernieuwd integraal huisvestingplan (IHP) en over de verhouding tussen onderhoud, renovatie en vervangende nieuwbouw (en wie de financiële consequenties hiervan draagt) biedt ruimte om te komen tot toekomstbestendige huisvestingsoplossingen. Door scherpere keuzes te maken tussen instandhouding en vernieuwing kan worden toegewerkt naar gebouwen met lagere onderhoudslasten, een betere exploitatie en een gezondere leer- en werkomgeving voor leerlingen en medewerkers.

Structurele borging nieuwkomersonderwijs

Fusie met en inbedding van TCA binnen ASG

Met de in 2026 geplande fusie tussen TCA en ASG zetten ASG, TCA, de gemeente Almere en de andere Almeerse schoolbesturen samen een belangrijke stap richting toekomstbestendig nieuwkomersonderwijs als stedelijke voorziening in Almere. Door TCA onder ASG te brengen ontstaan er ook kansen voor ASG om efficiënter om te gaan met haar middelen. Enerzijds door zoveel mogelijk het NT2-schakelklas onderwijs onder te brengen in bestaande ASG-schoolgebouwen waar sprake is van overcapaciteit. Anderzijds door het bedrijfsonderdeel TCA, net als de PO sector en VO-sector, te laten bedienen door het Servicebureau (met de bestaande bezetting en hiervoor een service fee (afdracht) in rekening te brengen).



Toekomstbestendig scholenpalet

Doorontwikkeling aanbod in relatie tot stedelijke groei en diversiteit

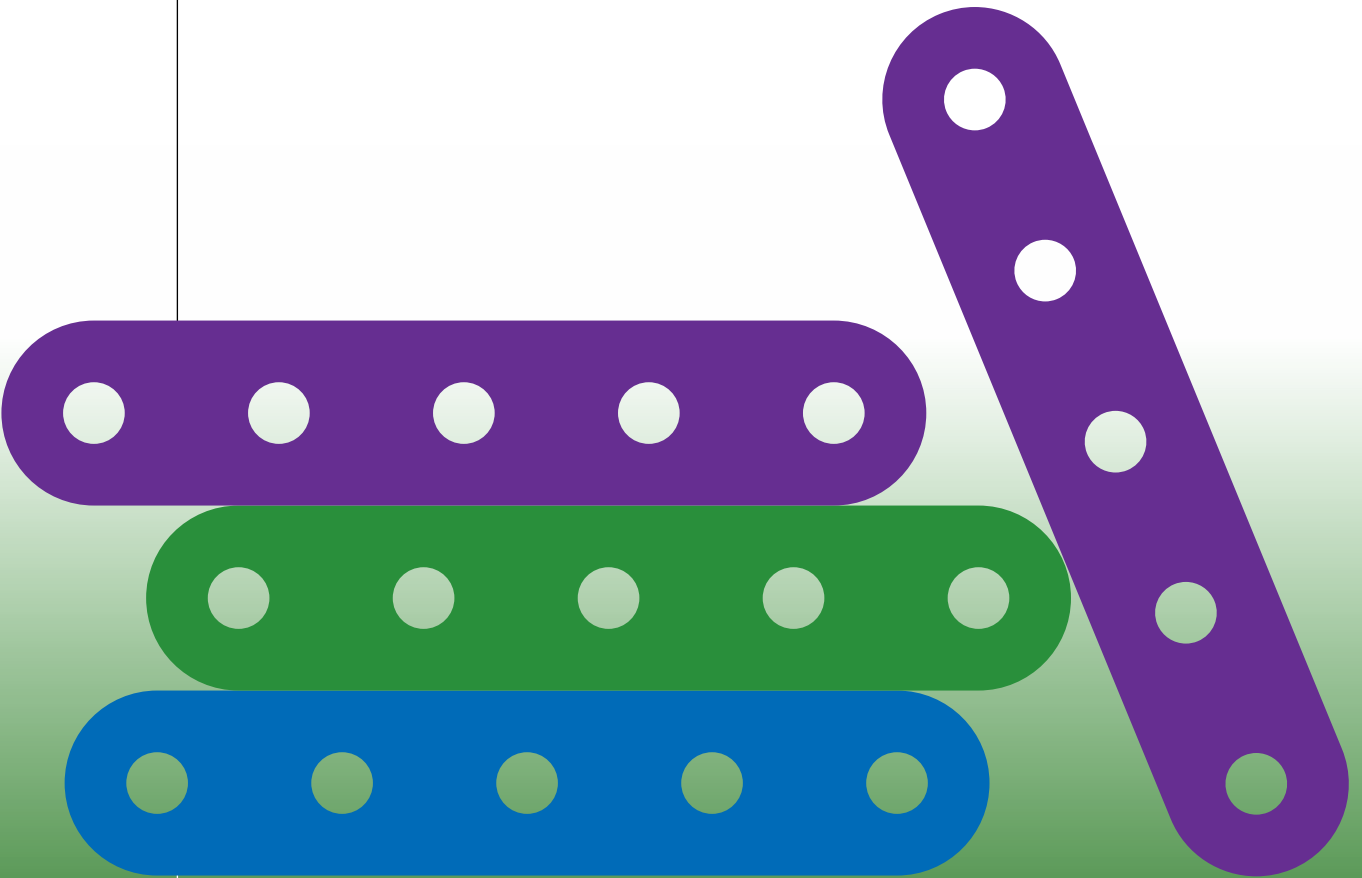
Bij diverse gelegenheden is vanuit de Directieraden, het Servicebureau en het College van Bestuur behoefte geuit aan de ontwikkeling van een scholenpalet en scholenplanning voor ASG. Bijvoorbeeld bij het PO naar aanleiding van de herijking van het IHP en bij het VO naar aanleiding van het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen. Daarnaast zijn er allerlei andere redenen die een meer lange termijnvisie vragen op de strategische ontwikkeling en positionering van ASG-scholen en onderwijsaanbod in Almere. Almere groeit en verandert, met grote verschillen tussen wijken. We willen als ASG in de hele stad goed, bereikbaar en inclusief openbaar onderwijs aanbieden. Ondertussen staan huisvesting, personeel en financiën onder druk. Er zijn bewuste, meerjarige keuzes nodig zoals welk onderwijsaanbod, op welke plekken, in welke samenhang met kinderopvang, speciaal onderwijs en passend onderwijs, met hoeveel en wat voor soort scholen. Als Scholengroep hebben we de kans om hier samen en in samenhang een strategisch plan voor te maken. De in 2026 geplande (door)ontwikkeling van het scholenpalet voor grofweg de komende 10 jaar biedt uiteindelijk kansen om ASG duurzaam financieel gezond te houden.

Regionale versterking personeelsstrategie

Positionering ASG binnen de Onderwijsregio

Binnen de Onderwijsregio ligt de kans om ASG nog breder en steviger te positioneren, zowel in de samenwerking rondom opleiding, professionalisering en instroom van personeel als in de gezamenlijke aanpak van arbeidsmarktvragestukken. Dit vergroot de aantrekkingskracht van de regio en ondersteunt duurzaam personeelsbeleid.





ASG Jaarrekening 2025



Balans per 31 december (na resultaatbestemming)

Bedragen x € 1.000		2025	2024
	Activa		
1.1.	Vaste activa		
1.1.2.	Materiële vaste activa	26.859	26.754
	Totaal vaste activa	26.859	26.754
1.2.	Vlottende activa		
1.2.1.	Voorraden	5	45
1.2.2.	Vorderingen	11.233	7.251
1.2.4.	Liquide middelen	55.117	55.072
	Totaal vlottende activa	66.355	62.368
	Totaal activa	93.214	89.122
	Passiva		
2.1.	Eigen vermogen	2.930	-587
2.2.	Voorzieningen	47.032	46.789
2.4.	Kortlopende schulden	43.252	42.920
	Totaal passiva	93.214	89.122

Staat van baten en lasten

Bedragen x € 1.000		2025	Begroting 2025	2024
3.	Baten			
3.1.	Rijksbijdragen OCW	231.061	218.028	213.072
3.2.	Overheidsbijdragen en –subsidies	2.242	2.813	2.749
3.4.	Baten in opdracht van derden	330	320	382
3.5.	Overige baten	7.631	7.366	8.022
	Totaal Baten	241.264	228.527	224.225
4.	Lasten			
4.1.	Personele lasten	181.332	174.668	173.359
4.2.	Afschrijvingslasten	4.210	4.450	4.370
4.3.	Huisvestingslasten	12.916	15.767	18.287
4.4.	Overige lasten	41.296	39.458	35.653
	Totaal Lasten	239.754	234.343	231.669
	Saldo baten en lasten	1.510	-5.816	-7.444
6.	Financiële baten en lasten	2.007	1.300	2.052
	Resultaat	3.517	-4.516	-5.392

Kasstroomoverzicht

Bedragen x € 1.000	2025	2024
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	1.510	-7.444
<i>Aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat</i>		
Afschrijving en boekresultaat desinvesteringen	4.210	4.370
Toename (-afname) voorzieningen	243	34.259
Stelselwijziging voorziening grootonderhoud	-	-30.690
<i>Verandering in werkkapitaal</i>		
Afname (-toename) voorraden	40	21
Afname (-toename) debiteuren	523	-7
Afname (-toename) overige vorderingen	-4.505	-866
Toename (-afname) crediteuren	1.694	-356
Toename (-afname) overige kortlopende schulden	-1.362	5.049
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.353	4.336
Ontvangen interest (rente)	2.007	2.052
Betaalde interest	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.360	6.388
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings in materiele vaste activa	-4.342	-7.852
Desinvesteringen materiele vaste activa	27	27
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.315	-7.825
Netto kasstroom	45	-1.437
Mutatie geldmiddelen	45	-1.437
Stand 1 januari	55.072	56.509
Mutatie	45	-1.437
Stand 31 december	55.117	55.072

Kengetallen

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

Bedragen x € 1.000		2025	2024
Kengetallen balans			
	Eigen vermogen	2.930	-587
	Balanstotaal	93.214	89.122
Solvabiliteit 1		3,1%	-0,7%
	Eigen vermogen plus voorzieningen	49.962	46.202
	Balanstotaal	93.214	89.122
Solvabiliteit 2		53,6%	51,8%
	Vlottende activa	66.355	62.368
	Kortlopende schulden	43.252	42.920
Liquiditeit		1,53	1,45
	Eigen vermogen	2.930	-587
	Totale baten inclusief financiële baten	243.271	226.277
Weerstandsvermogen		1,2%	-0,3%
	Aanschafwaarde gebouwen (50%)	17.729	16.922
	Boekwaarde overige materiele vaste activa	15.625	15.992
	5% van de totale baten	12.063	11.211
Grenswaarde voor bovenmatig vermogen		45.417	44.125
Publiek eigen vermogen		2.930	-587
Kengetallen staat van baten en lasten			
	Resultaat	3.517	-5.392
	Totale baten inclusief financiële baten	243.271	226.277
Rentabiliteit		1,4%	-2,4%
	Personele lasten	181.332	173.359
	Totale lasten	239.754	231.669
Aandeel personele lasten		75,6%	74,8%
	Materiele lasten	58.422	58.310
	Totale lasten	239.754	231.669
Aandeel materiele lasten		24,4%	25,2%
	Totale lasten	239.754	231.669
	Aantal leerlingen (1-10 voorafgaand jaar) incl. TC Almere	19.833	19.848
Totale lasten per leerling (€)		12.089	11.672

Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025

Algemeen

Juridische structuur Stichting Almeerse Scholen Groep

De juridische structuur van de Stichting Almeerse Scholen Groep (ASG) vindt u onder 1.3 van dit jaarverslag. De Stichting is statutair en fysiek gevestigd in Almere op het adres Bongerdstraat 1 en is ingeschreven bij het Handelsregister Kamer van Koophandel onder nummer 39100741.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO). Op basis hiervan wordt de jaarrekening zoveel mogelijk overeenkomstig Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek opgesteld. In het kader hiervan worden de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) met in het bijzonder hoofdstuk 660 Onderwijsinstellingen (RJ 660) toegepast en de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. van het Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024. Tevens worden de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT) toegepast.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Activiteiten

De activiteiten van de instelling bestaan voornamelijk uit dienstverlening op het gebied van onderwijs. De instelling verricht geen activiteiten in het buitenland.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

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

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

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

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

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

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de organisatie. Alle in deze jaarrekening vermelde bedragen zijn genoteerd in duizenden euro's (x € 1.000).

Gebruik van schattingen

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

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

- Jubilea, op basis van inschatting van de 'blijfkans'.
- Duurzame inzetbaarheid, op basis van inschatting van de 'uitbetaalkans'.
- Langdurig zieken, op basis van inschatting van het risico op instroom in de WIA.

Stelselwijziging

In 2024 is een stelselwijziging doorgevoerd met betrekking tot de voorziening groot onderhoud, aangezien de overgangsregeling van de RJ voor het onderwijs ten aanzien van de verwerking van groot onderhoud afloopt per 1 januari 2024. Bij het bepalen van de voorziening is nu rekening gehouden met de verschillende componenten per gebouw, waarbij jaarlijks een evenredig deel van elk component aan de voorziening wordt gedoteerd. De stelselwijziging is op een prospectieve wijze verwerkt per 1 januari 2024. De stelselwijziging heeft geresulteerd in een additionele dotatie van € 30,7 miljoen in 2024 aan de voorziening groot onderhoud welke verwerkt is via het eigen vermogen. Gelijktijdig is de voorziening in 2024 beleidsrijk bijgesteld op de grond van uitvoering van het geplande groot onderhoud, waarbij rekening is gehouden met indexatie.

Schattingswijziging

In 2025 zijn twee schattingswijzigingen doorgevoerd met betrekking tot de voorziening groot onderhoud. De eerste betreft de actualisatie van de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP) van de VO-scholen, waardoor er een opwaarts effect van € 20 miljoen naar voren kwam voor de voorziening per ultimo december 2025. En toekomstige verhoging van de dotatie van € 1,5 miljoen. De tweede aanpassingen betreft de introductie van stopjaren in de berekeningen van de MJOP's voor zowel VO als PO schoolgebouwen, omdat een groot aantal schoolgebouwen in de jaren 80 zijn gebouwd en naar verwachting niet langer dan 40-50 jaar (afhankelijk van bouwjaar en bouwkwaliteit) gebruikt kunnen worden. Dit had een neerwaarts effect van € 19,5 miljoen. En een toekomstige verlaging van de dotatie van € 1,1 miljoen.

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de organisatie en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

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

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

De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn:

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

Uitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, inventaris e.d. wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderverslies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde

sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindering verlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindering verlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Voorraden

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

Verstreckte leningen en overige vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Voor een verdere toelichting op het vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

Voorzieningen

Algemeen

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde (nominale waarde is niet significant afwijkend bij ASG) van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. ASG gebruikt een disconteringsvoet van 0%. Die ASG toepasbaar acht omdat de richtlijn impliceert dat rente en inflatiecomponenten elkaar grotendeels compenseren, terwijl tegelijkertijd het risico op dubbeltelling en subjectieve rentevaststelling ontstaat. Hierdoor levert discontering in onze situatie geen aantoonbaar betere waardering op en achten wij nominale waardering meer passend en robuust. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel. Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten. De onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening.

De personeelsvoorzieningen zijn gevormd voor sociaal beleid, spaarverlof, jubilea, wachtgeld, langdurig zieken, en duurzame inzetbaarheid.

Sociaal beleid

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

Spaarverlof

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

Jubilea

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

Wachtgeld

Voor zowel het wettelijke als bovenwettelijke deel van de wachtgeldregeling is per balansdatum een voorziening getroffen. Deze voorziening is berekend aan de hand van de verwachte WW-uitkeringen van ex-werknemers, die ten laste van ASG komen. Daarbij is rekening gehouden met de baankans gerelateerd aan de leeftijd van de betreffende persoon.

Langdurig zieken

Voor op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting (op basis van een inschatting op persoonsniveau) blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid is een voorziening langdurig zieken opgenomen. In het 1^e ziektejaar wordt 100% van de loonkosten voorzien en in het 2^e ziektejaar 70%.

Duurzame inzetbaarheid

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

Voorziening groot onderhoud

De toevoegingen aan deze voorziening zijn bepaald op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud per component en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt, gebaseerd op een meerjarenonderhoudsplan per gebouw met een horizon van 40 jaar en een gebouw afhankelijke gebruiksduur.

In 2024 is een stelselwijziging doorgevoerd met betrekking tot de voorziening groot onderhoud, aangezien de overgangsregeling van de RJ voor het onderwijs ten aanzien van de verwerking van groot onderhoud afloopt per 1 januari 2024. Bij het bepalen van de voorziening is nu rekening gehouden met de verschillende componenten per gebouw, waarbij jaarlijks een evenredig deel van elk component aan de voorziening wordt gedoteerd. De stelselwijziging is op een prospectieve wijze verwerkt per 1 januari 2024. De stelselwijziging heeft geresulteerd in een additionele dotatie van EUR 30,7 miljoen in 2024 aan de voorziening groot onderhoud welke verwerkt is via het eigen vermogen. Gelijktijdig is de voorziening in 2024 beleidsrijk bijgesteld op de grond van uitvoering van het geplande groot onderhoud, waarbij rekening is gehouden met indexatie.

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

Baten

Rijksbijdragen

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

Overige overheidsbijdragen en –subsidies

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

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

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

Baten in opdracht van derden

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

Overige baten

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

Lasten

Lonen en salarissen

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

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen (zie ook de toelichting in de paragraaf Voorzieningen). De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Nederlandse pensioenregelingen

Op grond van de Nederlandse pensioenwet worden de Nederlandse regelingen primair volgens een “verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering” in deze jaarrekening verwerkt. In deze benadering wordt de verplichting voortvloeiende uit een door de rechtspersoon gedane pensioentoezegging gebaseerd op de financieringsafspraken zoals vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst tussen ASG en pensioenuitvoerder.

ASG heeft de verplichtingen inzake de pensioenrechten van haar personeel ondergebracht bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP en betaald hiervoor premies, waarvan 2/3-deel door de werkgever wordt betaald en 1/3-deel door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad en de beleidsdekkingsgraad 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 van het pensioenfonds komt per 31 december 2025 uit op 123,5% (31 december 2024 113,1%).

ASG heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. ASG heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Ontslagvergoedingen

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

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

Huisvestingslasten

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

Overige lasten

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

Leasing

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

Operationele leases

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

Financiële baten en lasten

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Indien er kasstromen zijn in vreemde valuta worden deze omgerekend tegen de op dat moment geldende wisselkoersen. Onder de investeringen in immateriële- en materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor geldmiddelen zijn opgeofferd.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Belastingen

ASG is wel belastingplichtig maar geniet op grond van artikel 6b, eerste lid, onderdeel b, Wet Vpb een subjectieve vrijstelling. Deze geldt voor lichamen die nagenoeg uitsluitend onderwijs geven en daarnaast voldoen aan de in deze bepaling opgenomen bekostigingseis. Deze bekostigingseis houdt in dat het onderwijs hoofdzakelijk – dat wil zeggen voor tenminste 70% wordt bekostigd uit publieke middelen. ASG heeft vastgesteld dat zij voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op deze vrijstelling en is derhalve vrijgesteld van het doen van aangifte voor de Vpb.

De meeste activiteiten van ASG betreffen activiteiten die vrijgesteld zijn van de btw. Voor overige activiteiten (zoals detachering) wordt per activiteit vastgesteld of dit een btw-belaste activiteit is.

Verbonden partijen

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

Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Indeling in operationele segmenten

De stichting verzorgt primair en voortgezet onderwijs. De baten en lasten zijn gesegmenteerd weergegeven op pagina 155 naar deze soorten onderwijs.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

Bedragen * € 1.000.

1.1.2. Materiele vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige MVA	In uitvoering / vooruitbetaald	Totaal
Historische aanschafwaarde	26.648	56.193	5.216	745	88.802
Cumulatieve afschrijvingen	15.886	42.040	4.122	-	62.048
Boekwaarde 31-12-2024	10.762	14.153	1.094	745	26.754
Mutaties MVA in uitvoering	434	277	34	-745	-
Investeringen 2025	1.265	2.552	188	337	4.342
Desinvesteringen aanschafwaarde	-427	-403	-211	-	-1.041
Desinvesteringen afschrijvingen	427	383	204	-	1.014
Afschrijvingen 2025	-1.227	-2.694	-289	-	-4.210
	472	115	-74	-408	105
Historische aanschafwaarde	27.920	58.619	5.227	337	92.103
Cumulatieve afschrijvingen	16.686	44.351	4.207	-	65.244
Boekwaarde 31-12-2025	11.234	14.268	1.020	337	26.859

Schoolgebouwen

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

Investeringen

Er is in 2025 voor een bedrag van € 4,3 miljoen geïnvesteerd. Deze investeringen betreffen voor het grootste deel inventaris en apparatuur (€ 2,5 miljoen) en een kleiner deel gebouwen en terreinen (€ 1,3 miljoen). Op 31 december 2025 staat een bedrag van € 0,3 miljoen in uitvoering/vooruitbetaald.

Desinvesteringen

Er zijn in 2025 desinvesteringen voor een bedrag van € 1,0 miljoen geweest, de activa zijn afgevoerd en uit de administratie afgeboekt. Bij deze desinvesteringen is het boekverlies onder de overige lasten verantwoord.

1.2.1	Vorraden	2025	2024
1.2.1.1.	Vorraden	5	45
Totaal	Vorraden	5	45

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

1.2.2.	Vorderingen	2025	2024
1.2.2.1.	Debiteuren algemeen	318	841
1.2.2.2.	Vorderingen op OCW	4.894	-
1.2.2.3.	Vorderingen op gemeente	10	-
1.2.2.6.	Vorderingen op personeel	13	10
1.2.2.7.	Vorderingen op leerlingen	-	-
1.2.2.10.	Overige vorderingen	1.513	2.109
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	4.500	4.336
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid	-15	-45
Totaal	Vorderingen	11.233	7.251

Onder Vorderingen op OCW is de gemiste bekostiging voor het PO van de laatste vijf maanden van 2021 opgenomen in 2025.

Onder overige vorderingen vallen onder andere de rekening-courant met Playing for Success (€ 0,4 miljoen; € 0,3 miljoen in 2024), de te ontvangen rente inzake schatkistbankieren van het vierde kwartaal 2025 (€ 0,3 miljoen; € 0,5 miljoen in 2024) en de nog te ontvangen gelden van Passend Onderwijs Almere (€0,0 miljoen; € 0,8 miljoen in 2024).

De vooruitbetaalde kosten betreffen met name:

- vooruitbetaalde licentiekosten voor software en schoolboeken VO (€ 3,5 miljoen; € 3,0 miljoen in 2024)
- vooruitbetaalde kosten inzake diverse leerlingactiviteiten zoals excursies en werkweken (€ 0,3 miljoen; € 0,4 miljoen in 2024)
- overige vooruitbetaalde kosten per eind 2025 (€ 0,7 miljoen; € 0,7 miljoen in 2024)

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

1.2.4.	Liquide middelen	2025	2024
1.2.4.1.	Kasmiddelen	6	10
1.2.4.2.	Tegoeden op bankrekeningen	473	443
1.2.4.3.	Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	54.638	54.619
Totaal	Liquide middelen	55.117	55.072

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van ASG.

De beperkte toename van het saldo liquide middelen wordt onder andere veroorzaakt door het verschil in ontvangsten van de subsidie School en Omgeving en die van Basisvaardigheden minus de besteding hierop en de uitgegeven NPO-middelen.

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

2.1.	Eigen vermogen 2024	Stand per 31-12-23	Stelselwijziging	Resultaat 2024	Overige mutaties	Stand per 31-12-24
2.1.1.1.	Algemene reserve	20.553	-30.690	-240	-83	-10.459
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	14.941	-	-5.152	83	9.872
Totaal	Eigen vermogen	35.494	-30.690	-5.392	-	-587

De stelselwijziging van € 30,7 miljoen is het gevolg van de nieuwe grondslagen waarop de voorziening groot onderhoud per 1 januari 2024 is vastgesteld. Zie ook 2.2. Voorzieningen.

2.1.	Eigen vermogen 2025	Stand per 31-12-24	Stelsel wijziging	Resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-25
2.1.1.1.	Algemene reserve	-10.459	-	7.832	809	-1.818
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	9.872	-	-4.315	-809	4.748
Totaal	Eigen vermogen	-587	-	3.517	-	2.930

Het positieve resultaat van € 7,8 miljoen over 2025 en de vrijval uit de NPO bestemmingsreserves van € 0,8 miljoen zijn toegevoegd aan de algemene reserve. Zodat de vermogenspositie van ASG een stuk minder negatief wordt.

2.1.1.2	Bestemmingsreserves publiek	Stand per 31-12-24	Resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-25
	NPO Primair Onderwijs	2.134	-1.827	-307	-
	NPO Voortgezet Onderwijs	2.273	-1.855	-418	-
	NPO Concern ASG	391	-377	-14	-
	Werkdrukmiddelen PO	3.175	-180	-	2.995
	Werkdrukmiddelen VO	1.486	-188	-	1.298
	I&O investeringen	413	112	-70	455
Totaal	Bestemmingsreserve publiek	9.872	-4.315	-809	4.748

NPO Primair onderwijs

Het doel van het NPO is het wegwerken van leerachterstanden van leerlingen en ondersteunen van leerkrachten om dit te realiseren. Doordat het lerarentekort onverminderd aan de orde is, zijn deze middelen nog niet bij alle scholen allemaal in 2025 besteed. In 2025 is € 1,8 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO PO. Het restant is vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

NPO Voortgezet onderwijs

Ook in het VO bleek het niet mogelijk om alle middelen in te zetten in 2025. Hierdoor is in 2025 €1,9 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO VO. Het restant is vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

NPO Concern ASG

Concern ASG heeft in 2025 € 0,4 miljoen onttrokken bestemmingsreserve NPO Concern. Het restant is vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Werkdrukmiddelen Primair onderwijs

In 2025 is in verband met werkdrukvermindering in het Primair Onderwijs € 0,2 miljoen meer uitgegeven dan de ontvangen € 4,0 miljoen. De PO-scholen kunnen de resterende middelen in 2026 alsnog besteden aan dit doel.

Werkdrukmiddelen Voortgezet onderwijs

In 2025 is in verband met werkdrukvermindering in het Voorgezet Onderwijs € 0,2 miljoen meer uitgegeven dan de ontvangen € 1,6 miljoen. De VO-scholen kunnen de resterende middelen in 2026 besteden aan dit doel.

I&O investeringen

In 2025 is voor ongeveer € 0,5 miljoen besteed aan innovatie & ontwikkeling (I&O) projecten, waarvan een deel al in voorgaande jaren was gestart en toegekend. Het resultaat wordt deels toegevoegd aan de

bestemmingsreserve zodat deze middelen beschikbaar blijven in 2026 voor de nog lopende projecten. Het restant dat niet meer ingezet wordt voor I&O projecten wordt aan de bestedingsreserve toegevoegd.

2.2.	Vorzieningen	Stand per 31-12-24	Dotatie 2025	Onttrekking2025	Vrijval 2025	Stand per 31-12-25
2.2.1.	Personele voorzieningen	8.949	6.529	3.491	556	11.431
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	37.840	11.745	2.557	11.427	35.601
Totaal	Vorzieningen	46.789	18.274	6.048	11.983	47.032

In 2025 zijn de meerjarige onderhoudsplannen van zowel het VO als het PO geactualiseerd. Op basis van deze actualisatie, indexatie en de verwachte gebruiksduur van de schoolgebouwen is de voorziening groot onderhoud bijgesteld.

2.2.	Looptijd voorzieningen	Kortlopend 2026	1 – 5 jaar	> 5 jaar
2.2.1.	Personele voorzieningen	4.211	6.158	1.062
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	4.487	12.471	18.643
Totaal	Vorzieningen	8.698	18.629	19.705

2.2.1.	Personele voorzieningen	Stand per 31-12-24	Dotatie 2025	Onttrekking 2025	Vrijval 2025	Stand per 31-12-25
2.2.1.1.	Voorziening sociaal beleid	89	-	89	-	-
2.2.1.2.	Spaarverlof	502	231	140	29	564
2.2.1.4.	Jubilea	1.420	102	155	94	1.273
2.2.1.5.	Wachtgeld	380	290	246	100	324
2.2.1.6.	Langdurig zieken	1.703	3.945	1.639	334	3.675
2.2.1.7.	Duurzame inzetbaarheid	4.855	1.961	1.222	-1	5.595
Totaal	Personele voorzieningen	8.949	6.529	3.491	556	11.431

De personele voorzieningen laten een stijging zien ten opzichte van 2024. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door de voorziening langdurig zieken die met € 2,0 miljoen stijgt en de voorziening duurzame inzetbaarheid die met € 0,7 miljoen stijgt, als gevolg van meer sparen dan opnemen van duurzame inzetbaarheidsuren.

Ultimo 2025 is voor 46 medewerkers een voorziening langdurig zieken gevormd (ultimo 2024 was dat voor 31 medewerkers).

2.4.	Kortlopende schulden	2025	2024
2.4.8.	Crediteuren	6.139	4.445
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.074	7.746
2.4.10.	Pensioenen	2.111	2.047
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	850	840
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	15.643	17.188
2.4.15.	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	391	525
2.4.16.	Vooruit ontvangen bedragen	2.026	2.082
2.4.17.	Vakantiegeld, vakantiedagen en oktobertoelage	5.756	5.155
2.4.19.	Overige overlopende passiva	2.262	2.892
Totaal	Kortlopende schulden	43.252	42.920

Saldo Crediteuren is ultimo 2025 € 1,7 miljoen hoger als gevolg van meer openstaande- en in omloop zijnde facturen per einde van het kalenderjaar.

2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW	2025	2024
	Vooruit ontvangen subsidies OCW geormerkt	15.002	16.480
	Vooruit ontvangen subsidies OCW niet-geormerkt	641	708
Totaal	vooruit ontvangen subsidies OCW	15.643	17.188

De afname van de post vooruit ontvangen geormerkte subsidies OCW hangt samen met beschikbaar gestelde subsidies voor Verbetering Basisvaardigheden (€ 4,6 miljoen; € 7,7 miljoen in 2024),, Noodplannen Convenant G5 (€2,7 miljoen; € 4,4 miljoen in 2024),) en School en Omgeving (€2,6 miljoen) die nog niet besteed zijn in 2025.

2.4.19	Overige overlopende passiva	2025	2024
	Transitoria credit	181	252
	Reservering Bindingstoelage	-	218
	Nog te betalen posten	2.081	2.422
Totaal	Overige overlopende passiva	2.262	2.892

Het bedrag bij de nog te betalen posten in 2025 is gedaald met € 0,3 miljoen. Onder andere doordat er minder reserveringen moesten worden opgenomen voor diverse nutsvoorzieningen (€ 0,1 miljoen, 2024 € 0,4 miljoen).

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

Er zijn geen voorwaardelijke verplichtingen

(Meerjarige) financiële verplichtingen

	Bedragen x € 1.000	Tot 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
	Huur- en leasecontracten	-	-	-
	Contracten met betrekking tot overige diensten	3.942	8.937	-
Totaal	(Meerjarige) financiële verplichtingen	3.942	8.937	-

Voorts heeft ASG raamovereenkomsten afgesloten met leveranciers, waarbij geen minimale afnameverplichting geldt en er geen kosten uit voortvloeien, indien geen levering plaats vindt. Aangezien in de praktijk wel levering plaats vindt, is hieronder aangegeven welke diensten het betreft en welke bedragen uit hoofde van deze raamcontracten zullen worden afgenomen in de komende jaren.

Raamcontracten

	Bedragen x € 1.000	Tot 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
	Beveiliging	105	-	-
	IT/Internet	1.086	1.014	-
	Personeelskosten	347	86	-
	Schoonmaak	4.561	8.747	-
Totaal	Raamcontracten	6.099	9.847	-

Overige verplichtingen

Er zijn geen overige verplichtingen.

Financiële instrumenten

Om de risico's op de financiële middelen te beheersen heeft ASG een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de organisatie te beperken. ASG zet geen afgeleide financiële instrumenten in om risico's te beheersen. Bij het aantrekken respectievelijk uitzetten van middelen worden kredietrisico's en renterisico's zoveel mogelijk uitgesloten. Het uitzetten van middelen en het gebruik van rente-instrumenten hebben een prudent karakter en zijn niet gericht op het genereren van extra inkomsten door het aangaan van overmatige risico's.

Kredietrisico

De vorderingen bestaan merendeel uit vordering op overheden of uitvoerende instanties, hierbij loopt ASG geen kredietrisico. De overige vorderingen zijn 13% van de totale vorderingen (29% in 2024).

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt aangezien ASG geen gebruik maakt van leningen.

Valutarisico

ASG is alleen werkzaam in de eurozone. Derhalve is geen sprake van een valutarisico.

Liquiditeitsrisico

ASG bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen en door de liquiditeitsratio als onderdeel van het ASG financieel toetsingskader te monitoren. Het management ziet erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. ASG loopt geen significante liquiditeitsrisico's.

Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedragen * € 1.000

3.1.	Rijksbijdragen OCW	2025	Begroting 2025	2024
3.1.1.	Rijksbijdragen OCW	204.596	191.431	191.950
3.1.2.	Overige subsidies OCW	17.925	18.451	11.710
3.1.3.	Ontvangen van Samenwerkingsverband	8.540	8.146	9.412
Totaal		231.061	218.028	213.072

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

De Rijksbijdragen zijn € 13,2 miljoen hoger dan begroot, waarvan € 4,1 miljoen voor de gemiste PO bekostiging in de laatste vijf maanden van 2021, € 4,2 miljoen voor bekostiging TCA (nieuwkomers en vreemdelingen) en tariefaanpassingen van de reguliere bekostiging PO en VO € 3,5 miljoen.

Er zijn in 2025 diverse overige subsidies van OCW toegekend die niet of niet voor een heel jaar begroot waren. Deze houden vooral verband met de subsidies Verbeteren Basisvaardigheden, School en Omgeving en het penvoerderschap Onderwijsregio. Ten opzichte van 2024 is sprake van een stijging van € 6,2 miljoen, die voor het grootste gedeelte verklaard wordt door Onderwijsregio € 4,7 miljoen Verbeteren Basisvaardigheden € 0,6 miljoen en School en Omgeving € 0,8 miljoen.

De ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen van het Samenwerkingsverband (SWV) zijn € 0,4 miljoen hoger dan de begroting 2025 (met name door hogere bekostiging Passend Onderwijs Almere-VO) en € 0,9 miljoen lager dan in 2024 is ontvangen (zowel in PO als VO).

3.2.	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2025	Begroting 2025	2024
3.2.2.	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	2.198	2.763	2.721
3.2.3.	Overige overheden	44	50	28
Totaal	Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.242	2.813	2.749

De overige overheidsbijdragen zijn in 2025 lager dan de begroting (met name in VO) en vorig jaar (met name in PO).

3.4.	Baten in opdracht van derden	2025	Begroting 2025	2024
3.4.1.	Contractonderwijs	330	320	382
Totaal	Baten in opdracht van derden	330	320	382

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

3.5.	Overige baten	2025	Begroting 2025	2024
3.5.1.	Opbrengst verhuur	841	827	898
3.5.2.	Detacheringen personeel	989	1.330	1.207
3.5.4.	Sponsoring	-	-	1
3.5.5.	Ouderbijdragen	1.746	1.746	1.893
3.5.9.	Opbrengst catering	111	140	213
3.5.10.	Overige	3.944	3.323	3.810
Totaal	Overige baten	7.631	7.366	8.022

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

De ouderbijdragen zijn € 0,1 miljoen minder dan in 2024. Waarbij de wetgeving, waarin is bepaald dat het niet is toegestaan om leerlingen uit te sluiten van activiteiten als de vrijwillige ouderbijdrage niet is betaald, gerespecteerd wordt. De daling zit vooral in het VO.

Het positieve verschil tussen de begroting en de werkelijke Overige (overige) baten van € 0,6 miljoen wordt veroorzaakt door:

- € 0,3 miljoen meer inkomsten voor buitenschoolse activiteiten.
- € 0,3 miljoen meer overige opbrengsten en subsidies dan was begroot (onder andere voor het project schoolmaaltijden). Deze inkomsten zijn vooraf moeilijk in te schatten.

4.1.	Personele lasten	2025	Begroting 2025	2024
4.1.1.	Lonen en salarissen	164.425	163.703	158.807
4.1.2.	Overige personeelslasten	18.411	11.207	15.975
4.1.3.	Ontvangen vergoedingen	-1.504	-242	-1.423
Totaal	Personele lasten	181.332	174.668	173.359

De post lonen en salarissen (inclusief sociale lasten en pensioenpremies) is € 5,6 miljoen hoger dan in 2024 (+3,5%). Dit komt onder andere door loonstijgingen als gevolg van de cao 2024/2025 (+4,9% vanaf eind 2024) en die voor 2025/2026 (+4,6% vanaf november 2025). De lonen en salarissen zijn € 0,7 miljoen (+0,4%) hoger dan begroot, doordat alleen al bekende cao-aanpassingen worden begroot.

De overige personeelslasten komen € 7,2 miljoen hoger uit dan begroot en zijn € 2,4 miljoen hoger dan in 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een veel hoger dotatie voor de voorziening Langdurig zieken (€ 2,3 miljoen meer dan begroot en in 2024) meer inzet van payrollers/personeel niet in loondienst PNIL) ter vervanging van zieke medewerkers en het tijdelijk invullen van vacatures.

De ontvangen vergoedingen (uitkeringen) betreffen hoofdzakelijk ontvangsten van het UWV voor WAO/WIA-uitkeringen en uitkeringen inzake zwangerschapsverlof. Vanwege het onzekere karakter worden deze posten voorzichtig begroot. De inkomsten hieruit zijn € 1,2 miljoen hoger dan begroot en € 0,1 miljoen hoger dan in 2024.

4.1.1.	Lonen en salarissen	2025	Begroting 2025	2024
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	127.512	126.717	122.897
4.1.1.2.	Sociale lasten	18.449	18.827	17.591
4.1.1.3.	Afdracht Participatiefonds	471	900	898
4.1.1.4.	Afdracht Vervangingsfonds	-	-	-
4.1.1.5.	Pensioenlasten	17.993	17.259	17.421
Totaal	Lonen en salarissen	164.425	163.703	158.807

Ten opzichte van 2024 zijn de lonen en salarissen met 3,8% gestegen. Met name als gevolg van cao afspraken waarbij de salarissen in het PO en VO met 4,9% zijn gestegen met ingang van eind 2024 en ook nog met 4,6% met ingang van 1 november 2025. Daarbij zijn de sociale lasten € 0,9 miljoen (+4,9%) hoger dan in 2024.

De afdracht aan het Participatiefonds (PF) is € 0,4 miljoen lager dan in 2024 en begroot door het gewijzigde premiebeleid van het PF. Het premiepercentage is verlaagd naar 0,9% in 2025 (was 1,75% in 2024).

Het premiepercentage van ABP is ongewijzigd in 2025 (18,9% in 2025 en 2024). De totale pensioenlasten waren € 0,6 miljoen hoger dan in 2024 (+ 3,3%).

Formatie per 31-12	Aantal fte 2025	Aantal medewerkers 2025	Aantal fte 2024	Aantal medewerkers 2024
CvB	2	2	2	2
Directie	105	114	107	112
OP	1.030	1.302	1.068	1.342
OOP	571	735	576	747
LIO/Stagiairs	31	73	14	26
Totaal Formatie	1.739	2.226	1.767	2.229

In 2025 is de totale formatie zowel in fte als in aantal medewerkers licht gedaald ten opzichte van 2024. Het onderwijsondersteunend personeel (OOP) is afgenomen met 5 fte. Het onderwijzend personeel (OP) is afgenomen met 38 fte. Overigens is nog steeds sprake van een lerarentekort, reden waarom ook in 2025 inhuur van payrollers noodzakelijk was.

4.1.2.	Overige personeelslasten	2025	Begroting 2025	2024
4.1.2.1.	Dotatie personele voorzieningen	4.053	1.599	1.941
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	8.637	5.055	8.485
4.1.2.3.	Overige	5.721	4.553	5.549
Totaal	Overige personeelslasten	18.411	11.207	15.975

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

Voor personeel niet in loondienst wordt gestreefd om de lasten zo veel mogelijk te beperken in de begroting. Met betrekking tot ziektevervangingen en tijdelijke invulling van vacatures is de inzet van

onder andere payrollers echter niet altijd te vermijden. Dit verklaart het verschil van € 3,6 miljoen ten opzichte van de begroting. Deze lasten voor inhuur zijn vergelijkbaar met 2024 als gevolg de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt.

4.1.2.3	Overige (overige personeelslasten)	2025	Begroting 2025	2024
	Bij- en nascholing	1.775	1.730	2.409
	Incidentele personeelslasten	236	321	815
	Verzorging personeel	1.080	491	615
	Werkkostenregeling	554	524	561
	Bedrijfsarts	263	266	227
	Overige	1.813	1.221	922
Totaal	Overige (overige personeelslasten)	5.721	4.553	5.549

De hogere overige personeelslasten worden vooral veroorzaakt door de hogere uitgaven aan verzorging personeel en overige (werving en aanstelling personeel) ten opzichte van 2024. En deze zijn samen € 1,2 miljoen hoger ten opzichte van de begroting door hogere uitgaven aan verzorging personeel en overige (werving en aanstelling personeel).

4.2.	Afschrijvingslasten	2025	Begroting 2025	2024
4.2.2.	Afschrijvingen materiele vaste activa	4.210	4.450	4.370
Totaal	Afschrijvingslasten	4.210	4.450	4.370

4.3.	Huisvestingslasten	2025	Begroting 2025	2024
4.3.1.	Huurlasten	1.167	1.134	1.879
4.3.3.	Onderhoudslasten	2.583	2.000	2.561
4.3.4.	Energie en water	3.416	3.775	3.400
4.3.5.	Schoonmaakkosten	4.615	4.379	4.088
4.3.6.	Belastingen en heffingen	459	373	349
4.3.7.	Dotatie voorziening groot onderhoud	376	3.827	5.685
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	300	279	325
Totaal	Huisvestingslasten	12.916	15.767	18.287

De huisvestingslasten zijn fors lager uitgekomen dan begroot. Wat met name wordt veroorzaakt door de dotatie voorziening groot onderhoud die € 3,5 miljoen lager uitviel dan begroot (PO € 9,1 miljoen lager en VO € 5,6 miljoen hoger door de impact van de aanpassingen in de meerjarenonderhoudsplannen. De daling ten opzichte van 2024 komt voor € 5,3 miljoen door de lagere dotatie voorziening groot onderhoud (PO €10,4 miljoen lager en VO € 5,1 miljoen hoger door de impact van de aanpassingen in de meerjarenonderhoudsplannen).

4.4.	Overige lasten	2025	Begroting 2025	2024
4.4.1.	Administratie en beheer	9.599	6.747	9.761
4.4.2.	ICT, inventaris en apparatuur	3.278	2.902	3.145
4.4.3.	Leer- en hulpmiddelen	6.513	5.544	6.058
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	-28	5	41
4.4.5.	Overig	21.934	24.260	16.648
Totaal	Overige lasten	41.296	39.458	35.653

Het negatieve begrotingsverschil bij administratie en beheer wordt vooral verklaard door hogere lasten voor externe inhuur via adviesbureaus binnen het VO (onder andere ten behoeve van bestedingen voor School en omgeving) en de Onderwijsregio. In totaal waren deze inhuurkosten in 2025 ongeveer € 6,0 miljoen, terwijl € 3,4 miljoen was begroot.

De hoger dan begrote Leer- en hulpmiddelen van € 1,0 miljoen worden veroorzaakt door hogere kosten in het PO (€ 0,3 miljoen) en het VO (€ 0,6 miljoen).

4.4.5.	Overige (overige lasten)	2025	Begroting 2025	2024
	Kosten bijzondere projecten	1.239	2.871	1.236
	Activiteiten en excursies	1.373	1.020	1.417
	Buitenschoolse activiteiten	2.398	1.659	2.543
	Overige uitgaven	4.284	10.490	1.101
	Inkomstenoverdrachten TCA	10.951	6.712	9.124
	Inkomstenoverdrachten POA	949	1.226	760
	Inkomstenoverdrachten VAVO	162	84	104
	Inkomstenoverdrachten overig	578	198	363
Totaal	Overige (overige lasten)	21.934	24.260	16.648

Onder de post Overige vallen onder meer projecten, excursies en buitenschoolse activiteiten, maar ook inkomstenoverdrachten zoals aan TCA subsidie bestedingen door externe besturen waarvan ASG penvoerder is.

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

In 2025 zijn er veel activiteiten en excursies binnen schoolverband georganiseerd en in het VO veel meer buitenschoolse activiteiten, hetgeen leidde tot ongeveer € 0,4 miljoen hogere kosten aan activiteiten en excursies en € 0,7 miljoen hogere kosten aan buitenschoolse activiteiten dan begroot. Hier staan ook hogere inkomsten voor deze activiteiten tegenover.

De inkomstenoverdracht aan TCA was voor 2025 begroot op € 6,7 miljoen, voor PO en VO-scholen. De overdracht van bekostiging voor Nieuwkomers bij TCA (€ 3,3 miljoen) was niet begroot en ook de basis bekostiging viel € 0,9 miljoen hoger uit dan begroot. ASG vervult slechts een kassiersfunctie. Hierdoor kwam de totale inkomstenoverdracht aan TCA ruim € 4,2 miljoen hoger uit dan begroot.

6.	Financiële baten en lasten	2025	Begroting 2025	2024
6.1.1.	Rentebaten	2.007	1.300	2.052
6.1.2.	Rentelasten	-	-	-
Totaal	Financiële baten en lasten	2.007	1.300	2.052

Door de daling van de rentetarieven en een hoger gemiddeld banksaldo dan begroot zijn de rente baten in 2025 conform begroting gerealiseerd (€ 1,3 miljoen). In 2025 is € 0,7 miljoen opgenomen voor nog te ontvangen de rente over de PO bekostigingsclaim uit 2022 (zie pagina 107). Waardoor de totale rentebaten uiteindelijk in lijn zijn met 2024.

Accountantshonoraria

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. (2024) en Van Ree Accountants (2025) zijn ten laste gebracht van de staat van baten & lasten van ASG, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

In €		2025	2024
4.4.1.	Onderzoek van de jaarrekening	161.200	217.700
4.4.2.	Andere controleopdrachten	29.800	64.700
4.4.3.	Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
4.4.4.	Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal		191.000	282.400

Het in de tabel bij 2025 vermelde honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening heeft voor €1.174 betrekking op 2024. De rest heeft betrekking op 2025 en betreft het totale honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening 2025, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar 2025 zijn verricht. De andere controleopdrachten en niet-controlediensten betreffen de controle van subsidietrajecten, de bekostigingscontrole en adviesopdrachten.

Verbonden partijen

De verbonden partijen betreffen stichtingen waarin geen kapitaalbelang is. Bij Stichting Playing for Succes Almere wordt wel het bestuur wordt gedeeld.

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Stand per 31-12-25
Stichting Leerlingzorg Almere VO	Stichting	Almere	4	-
Stichting Leerlingzorg Almere PO	Stichting	Almere	4	-
Stichting Taalcentrum Almere	Stichting	Almere	4	-
Stichting Playing for Success Almere	Stichting	Almere	4	-

Code activiteiten:

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

WNT-verantwoording 2025 ASG

De WNT is van toepassing op de Almeerse Scholen Groep. Het voor ASG toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Volgens de WNT-regelgeving heeft ASG een totaal van 18 complexiteitspunten en valt zij daarmee in de hoogste klasse G van bezoldigingsmaximum voor het onderwijs (Baten: 9; Leerlingaantal: 4; Onderwijssoorten: 5).

Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025		
<i>Bedragen x € 1</i>	S. Olivier-Feenstra	J.A. Damen
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	210.580	210.538
Beloning betaalbaar op termijn	25.678	25.678
Subtotaal	236.258	236.216
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging 2025	236.258	236.216
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vorderingen wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	203.238	203.086
Beloning betaalbaar op termijn	23.786	23.786
Subtotaal	227.024	226.872
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
Bezoldiging 2024	227.024	226.872

<i>Tabel 1.c: Toezichthoudende topfunctionarissen</i>				
<i>Bedragen x € 1</i>	R.J.J.M. Pans	G. Tol	G.M. van Velzen	L.J.F. Cornelissen
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid & Vice-voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1–31/12		1/1–31/12	1/1–31/12
Bezoldiging	27.960	-	23.300	13.980
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900		24.600	24.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-		-	-
Bezoldiging 2025	27.960	-	23.300	13.980
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1–31/12	1/1–24/2	1/1–31/12	1/1–31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	27.960	3.502	22.601	18.640
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	3.502	23.300	23.300

<i>Bedragen x € 1</i>	P.L. Meijer	M. El Harchaoui	L.J.W.M. Janssen	M.E.T. Leenders
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1–31/12	1/1–31/12	1/1–31/12	1/1–31/12
Bezoldiging	18.640	18.640	18.640	18.640
Individueel toepasselijk bezoldigingsmax.	24.600	24.600	24.600	24.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Bezoldiging 2025	18.640	18.640	18.640	18.640
Het bedrag van de overschrijving en de reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1–31/12	1/1–31/12	1/1–31/12	
Bezoldiging				
Bezoldiging	18.640	18.640	18.640	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmax.	23.300	23.300	23.300	

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

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

Model G Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond Onderhanden/Ja/Nee
Beproeven Examenprogramma's	BEP25006+C839	25-5-2025	Onderhanden
Beproeven Examenprogramma's	BEP250070	25-5-2025	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241003	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241045	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241046	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241048	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241051	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241052	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241053	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241054	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241059	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241060	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241062	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241064	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241065	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241082	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241083	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241085	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241308	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241111	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241368	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241369	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241740	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241743	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-241745	8-5-2024	Onderhanden
Convenant lerarentekort PO G5	VG5 – ALMERE	29-10-2024	Ja
Heterogene brugklassen Echnaton	SHB322029	15-11-2022	Ja
Kansengelijkheid Onderwijs	GKA250097	11-6-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 2024 Echnaton	1415263	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 HP	1415263	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 Meergronden	1415224	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 Arte	1415224	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 OVC	1414803	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 BHC	1414803	21-8-2024	Ja

Lerarenbeurs 2024 MLF	1414803	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 MLF	1414803	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 Archipel	1414744	21-8-2024	Ja
Lerarenbeurs 2024 Columbuschool	1414672	21-8-2024	Ja
lerarenbeurs 2025 Echnaton	1475037	20-6-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Meergronden	1474951	20-6-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 OVC	1475616	20-6-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Archipel	1475469	20-6-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Compositie	1475667	20-6-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Ontdekking	1474437	20-6-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Zeeraket	1474434	20-6-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Echnaton	1479739	22-7-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Meergronden	1479858	22-7-2025	Onderhanden
lerarenbeurs 2025 Columbus	1479785	22-7-2025	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Achtbaan	SOOL23383	15-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Achtbaan	SOOLPO24417	28-11-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Albatros	SOOLPO24172	25-9-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Arte	SOOLVO24222	31-10-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Arte	SOOLVO24207	12-12-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Aurora	SOOLPO24215	25-9-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Aurora	SOOLPO25501	13-11-2025	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar BHC	SOOLVO24077	31-10-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Compositie	SOOL23388	13-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Compositie	SOOL23389	13-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Digitalis	SOOL23351	15-12-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Digitalis	SOOLPO25255	13-11-2025	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Kameleon	SOOLPO24043	7-5-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Kameleon	SOOLPO24044	7-5-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Kring	SOOLPO25050	13-11-2025	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Meergronden	SOOLVO24152	31-10-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar Ontdekking	SOOLPO25256	13-11-2025	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar OVC	SOOLVO24044	16-9-2024	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar PRO Bachweg	SOOL23VO068	9-11-2023	Onderhanden
Onderwijspersoneel opleiding tot leraar PRO Bachweg	SOOL23VO073	9-11-2023	Onderhanden
Onderwijsregio	OWR231023	30-1-2024	Onderhanden
Ontwikkelkracht Avontuur	OWK240181	10-7-2024	Onderhanden
Ontwikkelkracht Achtbaan	OWK240214	10-7-2024	Onderhanden
Ontwikkelkracht Kameleon	OWK250213	1-7-2025	Onderhanden
Praktijkgericht havo	PHAVO23045	15-8-2023	Onderhanden
Praktijkgericht havo	PGLTL25073	6-5-2025	Onderhanden
School en omgeving Achtbaan	RSO-24096	29-7-2024	ja

School en omgeving BHC	RSO-24048	29-7-2024	Ja
School en omgeving Digitalis	RSO-23014	21-12-2023	Ja
School en omgeving Heliotroop	RSO-23011	21-12-2023	Ja
School en omgeving Kameleon	RSO-23012	21-12-2023	Ja
School en omgeving Samenspel	RSO-24243	30-7-2024	Ja
School en omgeving Samenspel -1	RSO-23316	21-12-2023	Ja
School en omgeving TC VO	RSO-24099	29-7-2024	Ja
School en omgeving Tjasker	RSO-23069	21-12-2023	Ja
School en omgeving Zevensprong	RSO-23024	21-12-2023	Ja
School en omgeving Afdracht Algemeen	RSO-2025	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Achtbaan	RSO-252095	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Arte	RSO-25316	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving BHC	RSO-25606	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Digitalis	RSO-251052+251254	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Echnaton	RSO-251464	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving HP	RSO-25405	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Kameleon	RSO-251301	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Meesterwerk	RSO-252034	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Montessori Campus VO	RSO-251146	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving OVC	RSO-25990	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Samenspel	RSO-251430+251439	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving TC VO	RSO-251532	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Tjasker	RSO-252153	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Watertuin	RSO-252376	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Zevensprong	RSO-25466	25-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Coalitie Haven Academie Kennisdeling	RSO-COA24024	11-12-2024	Ja
School en omgeving Coalitie Haven Academie Kennisdeling	RSO-COA23003	11-12-2024	Ja
School en omgeving Aquamarijn	RSO-23008	21-12-2023	Ja
School en omgeving Klaverweide	RSO-23010	21-12-2023	Ja
School en omgeving Meergronden	RSO-23007	21-12-2023	Ja
School en omgeving Polderhof	RSO-23009	21-12-2023	Ja
School en omgeving (Haven Academie - Meergronden - B)	RSO-25683	26-6-2025	Onderhanden
School en omgeving Pro Bachweg	RSO-23142	21-12-2023	Ja
School en omgeving Pro Koningsbelt	RSO-24054	29-7-2024	Ja
School en omgeving Pro Marathonlaan	RSO-23334	21-12-2023	Ja
School en omgeving Coalitie PRO Kennisdeling	RSO-COA24025	11-12-2024	Ja
School en omgeving (PRO – Bachweg)	RSO-25408	30-6-2025	Onderhanden
School en omgeving (PRO - Tom Poesstraat)	RSO-25401	30-6-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2415	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2905 + 2906	31-5-2023	Ja

Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3288	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2102	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3946	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-4069	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2645	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2096	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2667	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-5172	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3352 + 3354	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2657	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3762	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2180	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2168	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-4197	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3392	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-5248	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2663	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2652	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-2665	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3992	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-PO-3573	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23P-R2-PO- 0030	30-11-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23P-PO-0064	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2418	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3350	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-0863	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-2065	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-1518	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-3112	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23-VO-5198	31-5-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023	VBV23P-R2-VO- 0024	30-11-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1815	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1816	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1816	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1837	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1837	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1817	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1819	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1824	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1825	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1829	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-PO-1831	18-6-2024	Onderhanden

Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-VO-1231	17-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024	VBV24-VO-2119	17-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025	VBV25-PO-1211	28-4-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025	VBV25-PO-2455	28-4-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025	VBV25-PO-2260	28-4-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025	VBV25-PO-2458	28-4-2025	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24449	3-6-2024	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24453	3-6-2024	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24455	3-6-2024	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24505	3-6-2024	Onderhanden
Zij-instroom Archipel	1212713	21-1-2022	Ja
Zij-instroom Palet	1216518	22-3-2022	Ja
Zij-instroom Klaverweide	1240446	15-4-2022	Onderhanden
Zij-instroom MLF	1253472	20-5-2022	Onderhanden
Zij-instroom Odyssee (Notelaar)	1263526	20-7-2022	Onderhanden
Zij-instroom MLF	1279352	22-8-2022	Ja
Zij-instroom Aquamarijn	1288122	22-11-2022	Onderhanden
Zij-instroom Ontdekking	1288196	22-11-2022	Ja
Zij-instroom Aurora	1288215	22-11-2022	Ja
Zij-instroom Letterland	1288219	22-11-2022	Ja
Zij-instroom Palet	1321372	21-2-2023	Ja
Zij-instroom Ontdekking	1322224	21-3-2023	Ja
Zij-instroom Albatros	1322242	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom Syncope	1340382	20-6-2023	Ja
Zij-instroom Watertuin	1348031	20-7-2023	Ja
Zij-instroom Polygoon	1348045	22-8-2023	Ja
Zij-instroom Digitalis	1350823	22-8-2023	Onderhanden
Zij-instroom Letterland ISA	1373742	21-11-2023	Ja
Zij-instroom Digitalis	1388290	20-2-2024	Onderhanden
Zij-instroom Ontdekking	1390322	20-3-2024	Ja
Zij-instroom Caleidoscoop	1408429	21-5-2024	Onderhanden
Zij-instroom Vuurvogel	1412861	22-7-2024	Onderhanden
Zij-instroom Compositie	1412867	22-7-2024	Onderhanden
Zij-instroom Digitalis	1416964	20-9-2024	Onderhanden
Zij-instroom Ontdekking	1418985	22-10-2024	Onderhanden
Zij-instroom Ontdekking	1454801	20-3-2025	Onderhanden
Zij-instroom Ontdekking	1454801-1	21-3-2025	Onderhanden
Zij-instroom Aurora	1454822	20-3-2025	Onderhanden
Zij-instroom Syncope	1454824	20-3-2025	Onderhanden
Zij-instroom Columbusschool	1454827	20-3-2025	Onderhanden
Zij-instroom Kring	1459189	22-4-2025	Onderhanden
Zij-instroom Syncope	1459250	22-4-2025	Onderhanden
Zij-instroom Bommelstein	1479625		Onderhanden
Zij-instroom Flierefluiter	1497133		Onderhanden

Zij-instroom Montessori Stad	1497136		Onderhanden
Zij-instroom Watertuin	1499204		Onderhanden
Zij-instroom Echnaton	100004193	21-2-2023	Ja
Zij-instroom Arte	100004980	20-4-2023	Ja
Zij-instroom MLF	100006961	22-5-2023	Ja
Zij-instroom Echnaton	100006990	22-5-2023	Ja
Zij-instroom Echnaton	100006990-1	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom Meergronden	100008917	21-11-2023	Ja
Zij-instroom Meergronden	100008917-1	21-11-2023	Ja
Zij-instroom PRO	100016789	21-4-2024	Onderhanden
Zij-instroom HP	100025698	20-3-2025	Onderhanden
Zij-instroom Meergronden	100026576	22-4-2025	Onderhanden
Zij-instroom OVC	100027724	20-6-2025	Onderhanden
Zij-instroom OVC	100027796		Onderhanden
Zij-instroom Meergronden	100027813		Onderhanden
Zij-instroom Echnaton	100027890		Onderhanden
Zij-instroom Echnaton	100029173		Onderhanden
Zij-instroom PO G5	G5-Almere	31-7-2020	Ja

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

Geen

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

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 jan. verslagjaar	Subsidie ontvangsten in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 dec. verslagjaar
Techkwadraat	TECH25040	12-6-2025	1.582.658	-	-	-	527.553	74.131	453.422

Staat van baten en lasten 2025 – segmentatie PO en VO

	Bedragen x € 1.000	PO	VO	Totaal
	Baten			
3.1.	Rijksbijdragen OCW	116.133	114.928	231.061
3.2.	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.420	822	2.242
3.4.	Baten in opdracht van derden	-	330	330
3.5.	Overige baten	3.930	3.701	7.631
	Totaal baten	121.483	119.781	241.264
	Lasten			
4.1.	Personele lasten	91.177	90.155	181.332
4.2.	Afschrijvingslasten	1.827	2.383	4.210
4.3.	Huisvestingslasten	-175	13.091	12.916
4.4.	Overige lasten	19.413	21.883	41.296
	Totaal lasten	112.242	127.512	239.754
	Saldo baten en lasten	9.241	-7.731	1.510
6.	Financiële baten en lasten	1.097	910	2.007
	Resultaat	10.338	-6.821	3.517

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Ondertekening van de Jaarrekening 2025

Almere, 19 juni 2026

Vastgesteld door:

College van Bestuur

S. Olivier-Feenstra
Voorzitter College van Bestuur

J.A. Damen
Lid College van Bestuur

Goedgekeurd door:

Raad van Toezicht

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

G.M. van Velzen
Vice-Voorzitter Raad van Toezicht

L.J.F. Cornelissen
Lid Raad van Toezicht

M. El Harchaoui
Lid Raad van Toezicht

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

M.E.T. Leenders
Lid Raad van Toezicht

III Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant