

DICHTER  
BIJ ELKAAR  
OP 1,5 M.





# INHOUD

<b>DEEL A</b>					
<b>VOORWOORD</b>	5				
<b>VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR</b>	6				
<b>VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT</b>	9				
<b>1. ORGANISATIE EN TOEZICHT</b>					
1.1 Instituut en organisatie	14	4.7 Aansluiting op het mbo en opbrengsten	45	6.2 Bijdrage Dienst HR	74
1.2 Verantwoording	15	4.8 Teamplan	45	6.3 Ontwikkeling en professionalisering personeel	74
1.3 Stand van Governance	16	4.9 Ouderraad	46	6.4 Recruitement en introductie nieuwe medewerkers	75
1.4 College van bestuur	16	4.10 Leerlingenraad	46	6.5 Salaris- of functiemix (v)mbo	76
1.5 Raad van toezicht	17	4.11 Ondersteuning	46	6.6 Personeelsbezetting en overige kenmerken	78
1.6 Medezeggenschap	18	4.12 Samenwerkingsverband VO	46	6.7 Verzuim en Arbo	82
1.7 Overleg met werkgevers-organisaties	20	4.13 Vereniging OSVO	47	6.8 Medewerkerstevredenheid	83
1.8 Verticale verantwoording	20	4.14 Sterk Techniekonderwijs Amsterdam (STOA)	47		
<b>2. OMGEVING</b>		<b>5. VERANTWOORDING INZET EXTRA MIDDELEN</b>		<b>7. BEDRIJFSVOERING</b>	
2.1 Positie	22	5.1 Kwaliteitsagenda	48	7.1 Financieel beleid	84
2.2 Landelijke overleggen	23	5.1.1 MaMaatwerk	52	7.2 Ontwikkeling exploitatie 2020	87
2.3 Branches	23	5.1.2 Bpv	52	7.3 Prestatiebox	88
2.4 Stakeholders	23	5.1.3 Versterken en borgen krachtig pedagogisch-didactisch klimaat	53	7.4 Huisvesting	90
2.5 Betrokkenheid van het bedrijfsleven	24	5.1.4 Studieloopbaanbegeleiding	54	7.5 Beheersaspecten en overige voorzieningen Arbo en veiligheid	92
2.6 Publiek-private samenwerkingen	25	5.1.5 Extra begeleiding - het Trajectbureau	55	7.6 De ICT-organisatie	93
2.7 Communicatie en belangstelling voor Ma	25	5.1.6 Doorstroom vmbo-mbo	58	7.7 Continuïteitsparagraaf	93
		5.1.7 HBO-doorstroom/loopbaanleren/ brede beroepskolom	59	7.8 Financiële kengetallen	100
		5.1.8 Taal en rekenen	60	7.9 B2: Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden.	101
		5.1.9 MaOrganisatie	60	7.10 IBP bij Ma	106
		5.1.10 Professionalisering	61	7.11 B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	106
		5.1.11 Onderwijsevaluatie en kwaliteitsborging	62	7.12 Begroting 2021	107
		5.1.12 Beschikbaarheid managementinformatie	64		
		5.1.13 Het Projectbureau	64	<b>DEEL B</b>	
		5.1.14 Ondernemendheid	65	8.1 Balans	108
		5.1.15 Practoraten	67	8.2 Staat van Baten en Lasten	109
		5.1.16 Excellentie	68	8.3 Kasstroomoverzicht	110
		5.1.17 Hybride leeromgevingen	69	8.4 Toelichting op de Jaarrekening 2020	111
		5.1.18 MaNext, platform voor kennisdeling	70	8.5 Waarderingsgrondslagen	111
		5.1.19 Leven lang ontwikkelen	70	8.6 Toelichting op de balans per 31-12-2020	115
		5.1.20 MaDam	72		
		5.2 Verantwoording inzet extra middelen: MBO-agenda	72	<b>DEEL C</b>	
		5.2.1 Duurzaamheid	72	8.8 Overige gegevens	132
				Bijlage bij de controleverklaring	134
		<b>6. HUMAN RESOURCES</b>		8.9 Segmentatie staat van baten en lasten	135
		6.1 Organisatieontwikkeling	74		



# VOORWOORD

In maart van 2020 kwamen we terecht in een allesomvattende crisis. In hoog tempo moest het Mediacollege Amsterdam – en de rest van de wereld – zich aanpassen aan het 'nieuwe normaal'. Afstandsonderwijs, online lessen, lock-down, mondkapjes, desinfectiegel en thuiswerken: in hoog tempo moest alles anders. De gevolgen van deze crisis zoals die nu voor meer dan een jaar aan de gang is, zijn bij het tot stand komen van dit jaarverslag nog niet in zijn volle omvang duidelijk. Zoals de Duitse filosoof Friedrich Nietzsche al aangaf: ook perioden van crises en tegenslag hebben hun waarde en betekenis. Wanneer je de waarde van een moeilijke periode kunt leren inzien, kan het deze periode draaglijker maken. De crisis waar we ons in bevinden kan ons een mogelijkheid bieden om sterker en wijzer te worden.

In 2020 zijn we in staat geweest om samen deze uitdagingen aan te gaan. Wendbaar en weerbaar. Onze docenten hebben in sneltreinvaart het onderwijs op afstand ontwikkeld en we hebben in een paar maanden tijd meer geleerd over online onderwijs dan in de jaren daarvoor. Daarnaast zijn we in staat geweest om stappen te blijven zetten in het uitvoeren en realiseren van de kwaliteitsagenda waarbij de uitrol van MaMaatwerk een belangrijke plaats heeft ingenomen. Dat hebben we samen gedaan met dank aan de hele organisatie, en is een groot compliment waard.

Onze studenten en leerlingen maakten er het beste van. Sommige stages en lessen kunnen niet online, waardoor studenten studievertraging oplopen of alternatieve opdrachten moeten doen. We hebben in 2020 veel aandacht besteed aan extra begeleiding van onze studenten. We hebben onze gebouwen opengehouden voor studenten in een kwetsbare situatie. Want goed onderwijs betekent dat je oog hebt voor de diversiteit van je studenten en de student centraal zet. Onze stafmedewerkers speelden razendsnel in op de steeds wisselende maatregelen. Toen duidelijk werd dat reguliere open dagen in onze gebouwen niet mogelijk waren is een prachtig online programma ontwikkeld: Digital Talks, onze digitale open dagen. Een week lang talkshows over onze opleidingen, waarin studenten, docenten en collega's uit het werkveld over hun ervaringen vertellen. Uiteraard gepresenteerd en georganiseerd door ons eigen Ma-talent. Op het gebied van huisvesting hebben we in 2020 de nodige ontwikkeling doorgemaakt. Er zijn belangrijke stappen gezet voor de realisatie van de nieuwbouw op de Contactweg. Tegelijkertijd buigen we ons over hoe we het onderwijs van de toekomst het beste kunnen faciliteren en wat dat vraagt van onze gebouwen.

2020 was tevens het jaar van de bestuurswissel. Na 10 jaar is Han Smits afgezwaaaid als voorzitter en sinds 24 augustus heb ik het stokje van hem mogen overnemen. In de afgelopen maanden hebben Martijn Groep en ik deze prachtige vakschool samen mogen leiden.

Als de maatregelen versoepeld worden en het land weer opengaat zal de wereld en ons onderwijs er anders uitzien. Het is nu nog niet duidelijk wat de invloeden en gevolgen van corona op ons onderwijs zullen zijn. Hoe kunnen we vasthouden wat we hebben geleerd en de uitdagingen die voor ons liggen aangaan. Dit vraagt moed, om de uitdagingen niet uit de weg te gaan en er juist sterker door te worden.

Dit zijn vragen en vraagstukken waar we bij het Mediacollege Amsterdam dagelijks mee bezig zijn. En als voorzitter zal ik deze vragen blijven stellen, zodat we samen de antwoorden kunnen vinden. Ondanks dat we te maken hebben gehad met een jaar vol uitdagingen zal het duidelijk worden bij het lezen van dit jaarverslag dat er ook veel is gerealiseerd. Daar mogen we trots op zijn. Naast dat tegenslag een onmisbaar onderdeel is voor een vol leven, geeft het de mens ook kracht, stelde Nietzsche: "Wat mij niet ombrengt, maakt mij sterker". Op naar 2021.

Marilene Streefland,  
*voorzitter college van bestuur*

# VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR

## Dichter bij elkaar – op 1,5 meter afstand

Voor het Mediacollege Amsterdam was 2020 een ambitieus jaar vol verandering. In dit verslag van het bestuur besteden we aandacht aan de belangrijkste veranderingen van 2020, als voorschot op de rest van dit uitgebreide jaardocument. Daarmee leggen we verantwoording af over de ontwikkelingen in 2020, naar onze partners extern en intern. We zien het als een gedetailleerde terugblik en als basis voor het gesprek over de toekomst.

Naast dit uitgebreide, formele jaardocument is ervoor gekozen om een compacte publieksversie te maken. In deze publieksversie hebben we een achttal hoogtepunten van 2020 samengebracht. Daarmee willen we een grotere groep lezers meenemen in onze terugblik op afgelopen jaar en nodigen we iedereen uit om met ons het gesprek aan te gaan. Want het Mediacollege Amsterdam maken we samen tot wat het is.

## Wisseling van de wacht

Op 24 augustus heeft Marilene Streefland als nieuwe voorzitter van het college van bestuur het stokje van Han Smits overgenomen. Ter gelegenheid van het afscheid van Han Smits organiseerden we vanuit de Balie een speciale editie van MaTalks. 'Innoveren in crisistijd' was het thema van deze live-talkshow, met spraakmakende (oud)-studenten en beeldbepalers uit het mediawerkveld.

### Sprekers bij de speciale MaTalks:

- Abderrahmane Trabsini, oprichter van Daily Paper, hét kledinglabel van dit moment. Hij is tevens oud-student van Ma.
- Moos Polak, die succesvol sneakers customizet onder de naam Mr Moz Artist, is leerling op ons vmbo.
- Matthijs Vink van esports-bedrijf H2O en Koen Schobbers, professioneel esporter.

- Smita James, cultuurvlogger en spoken word artist.
- Shanella Bleecke, trainee bij Liliith Magazine, content creator bij EYE Filmmuseum en student AV bij Ma
- Fana Richters, die furore maakt als visual artist AiRich en ook oud-student van Ma.

In de tweede helft van het jaar zijn diverse veranderingen doorgevoerd, zoals het aanstellen van een interim-schooldirecteur vmbo met de opdracht de profilering en organisatiestructuur van onze VO-afdeling onder handen te nemen. Meer over deze plannen is te lezen in hoofdstuk 4.

De wisseling van de wacht had daarnaast extern implicaties. Zo heeft Marilene Streefland eveneens het voorzitterschap van stichting "Ieder mbo een practoraat" overgenomen van Han Smits en is ze in november benoemd tot lid van de Sectorkamer MVI-CI, een belangrijk landelijk overleg voor het Mediacollege Amsterdam. Met Martijn Groep als bestuurder in de *Coöperatie MBO-voorzieningen* en actieve deelname in landelijke en regionale overleggen is Ma goed aangesloten op de externe ontwikkelingen.

## Kwaliteitsagenda

Een rode draad in 2020 was het werk aan de kwaliteitsagenda 2019-2022, zie hoofdstuk 5. Met deze agenda werkt Ma aan een viertal ambities:

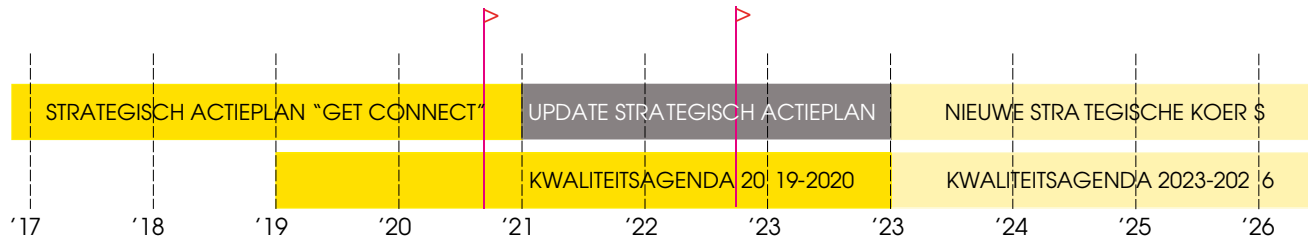
- Ambitie 1: het Mediacollege Amsterdam is een school die goed onderwijs en flexibel maatwerk biedt aan studenten;

- Ambitie 2: het Mediacollege Amsterdam is een lerende, professionele organisatie;
- Ambitie 3: het Mediacollege Amsterdam is een innovatieve, onderzoekende en ondernemende school;
- Ambitie 4: het Mediacollege Amsterdam is een verbindende school.

Onder deze vier ambities zijn in totaal 19 doelstellingen met bijbehorende acties geformuleerd. De projectororganisatie voor de kwaliteitsagenda loopt goed en de eerste opbrengsten zijn in 2020 duidelijk zichtbaar geworden, zoals de meetups met alumni vanuit het project MaNext.

Daarbij valt niet te ontkennen dat het coronavirus ons dwong om te prioriteren en om opnieuw afwegingen te maken over aspecten van de kwaliteitsagenda. Meer over de voortgang van de projecten uit onze kwaliteitsagenda lees je in hoofdstuk 5. De disruptie van corona zal in 2021 nog het nodige doorwerken in onze kwaliteitsagenda.

In het najaar is de voortgang van de kwaliteitsagenda besproken met de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO). De commissie heeft een positief oordeel gegeven op de resultaten tot nu toe. Het vierjarig instellingsplan van Ma (*MaFuture/Get Connected 2017-2020*) liep in 2020 af, maar gaat naadloos over in de opgestelde kwaliteitsagenda 2019-2022. In 2020 is een strategische update uitgevoerd en is gekozen voor een nieuw instellingsplan gericht op de periode 2023-2026. In de komende twee jaar zal de kwaliteitsagenda nog belangrijker worden en mede richting te geven aan de ambities van Ma.



### MaMaatwerk

Toekomstbestendig onderwijs is het strategische speerpunt van Ma; in 2020 zijn hier verdere stappen in gemaakt. Deze doorlopende ambitie zorgt voor grote veranderingen binnen Ma. De verdere uitrol van MaMaatwerk als onderwijsconcept is daarvan het beste voorbeeld. In 2020 zijn alle opleidingen met hun eerste (en soms tweede) leerjaar gestart in de MaMaatwerk-opzet. Dit heeft meteen tot een aantal vernieuwende onderwijsprojecten geleid, zoals het project Branche in Beeld, waaraan ruim 60 studenten van meerdere opleidingen meededen.

### Studenten en medewerkers

In 2020 is stevig geïnvesteerd in het contact met onze studenten en medewerkers. Vanwege de coronamaatregelen moest het onderwijs zowel in het voorjaar als in het najaar omschakelen naar online lessen en werd thuiswerken de norm. Deze fysieke afstand heeft als risico dat de persoonlijke verbinding met Ma verzwakt, terwijl betrokkenheid nu belangrijker dan ooit is. Daarom is studiebegeleiding geïntensiveerd en hebben de teams gezocht naar nieuwe werkvormen om online samen te werken.

Naast de individuele, persoonlijke contacten met studenten zijn onze studenten in 2020 naar hun mening gevraagd via de JOB-monitor. De uitkomsten van deze

enquête laten een gemengd beeld zien. Naast aspecten waar Ma goed op scoort (zoals het thema omgeving, sfeer en veiligheid) zijn er aspecten waar duidelijk werk aan de winkel is. Een voorbeeld hiervan is de ontevredenheid over de stagebegeleiding vanuit Ma. Studenttevredenheid is, mede in reactie op deze JOB-monitor, aangemerkt als speerpunt voor 2021.

De werving van een nieuwe lichter studenten heeft in 2020 grotendeels te maken gehad met coronabeperkingen, waardoor de reguliere open dagen al gauw onmogelijk bleken. We zijn er in geslaagd om deze op andere wijze vorm te geven en hebben de aanmeldcijfers nauwlettend in de gaten gehouden. De ervaringen met (online) open dagen en andere nieuwe wervingsactiviteiten zullen goed van pas komen in 2021.

Het medewerkersonderzoek, dat in 2020 is uitgevoerd, laat een positief beeld zien; het Mediacollege mag zelfs het predicaat 'world class work place 2021' voeren dankzij de stijgende scores. In het hoofdstuk Human

Resources (sociaal jaarverslag) gaan we hier nader op in, maar de stijgende scores op betrokkenheid en tevredenheid illustreren dat we in deze uitzonderlijke coronatijden goede stappen hebben gezet op dit vlak. Wij hebben naar aanleiding van de ongewone situatie de ruimte benut om thuiswerken, of op een veilige manier fysiek werken op school, optimaal te faciliteren, terwijl we de onderwijsdoelstelling maximaal in het oog hielden. Daarbij geldt het vasthouden van aandacht voor elkaar, bijvoorbeeld met een bloemetje:

- *Heel verrassend! Van harte bedankt voor de prachtige bloemen en de gedachte erachter.*
- *Dag Marilene en Martijn, Wat een leuke verrassing zeg, zulke mooie bloemen! Heel attent!*
- *Heel erg bedankt voor de prachtige bos bloemen! Wat een mooi exemplaar. Het kwam zo onverwacht en mijn vriend en ik genieten er elke dag van. Ik ben net nieuw bij Ma, en tot nu toe vind ik het een fijne werkgever die probeert feeling te houden met zijn werknemers. Succes in deze periode en ga zo door!*

## Huisvesting en financiën

Financieel staat het Mediacollege Amsterdam er goed voor. In 2020 zijn stevige investeringen gedaan in onderwijsvernieuwing, aanvullende arbeidsvoorwaarden (zoals de corona-compensatie voor medewerkers) en de onderwijsfaciliteiten. Diverse projectsubsidies hebben een impuls gegeven aan specifieke dossiers bij Ma, zoals op het vlak van VSV, duurzaamheid en STOA.

In het oog springend is de huisvesting. In 2020 is weliswaar niet gestart met de nieuwbouw op de Contactweg, maar zijn wel de belangrijkste hobbels weggenomen. Zo heeft de gemeente Amsterdam op 9 juli 2020 de vergunning voor de nieuwbouw afgegeven, waarmee het verdere ontwerp - en straks de bouw zelf - van start kan. In maart 2021 gaat dan echt de eerste schep de grond in ten behoeve van de sanering. Tevens wordt in 2021 gekeken naar mogelijke grotere gebiedsontwikkelingen in Slotervaart: de ontwikkeling van Haven-stad - en de kansen en risico's daarvan voor Ma.

Het bouwproces voor de nieuwbouw aan de Contactweg is ingericht in nauwe samenspraak tussen cvb en raad van toezicht, zodat de raad een meer actieve rol heeft gekregen naast haar toezichhoudende rol op dit dossier. Die actieve rol heeft ertoe geleid dat het cvb tweemaal specifiek met de raad heeft gesproken over de besluitvorming van de nieuwbouw. Deze overleggen hebben in maart 2021 geleid tot een formele go op de start van de nieuwbouw. In onderling overleg is daarbij besloten om een extra bouwmanager aan te trekken die de dialoog tussen hoofdaannemer en bouwbegeleider bevordert. Als cvb zijn we blij met de actieve rol die de raad in dit proces heeft willen innemen. Dankzij de betrokkenheid van alle partijen is er vertrouwen in de bouwrealisatie en kijken we uit naar realisatie van onze nieuwe vleugel in 2022.

## Duurzaamheid

De duurzaamheidsambities van Ma krijgen stapsgewijs verder vorm en leiden tot de nodige veranderingen. Ma heeft een rapport laten opstellen door BlueTerra om inzicht te krijgen in de benodigde stappen om in 2050 CO<sub>2</sub> -neutraal te zijn. Voorgenomen aanpassingen betreffen onder meer de plaatsing van zonnepanelen, spouwmuurisolatie en glasisolatie. Ook wordt gekeken naar stadsverwarming voor de Dintelstraat.

In 2020 is reeds een aantal maatregelen genomen op het gebied van duurzaamheid, waaronder de installatie van ledverlichting en bewegingssensoren in alle panden. In 2020 zijn meerjarige reserveringen opgenomen voor de uitvoering van deze maatregelen. Een CO<sub>2</sub> -monitoring instrument is ingericht om inzicht te geven in het resultaat van deze maatregelen. Tot slot is een duurzaamheidscoach aangesteld om de awareness over duurzaamheid te vergroten en diverse projecten in gang te zetten, die volgens de methodiek van de Whole School Approach voor duurzaam onderwijs de awareness over duurzaamheid vergroot en diverse projecten in gang zet.

## Tot slot

Zoals John Lennon al zong in 1980: *Life is what happens when you're busy making other plans*. In onze plannen voor 2020 kwam het woord 'corona' niet voor. Toch heeft het jaar onmiskenbaar in het teken gestaan van het coronavirus en alle maatregelen die we hiervoor hebben getroffen. Dit heeft ons onderwijs op onderdelen onherkenbaar veranderd, van thuiswerken tot Ma-mondkapjes. Het was, in andere woorden, een loodzwaar jaar waarin we terug moesten naar de basis, om zo ons onderwijs draaiend te houden. Er is onmiskenbaar een achterstand op onderdelen ontstaan en we zullen de gevolgen van corona nog langere tijd voelen. Dat maakt scherp prioriteren en soms bijstellen van onze ambities noodzakelijk.

We kunnen met recht stellen dat Ma haar best heeft gedaan om van deze moeilijke omstandigheden het beste te maken. Post-corona is onze wens voor volgend jaar dat er weer meer mogelijk wordt en dat we tegelijk alle lessen van 2020 weten te behouden.

Namens het gehele Mediacollege Amsterdam wensen wij u veel leesplezier met dit jaardocument.

Het college van bestuur  
Marilene Streefland – *voorzitter college van bestuur*  
Martijn Groep – *lid college van bestuur*



# VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Het Mediacollege Amsterdam heeft in 2020 stappen gezet op alle aspecten van het onderwijs en de organisatie daarvan. Deels waren dit vooraf voorziene stappen zoals vastgelegd in de kwaliteitsagenda, de begroting en de A3-beleidsagenda. En deels waren dit onvoorziene stappen in reactie op veranderende omstandigheden. Voor goed onderwijs en een adequate organisatie zijn beide aspecten onmisbaar. In dit verslag van de raad van toezicht wordt ingegaan op de wijze waarop binnen Ma het bestuur en toezicht is ingevuld.

## Taken raad van toezicht

De raad houdt integraal en onafhankelijk toezicht op Ma en heeft zijn onafhankelijke toezicht ingericht volgens de richtlijnen van de Branchecode goed bestuur in het mbo. De raad geeft invulling aan zijn taak als toezichthouder en tevens aan zijn taak als werkgever van het college van bestuur. Bij de uitvoering van deze taken heeft de raad zowel aandacht voor de soft controls (waarden, normen en publieke belangen) als de hard controls (o.a. strategisch beleid en wet- en regelgeving).

De toezichthoudende taak richt zich onder meer op (de uitvoering van) het strategisch meerjarenplan, de bestuurskwaliteit, de financiën, de kwaliteit van het onderwijs en het interne risicomanagement. De raad toetst periodiek of het bestuur op bovenstaande onderdelen 'in control' is door het voeren van een open gesprek, ondersteund door informatie waaruit dit op te maken is. Daarnaast voert de raad jaarlijks tweemaal overleg met de medezeggenschapsorganen. De raad is zich bewust van zijn taak binnen een veranderende maatschappij waar een sterk belang wordt gehecht aan maatschappelijk verantwoord besturen met passende kernwaarden, waaronder integriteit, verantwoordelijkheid en openheid, kwaliteit van het onderwijs en een passende financiële bedrijfsvoering.

De werkgeverstaak bestaat uit het handhaven van wettelijke bepalingen en het regelen van de contractduur en arbeidsvoorwaarden van de leden van het college van bestuur. De raad maakt jaarlijks een integrale balans op van het functioneren van het college van bestuur. Daarnaast evalueert de raad jaarlijks zijn eigen functioneren waarbinnen het oordeel van de bestuursleden wordt betrokken. De raad streeft naar 'goed werkgeverschap' en zoekt samen met het bestuur de balans tussen de formele taak enerzijds en het fungeren als informele sparringpartner anderzijds.

## Toezichtstructuur

De raad van toezicht kent naast de formele raadsvergaderingen, waarbinnen het intern toezicht collectief uitgeoefend wordt, de volgende drie commissies:

- Auditcommissie
- Commissie Werkgeverszaken
- Commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt

## Verdeling van de taken

Leden raad van toezicht	Rol	Commissie
Drs. H.J.A.M. Leisink	Voorzitter	voorzitter commissie Werkgeverszaken
J.C. Hoek MBA	Vicevoorzitter	voorzitter Auditcommissie lid commissie Werkgeverszaken
B. Heimans-Polk	Lid	voorzitter commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt
A.M.W. Eggenkamp	Lid	lid commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt
T. Loudon	Lid	lid commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt lid Auditcommissie

Elke commissie bestaat uit minimaal twee raadsleden en daarnaast zitten één of twee van de bestuursleden aan. Afhankelijk van de thema's die spelen vergaderen de commissies één of twee keer per jaar ter voorbereiding op de raadsvergaderingen. De commissievergaderingen bieden de mogelijkheid tot extra verdieping op diverse onderwerpen. Voorafgaand aan de twee overige raadsvergaderingen wordt een themabijeenkomst georganiseerd, waarbij een belangrijk thema wordt uitgediept. Tijdens deze themabijeenkomsten gaat de Raad ook met medewerkers van opleidingen en stafafdelingen in gesprek. Daarnaast bezoekt de raad teams binnen de organisatie en woont diverse bijeenkomsten bij, zoals open dagen, de opening van het schooljaar e.d.

Tijdens de raadsvergaderingen zitten de voltallige raad en het voltallige bestuur bij elkaar. Belangrijke onderwerpen zoals besproken binnen onder andere de commissievergaderingen komen aan de orde en beleidsstukken worden formeel bekrachtigd. Het is alleen binnen dit gremium mogelijk om formele zaken vast te stellen, dan wel goed te keuren.

In 2020 waren er vier formele raadsvergaderingen, een extra strategische bijeenkomst in november, tweemaal commissievergaderingen en drie themabijeenkomsten (13 februari, 11 mei en 16 september). Afhankelijk van actualiteiten zijn raadsleden ook ad hoc actief op belangrijke onderwerpen. Dit jaar telde de totale inzet van de raad op naar zo'n 30 bijeenkomsten.

### **Samenstelling raad van toezicht**

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2020 niet gewijzigd en er stonden geen herbenoemingen op de rol. Het voorzitterschap van de raad is in handen van de heer Leisink. De heer Hoek bekleedt de functie van vicevoorzitter. Overige leden zijn: mevrouw Heimans-Polk, mevrouw Eggenkamp, de heer Loudon. De raad van toezicht ontvangt een vergoeding passend binnen de kaders van de code goed bestuur.

### **Samenstelling college van bestuur**

Vanaf de start van 2020 bestond het college van bestuur uit de heer H. Smits en de heer M. Groep. De heer Smits vervult de rol van voorzitter en de heer Groep is lid college van bestuur. In de loop van het jaar nam mevrouw M. Streefland de positie van voorzitter van het college van bestuur over.

De werving van een nieuwe CvB-voorzitter was een prominent onderwerp in 2020 en de raad is verheugd over de komst van Marilene Streefland als ervaren bestuurder en nieuwe voorzitter van Ma. Zij trad in dienst op 1 juni 2020 en werd als voorzitter van het college van bestuur actief per 24 augustus 2020.

Met haar aantreden is de bestuurlijke continuïteit geborgd en kan het college van bestuur gezamenlijk vorm geven aan de ambities van Ma. Het feestelijke afscheid van Han Smits moest vanwege de coronamaatregelen deels online plaatsvinden, maar gaf alle gelegenheid om stil te staan bij de successen uit zijn 10 jaar als voorzitter. De raad spreekt zijn dank uit voor de waardevolle inbreng die Han Smits leverde voor de groei en bloei van MA en voor de constructieve samenwerking in deze periode.

### **Bespreekpunten**

Door de raad werd gesproken over de uitvoering van het strategisch plan (inclusief strategische update) en

de daaruit voortvloeiende kwaliteitsagenda. De inzet voor en voortgang van de verschillende projecten die worden uitgevoerd om het strategisch plan en de kwaliteitsagenda te realiseren, zoals MaMaatwerk, kregen aandacht tijdens de vergaderingen. Hierbij werd gekeken naar zowel de resultaten als de inzet van de organisatie om die resultaten te bereiken.

De interne organisatie is gezien vanuit diverse invalshoeken, zoals professionalisering, de MT-overlegstructuur en het werkdrukplan. In 2020 stond veel in het teken van de coronamaatregelen, die veel van de organisatie hebben gevraagd. De raad heeft vinger aan de pols gehouden en spreekt zijn waardering uit voor de veerkracht waarmee Ma de impact die deze wereldwijde pandemie heeft op alles wat anders 'zo normaal' is, het hoofd biedt.

Andere belangrijke gespreksonderwerpen waren de onderwijsresultaten, de discussies branche breed over macrodoelmatigheid en de zichtbaarheid en profilering van Ma. Deze en andere relevante onderwerpen in relatie tot de strategie van Ma, worden verderop in dit jaarverslag uitgebreider behandeld.

Op het gebied van financiën en bedrijfsvoering kwamen de volgende onderwerpen aan de orde: de goedkeuring van het Geïntegreerd Jaardocument 2019 inclusief het jaarresultaat en de kwartaalcijfers. Daarnaast zijn het accountantsverslag en de reactie van het bestuur hierop en de positie van Het Impresariaat B.V. en GMI Holding B.V. besproken. Ook heeft de raad in 2020 de hoofdlijnen van de begroting en de meerjarenramingen 2021-2025 besproken en de begroting 2021 goedgekeurd. De raad heeft toegezien op rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen.

Een bijzonder onderwerp afgelopen jaren - en ook dit jaar - is het plan voor de nieuwbouw van onderwijsruimte op locatie Contactweg. Daarbij spelen strategische vragen (onderwijsfaciliteiten) en beheersmatige vragen (risico's en financiering) een rol. Het bouwproces dit jaar bestond uit de ontwikkeling van een Definitief ontwerp en een Uitvoeringsplan. (Dat werd in de loop van 2021, buiten dit verslagjaar met succes afgerond). De bouwvergunning van de gemeente werd medio 2020 al verkregen. De raad stond het cvb actief bij in het complexe proces met bouwers en adviseurs en intervenueerde tweemaal om de slaagkansen te behouden

In het kader van governance is een traject opgestart om de toezichtvisie en het toezichtkader te herijken. Verder werd gesproken over het rooster van aan- en aftreden, de evaluaties van de leden van het college van bestuur en van de raad van toezicht. Ook komen sectorbrede governancevraagstukken regelmatig aan de orde.

### **Medezeggenschap en eigen informatiewinning**

In 2020 heeft een delegatie van de raad tweemaal gesproken met zowel de ondernemingsraad als de studentenraad. Dit waren goede gesprekken, waarin de raad heeft geconcludeerd dat er een grote betrokkenheid is bij zowel de ondernemingsraad als de studentenraad en dat beide gremia aangeven een prettige samenwerking te hebben met het college van bestuur. In deze gesprekken kwamen onderwerpen als de kwaliteitsagenda, de coronamaatregelen en werkdruk ter sprake.

De raad heeft geconcludeerd dat de algemene gang van zaken in de school besproken wordt, dat er op een goede manier gecommuniceerd wordt en dat de besluitvorming op een gedegen manier wordt ingezet. De raad heeft een positief beeld en een aantal aandachtspunten meegenomen vanuit zijn gesprekken met de studentenraad en de ondernemingsraad.



De raad verwerft zelf actief informatie over hoe 'goed bestuur' in de praktijk wordt gebracht en tot uitdrukking komt binnen de instelling. Leden van de raad volgden diverse expert cursussen. De wettelijke taak om tweemaal per jaar de medezeggenschap te consulteren wordt vorm en inhoud gegeven. Zo waren in 2020 een drietal themabijeenkomsten, waarin onder meer is gesproken over de kwaliteitsagenda en werkdruk.

Verder neemt de raad deel aan het landelijke MBO Platform Raden van Toezicht en is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen en Kinderopvang (NTOI-NVTK).

### **Vervulling wettelijke taken raad van toezicht**

Geconcludeerd kan worden dat de raad van toezicht in 2020 zijn wettelijke taken vervuld heeft, waar als volgt over kan worden gerapporteerd. De raad heeft goedkeuring gegeven op: het treasurystatuut, het Geïntegreerd Jaardocument 2019, de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting, de begroting 2021 en de A3-Beleidsagenda 2021.

De raad heeft zorg gedragen voor de invulling van de vacature in het college van bestuur, die ontstond door het terugtreden van de heer Smits vanwege pensioene-

ring. Voor de werving en aanstelling van Marilene Streefland volgde de raad een zorgvuldig uitgezette procedure waarin zowel de interne organisatie als de ondernemingsraad deelnamen.

Verder heeft de raad de onkostenvergoeding college van bestuur, het roulatierooster raad van toezicht, de vergaderplanning 2021 en de WNT-klassebepaling 2021 vastgesteld. De raad heeft toegezien op het gevoerde beleid aan de hand van de jaarlijks opgestelde beleidsagenda, waarvan de inhoud op voorhand is afgestemd met de raad en waarover gedurende de uitvoering tussentijds is gerapporteerd.

De raad heeft toegezien op de naleving van relevante wet- en regelgeving en de omgang met de code goed bestuur. Ook heeft hij toegezien op opvolging van aanwijzingen van de accountant ten aanzien van de administratieve organisatie-inrichting en verslaglegging. De raad beoordeelde het handelen van de leden van het college van bestuur individueel in een apart gesprek en als team in een raadsvergadering.

In juni 2020 hebben twee leden van de raad deelgenomen aan een cursus over visie en kwaliteitsborging.

### **Evaluatie raad van toezicht**

De raad heeft middels de jaarlijkse zelfevaluatie de werking en het eigen functioneren tegen het licht gehouden. Daarbij is ook gekeken naar de opvolging van

punten die in het voorgaande jaar waren voorgenomen. Uit de evaluatie komt naar voren dat de raad als team naar behoren functioneert en dat voldaan wordt aan de richtlijnen die de Governancecode geeft. De wisselwerking tussen het college van bestuur en de raad is naar behoren - op de verschillende rollen die vervuld worden. Bovendien is de samenwerking wederzijds inspirerend en versterkend.

In het kader van de wens om zorg te dragen voor een continue professionalisering van het toezicht en in lijn met de Branchecode goed bestuur in het mbo is een competentiematrix opgesteld waarin per raadslid de kennis- en ervaringsgebieden staan aangegeven en het rooster van aftreden is toegevoegd. De matrix is opgenomen in dit verslag.

### **Tot slot**

De raad hecht er aan zijn dank uit te spreken aan het college van bestuur, de ondernemingsraad, de studentenraad, het onderwijzend personeel en de staf voor de goede samenwerking. De raad complimenteert alle Ma-medewerkers met de door hun inspanningen bereikte resultaten in dit bijzondere jaar.

Herman Leisink  
Voorzitter raad van toezicht

Lid RvT	Betty Hei- mans	Anne Mieke Eggenkamp	Herman Leisink	Thomas Loudon	Jan Hoek
---------	--------------------	-------------------------	-------------------	------------------	----------

#### Rooster van aftreden

Datum benoeming	1-3-2015	1-8-2018	1-3-2015	1-8-2018	1-3-2015
Datum (mogelijke) herbenoeming	1-3-2019	1-8-2022	1-3-2019	1-8-2022	1-3-2019
Datum uiterlijk aftredend	28-2-2023	31-7-2026	28-2-2023	31-7-2026	28-2-2023

#### Kennis- en ervaringsgebieden

Onderwijs	x	x			
Onderwijsinnovatie	x	x		x	
Relevante arbeidsmarkt		x	x	x	
Ondernemerschap	x	x	x	x	
Governance	x	x	x		x
Strategievorming	x	x	x		x
Innovatie		x		x	
HRM	x	x	x		x
Medezeggenschap	x		x		x
Marketing		x	x	x	
Communicatie	x	x	x	x	x
Digitalisering				x	
Public affairs		x	x	x	x
Lokale overheid (gemeenten)	x	x			
Landelijke overheid (OCW)	x	x		x	x
MBO Raad	x				x
Risicomanagement				x	x
Financiën					x
Bedrijfsvoering		x		x	x
Onroerend goed/bouwprojecten				x	x
Juridische zaken			x		x

# 1. ORGANISATIE EN TOEZICHT



## 1.1 INSTITUUT EN ORGANISATIE Kernactiviteiten

Stichting Media Amsterdam (Mediacollege Amsterdam) is één van de meest complete vmbo-scholen en mbo-vakscholen voor de mediabranche. Het Mediacollege Amsterdam (Ma) biedt vrijwel alle mbo-opleidingen gericht op de sector. Het vmbo biedt de basisberoepsgerichte, kaderberoepsgerichte en gemengde leerweg aan binnen het profiel media, vormgeving en ICT. Het vmbo biedt daarmee een goede aansluiting op ons mbo. Ma is dus een verticale school waarbinnen de aansturing integraal plaatsvindt. Het beleid is van toepassing op zowel het mbo als het vmbo.

Daarnaast verzorgt de aan Ma gelieerde Grafisch Media Instituut Holding B.V. onder de naam Gmi designschool beroepsgerichte cursussen en opleidingen op commerciële basis, zowel voor individuele cursisten als bedrijven. Ma voorziet met Gmi designschool in de realisatie van een leven lang ontwikkelen voor de branche. Het aanbod van Gmi designschool betreft opleidingen die niet voor bekostiging in aanmerking komen. De balanspositie en resultaten van GMI Holding B.V. zijn evenwel niet geconsolideerd met de cijfers van Ma vanwege de financieel geringe betekenis voor het geheel.

### Juridische structuur en verbonden partijen

De Stichting Media Amsterdam, opgericht door werkgevers en werknemers in 1914, is met onderwijs gestart in 1918. Ma heeft twee deelnemingen: Grafisch Media Instituut Holding B.V. (GMI Holding B.V.) en Het Impresariaat B.V. (Ma Agency). Dit zijn beide 100% deelnemingen. In GMI Holding B.V. en haar deelnemingen wordt het contractonderwijs uitgevoerd. Via Ma Agency organiseert Ma de beroepspraktijkvorming (bpv) voor studenten Filmacteur in een realistische en zakelijke omgeving. De grondslag van de Stichting Media Amsterdam is algemeen bijzonder.

### Organisatorische opzet

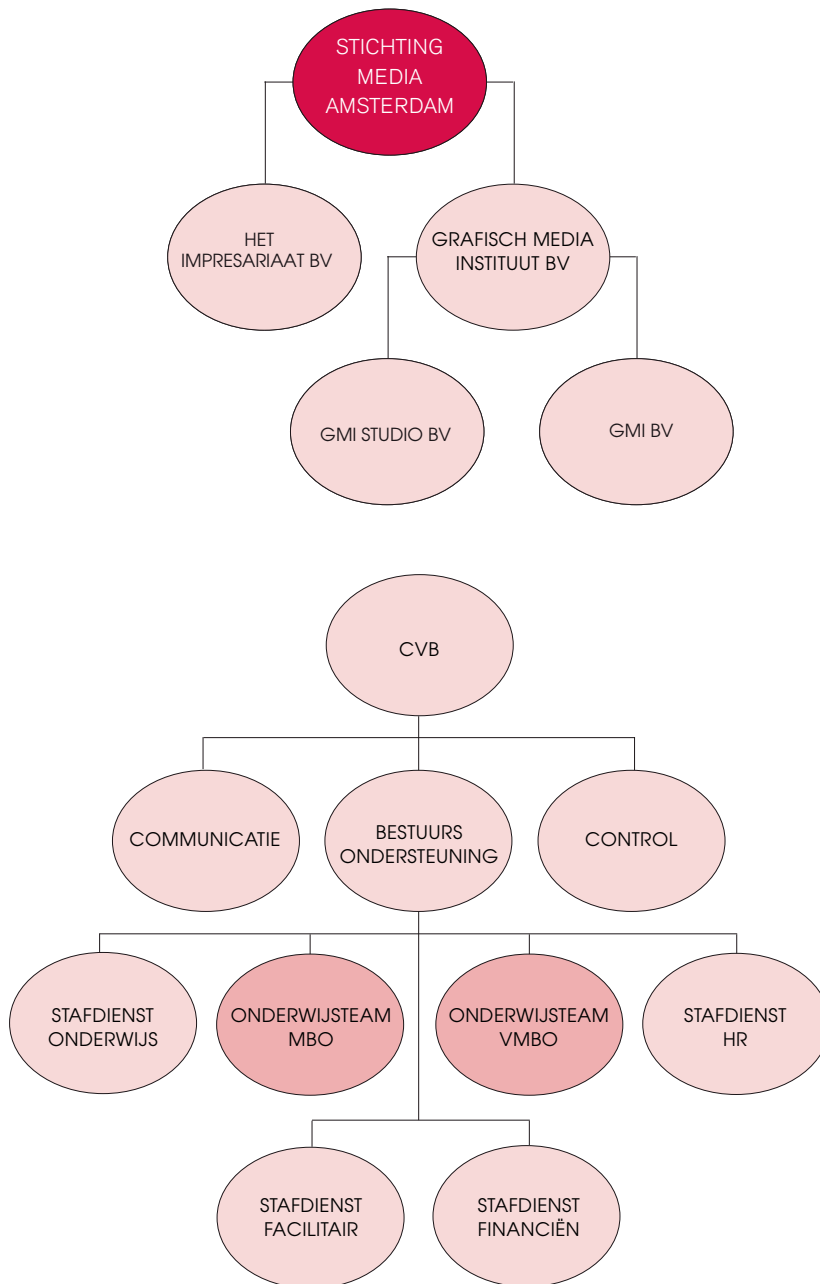
Ma streeft naar een optimale invulling van goed bestuur. Ma waarborgt de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoorden ten behoeve van belanghebbenden.

Binnen de Stichting Media Amsterdam is sprake van een collegiaal college van bestuur. De collegeleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor strategisch beleid, algemeen instituutsbeleid en de meerjarenplanning. Daarbinnen zijn taken in portefeuilles ondergebracht. De portefeuilles zijn verdeeld onder de twee bestuursleden. Mevrouw M. Streefland vervult de voorzittersrol. Afhankelijk van de portefeuille zijn bestuursleden aanspreekpunt voor de commissies binnen de raad van toezicht.

Ma heeft een inrichting van kleine organisatorische eenheden en een management dat dicht op deze organisatorische eenheden gepositioneerd is. Daarnaast kent Ma een centrale ondersteuning van het primaire proces vanuit de stafdienst Onderwijs. De secundaire ondersteuning vindt plaats vanuit de stafdiensten HR, Facilitaties en Financiën.

### Organisatiestructuur

De organisatie is het best te typeren als een matrixstructuur. Onder de aansturing van het college van bestuur vallen naast de onderwijsteams de stafdiensten, die op hun beurt ondersteunend én kaderend optreden naar de onderwijsteams. Ma kent de stafdiensten Onderwijs, HR, Facilitaties en Financiën. Daarnaast wordt het college van bestuur ondersteund door de bestuursondersteuning. Ma heeft 9 onderwijsteams (8 mbo en 1 vmbo), waarin de 14 aangeboden opleidingen worden gerealiseerd.



## 1.2 VERANTWOORDING

### Informatiebehoefte belanghebbenden

Dit geïntegreerd jaardocument is opgesteld als verantwoording over het gevoerde beleid. Het college van bestuur neemt met dit verslag de verantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie als geheel. Het college van bestuur legt hiermee verantwoording af aan de belanghebbenden, zoals:

- arbeidsmarkt, waaronder stagebedrijven;
- instellingen voor vervolgonderwijs;
- studenten/leerlingen;
- ouders/verzorgers;
- ministerie van OCW;
- toeleverende scholen;
- OR en medewerkers;
- brancheorganisaties, zoals OSVO;
- gemeente Amsterdam.

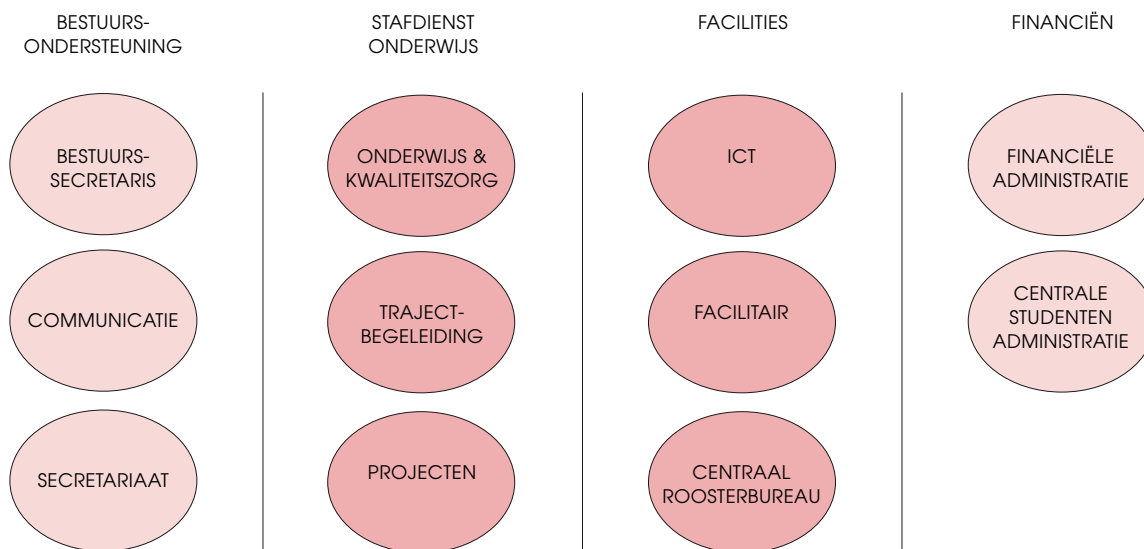
Naast dit geïntegreerd jaardocument dat is gericht op alle belanghebbenden, wordt op specifieke onderdelen verantwoording afgelegd aan deze belanghebbenden in andere publicaties.

### Verantwoordingswijze

In 2020 heeft Ma gesproken met belangenpartijen als de vakbonden, de MBO Raad en het ministerie van OCW. Uit deze gesprekken is gebleken dat het jaardocument goed ontvangen is en wordt gewaardeerd. Daar waar verbeteringen mogelijk waren, zijn deze in dit document verwerkt.

Net als in voorgaande jaren werd aan het geïntegreerd jaardocument 2019 een evaluatieformulier gekoppeld met de oproep om dit in te vullen in het belang van de kwaliteit van de verslaglegging. Er is in 2019 geen feedback ontvangen op deze oproep. In het geïntegreerd jaardocument 2020 is geen los evaluatieformulier opgenomen, maar lezers worden expliciet uitgenodigd om hun reactie te delen via [cvb@ma-web.nl](mailto:cvb@ma-web.nl). Daarnaast zullen we gericht met een aantal belangenpartijen spreken over de wijze van verantwoording.

## Onderstructuur organogram



### 1.3 STAND VAN GOVERNANCE

#### Good Governance

Ma heeft de Governance, haar bestuur en haar toezicht ingericht volgens de Branchecode goed bestuur in het mbo. In overeenstemming met de aanbevelingen van de Monitoringscommissie Branchecode goed bestuur in het mbo wordt aandacht besteed aan de hard controls, de soft controls, de verantwoording daarover en de werkgeverstaak van de raad van toezicht. Daarbinnen is onder meer aandacht voor het gesprek over de publieke belangen die Ma dient, de wijze waarop en de inrichting van de checks and balances. Dit gebeurt in goede dialoog tussen de raad van toezicht en het college van bestuur, de ondernemingsraad en de studentenraad. De wijze waarop dit is vormgegeven en de uitkomsten daarvan kunt u in dit jaardocument teruglezen. Er zijn geen afwijkingen van de Branchecode.

#### Beleidsagenda

Jaarlijks stelt het college van bestuur in overleg met de raad van toezicht een beleidsagenda op waarmee de organisatie wordt aangestuurd. Met de begroting vormt de beleidsagenda het toetsingskader voor de raad van toezicht, op grond waarvan het beleid en de prestaties van het bestuur worden beoordeeld. De uitvoering van de beleidsagenda lag in 2020 op operationeel niveau in handen van de opleidingsmanagers en stafhoofden. De voortgang van de beleidsagenda wordt aangestuurd en gemonitord door het bestuur. Halverwege het jaar wordt de voortgang besproken met de raad van toezicht door middel van een tussentijdse evaluatie. Aan het einde van het kalenderjaar vindt de eindevaluatie van de realisatie van de doelen in de beleidsagenda plaats.

#### Evaluatie functioneren

Ieder jaar evalueert de raad van toezicht zijn eigen functioneren en vindt een evaluatie plaats van het functioneren van de individuele leden van het college van bestuur.

#### Benoeming college van bestuur en raad van toezicht

Benoeming van leden van het college van bestuur en de raad van toezicht vindt plaats op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen en door een selectiecommissie waarin de OR vertegenwoordigd is.

### 1.4 COLLEGE VAN BESTUUR

Ma wordt bestuurd door een collegiaal college van bestuur. De samenstelling van het bestuur en de nevenactiviteiten worden hieronder weergegeven. Wekelijks wordt er cvb-overleg gevoerd en één keer in de drie tot vier weken vindt er een formele cvb-vergadering plaats.



## SAMENSTELLING COLLEGE VAN BESTUUR

Leden college van bestuur	rol
Mw. R.M.H. Streefland	voorzitter (vanaf 24 augustus 2020)
Ir. J.G.M.M. Smits	voorzitter (tot 24 augustus 2020)
Drs. M.I. Groep	lid

## RELEVANTE NEVENFUNCTIES IN 2020

Leden college van bestuur	Nevenfuncties
Mw. R.M.H. Streefland	<ul style="list-style-type: none"><li>• voorzitter stichting Ieder mbo een practoraat (vanaf 24 augustus 2020)</li><li>• voorzitter stichting MediaBites Amsterdam (vanaf 24 augustus 2020)</li></ul>
Ir. J.G.M.M. Smits	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid klachtenadviescommissie Inspectie van het Onderwijs</li><li>• voorzitter stichting Ieder mbo een practoraat (tot 24 augustus 2020)</li><li>• bestuurslid OSAT (tot 24 augustus 2020)</li></ul>
Drs. M.I. Groep	<ul style="list-style-type: none"><li>• voorzitter stichting MediaBites Amsterdam (tot 24 augustus 2020)</li><li>• bestuurslid Coöperatie MBO Voorzieningen</li></ul>

## SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

Leden raad van toezicht	Rol	Commissie
Drs. H.J.A.M. Leisink	voorzitter	voorzitter commissie Werkgeverszaken
J.C. Hoek MBA	vicevoorzitter	voorzitter Auditcommissie lid commissie Werkgeverszaken
B. Heimans-Polk	lid	voorzitter commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt
A.M.W. Eggenkamp	lid	lid commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt lid commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt
T. Loudon	lid	lid Auditcommissie

## 1.5 RAAD VAN TOEZICHT

Aan de hand van de beleidsagenda, de financiële stukken en het geïntegreerd jaardocument 2019 heeft het college van bestuur zich verantwoord aan de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft het college van bestuur decharge verleend op basis van deze verantwoording. Door het jaar heen heeft de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol vervuld door het kritisch volgen van de strategieontwikkeling, exploitatie-, formatie- en budgetoverzichten, inspectierapporten en monitoring van de kwaliteitsagenda met behulp van de beleidsagenda als toetsingskader. Een korte toelichting op de raadsvergaderingen kunt u lezen in het verslag van de raad van toezicht.

Alle relevante Governance-stukken zijn vastgesteld en in werking. De inrichting van de raad van toezicht is afgestemd op de Branchecode goed bestuur in het mbo en de leden worden voor een periode van vier jaar aangesteld. De aanstelling van de leden kan eenmaal verlengd worden met een periode van vier jaar. De raad van toezicht bestaat uit vijf leden, onder wie een voorzitter en een vice-voorzitter. Jaarlijks wordt er een rooster van aftreden vastgesteld.

## RELEVANTE (NEVEN)FUNCTIES

Leden raad van toezicht	(neven)functie
Drs. H.J.A.M. Leisink	lid raad van toezicht Stichting OPS
J.C. Hoek MBA	voorzitter Platform Raden van Toezicht mbo-instellingen lid raad van toezicht Stichting VO Haaglanden lid raad van toezicht NLPO voorzitter Privacy Waarborg DDMA lid raad van toezicht Onderwijsgroep Tilburg lid raad van toezicht Het Werk Bedrijf
B. Heimans-Polk	voorzitter raad van toezicht Stichting OOadA (Openbaar Onderwijs aan de Amstel) lid raad van toezicht Ir. Lely Lyceum
A.M.W. Eggenkamp	voorzitter raad van commissarissen BYBORRE lid raad van advies Dutch Digital Design Collective
T. Loudon	lid raad van toezicht Stichting PrisonWatch

Er is geen sprake van conflicterende nevenactiviteiten.

## 1.6 MEDEZEGGENSCHAP

### Medezeggenschap mbo

Per 1 maart 2011 is de ondernemingsraad (OR) officieel geïnstalleerd. De OR werkt vanuit vertrouwen en respect aan de doelstellingen van Ma en beoordeelt de beleidsplannen op organisatiebelang. Het college van bestuur stelt vast dat de OR in 2020 naar behoren heeft gefunctioneerd. Naast het overleg met de OR onderhoudt Ma frequent contact met de vakbonden middels een geformaliseerd jaarlijks overleg waarin het sociaal jaarverslag wordt besproken. Per 1 maart 2011 is op elke mbo-instelling een centrale studentenraad (SR) verplicht. Dit is vastgelegd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs. De SR praat en beslist mee over zaken die mbo-studenten aangaan. Onder de studentenraad hangen diverse studentenpanels die de studentenraad van informatie voorzien vanuit de diverse opleidingen. Het doel van de studentenraad is om de participatie van studenten in de organisatie en het onderwijsproces te bevorderen.

Het college van bestuur heeft in 2020, naast de formele verzoeken om instemming en advies, het 'goede gesprek' gevoerd met de medezeggenschapsorganen. Daarbij is het beleid en de ontwikkeling van Ma in brede zin besproken.

### Gezamenlijke vergadering

Per 1 januari 2017 is de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen van kracht. Op grond van deze wet heeft de gezamenlijke vergadering instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting. Het college van bestuur heeft de voorgaande instemming nodig van de medezeggenschapsorganen voordat de begroting kan worden vastgesteld. Omdat de gezamenlijke vergadering vanaf 2019 naast de OR en de SR bestaat uit een vertegenwoordiger van de ouderraad vmbo, is eerst het reglement besluitvorming hoofdlijnen jaarlijkse begroting aangepast en vastgesteld. Daarna heeft de medezeggenschap tijdens de gezamenlijke vergadering unaniem instemming gegeven op de hoofdlijnen van de begroting.

## Ondernemingsraad

De OR bestaat in 2020 uit zeven leden, waarvan er vijf onderwijsgevend en twee onderwijsondersteunend zijn. Aruna Hoofs (voorzitter), Max Sannes (vice-vz), Jan Brinkman (secr), Hüseyin Evrengün, Gökan Gürlek, Sander Vermeulen en Rufus Baas. Helaas heeft Sander de OR in de loop van het jaar moeten verlaten. Met de verkiezingen in 2021 voor de boeg is besloten de OR in de huidige vorm te behouden en na de verkiezingen weer met zeven mensen verder te gaan.

De OR werkt sinds een jaar met drie commissies die zich verdiepen op het gebied van Financiën, HR en Onderwijs. Naast twee overleggen met de raad van toezicht en het als toehoorder bijwonen van het overleg van het college van bestuur met de vakbonden, voerde de OR in 2020 zesmaal formeel overleg met het college van bestuur. Middels deze bijeenkomsten is de ondernemingsraad betrokken geweest bij de ontwikkelingen rondom MaOrganisatie en 'Teams aan zet', MaMaatwerk, Macrodoelmatigheid en de huisvesting. Daarnaast heeft de OR in 2020 onder andere gekeken naar en gesproken over de kwaliteitsagenda, het procesplan Werkdruk, dat moet leiden tot een Werkdrukplan, de functiemix in het mbo, het jaarverslag 2019 en de begroting 2021 en de inzet en uitvoering van de coronamaatregelen en de impact die het heeft op de organisatie. De vastgestelde notulen van OR-cvb-overleg worden gepubliceerd via Ma-Plein.

In 2020 heeft de OR zijn formele advies- en instemmingstaak uitgevoerd op twee andere dossiers. De OR heeft positief geadviseerd over het voorgenomen besluit van het college van bestuur om de financiële meerjarenprognose 2021-2025 vast te stellen. Daarnaast heeft de OR ook positief geadviseerd op de aanbesteding van een nieuwe partner in de ARBO-service.

## **Studentenraad**

In 2020 had Ma een actieve studentenraad. Ongeveer maandelijks voerden zij samen overleg, met daarnaast zesmaal een vergadering met het college van bestuur, tweemaal met de raad van toezicht en tweemaal een gezamenlijke vergadering met de ondernemingsraad, een vertegenwoordiger van de ouderraad vmbo en het college van bestuur.

Verschillende onderwerpen kwamen dit jaar aan bod. Zo werd de studentenraad op de hoogte gehouden over de kwaliteitsagenda en heeft de voorzitter van de studentenraad op 23 september met de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO gesproken. De studentenraad is in 2020 ook betrokken geweest bij de Amsterdamse MBO-Agenda, onder meer via gesprekken met de gemeente Amsterdam over de speerpunten van deze agenda. Medio 2020 is met adviesbureau Turner meegedacht over de strategische evaluatie van het instellingsplan van Ma.

De studentenraad heeft in haar vergaderingen aandacht gegeven aan veel verschillende onderwerpen, zoals de open dagen, de werving van de nieuwe cvb-voorzitter, de JOB-monitor en stagebegeleiding. Vanaf maart 2020 kwam ook corona regelmatig op de agenda en heeft de studentenraad zich onder meer uitgesproken over de invoering van een mondkapjesplicht binnen Ma.

De studentenraad heeft ingestemd met de hoofdlijnen van de begroting 2021 en heeft ingestemd met de nieuwe formats voor POK en OOK.

Tot slot is in 2020 ook de werving van nieuwe leden voor de studentenraad opgestart. Daarmee hoopt de studentenraad in 2021 weer op volle sterkte te zijn.

## **Medezeggenschap vmbo**

De medezeggenschap bij het vmbo bestaat uit een leerlingenraad en een ouderraad. De leerlingenraad



van het vmbo functioneert als een studentenpanel en rapporteert aan de studentenraad. De leerlingenraad is in 2020 vijf keer bij elkaar gekomen en de ouderraad kwam zes keer bij elkaar. In deze bijeenkomsten is o.a. gesproken over het onderwijs en de organisatie van het vmbo.

## 1.7 OVERLEG MET WERKGEVERS-ORGANISATIES

Ma voert jaarlijks overleg met de vakbonden. In 2020 heeft het college van bestuur, met de OR als toehoorder, overleg gevoerd met de AOOb, CNV Onderwijs en UNIENFTO. Tijdens het overleg zijn de vakbonden onder andere bijgepraat over de kwaliteitsagenda, 'Teams aan zet', het procesplan Werkdruk, MaMaatwerk, macrodoelmatigheid, de algemene onderwijsresultaten en de huisvesting. Vervolgens zijn het sociaal jaarverslag en de continuïteitparagraaf uit het geïntegreerd jaardocument 2019 besproken.

## 1.8 VERTICALE VERANTWOORDING Inspectie van het onderwijs

Naast de horizontale verantwoording van het college van bestuur aan de raad van toezicht, de ondernemingsraad, de studentenraad en de ouderraad vmbo, legt het college van bestuur ook verticale verantwoording af aan de Inspectie van het Onderwijs.

In vervolg op een eerder onderzoek in 2019 voerde de Inspectie van het Onderwijs in 2020 bij drie opleidingen van Ma op afstand een herstelonderzoek uit. Dit herstelonderzoek had betrekking op het gebied onderwijsresultaten. Het herstelonderzoek heeft geleid tot het oordeel onvoldoende voor twee van de drie opleidingen, omdat deze niet voldoen aan de gestelde norm voor studiesucces. Voor de derde opleiding die werd onderzocht zijn de resultaten voor studiesucces wel voldoende. Het college van bestuur werkt aan de her-

stelopdracht om ervoor te zorgen dat de onderwijsresultaten voldoen aan de gestelde norm. Verdere informatie over dit aspect is te vinden in paragraaf 4.5.

### Treasurystatuut

Op 18 december 2018 is de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2016 aangepast. De reeds uitstaande leningen voldeden aan de aangepaste bepalingen. Het treasurystatuut en het financieel beleid van het Media-college Amsterdam konden daardoor ongewijzigd blijven en zijn aan de hand van de vigerende wetgeving enkel geactualiseerd. De actualisatie had daarom geen operationele gevolgen. Er is geen sprake van financiële derivaten of speculatieve instrumenten.

### Notitie Helderheid

Volgens de Wet educatie en beroepsonderwijs moeten onderwijsinstellingen verantwoording afleggen in het kader van de Notitie Helderheid uit 2004.

#### *Thema 1: Uitbesteding*

In 2020 heeft binnen het Mediacollege Amsterdam geen uitbesteding van onderwijs plaatsgevonden.

#### *Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten*

Dit is conform de bepalingen in Notitie Helderheid en is nader toegelicht in paragraaf 2.6.

#### *Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen*

Binnen het Mediacollege Amsterdam worden geen vrijstellingen van examinering verleend.

#### *Thema 4: Les- en cursusgeld niet betaald door deelnemers zelf*

Het Mediacollege Amsterdam beschikt niet over een eigen fonds voor les- en cursusgeld.

#### *Thema 5: In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk*

Voor in- en outputbekostiging wordt de deelnemer voor één opleiding aangemerkt. Er zijn geen deelnemers die meer dan één opleiding tegelijk volgen. Het beleid is om, daar waar een uitschrijving rond de teldatum plaatsvindt, deze voor de teldatum administratief te verwerken. Dat wil zeggen verwerkt voor 1 oktober of voor 1 februari. Er vindt interne en externe controle plaats op de uitvoering van dit beleid.

Tussen 1 oktober 2020 en 31 december 2020 zijn zes studenten gewisseld van crebonummer. Er zijn na 1 oktober 2020 (tot 1 december 2020) 56 studenten ongediplomeerd uitgestroomd. De redenen liggen veelal op het gebied van studie- en beroepskeuzegebonden factoren. Er zijn geen gecombineerde trajecten Educatie/Beroepsonderwijs.

#### *Thema 6: De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven*

Binnen het Mediacollege Amsterdam zijn geen deelnemers die een andere opleiding volgen dan waarvoor ze zijn ingeschreven. Bij wijziging van opleiding wordt de onderwijsovereenkomst aangepast.

#### *Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven*

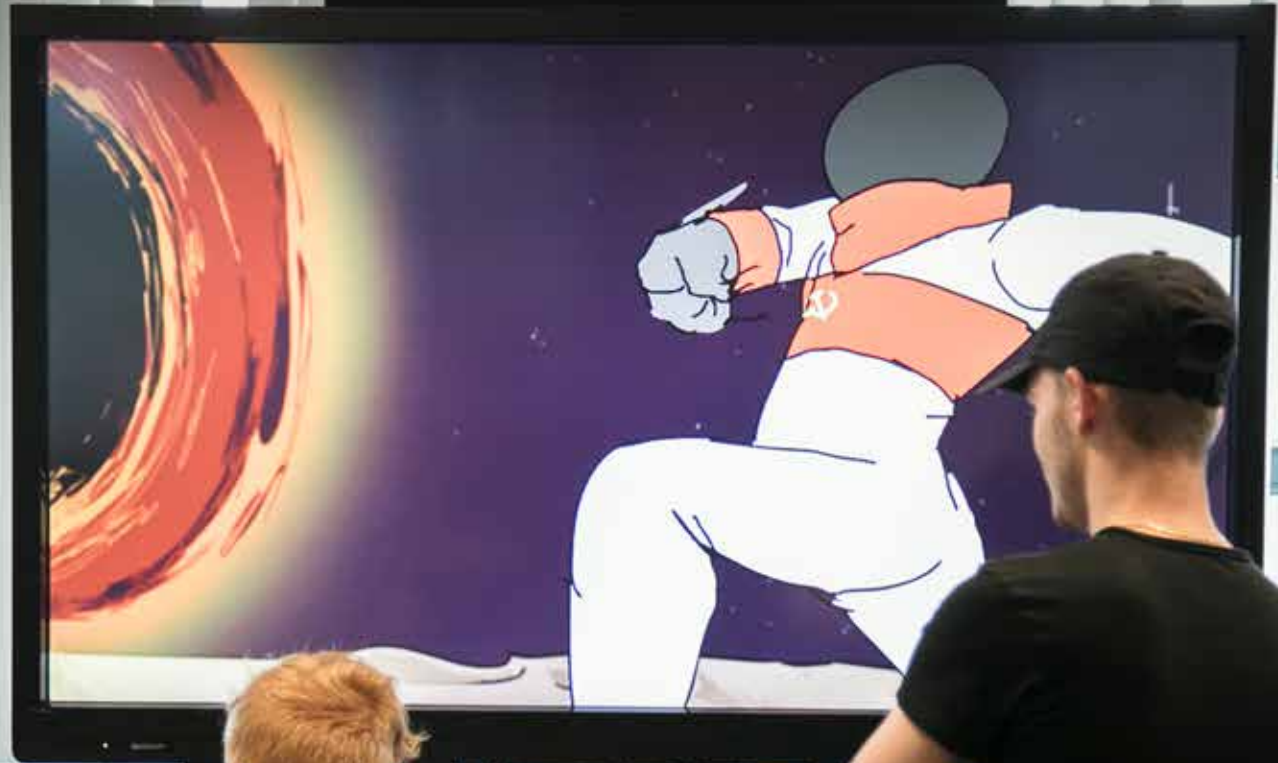
Binnen het Mediacollege Amsterdam vinden geen maatwerktrajecten plaats.

#### *Thema 8: Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland*

Twaalf studenten hebben in 2020 stage gelopen in het buitenland.

groep

8



fight fo



## 2. OMGEVING



### 2.1 POSITIE

Ma is een vakschool die bovenregionaal opereert. Ons bedieningsgebied is Noordwest-Nederland. In het kader van LLO (Leven Lang Ontwikkelen) verzorgt Ma voor bedrijven en individuele cursisten (avond) cursussen en maatprojecten zoals incompanytrainingen via het Grafisch Media Instituut (GMI). Door inzet van het GMI worden, in lijn met de Notitie Helderheid, de privaatrechtelijke activiteiten gescheiden van de publiekrechtelijke activiteiten.

Internationale ontwikkelingen worden waar relevant gevolgd en bij de activiteiten van Ma betrokken, onder meer middels kennisuitwisseling en internationale stages. In 2020 hebben 12 Ma-studenten een periode stage gelopen in het buitenland. De internationale ontwikkelingen stonden uiteraard sterk in het teken van corona en bijbehorende maatregelen, verwachting is dat dit in 2021 doorwerkt.

#### Menselijke maat

De Minister van OCW heeft in haar brief van november 2015 aangegeven zich zorgen te maken over de 'menselijke maat' binnen het mbo. Vanaf 2017 wordt hierover jaarlijks verantwoording afgelegd.

Ma heeft als vakschool met rond de 2600 mbo-studenten en 300 vmbo-leerlingen, verdeeld over drie locaties, een overzichtelijke en kleinschalige omvang. Dit wordt mede bevorderd door de platte organisatievorm en de doorgevoerde organisatieverandering waarbinnen kleinere organisatie-eenheden geformeerd zijn en het management dichterbij de teams is gepositioneerd. Binnen Ma heet dit 'Teams aan Zet'. Daarnaast heerst binnen Ma een cultuur waarin de docenten en de studenten en leerlingen elkaar kennen en weten te vinden. Zowel het personeel van Ma als de studenten en leerlingen ervaren Ma als een veilige

school. Dit wordt bevestigd in de JOB-monitor 2020 en het Medewerkersonderzoek 2020. Bij Ma hebben zij ruimte om zichzelf te zijn en zichzelf te ontwikkelen.

#### Arbeidsmarktrelevantie

Onderdeel van onze missie is dat Ma studenten voorbereidt op een loopbaan in de media en als start van een levenslange ontwikkeling. Daarom is het van belang dat Ma goed zicht houdt op de behoefte van de arbeidsmarkt. Dat gebeurt niet alleen door overleg te voeren met de branchepartijen, maar ook door één keer in de twee jaar arbeidsmarktonderzoek te laten uitvoeren door de marktonderzoekers van het GOC en jaarlijks alumni te bevragen. Zo stemt Ma het onderwijs af op de arbeidsmarktontwikkelingen. Daarnaast verzorgt Ma aanbod in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) via haar contractonderwijs. Verder organiseert Ma diverse activiteiten voor alumni met als doel een leven lang ontwikkelen op langere termijn te stimuleren. In 2020 werd dit met behulp van de toegekende middelen uit de kwaliteitsagenda georganiseerd.

#### Macrodoelmatigheid

Net als in eerdere jaren was macrodoelmatigheid in 2020 een belangrijk onderwerp. Voor vier specifieke opleidingen (Artiest, DTP, Mediavormgeven en Mode/Maatkleding) geldt dat de mbo-sector garandeert dat deze opleidingen landelijk niet groeien ten opzichte van de stand op 1 oktober 2017. Deze stap is vanuit de MBO Raad vertaald naar een oproep aan alle instellingen om individueel maatregelen te nemen indien zij waren gegroeid, dan wel onderlinge uitruil te plegen met de kanttekening dat de krimp voor Mediavormgeven in eerste instantie gerealiseerd wordt door de ROC's.

Ma heeft in 2020 de door de sector gemaakte afspraken opgevolgd. Dit heeft ertoe geleid dat het aantal studenten dat toegelaten is tot de opleiding Filmacteur sterk is beperkt, net als in 2019. Naast de maatregelen

rondom de opleiding Mediavormgever is bij het aantal toegelaten studenten tot de opleidingen DTP en Medewerker creatieve productie rekening gehouden met de gemaakte landelijke afspraken.

Ma ziet dat de ruimte die op dit moment wordt geboden voor het aanbieden van cross-over kwalificaties kan leiden tot verstoring van het gezochte evenwicht op de arbeidsmarkt dat wordt nagestreefd met de landelijke afspraken rond macrodoelmatigheid. Mede gezien de landelijk verwachte krimp van het aantal mbo-studenten is aandacht voor macrodoelmatigheid, in combinatie met de doelmatigheid van de omvang van de opleidingen, blijvend van belang.

### **Doorlopende leerlijn**

Naast een goede aansluiting op de arbeidsmarkt heeft Ma een goede doorlopende leerlijn vo-mbo-hbo. Op deze manier zorgt Ma ervoor dat studenten hun potentieel optimaal kunnen ontwikkelen. Dit maakt Ma mogelijk door een goede samenwerking met toeleverende vo-scholen en hbo-instellingen waar de studenten hun vervolgopleiding kunnen volgen.

## **2.2 LANDELIJKE OVERLEGGEN**

### **Overlegstructuur SBB**

In 2015 is de SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) opgericht ter vervanging van de kenniscentra. Beroepsonderwijs en bedrijfsleven werken samen binnen de SBB om studenten de beste praktijkopleiding te geven met uitzicht op een baan.

Binnen de SBB zijn verschillende sectorkamers, marktsegmenten en thema-adviescommissies ingericht. Zo gaan de sectorkamers over het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiestructuur, de zorg voor voldoende en kwalitatief goede leerbedrijven en het ontwikkelen van arbeidsmarkt-, bpv- en doelmatigheidsinformatie. Middels de marktsegmenten komen belangrijke invloeden en ontwikkelingen van de secto-

rale achterban op de agenda van de sectorkamers. De thema-adviescommissies ontwikkelen beleidsadviezen voor het bestuur van de SBB. Daarvoor gebruiken zij hun eigen expertise en die van samenwerkingspartners in het onderwijs en bedrijfsleven.

Ma is vertegenwoordigd in het marktsegment Kunsten en Entertainment. Daarnaast is eind 2020 collegevoorzitter Marilene Streefland benoemd in de Sectorkamer ICT-CI. Hierdoor kan Ma op hoog niveau meepraten over de sectorontwikkelingen en verantwoordelijkheid nemen in de landelijke ontwikkelingen voor onze sector.

### **Overlegstructuur MBO Raad**

De MBO Raad heeft acht bedrijfstakgroepen (BTG's), overeenkomstig met de acht sectorkamers binnen de SBB. Iedere BTG ontwikkelt beleid gericht op het landelijke sectorale onderwijsveld. Het hoofddoel is een optimale aansluiting van het onderwijs op het afnemende, sectorale werkveld en (vmbo- en hbo-)onderwijs. Ma heeft zitting binnen de kerngroep BTG ICT en Creatieve Industrie en de onderliggende onderwijsclusters Kunsten en Entertainment, Communicatie, Media en Design en ICT.

## **2.3 BRANCHES**

### **Historie en ontwikkeling**

Ma leidt al ruim honderd jaar op voor de mediabranche. Deze branche heeft zich in deze honderd jaar enorm ontwikkeld. Waar de eerste decennia voornamelijk in het teken stonden van het klassieke drukwerk met de voor- en nabewerking, is dit door de jaren heen langzaam gaan verschuiven. De digitalisering deed zijn intrede en de drukkerijen verdwenen langzaam uit het straatbeeld. Binnen Ma zijn de drukpersen gaandeweg vervangen door computers en digitale druktechnieken. De laatste decennia heeft Ma in het teken gestaan van

digitalisering en de nieuwe mediavormen die hierdoor zijn ontstaan. Als gevolg van deze ontwikkeling zijn de grenzen tussen de verschillende vakgebieden steeds verder aan het vervagen en stelt de branche tegenwoordig steeds meer belang in medewerkers die breed worden opgeleid en interdisciplinair kunnen opereren. Deze ontwikkelingen in de branche worden door Ma vertaald in het onderwijs, zie hoofdstuk 4.

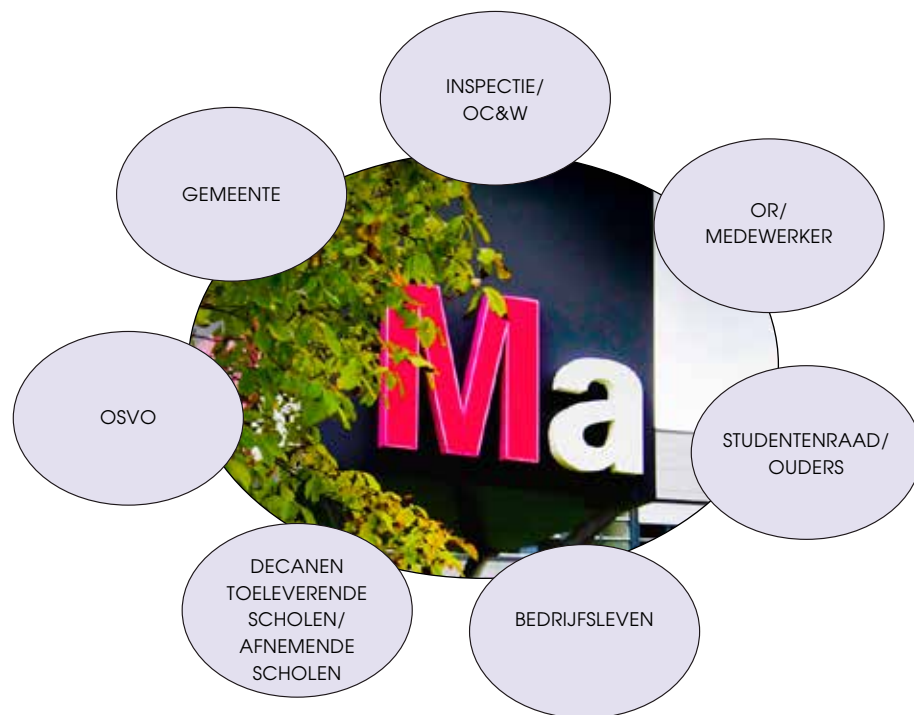
### **Branchegerichtheid en innovatie**

Met de intrede van de nieuwe media is het belang toegenomen om informatie op zo'n manier te ontsluiten en vorm te geven dat die gevonden, geconsumeerd en hergebruikt wordt. Daarnaast is er behoefte ontstaan aan medewerkers voor nieuwe markten zoals gaming, interactieve vormgeving, webdevelopment en media-redactie. Ma heeft hierop ingespeeld met aanpassingen in bestaande opleidingen en het opzetten van nieuwe opleidingen die aansluiten bij de veranderingen in het beroepenveld. Onze samenwerking met het H20 esportslab is hier een goed voorbeeld van.

Daarnaast creëert Ma in samenwerking met bedrijven nieuwe toepassingen voor mediagebruik in haar Medialab. Waar dit van toegevoegde waarde is, vertaalt Ma deze ontwikkelingen door in de leerplannen van de verschillende opleidingen.

## **2.4 STAKEHOLDERS**

Ma hecht als maatschappelijke organisatie sterk aan verantwoording van haar handelen. Naast verticale hiërarchische verantwoording (Inspectie van het Onderwijs en Ministerie van OCW) legt Ma horizontale verantwoording af aan stakeholders. Ma legt verantwoording af aan 'significante derden'. Dit zijn onder andere het afnemend beroepenveld, de aanleverende en afnemende scholen, studenten, leerlingen en hun ouders. Verantwoording wordt afgelegd in overleg met brancheklankbordgroepen en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven, de studentenraad,



studentenpanels, een ouderraad binnen het vmbo, overlegstructuren, samenwerkingsverbanden binnen de gemeente Amsterdam en regio Groot-Amsterdam en door middel van voorlichting aan aanleverende en afnemende scholen. In de volgende hoofdstukken wordt verder ingegaan op de relevante spelers uit de omgeving.

## 2.5 BETROKKENHEID VAN HET BEDRIJFSLEVEN

Ma werkt op verschillende manieren samen met het bedrijfsleven en speelt in op de arbeidsmarkt. Zo betreft Ma het bedrijfsleven binnen de examinering, het onderwijs en rondom de stages. Daarnaast haalt Ma het bedrijfsleven zo veel mogelijk de school binnen, bijvoorbeeld door het aannemen van opdrachten die

uitgezet worden binnen Mamedia en de verschillende opleidingen.

Ma stemt haar onderwijs nauwkeurig af op de marktbehoefte met onder andere brancheklankbordgroepen. Daarnaast heeft Ma haar rol gepakt binnen de SBB en de MBO-Agenda Amsterdam. Met de input van onze marktafstemming en de uitkomsten van landelijk overleg binnen de SBB blijven onze onderwijsteams voldoen aan de behoeften van de branche. Daarnaast heeft Ma veelvuldig contact met stagebedrijven voor de verdere ontwikkeling van de bpv. Deze aanpak leidt tot veel tevredenheid bij bedrijven en warme, meerjarige samenwerking.

In het kader van de marktbinding wil Ma het volgende bereiken:

- versterking van de praktijkgerichtheid van de organisatie en de opleidingen;
- afstemming van de opleidingen op de regionale behoeften vanuit het bedrijfsleven;
- versterking van de relatie met bedrijfsleven en vo- en hbo-instellingen;
- intensivering van de samenwerking met het bedrijfsleven.

Binnen Ma werken veel mensen die 'met één been in het bedrijfsleven staan'. Hierdoor is waardevolle informatie over ontwikkelingen in de branche en de behoeften van toekomstige werkgevers volop voorhanden. Verder worden regelmatig inspiratiesessies georganiseerd waarbij vertegenwoordigers van toonaangevende organisaties hun visie geven op de ontwikkelingen in de branche. Ten slotte worden er veel projecten uitgevoerd met het bedrijfsleven.

De samenwerking met de TV Academy is hier een goed voorbeeld van. Daarnaast wordt in het project Media-Meesters samen met bedrijven onderwijs ontwikkeld.

We menen dat we met deze inzet van middelen een goede betrokkenheid met het bedrijfsleven garanderen.

### Alumni

Alumni hebben een prominente rol toebedeeld gekregen in de vergaring, verwerking en terugkoppeling van relevante marktinformatie. Om in contact te komen met alumni en om de contacten te onderhouden, wordt gebruik gemaakt van LinkedIn, Twitter en Facebook.

Daarnaast wordt er in het kader van de uitvoering van het strategisch actieplan 2017-2020 MaFuture/Get Connected gewerkt aan een verdere versterking van het alumni beleid door onder meer het opzetten van een CRM-systeem. Onder de noemer MaNext zijn in 2020 diverse alumniactiviteiten georganiseerd zoals de MaMeetups.



## 2.6 PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKINGEN

In het kader van de Notitie Helderheid, thema 2 'Investeren van publieke middelen in private activiteiten', is Ma de volgende publiek-private samenwerkingsverbanden aangegaan:

- GMI;
- Ma Agency;
- StECI;
- Stichting MediaBites Amsterdam;
- Stichting leder mbo een practoraat;
- TV Academy;
- Take-X;
- H2O;
- Thriple Threat (TTT).

Deze samenwerkingen dragen alle op eigen wijze bij aan de missie van Ma en de samenwerking is geformaliseerd in overeenkomsten (i.v.m. risicobeheersing). Hieronder worden deze samenwerkingen toegelicht.

### GMI

Binnen GMI wordt het contractonderwijs van Ma uitgevoerd, zoals toegelicht in hoofdstuk 1.

### Ma Agency

Ma Agency is als impresariaat de praktijkbegeleider voor studenten van de opleiding Filmacteur bij Ma en is gemachtigd door de SBB om stages vanuit het impresariaat te accrediteren. Op deze manier kunnen studenten hun zelfstandige opdrachten als bpv-werkzaamheden (stage) uitvoeren. Ma Agency handelt vanuit het onderwijsbelang in de praktijkbegeleiding van haar student-acteurs voor films, commercials, tv en meer, waaronder stem- en trainingsacteren.

### StECI

De Stichting Examens Creatieve Industrie (StECI) organiseert van, voor en door de deelnemende scholen de ontwikkeling, vaststelling, onderhoud en beheer en distributie van beoordelings- en exameninstrumenten. De initiatiefnemers, waaronder Ma, zijn ervan overtuigd

dat een gezamenlijke aanpak bij de ontwikkeling, vaststelling en distributie van examens kwaliteit verhogend en kostenbesparend werkt.

### Stichting MediaBites Amsterdam

De Stichting MediaBites Amsterdam is een lange termijn samenwerking tussen het Mediacollege Amsterdam, de TV Academy en AVROTROS. Dit samenwerkingsverband heeft als doel om een platform te zijn voor studenten, start-ups en gevestigde namen op het gebied van innovaties in de media, nieuwe ontwikkelingen, uitvindingen en ideeën op het gebied van media aan een publiek te presenteren en iedereen die geïnteresseerd is in nieuwe ontwikkelingen in de media samen te brengen en kennis uit te wisselen. Daartoe organiseert de Stichting MediaBites Amsterdam, met behulp van middelen vanuit de Amsterdamse MBO-Agenda, onder andere het meerdaagse festival MediaBites Amsterdam.

### Stichting leder mbo een practoraat

Ma heeft het initiatief genomen tot de oprichting van de stichting leder mbo een practoraat. De stichting krijgt daartoe een subsidie vanuit het ministerie van OCW. Meer informatie over de practoraten kunt u vinden in paragraaf 4.4. Ma verzorgt de administratieve ondersteuning van de stichting tegen kostprijs, hiertoe is een samenwerkingsovereenkomst opgesteld.

### TV Academy

De samenwerking met de TV Academy betreft het tot uitvoering brengen van het excellentietraject voor de studenten Audiovisueel. Dit betreft een meerjarige samenwerking en wordt bekostigd met aanvullende middelen.

### Take-X

Take-X is een publieke-private samenwerking van Ma met ROC van Amsterdam, gemeente Hilversum, de Mediagerichte Creatieve Industrie in Amsterdam, provincie Noord-Holland, Hilversum Media Campus, Media Perspectives en 14 toonaangevende (cross)mediabedrijven die inzet op de ontwikkeling en realisatie van drie nieuwe leerwerkomgevingen (leerwerkstudio's), het vernieuwen en opnieuw en vraaggericht modelleren van het bpv-model en het ontwikkelen van een duurzame publiek-private samenwerking tussen overheid, onderwijsinstelling en ondernemers.

### H2O

H2O richt zich op de esports-sector, een werkveld dat voor mediastudenten van groeiend belang is. In 2020 zijn Ma en H2O een samenwerking aangegaan om een hybride excellentietraject en het Esports Academy Lab op te starten. Studenten van Ma stage kunnen stage lopen bij H2O en via projecten werkervaring in de esports opdoen. Ma huurt tevens een ruimte bij H2O. Onderling wordt expertise uitgewisseld.

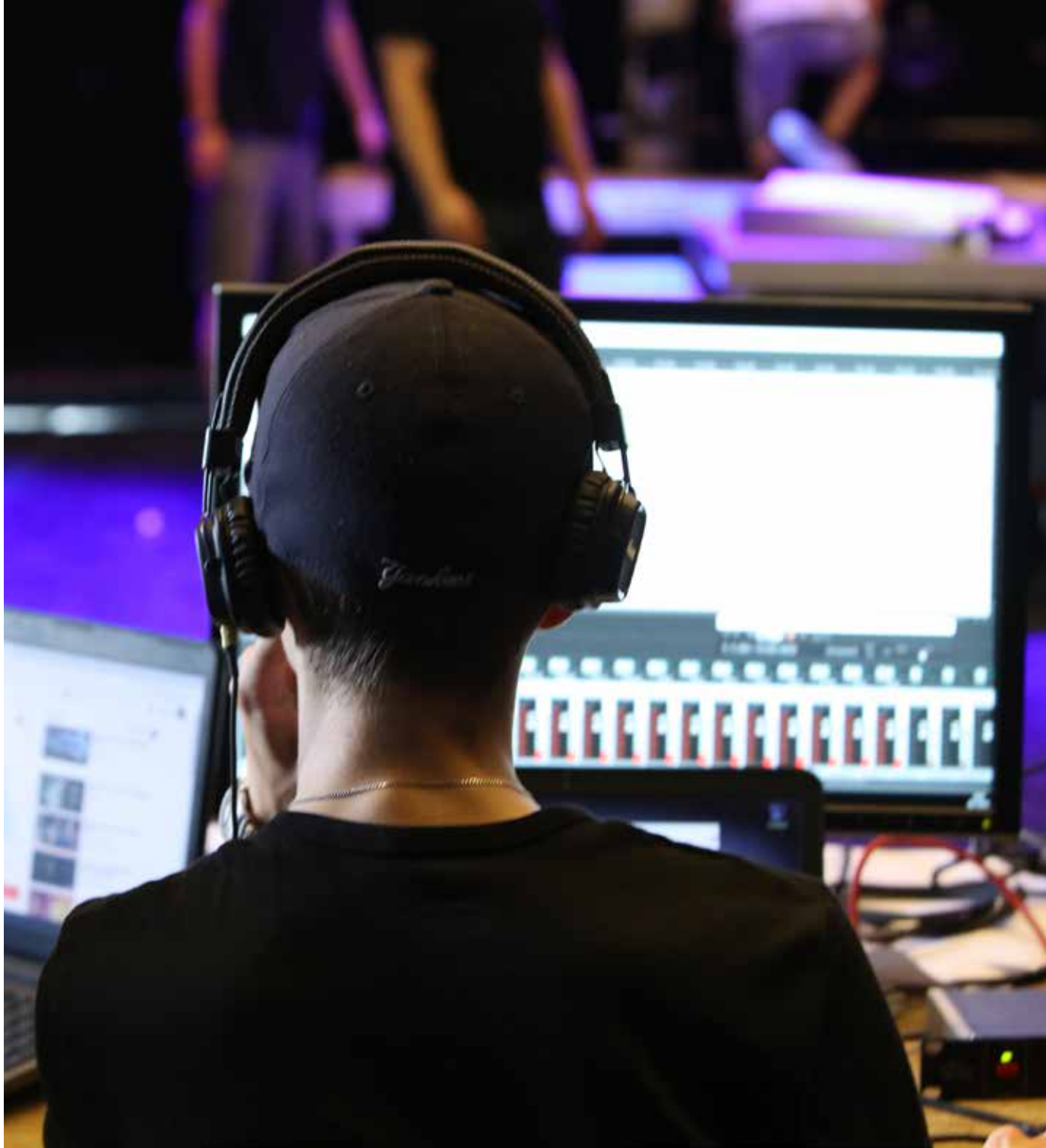
### Triple Threat

Met de organisatie Triple Threat is een samenwerkingsovereenkomst getekend, rondom stageplaatsen voor Ma-studenten.

## 2.7 COMMUNICATIE EN BELANGSTELLING VOOR MA

### Interne communicatie

Ma besteedt de afgelopen jaren veel aandacht aan interne communicatie. Voorbeelden van communicatie naar medewerkers zijn de maandelijkse cvb nieuwsbrief, videoverslagen, presentaties tijdens de opening van het studiejaar en de jaarlijkse studiedag en posts op Ma-plein, het social intranet van Ma. Met interne communicatie wordt ook regelmatig aandacht besteed aan de voortgang van de kwaliteitsagenda en de innovatieve projecten die vanuit deze agenda zijn opgestart.



Uit de gelden voor de kwaliteitsagenda is tot 2022 0,6 fte per jaar gereserveerd om de acties in- en extern bekendheid te geven. Daarnaast is in het project MediaMeesters 0,2 fte gereserveerd voor communicatie.

In 2020 stond de interne communicatie evenwel grotendeels in het teken van de coronamaatregelen. Vanwege het afstandsonderwijs en thuiswerken waren nieuwe communicatievormen en intensievere communicatie nodig met medewerkers en studenten.

Bij studenten is in 2020 met interne communicatie onder meer aandacht gevraagd voor het project Branche in Beeld, de MaPride-week, duurzaamheid en het Ondernemersloket voor studenten. Daarnaast is er veel aandacht besteed aan de diploma-uitreiking. Om examenkandidaten toch een feestelijke diploma-uitreiking te bieden tijdens coronatijd is een walkthrough bedacht waarbij genodigden langs het werk van alle opleidingen werden geleid. Aan het eind van de rondleiding werden de diploma's persoonlijk overhandigd. Door deze opzet konden de gasten 1,5 meter afstand houden en was de veiligheid gegarandeerd. Dit initiatief kon op veel waardering van de genodigden rekenen.

### **Externe communicatie**

Ma is het hele jaar door actief op onder andere Facebook en Instagram. Deze communicatie is gericht op (toekomstige) studenten en hun ouders. Daarnaast wil Ma bekend staan als innovatieve, ondernemende en verbindende school bij de branche, alumni en toekomstige medewerkers. Hieraan wordt sinds 2019 invulling gegeven met gerichte acties. MaTalks, MaNext en MediaMeesters zijn voorbeelden van respectievelijk ondernemendheid, alumni beleid en aansluiting op de arbeidsmarkt. In 2020 zijn verschillende projecten belicht op sociale media en op de website van Ma, ook vanwege de extra formatie die beschikbaar is gesteld voor de communicatie van deze projecten.

Daarnaast is in 2020 nauw samengewerkt met de gemeente Amsterdam en drie Amsterdamse mbo's om de beeldvorming van het mbo in Amsterdam te verbeteren. Deze samenwerking heeft ertoe geleid dat Ma de aansluiting op de behoeften van het bedrijfsleven extra heeft weten te belichten tijdens diverse activiteiten en in diverse publicaties. Daarnaast werd de samenwerking met het bedrijfsleven consequent uitgedragen.

In september 2020 is het afscheid gevierd van Han Smits, voorzitter van het college van bestuur. Vanwege de coronamaatregelen kon er slechts een beperkt aantal gasten worden uitgenodigd, is er gekozen voor een buitenlocatie en een online talkshow die door een onbeperkt aantal geïnteresseerden kon worden gevolgd. Studenten en alumni speelden in dit online programma een belangrijke rol.

### **Voorlichting**

De coronamaatregelen leidden tot een gewijzigde aanpak in de voorlichting aan nieuwe studenten. Scholenbezoeken door het voorlichtingsteam waren na maart 2020 slechts beperkt mogelijk. Studiebeurzen en Leerlingbezoekdagen werden afgelast. De derde open dag in maart 2020 kon nog op de valreep worden gerealiseerd, een week erna deed de intelligentie lockdown haar intrede en was het niet langer mogelijk om grote groepen mensen te ontvangen. Daarom zijn in het najaar van 2020 de reguliere open dagen vanwege het coronavirus op geheel vernieuwde wijze vormgegeven via online Digital Talks. Tijdens talkshows zijn de beroepen belicht waarvoor Ma opleidt en is daarnaast dieper ingegaan op de inhoud van de opleidingen. Hier is intensief voor geadverteerd onder de doelgroep en er is een in social media gespecialiseerd bureau ingezet om de opleidingen onder de aandacht te brengen en traffic naar de website te genereren. De inzet van de Digital Talks heeft geleid tot grote belangstelling en enthousiaste reacties. Met onze inspanningen hebben we weten te bereiken dat ons

opleidingsaanbod en de inhoud van onze opleidingen goed bekend zijn bij de toeleverende onderwijsinstellingen en hun leerlingen, ondanks de beperkte mogelijkheden van scholenbezoeken en het wegvallen van studiebeurzen en Leerlingbezoekdagen. Vooral het wegvallen van de leerlingbezoekdagen in november 2020 wordt gemist, omdat deze door gemiddeld 600 leerlingen uit Noord-Holland worden bezocht.

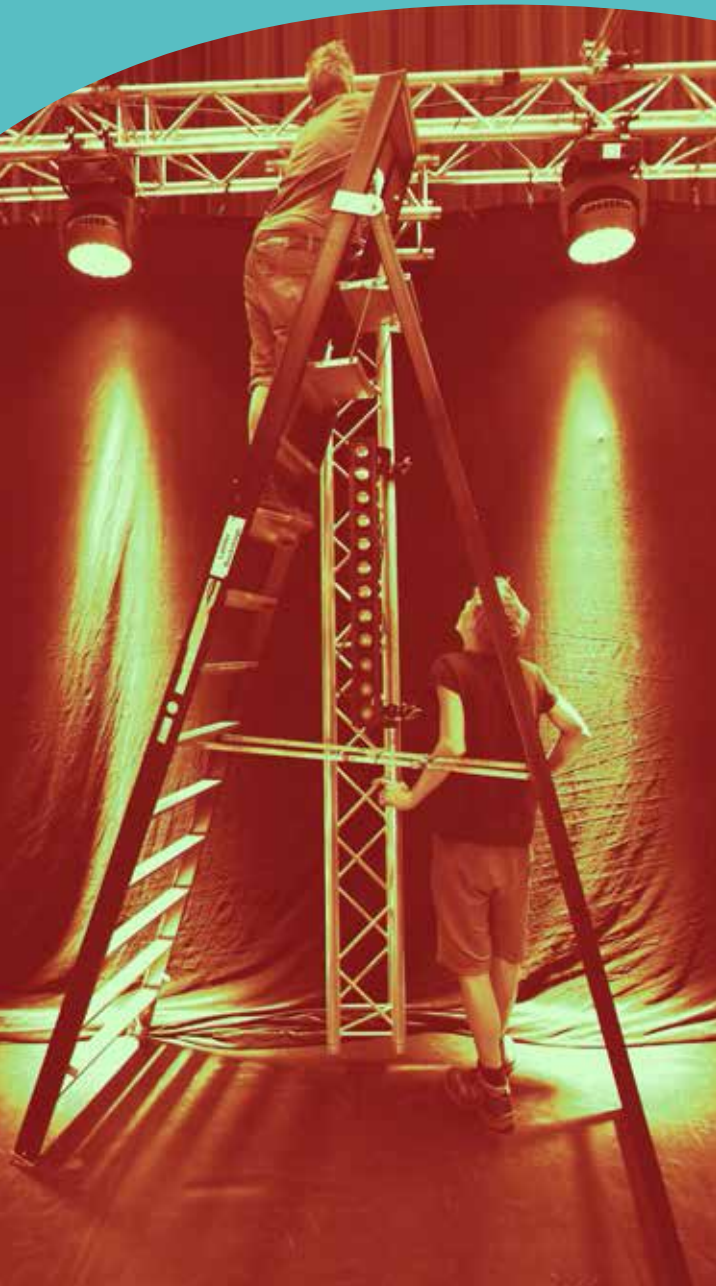
### **Opkomst open dagen en aanmeldingen**

Voor de werving van nieuwe studenten voor het studiejaar 2020-2021 zijn drie open dagen georganiseerd. Voor het eerst werd er een extra open dag in november georganiseerd, omdat we merkten dat veel scholen hun wervingsactiviteiten vervroegden. Hiermee trokken we 2950 bezoekers. Op de tweede open dag in januari 2020 konden we 2500 belangstellenden verwelkomen. De derde open dag in maart trok ca 1700 bezoekers. De belangstelling was hiermee even groot als het jaar ervoor. Uiteindelijk hebben zich 2300 potentiële studenten aangemeld tegenover 2200 het jaar ervoor. Op het vmbo hebben zich in totaal 220 leerlingen aangemeld.

### **Mamedia**

Mamedia staat voor Mediacollege Amsterdam Media. Het is een leer-/werkbedrijf waar een redactie van stagiairs (mbo'ers en hbo'ers van mediagerelateerde opleidingen) wordt begeleid door professionals. Enerzijds voorziet Mamedia in de interne communicatie van studenten. Verspreid over drie locaties herbergt het Mediacollege Amsterdam zestien verschillende opleidingen en Mamedia probeert al die verschillende locaties en disciplines met elkaar te verbinden. Dat doet zij met videoproducties en sociale media. Anderzijds verzorgt Mamedia een deel van de communicatie naar de buitenwereld in opdracht van de afdeling Communicatie. De redactie zoekt aansluiting bij het bedrijfsleven en via de platforms op internet, televisie en radio worden de producties geëtaleerd.

### 3. KWALITEITSZORG, STURING EN BORGING



#### 3.1 MISSIE EN VISIE, STRATEGIE, AMBITIE EN BELEID

##### Missie

Ma wil dé mediaschool zijn die studenten voorbereidt op een loopbaan in de media en als start van een levenslange ontwikkeling. Ma leidt mediaprofessionals op die naast hun specialisme breder kunnen kijken en die de skills hebben om -zowel individueel als in groepsverband -hun weg te vinden in het mediawerkveld. Daarnaast willen we bij het bedrijfsleven bekend staan als dé leverancier van mediaprofessionals en zijn we partner en bron van innovatie.

##### Visie

Versnelde technologische ontwikkelingen, transitie in de media en veranderingen in de verwachtingen van studenten: het is tijd om wat te ondernemen. Ma zet in op onderwijsvernieuwing, ondernemendheid, flexibilisering van de organisatie, verbinding met het bedrijfsleven, binding met studenten en het creëren van een professionele cultuur.

##### Strategisch actieplan 2017-2020

In 2017 heeft het college van bestuur het strategisch actieplan 2017-2020 MaFuture/Get Connected vastgesteld. Dit actieplan is het resultaat van een proces waarbij de organisatie nauw betrokken is geweest en bestaat uit de keuzes die zijn gemaakt naar aanleiding van de Strategy Den eind 2016. In het strategisch actieplan zijn verschillende succesfactoren benoemd die zijn verbonden aan strategische hoofdoelen. Om die hoofdoelen te behalen zijn verschillende projecten geïnitieerd. In 2017 werd gestart met het project MaOrganisatie. Dit project werd begin 2018 afgerond, maar er wordt in dit kader blijvend aandacht besteed aan onder meer een verdere professionalisering van de organisatie. De uitvoering van de eerste fase van het project MaMaatwerk, waarin Ma Agency en het project Ma'Dam werden meegenomen, startte in 2017. Inmiddels is de Ma-brede uitrol van MaMaatwerk gestart. Dit

is een hoeksteen in de Ma-brede onderwijsontwikkeling. De projecten MaBusinessHub en MaCircles zijn uitgebreid met MaNext. MaNext richt zich op het uitbouwen van de netwerken van alumni, bedrijven en creatieve vakinstellingen en het bewerkstelligen van een cultuur van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Dit zijn onderwerpen die ook in de kwaliteitsagenda de nodige aandacht krijgen.

Daarnaast wordt het aanbod door GMI vernieuwd. Doelstelling is om op termijn de modules en units die nu worden ontwikkeld in het kader van MaMaatwerk te vertalen naar contractonderwijs. Verder worden er projecten uitgevoerd op het gebied van onder meer ondernemendheid, excellentie en hybride leeromgevingen om de strategische ambities te realiseren.

De resultaten van het strategisch actieplan 2017-2020 komen uitgebreid aan de orde in het bestuursverslag. In 2020 is een Strategische Update uitgevoerd onder begeleiding van bureau Turner. De ambities van het strategisch actieplan lopen de komende twee jaar door via de kwaliteitsagenda 2019-2022, zie hoofdstuk 5. Voor de periode 2023-2026 zal een nieuw strategisch actieplan worden opgesteld; komend jaar starten we met de voorbereidingen.

##### Beleidsvorming

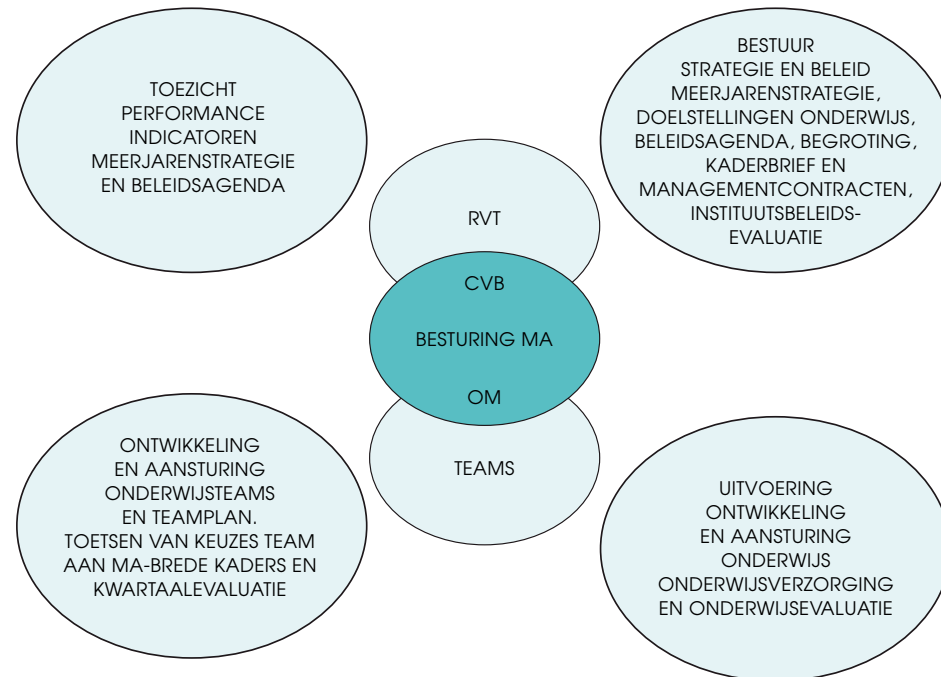
Zoals in paragraaf 1.3 aangegeven, stelt het college van bestuur jaarlijks een beleidsagenda op. In deze paragraaf lichten wij deze verder toe. De beleidsagenda komt tot stand op basis van het strategisch actieplan 2017-2020 MaFuture/Get Connected, de kwaliteitsagenda, de financiële doelstellingen, de prognose van het aantal studenten en het opleidingsaanbod. Zaken als de JOB-monitor en het Medewerkeronderzoek worden bij de totstandkoming van de beleidsagenda betrokken. In de beleidsagenda staan volgens de PDCA-cyclus de voorgenomen resultaten en acties in de vorm van plans, do's en checks waarmee gemeten kan worden of de resultaten zijn bereikt.

De beleidsagenda vormt de leidraad waarmee de organisatie wordt aangestuurd. Daarnaast vormt deze het toetsingskader voor de raad van toezicht. Op grond van de beleidsagenda wordt het beleid en de performance van het college van bestuur beoordeeld. Sinds 2015 hanteert het college van bestuur de A3-methodiek voor het opstellen van de beleidsagenda. Binnen deze methodiek wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende gebieden: medewerkers, klanten en partners, maatschappij en bestuur en financiers. Onderdelen van de beleidsagenda moeten worden vertaald binnen de plannen van het MT, de onderwijsteams en de stafdiensten. Ook vormen zij de basis voor de voortgangsrapportages.

### Sturing van het primaire proces en kwaliteitsborging

Het primaire proces van Ma is in eerste instantie ingegeven vanuit de markt vraag en de sterke banden vanuit het bedrijfsleven. Deze hebben een directe weerslag op de invulling van de opleidingen zoals die worden aangeboden. De markt is medebepalend voor de kwalificatiedossiers die als basis dienen voor opleidingen waarmee studenten goed toegerust de arbeidsmarkt betreden. Hierin vallen verschillende deelprocessen te onderscheiden.

Veel deelprocessen zijn gedelegeerd naar een operationeel niveau. Het college van bestuur bestuurt de organisatie door kaders te stellen waaraan de deelprocessen moeten voldoen. Het cvb houdt met een systeem van checks and balances zicht op de (tussentijdse) resultaten. Ten behoeve van het bestuurlijk proces hanteert Ma een integraal besturings- en kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem, gebaseerd op de PDCA-cyclus, heeft geleid tot borging en continue verbetering van de onderwijskwaliteit en de bedrijfsvoering. De wijze waarop met het besturings- en kwaliteitsborgingssysteem is gewerkt, wordt in de volgende paragraaf toegelicht.



Beleidscyclus 1	Raad van toezicht	↔	College van bestuur
Beleidscyclus 2	College van bestuur	↔	Opleidingsmanagers
Beleidscyclus 3	Opleidingsmanagers	↔	Teams

### **Sturing van de ondersteunende processen**

Als ondersteunende processen worden onderscheiden: financiën, huisvesting, onderwijsondersteuning, HR, ICT en Communicatie. Over deze processen kunt u in de volgende hoofdstukken meer lezen.

## **3.2 BELEIDSCYCLI EN KWALITEITSVERBETERING**

Het beleid van Ma wordt door het college van bestuur vastgesteld in overleg met het management. Bij de totstandkoming van dit beleid treedt de OR op als belangrijke sparringpartner. De raad van toezicht toetst het voorgestelde beleid aan de hand van een toezichtkader. De beleidscycli zijn te onderscheiden bij het voorbereiden, vaststellen en uitvoeren van het beleid. Deze beleidscycli bepalen het interne toezicht; van de raad van toezicht tot aan de medewerkers.

Om vastgesteld beleid te realiseren en de bereikte kwaliteit te borgen heeft Ma een systeem ontwikkeld van communicatie en verantwoording dat alle lagen van de organisatie raakt. De beleidsagenda vormt daar in de jaarlijkse spil voor delegatie en verantwoording van afgesproken doelstellingen.

### **Instituutsbeleidscyclus met zelfevaluatie**

Het college van bestuur stelt jaarlijks, in overleg met de raad van toezicht, een beleidsagenda op waarmee de organisatie wordt aangestuurd. Voor 2020 waren de volgende jaardoelen opgenomen in de beleidsagenda:

Jaardoelen A3-beleidsagenda 2020

- Blijf bij Ma: studiesucces Ma voldoet aan de inspectienorm
- MaMaatwerk: alle onderwijsteams bieden met ingang van het studiejaar 2020-2021 in ieder eerste leerjaar van de opleidingen aan volgens het nieuwe onderwijsconcept
- Huisvesting: in 2020 is gestart met nieuwbouw
- Organisatieontwikkeling en professionalisering: versterken van planmatig werken

Ten aanzien van deze jaardoelen is na zes maanden een tussentijdse evaluatie opgesteld en een eindevaluatie in december 2020. Daarin is geconcludeerd dat het Ma-studiesucces inderdaad voldoet aan de inspectienorm en MaMaatwerk bij alle onderwijsteams is uitgerold. De daadwerkelijke bouw voor de nieuwbouw aan de Contactweg is in 2020 niet gestart, wegens vertraging in de vergunningverlening, maar er zijn aanzienlijke stappen gezet in het proces. En tot slot zijn organisatieontwikkeling en professionalisering in 2020 ter hand genomen, al stond dit jaar deels in het teken van corona, waardoor planmatig werken werd bemoeilijkt. De raad heeft kennisgenomen van de evaluaties en deze besproken met het cvb.

### **Geïntegreerd besturings- en kwaliteitszorgsysteem**

Binnen de integrale aanpak op onderwijs en bedrijfsvoering binnen Ma zijn verschillende deelprocessen te onderscheiden. De kwaliteit van de deelprocessen wordt beïnvloed door kritische factoren. Voor goed onderwijs zijn dat bijvoorbeeld: de invulling van het lesprogramma, de didactiek, de invulling van leertijd, studie- en loopbaanbegeleiding, zorg en de selectie van de juiste leermethode en -middelen. Binnen Ma staan deze onderwerpen hoog op de agenda. Ingrepen op het niveau van de kritische succesfactoren leiden tot betere deelprocessen; betere deelprocessen leiden tot hogere opbrengsten. Sommige deelprocessen zijn in hun complexiteit niet te besturen, maar worden blijvend gemonitord. Het college van bestuur volgt dit proces door kennis te nemen van de rapportages die zijn opgesteld door de verantwoordelijken.

De Inspectie van het Onderwijs constateerde in het vierjaarlijks onderzoek dat eind 2017 werd uitgevoerd

opnieuw dat de invoering van het geïntegreerd besturings- en kwaliteitszorgsysteem ertoe heeft geleid dat Ma in control is met betrekking tot de (onderwijs)kwaliteit. Met andere woorden: Ma voert de verbeteringen uit en volgt de uitkomsten systematisch.

### **Analyse omgevingsfactoren**

Ma toetst het opleidingsaanbod aan de behoeften van de arbeidsmarkt. Ma voldoet op deze manier aan de zorgplicht, zoals geformuleerd in de Wet educatie en beroepsonderwijs. Daarnaast wordt jaarlijks de belangstelling van potentiële studenten geanalyseerd aan de hand van het aantal bezoekers op de open dagen en aanmeldingen voor de opleidingen.

Opleidingen die niet of onvoldoende aansluiten bij de behoeften van aankomende studenten worden herzien of stopgezet. Indien gewenst worden er nieuwe opleidingen ontwikkeld. Als gevolg van behoefte in de markt en bij studenten aan een specialisatie die meer gericht is op stilstaand beeld, startte Ma per 1 september 2020 de opleiding Photographic designer. Deze opleiding is onderdeel van het kwalificatiedossier AV-productie.

Voor een kwalitatieve afstemming op de arbeidsmarkt voert Ma regelmatig gesprekken met de branche (brancheklankbordgroepen). Daarnaast neemt Ma ook deel aan diverse gremia binnen de SBB.

### **Voorlichting en intake**

Ma heeft het proces rondom voorlichting en intake in 2020 uitgevoerd volgens het beleid rondom het toelatingsrecht. Op basis van de bevindingen zijn de voorlichtingsactiviteiten en het voorlichtingsmateriaal waar nodig aangepast. Studenten krijgen een reëel beeld van de opleiding, van het beroepsperspectief en van het begeleidingstraject met een bindend studieadvies in het eerste leerjaar.

# BESTURING Ma

**WAAROM DOEN WE HET?  
ANALYSEREN  
OMGEVINGSFACTOREN**

**OPBRENGST**  
(ARBEIDS)MARKTINFORMATIE

**KRITISCHE FACTOREN**  
ARBEIDSMARKTBEHOEFTE  
OPLEIDINGSBEHOEFTE  
MEDEBEPALEN KD  
ANLYSE REGELGEVING

**WANNEER DOEN WE HET GOED?  
EVALUEREN PROCESSEN  
EN OPBRENGSTEN**

**OPBRENGST**  
TEVREDEN STUDENTEN,  
OUDERS, MEDEWERKERS,  
BEDRIJFSLEVEN  
RENDEMENT

**KRITISCHE FACTOREN**  
ONDERWIJSEVALUATIE  
STAGE-EVALUATIE  
RENDEMENTSEVALUATIE

**WAT DOEN WE?  
MAKEN OPLEIDINGSPROGRAMMA'S**

**OPBRENGST**  
OPLEIDINGSPROGRAMMA'S  
VOOR ALLE OPLEIDINGEN

**KRITISCHE FACTOREN**  
LEERPLAN  
MEDEBEPALEN KD  
BRANCHEKLANKBORDGROEPEN

**VOOR WIE DOEN WE HET?  
VERZORGEN VOORLICHTING  
& INTAKE**

**OPBRENGST**  
WERVINGSMATERIAAL  
JUISTE MATCH TUSSEN  
STUDENT EN OPLEIDING

**KRITISCHE FACTOREN**  
VOORLICHTINGSMATERIAAL  
VOORLICHTINGSPROCEDURE  
INTAKEPROCEDURE

**HOE SLUITEN WE AF?  
VERZORGEN EXAMINERING &  
DIPLOMERING**

**OPBRENGST**  
GEDIPLOMEERDE STUDENTEN

**KRITISCHE FACTOREN**  
EXAMENPRODUCTEN  
UITVOERINGSPROCES  
BEOORDELINGSPROCES  
DIPLOMERINGSPROCES

**HOE DOEN WE HET?  
VERZORGEN ONDERWIJS**

**OPBRENGST**  
RENDEMENT EN KWALITEIT  
DIPLOMEERBARE STUDENTEN

**KRITISCHE FACTOREN**  
BEKWAME DOCENTEN  
BENUTTE ONDERWIJSTIJD  
STAGE  
BEGELEIDING  
OPBRENGSTGERICHTHEID  
PLANNING EN ORGANISATIE





Om te komen tot een optimale match tussen capaciteiten van studenten en hun diplomaerbaarheid zijn objectieve criteria vastgesteld. Toekomstige studenten zijn verplicht om de intakeprocedure te doorlopen waarbinnen deze criteria worden getoetst. Daaruit volgt een advies in hoeverre de opleiding een match is. De toelatingsprocedure is te lezen op onze website.

### Onderwijs

Ma geeft prioriteit aan onderwijskwaliteit en werkt dagelijks aan de verdere verbetering van haar onderwijs. Ma werkt met bekwame docenten aan verhoging van studiesucces en rendement en heeft de onderwijsbedrijfsvoering op orde. Zo waren de rendementen in 2020 een belangrijk speerpunt binnen het onderwijs.

Om een optimale kwaliteit van de bpv te realiseren zijn stagedocenten primair lid van een onderwijsteam. Alle formele en administratieve zaken worden centraal geregeld. Er zijn afspraken over het aantal bedrijfsbezoeken en de urenregistratie van stagiairs is geautomatiseerd.

### Examinering

Ma heeft de processen rondom examinering en diplomering professioneel en volgens de wettelijke kaders ingericht: er wordt gewerkt met een professionele examencyclus en examens die voldoen aan de normen van de Inspectie van het Onderwijs. Ma neemt de verantwoordelijkheid voor een professionele examencyclus met objectieve examens. In hoofdstuk vier wordt hierop nader ingegaan.

Vanaf schooljaar 2018-2019 is het Mediacollege Amsterdam lid van de Stichting Examens Creatieve

Industrie (StECI). Met de deelnemende mbo-scholen werkt Ma samen aan het construeren en vaststellen van proeven van bekwaamheid. STECI wordt ondersteund door Examenservices uit Nieuwegein, waarbij alle examens door KIWA extern gelegitimeerd worden. Deze werkwijze is door de Inspectie van het Onderwijs geaccordeerd.

Daarnaast heeft het Mediacollege Amsterdam een toetsconstructiegroep en een toetsvaststellingsgroep samengesteld die examens voor keuzedelen en feitelijke opdrachten construeren en vaststellen.

Bij de afname van de proeve van bekwaamheid wordt er altijd gebruik gemaakt van externe beoordelaars, die getraind zijn in het criteriumgericht beoordelen en het hanteren van de juiste procedures. Er is een centrale examencommissie, eveneens voor de AVO-vakken. Alle examenfunctionarissen zijn geschoold in het sturen van examenprocessen en het organiseren van examens.

### Evaluatie processen en opbrengsten

Ma hanteert de PDCA-cyclus voor de monitoring en evaluatie van processen en opbrengsten: de opbrengsten worden continu gemonitord en processen worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Twee keer per jaar wordt de beleidsagenda, die volgens de PDCA-cyclus is opgesteld, geëvalueerd. Ma is lid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. De geplande instellingsaudit door Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo is vanwege corona uitgesteld tot 2021.

### 3.3 KLACHTEN

Het college van bestuur heeft een externe voorzitter en een interne ambtelijk secretaris voor de Algemene klachten- en beroepscommissies benoemd. De volgende commissies worden onderscheiden:

- Algemene klachtencommissie leerlingen/studenten
- Algemene Klachtencommissie medewerkers
- Beroepscommissie Examinering

- Beroepscommissie Toelating
- Interne Geschillencommissie
- Vertrouwenspersoon
- Integriteitscommissie

In 2020 zijn een viertal klachten ontvangen bij de klachtencommissie. In twee gevallen bleek het in behandeling nemen van de klacht niet nodig (ingetrokken door klager of geen reactie van klager). In de twee andere gevallen heeft de klachtencommissie een advies opgesteld dat door het college van bestuur is overgenomen in haar besluit.

### 3.4 IBP

Na de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in 2018 heeft Ma een projectteam geïnstalleerd voor de implementatie hiervan. Vanaf schooljaar 2020 is het project omgevormd naar een werkgroep, waarbij Ma streeft naar een goede borging van IBP binnen de bestaande organisatie.

### Benchmark

Vanaf 2015 wordt binnen de mbo-sector jaarlijks een benchmark op het gebied van IBP uitgevoerd. Deze benchmark IBP-E is een gecombineerd zelfassessment met betrekking tot Informatiebeveiliging (IB), Privacy (P) en Examinering (E). Ma doet mee aan deze benchmark sinds 2018. De benchmark meet de volwassenheid van de instellingen op een schaal van 1-5 aan de hand van in totaal 140 aspecten. Via een PDCA-cyclus wordt gestuurd op verdere verbetering van IBP-E binnen Ma.

In het jaarverslag 2019 heeft Ma de ambitie opgenomen om in 2020 op een gemiddelde score van 3.0 uit te komen. Deze ambitie is ontleend aan het landelijke ambitieniveau van 3.0 en is in 2020 behaald. Landelijk scoort de mbo-sector gemiddeld 2.8.

Benchmark			2018		2019		2020		Stijging
IBP MBO									t.o.v. 2019
	Ma	NL	Ma	NL	Ma	NL	Ma		
Cluster	1	Beleid & Organisatie	2,2	2,4	3,0	2,6	3,5	2,9	0,5
Cluster	2	Personeel, Studenten & Gasten	2,4	2,3	2,7	2,3	2,9	2,6	0,2
Cluster	3	Ruimtes & Apparatuur	2,9	2,5	3,1	2,5	3,2	2,9	0,1
Cluster	4	Continuïteit	2,7	2,5	3,0	2,5	3,5	2,8	0,5
Cluster	5	Vertrouwelijkheid & Integriteit	2,4	2,4	2,8	2,4	3,1	2,8	0,3
Cluster	6	Controle & Logging	2,1	2,1	2,1	2,1	2,9	2,4	0,8
Totaalscore Informatiebeveiliging			2,1	2,4	2,8	2,5	3,2	2,8	0,3
Totaalscore Privacy (pluscluster 7)			2,2	2,3	2,6	2,5	3,0	2,8	0,4
Totaalscore Examinering (pluscluster 8)			1,9	2,1	2,4	2,5	2,8	2,8	0,4
Gemiddelde IBPE			2,1	2,3	2,6	2,5	3,0	2,8	0,4

Bron: Benchmark IBP/E mbo 2020

### Peer review

Om nog beter inzicht te krijgen zal Ma in 2021 voor de eerste keer deelnemen aan een peer review (onderlinge toetsing) op basis van 10 aspecten. Ma zal het Drenthe College reviewen en wordt door het Alfa College gerevied.

### Risicoanalyse

Op verzoek van het cvb is in 2020 een Ma-brede risicoanalyse uitgevoerd op basis van de grondplaat (teamplaat onderwijskwaliteit). De werkgroep-IBP heeft twee ketens (inschrijf & examen) vanuit de grondplaat geselecteerd. Deze ketens zijn samen met de proceseigenaar op basis van een Beschikbaarheid, Integriteit en Vertrouwelijkheid (BIV)-analyse getoetst.

De meest risicovolle processen worden met de inhoudelijk betrokken medewerkers geanalyseerd en (waar nodig) in overleg met de proceseigenaren verbeterd.

### Digitale veiligheid

Middels de implementatie van hulpmiddelen werken we aan de verbetering van de digitale veiligheid binnen MA door de gebruikers op een praktische wijze te ondersteunen.

Hierbij zet Ma de volgende hulpmiddelen in:

- Zivver implementatie (veilig en compliant mailen);
- Dashlane (of andere) wachtwoordmanager;
- Multi-Factor Autorisatie opgenomen in het wachtwoordbeleid per 1 maart.

Door de coronamaatregelen zijn er enkele nieuwe en aangescherpte richtlijnen opgesteld:

- Beleidsadvies Ma on-premise of in de Cloud;
- Reglement Cameratoezicht;
- Reglement voor cameragebruik bij online lessen;
- Inzet nieuwe online tooling.

### Awareness

Awareness is een belangrijk onderdeel van de IBP-aanpak binnen Ma, dit vraagt structurele aandacht. Hiervoor zijn onder andere de volgende stappen gezet:

- proactieve communicatie over het belang van IBP, zoals het wachtwoordenbeleid;
- Ma-brede risicoanalyse, waarbij naast de inschrijf- & examineringsketen ook met het bpv-bureau de risico's zijn bepaald en waar nodig verbetermaatregelen getroffen. Deze aanpak leent zich ook voor andere processen binnen Ma;
- business vertegenwoordiging in de werkgroep IBP;
- inzet van digitale tooling.

### Datalekken

Er zijn in het afgelopen jaar vier interne meldingen gedaan van een (mogelijk) datalek. Twee werden als klein incident beoordeeld waarbij geen sprake was van een datalek. De andere twee zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens, waarbij de laatste na onderzoek toch meeviel en weer is ingetrokken. Driemaal betrof het verkeerd geadresseerde e-mails en eenmaal betrof het de diefstal van een laptop.



## 4. ONDERWIJS



### ONDERWIJS MBO

De mediabranche is volop in ontwikkeling, voornamelijk op gebied van mediatechnologie. Om die reden wordt ieder jaar het opleidingsaanbod geëvalueerd en waar nodig aangepast.

De instroom van niveau 2 voor Mediamaker, Signmaker, Printmedia en Medewerker productpresentatie is ondergebracht bij de brede niveau 2 opleiding Medewerker creatieve productie. De studenten staan daarom nog wel ingeschreven op betreffende kwalificatiedossiers. Na het gemeenschappelijke eerste leerjaar kiezen studenten in leerjaar 2 hun specialisatie.

TABEL 4-1 OPLEIDINGENPORTFOLIO

Opleidingsportfolio	Niveau	Kwalificatiedossier
Allround Mediamaker	3	Mediamaker
Audiovisueel	4	AV-productie
Game Artist	4	Mediavormgever, Mediamaker, Signmaker, Ruimtelijk vormgever
Medewerker creatieve productie	2	Printmedia
Mediamanager	4	Mediamanager
Filmacteur	4	Artiest
Mediareductiemedewerker	4	Mediareductiemedewerker
Mediavormgever	4	Mediavormgever
Podium- en evenemententechnicus	2, 3, 4	Podium- en evenemententechniek
Ruimtelijk vormgever	4	Ruimtelijk vormgever
Signspecialist	4	Signmaker
Softwaredeveloper	4	Softwaredevelopment

Ma constateert dat veel studenten zich wel aanmelden, maar vervolgens niet meer deelnemen aan de intake of tijdens het intakeproces afhaken. Vooral valt op dat sinds de invoering van vervroegd aanmelden 20% van de geplaatste studenten (dus na volledige deelname aan de intake) zich alsnog afmeldt, meestal vlak voor de zomer. Dat maakt het lastig om bij de grote belangstelling uiteindelijk toch de gewenste instroom bij de opleidingen te realiseren.

In 2020 heeft Ma twee ingrepen gedaan bij het intakeproces. Eén door ondersteuning te bieden tijdens het intakeproces (o.a. door potentiële studenten actief te benaderen als het intake proces vertraging opliep) en door te ondersteunen bij vragen en problemen. En daarnaast is Ma een chat community gestart om de studenten die het volledige intakeproces hebben doorlopen en geplaatst zijn, te blijven binden aan Ma. Ondanks dat door corona de intakeprocedure onder druk stond, heeft Ma door o.a. bovenstaande ingrepen

de instroomprognose voor schooljaar 2020-2021 gehaald. Daarnaast hebben wij een bijkomend effect geconstateerd: de vmbo-leerlingen waren eerder op de hoogte of zij geslaagd waren en bevestigden daardoor eerder dan normaal hun definitieve plaatsing of afmelding. Hierdoor verliep de afhandeling van het plaatsingsproces en wachtlijst vlotter.

### Onderwijsconcept en arbeidsmarkt

De scheiding tussen beroepen in de mediabranche wordt diffuser; mensen werken samen in multidisciplinaire teams met wisselende samenstellingen. Het Mediacollege Amsterdam wil een robuust, toekomstbestendig en aantrekkelijk onderwijsaanbod leveren. Het onderwijs van Ma is sinds 2019 volop in beweging. Op dit moment kunnen studenten wel keuzes maken, maar alleen binnen het kader van hun opleiding. Als zij buiten de grenzen willen treden, zijn de mogelijkheden nu nog beperkt. De keuzedelen bieden nauwelijks uitkomst.

Ma wil dat studenten over de grenzen van hun vakgebied heen leren kijken en flexibel om kunnen gaan met de snel veranderende techniek om goed voorbereid te zijn voor toetreding tot de maatschappij en werkzaamheden van de toekomst. Daarom streven we naar samenwerking tussen de opleidingen. Een voorbeeld hiervan is project 'Hotel', waarin make-overs worden geproduceerd van beroemde filmscènes die zich afspelen in hotelkamers. De opleiding Ruimtelijk vormgever zorgt voor de decors, de opleiding Audiovisueel voor de opnames en de opleiding Filmacteur voor het acteerwerk.

In augustus 2019 zijn drie pionier opleidingen gestart met een nieuw curriculum en een gemeenschappelijke structuur, met als doel samenwerking te bevorderen en programmaonderdelen uit te wisselen. De overige

opleidingsteams zijn in augustus 2020 gestart met de implementatie hiervan.

De bedoeling is dat studenten tijdens hun studie bij Ma tal van keuzes maken en zo vorm geven aan hun eigen studieprogramma, om uiteindelijk terecht te komen op een plek in de mediabranche die aansluit bij hun ambities en kwaliteiten. De studenten werken tijdens hun opleiding in multidisciplinaire projecten regelmatig samen met studenten van andere opleidingen. Studenten worden zorgvuldig begeleid bij het maken van hun keuzes, zodat zij Ma verlaten met een relevante kwalificatie.

### Onderwijstijd

De programmering van de opleidingen van Ma is gebaseerd op de urennorm, zoals voorgeschreven vanuit Focus op Vakmanschap. Vrijwel alle opleidingen programmeren boven de minimale norm voor de begeleidde onderwijstijd (BOT) en programmeren ruim boven de

minimale norm voor de bpv. Daarmee komen alle opleidingen (ruim) boven de vastgestelde norm.

Onderwijsprogramma met minder uren is sprake van bij de opleidingen Mediavormgever versneld en DTP2, SG2 en PPR2 (de niveau 2 opleidingen van de Dintelstraat).

Bij al deze opleidingen is sprake van een planning van iets minder BOT dan de normen van FoV wat gecompenseerd wordt met ruim meer uren bpv. In totaal wordt wel voldoende onderwijstijd geprogrammeerd om respectievelijk 3000 en 2000 uur te realiseren. Voor deze afspraken zijn studenten vooraf geraadpleegd en is instemming van de studentenraad verkregen.

Door corona zijn de gerealiseerde uren in schooljaar 2019-2020 niet onder druk komen te staan. Voor de lockdown in maart 2020 waren de opleidingen voldoende op schema met hun onderwijstijdprogrammering en -realisatie. Ma heeft m.b.t. de onderwijstijd geen gebruik hoeven maken van de ruimte zoals werd geboden in het Servicedocument Covid-19 Mbo aanpak.

## 4.1 ONDERWIJSRESULTATEN

### Aantal inschrijvingen

#### INSCHRIJVING NAAR NIVEAU

Mbo	2017	2018	2019	2020
Niveau 2	110	104	142	137
Niveau 3	263	190	171	157
Niveau 4	2302	2461	2287	2356
<b>Totaal</b>	<b>2675</b>	<b>2755</b>	<b>2600</b>	<b>2650</b>

#### INSCHRIJVING NAAR LEERWEG

Mbo	2017	2018	2019	2020
BOL	2674	2754	2599	2650
BBL	1	1	1	0
<b>Totaal</b>	<b>2675</b>	<b>2755</b>	<b>2600</b>	<b>2650</b>

Na de daling van het aantal inschrijvingen vorig jaar is in 2020 weer sprake van een lichte groei. Gevolg is dat de instroom weer op hetzelfde niveau is gekomen als in de jaren 2017 en 2018. Alleen in 2019 was sprake van een dip in de instroom. De gediplomeerde uitstroom was vrijwel gelijk, terwijl de ongediplomeerde uitstroom iets terugliep. De niveau 3 inschrijvingen lopen verder terug; deels als gevolg van verminderde belangstelling, maar vooral doordat het mediavak steeds meer niveau 4 opgeleide mensen nodig heeft. Ma heeft daarom de opleiding Signmaker nu ook als niveau 4 opleiding gepositioneerd met een uitstroombemiddeling op niveau 3. Met de huidige ontwikkeling van stabiele instroom en beperking van de ongediplomeerde uitstroom verwacht Ma de komende jaren een geleidelijke groei van het aantal inschrijvingen. Dat betreft dan alleen BOL inschrijvingen en 90% op niveau 4.

## Studiesucces

### RENDEMENTSONTWIKKELING

Studiesucces en VSV	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Jaarresultaat	71%	69%	70%	74%
Diplomaresultaat	70%	69%	70%	72%
Startersresultaat	83%	85%	83%	83%
VSV	3,2%	3,8%	4,5%	3,3%

Jaarresultaat en diplomaresultaat stijgen nog steeds, waarbij het driejaarlijks gemiddelde verder stijgt. Doordat Ma vooral inschrijvingen op niveau 4 heeft en weinig opstroom naar hogere niveaus, liggen jaarresultaat en diplomaresultaat altijd dicht bij elkaar. Tussen de opleidingen zijn er wel verschillen. Een deel van de opleidingen komt boven het gemiddelde uit en een enkele opleiding blijft (nipt) onder de norm.

Het startersresultaat is stabiel en ligt boven de inspectienorm. Hier is er eveneens verschil tussen de opleidingen. Na een aantal jaar van lichte stijging daalde het vsv-cijfer dit jaar weer. Verreweg de meeste ongediplomeerde schoolverlaters bij Ma vervolgen hun opleiding bij een andere mbo-instelling en worden derhalve geen vsv'er.

### RENDEMENTSONTWIKKELING

	2015-2017	2016-2018	2017-2019	2018-2020
Driejarig gemiddeld jaarresultaat	67%	68%	70%	71%

Het driejarig gemiddelde van het jaarresultaat laat een meerjarige stijging zien.

## VSV

Ma participeert actief in het regionaal overleg aanpak vsv en jkpv om voortijdig schoolverlaten terug te dringen. De middelen daaruit en de middelen vanuit de kwaliteitsagenda worden ingezet voor een aantal activiteiten om voortijdig schoolverlaten te voorkomen:

- 1) directe respons op ongeoorloofd verzuim;
- 2) begeleidingscoaches (pluscoaches) per cluster van opleidingen;
- 3) vangnet met intern bpv- bedrijf;
- 4) deskundigheid bevorderen van alle betrokkenen.

Naast deze middelen worden jongeren in een kwetsbare positie ondersteund door samenwerking met Arkin, Jelinek en Westerbeek. Binnen de school besteden we aandacht aan de preventiegebieden school & schuld, dip & depressie, middelengebruik en gamen & gokken. Jongeren met een sociaal-emotionele problematiek worden begeleid door het mbo-jeugdteam. In dit jeugdteam zijn jeugdhulpaanbieders vanuit Spirit, Opvoedpoli, Jeugdpsychologen vanuit De Bascule en jeugdartsen vanuit de JGZ/GGD vertegenwoordigd. Deze samenwerking van Ma met het mbo-jeugdteam heeft als doel jongeren beter te begeleiden en uitval te voorkomen. Door corona is de samenwerking met deze organisaties geïntensiveerd om studenten online te kunnen ondersteunen bij hun mentale gezondheid. Jongeren met een lastige thuissituatie zijn de gehele lockdown welkom op school geweest waar speciale plekken zijn ingericht om rustig te kunnen werken.

## Verantwoording vsv-middelen

Jaarlijks legt Ma financiële verantwoording af aan de gemeente Amsterdam over de besteding van de regionale middelen t.b.v. aanval op de uitval, vsv-reductie en plusmiddelen. Tevens vindt er accountantscontrole plaats over de juiste en rechtmatige besteding van deze additionele middelen. Over schooljaar 2019-2020 heeft Ma een verklaring van goedkeuring ontvangen. De gemeente Amsterdam verzamelt van alle partners in de regio de jaarverslagen met de financiële verant-

woording en maakt hiervan een gezamenlijke rapportage voor het Ministerie van OCW.

Actie	Omvang	Begroting	Budget
verzuimcoördinator	0,7 fte	44.000,00	vsv middelen
bellen bij verzuim	1 fte	65.000,00	vsv middelen
begeleider intern stagebedrijf	0,4 fte	28.500,00	vsv middelen
totaal aanvraag	2,1 fte	137.500,00	
<b>toegekende middelen 2019-2020</b>		<b>137.500,00</b>	
begeleidingscoaches			pluismiddelen
verschil		0,00	
<b>verantwoording</b>			
loonkosten 2019/2020		131.634,00	
loonkosten inhuur		57.425,00	
werkelijke kosten		189.059,00	
toegekende middelen 2019-2020		137.500,00	
<b>verschil/financiering eigen middelen</b>		<b>51.599,00</b>	

### Toelating en intake extra begeleiding

Ma stemt de omvang van de instroom af op de markt en haar eigen capaciteit en heeft voor elke opleiding een numerus fixus vastgelegd. Een groot deel van de opleidingen hanteert bij de toelating aanvullende eisen op gebied van artistieke en creatieve aanleg. Elke kandidaat wordt geacht de intake te doorlopen en krijgt een plaatsingsadvies. Een centrale instroomcoördinator organiseert en regelt het intakeproces. De intake heeft als doel de kandidaat en Ma met elkaar te laten kennismaken. Bij de intake worden verschillende instrumenten ingezet om te zorgen dat het plaatsingsadvies past bij de kandidaat. Studenten die aangeven tijdens het intakeproces extra ondersteuning nodig te hebben, worden uitgenodigd voor een gesprek (intake extra begeleiding) waarbij ondersteuningsvraag en aanbod op elkaar worden afgestemd. Tijdens corona hebben

alle gesprekken online plaatsgevonden waarbij ook ouders online aansloten. De informatie over begeleiding en extra begeleiding is voor studenten en ouders te vinden op onze website [www.ma-web.nl](http://www.ma-web.nl).

### 4.2 PASSEND ONDERWIJS

Passend onderwijs organiseren wij zo dicht mogelijk bij de student. De visie en uitwerking hiervan staat beschreven in het stuk "Begeleiding & Ondersteuning, schoolondersteuningsprofiel mbo" (2019).

Hierin staat dat het team extra begeleiding biedt aan studenten die dat nodig hebben. Deze ondersteuningsbehoeften zijn geïnventariseerd tijdens het intakeproces. Er zijn handelingsadviezen geformuleerd voor de teams. Indien een student meer nodig heeft dan begeleiding van de docenten, dan biedt het Trajectbureau de student de mogelijkheid tot het volgen van trainingen of individuele ondersteuning. Voor elke student is

hiervoor maatwerk: ADD trainingen voor studenten met AD(H)D kenmerken, StuVa-training voor studenten met ASS-kenmerken of ernstige planningsproblemen, Met Lef trainingen voor studenten met faalangst en sociale angst en individuele ondersteuning voor studenten die dat nodig hebben. Naast passend onderwijs is er ook extra ondersteuning georganiseerd rond passende bvp zodat studenten makkelijker door kunnen stromen naar passend werk. Tijdens corona is de individuele ondersteuning voor deze studenten waar mogelijk fysiek op school georganiseerd en waar dit niet kon online.

### 4.3 HET ONDERWIJS

#### Taal en rekenen

De vakgroepen voor Nederlands, Engels en rekenen zijn dit jaar weer meermaals bij elkaar gekomen. In 2020 hebben de doelen uit de kwaliteitsagenda de nadruk gekregen, waarbij de ambitie is dat iedere student een voldoende of goede resultaten voor taal en rekenen behaalt en hiermee voldoet aan de eisen voor diplomering. Studenten die op een hoger niveau examen willen en kunnen doen, krijgen daarvoor de gelegenheid. Hierbij is het doel dat taal en rekenen aansluiten bij de beroepsgerichte inhoud van de diverse opleidingen.

Daarnaast is er dit jaar weer aandacht geweest voor de examinering en hoe collega's onderling elkaar middels een tweede beoordelaar konden ondersteunen bij het nakijken van examens. Het aanbod voor studenten om op een hoger niveau examen te maken, is gebruikelijker geworden en er wordt veelvuldig gebruik van gemaakt.

Voor studenten die extra steun nodig hebben bij taal en rekenen, heeft Ma naast het reguliere lesprogramma een ondersteuningsprogramma ingezet middels





eigen docenten. De rekenvakgroep heeft gewerkt aan rekenbeleid. De pionierteams van MaMaatwerk hebben taal en rekenen op een eigen manier in de opleiding gepositioneerd. In 2020 is er met alle docenten taal en rekenen een start gemaakt met het Ma-breed vormgeven van taal en rekenen binnen MaMaatwerk.

## **BPV**

Ma heeft traditioneel een sterke band met het bedrijfsleven. Doel is het waarborgen van voldoende gekwalificeerde personeel voor de branches binnen de creatieve sector.

Tijdens de beroepspraktijkvorming (stage) passen de studenten alle kennis en vaardigheden die ze op school hebben meegekregen toe in de beroepspraktijk. Bpv-begeleiders zijn docenten uit de opleidingsteams; zij zorgen voor een goede matching van studenten en bedrijven en onderhouden contact met de student en met de praktijkopleider van het bedrijf.

De bpv-begeleiders zien hoe de studenten in bedrijven functioneren; hun observaties zijn een informatiebron voor het actualiseren van de studieprogramma's. Dit is belangrijk in de dynamische mediabranche.

Bij het bpv-bureau werken een coördinator bpv en een medewerker bpv. De coördinator houdt zich bezig met het bpv-beleid binnen de school, de medewerker doet vooral administratieve ondersteuning. Het bureau heeft als opdracht opleidingen te laten samenwerken waar dat kan. De inhoud blijft de verantwoordelijkheid van de opleidingen zelf, zij hebben de expertise en kennis van de branche.

In het najaar van 2019 is er onderzoek gedaan naar een CRM-systeem. Gekozen is voor On-stage. Onderleiding van het bpv-bureau zijn in samenwerking met de dienst ICT in het voorjaar van 2020 de voorbereidingen getroffen voor de implementatie van On-stage. In juni 2020 zijn drie opleidingen gestart. Op basis van

de ervaringen van deze drie opleidingen wordt de implementatie verder uitgerold. Aan het einde van schooljaar 2020-2021 is On-stage volledig geïmplementeerd.

Door corona kwam de bpv in het voorjaar 2020 onder druk te staan. Door extra inzet, veerkracht en creativiteit van praktijkopleiders van de bedrijven en bpv-docenten van Ma kon de bpv online doorgang vinden bij de meeste opleidingen. Bij Podium- en Evenementen techniek en Filmacteur (Artiest) was dit lastiger. In veel gevallen werd de bpv omgezet naar praktijksimulatie of vervangende opdrachten. Daarnaast hebben beide opleidingen een reparatieprogramma gerealiseerd in de periode van september tot december 2020. Het Servicedocument Covid-19 Mbo aanpak bood voldoende ruimte om de bpv valide af te ronden.

## **Examinering en keuzedelen**

Ma kent voor het mbo één examenorganisatie met één examencommissie en een centraal examenbureau. In 2020 is de samenstelling van de examencommissie veranderd door natuurlijk verloop. De examencommissie heeft deze mogelijkheid aangegrepen om niet alleen de samenstelling te herzien maar de werkwijze te optimaliseren o.a. door te werken met een taak-en portefeuilleverdeling. Vanuit een pdca-werkwijze en gebruikmakend van formats van het Servicepunt Examinering MBO zorgt de examencommissie voor een goede borging van de processen van examinering en diplomering. In 2019 is de examencommissie een samenwerking aangegaan met het SOMA-College in Harderwijk. In 2020 is deze samenwerking gecontinueerd en beide examencommissies treffen elkaar tweemaal per jaar.

Ma heeft op diverse wijzen samenwerking met het bedrijfsleven, waarin vertegenwoordigers meepraten over de onderwijsinhoud en examinering. Ma organiseert alle examens in simulatie en betreft bij de beoordelingen beoordelaars uit het bedrijfsleven. Hiermee garandeert de examencommissie gelijke condities voor alle examenkandidaten en een volledige toetsing van het kwalificatiedossier. De beroepsexamens zijn ingekocht bij de Stichting Examens Creatieve Industrie (StECI), behalve voor de opleidingen Mediadeveloper en Gamedeveloper omdat StECI deze (nog) niet ontwikkelt. Deze examens ontwikkelt Ma, op basis van het StECI format zelf. De examens van de keuzedelen worden gedeeltelijk ingekocht bij SteCI.

Ma heeft schooljaar 2019-2020 op gebied van examinering goed afgesloten. Ondanks de coulance die werd geboden in het Servicedocument Covid 19 Mbo aanpak diplomabesluit, heeft Ma als beleid gehanteerd dat de studenten de gelegenheid kregen alle examens te doen, dus eveneens rekenen en de keuzedelen. Op het moment van vaststelling heeft de examencommissie bij één opleiding besloten een praktijkgericht keuzedeel te laten vervallen dat door Covid-19 niet uitvoerbaar was.

Bij de opleiding Podium- en Evenemententechniek was het geprogrammeerde keuzedeel niet uit te voeren, omdat hiervoor op locatie onderwijs gevolgd moest worden. Door de sluiting van verschillende locaties en het gebrek aan goede alternatieven heeft de examencommissie goedkeuring gegeven om dit keuzedeel te laten vervallen voor deze groepen studenten. Het ging hierbij om in totaal 51 studenten van de niveau-4 opleiding Podium- en Evenemententechniek Licht / Geluid. Deze studenten zijn gediplomeerd zonder de vermelding van het vervallen keuzedeel.

Er is door twee opleidingen gevraagd om gebruik te maken van de mogelijkheid om een keuzedeel te laten vervallen. Bij de opleiding Mediamanager betrof dit één student. De examencommissie heeft goedkeuring gegeven, waardoor deze student met een keuzedeel minder, gediplomeerd is.

We zijn trots dat nagenoeg alle studenten in 2020 zijn afgestudeerd zonder studievertraging.

### Onderzoek

Ma besteedt veel aandacht aan onderzoek. Enerzijds door een lerende en onderzoekende houding aan te wakkeren bij studenten en docenten, anderzijds door het doen van onderzoek en experimenten. Veel hiervan krijgt gestalte bij het Practoraat Mediawijsheid, het Practoraat Het Nieuwe Kijken en bij projecten zoals ondernemendheid en hybride leeromgevingen. Ma heeft de vanuit de ambities van de kwaliteitsagenda een vertaalslag gemaakt naar projecten onder leiding van het Projectbureau. De verantwoording is te lezen in het hoofdstuk kwaliteitsagenda.

### Practoraten

Ma was de eerste instelling die startte met een practoraat. Dat was het practoraat Sociale Media in 2014. Dit practoraat is inmiddels opgegaan in het Practoraat Mediawijsheid. Ma is in 2017 tevens het Practoraat Het Nieuwe Kijken gestart.

### Practoraat Mediawijsheid

Sinds 2017 is het Mediacollege Amsterdam penvoerder van het Practoraat Mediawijsheid. De leergemeenschap is inmiddels uitgegroeid tot een samenwerkingsverband van alle Amsterdamse mbo-instellingen, te weten: ROC van Amsterdam, ROC Top, Hout- en meubileringscollege en het Mediacollege Amsterdam. Bij het Practoraat Mediawijsheid zijn 27 docenten, vier onderwijskundigen en een practor actief.

Deze groep vertegenwoordigt daarmee meer dan twintig opleidingen. Vanuit het Mediacollege Amsterdam zijn er docenten aangesloten van de opleidingen Audiovisueel, Podium- en evenemententechniek, Mediavormgever, Mediamanagement en Allround DTP'er.

Doel van het Practoraat Mediawijsheid is enerzijds de rol en waarde van technologie en digitalisering in de ontwikkeling van jongvolwassenen en het professionele handelen van docenten te verduidelijken en te versterken. Anderzijds richt het Practoraat Mediawijsheid zich op het belang van technologie en digitalisering voor de participatie van leerlingen en studenten in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Praktisch gezien zorgt dit voor de oplevering van lesbrieven, leerlijnen, uitleg van educatieve tools, (praktijkgericht) onderzoek en kennisdeling daarover in workshops of via de online community.

Om te zorgen voor de borging van mediawijsheid in het beroepsonderwijs zijn er ruim 150 lessen gepubliceerd op de website [www.mbomediawijs.nl](http://www.mbomediawijs.nl). Daarnaast zijn er ruim 80 instructievideo's die de digitale didactiek versterken door educatieve tools of de uitwerking van onderwijsconcepten zoals *blended learning* uit te leggen. Met deze instrumenten zijn vooral docenten en indirect hun leerlingen en studenten geholpen.

De praktische opleveringen komen voort uit de experimenten die de betrokken docenten onder begeleiding van onderwijskundigen doen. Daarvoor wordt de design thinking-methodiek gebruikt. Docenten doorlopen een vastgestelde workflow waarbij het uitgangspunt is dat er door onderzoek en experimenten nieuwe kennis er ervaring tot stand komt. Dit proces zorgt voor boven-

genoemde opleveringen, maar misschien nog wel belangrijker: het is een vorm van docentprofessionalisering.

Om te komen tot borging van deze activiteiten is er in studiejaar 2019-2020 onder meer een competentieprofiel opgesteld voor het personeel van het Mediacollege Amsterdam. Als grondslag is daarvoor de data van de monitor 'Leren en lesgeven met ICT' gebruikt. Een onderzoek dat in 2018 is afgenomen en in 2020 een vervolg heeft gekregen. De resultaten bieden inzicht in het niveau van de digitale geletterdheid en de toepassing van digitale didactiek.

Met dit inzicht is het competentieprofiel ontwikkeld dat kan worden gebruikt als graadmeter. Dit laat zien op welke gebieden er nog ontwikkeling mogelijk is. Hiermee kan het Ma als hele school mediawijzer worden. Zo geeft de organisatie het goede voorbeeld aan de studenten.

### Practoraat Het Nieuwe Kijken

Het Practoraat Het Nieuwe Kijken doet praktisch onderzoek naar de toepassing van nieuwe media - waaronder virtual reality en augmented reality - en de impact hiervan op het opleiden voor de creatieve industrie. Door praktijk, onderzoek en onderwijs te verbinden en in co-creatie te experimenteren en te ontwikkelen, kunnen we de student beter voorbereiden op de digitaliserende samenleving en het werkveld van de toekomst. Hierbij is de doelstelling tweeledig: nieuwe toepassingen en maakprocessen ontdekken en de mogelijke toepassing hiervan in de onderwijscontext onderzoeken. Docentprofessionalisering gericht op de vier O's staat hierbij centraal: onderzoeken, ontwerpen, ondernemen en ontwikkelen.

Waar 2019 vooral in het teken stond van het vertalen en borgen van de losse experimenten in het practoraat naar een fysiek lab: het XR lab, was 2020 het jaar waarin het XR lab als intern leerbedrijf en professionaliseringsplek voor docenten volwassen werd. In 2020

kreeg het XR lab met de komst van een scrummaster een nieuwe organisatiestructuur. Doordat de scrummaster zorgt voor de dagelijkse procesgang en continuïteit in experimenten heeft de projectleider tijd vrij gekregen om nieuwe verbindingen aan te gaan en kunnen de docenten focussen op het onderzoek en de coaching van stagiairs. Dit heeft ertoe geleid dat er in 2020 maar liefst acht omvangrijke experimenten zijn uitgevoerd, waarvan het merendeel in samenwerking met het bedrijfsleven. Een korte opsomming van de projecten (een uitgebreide beschrijving van deze projecten is te vinden op [www.xr-lab.nl](http://www.xr-lab.nl)):

- Get Out! The VR Escape building (ESPEQ);
- VRtheWorld;
- Songfestival (AVROTROS);
- AR World;
- Looking Glass (NPO);
- Ubuntopia (Ubuntopia);
- Fonies (Cinekid);
- Sustainability (Calvin Klein).

Met het einde van de subsidieperiode in zicht (juni 2021) is er een start gemaakt met een businessplan.

Naast de activiteiten in het lab heeft het proctoraat geïnvesteerd in de (online) community met onder andere het inrichten van een nieuwe website ([www.het-nieuwekijken.amsterdam](http://www.het-nieuwekijken.amsterdam)) en het uitwisselen van ervaringen met andere proctoraten. Het onderzoeksproject 'Leraren beter opleiden met VR' met de Hogeschool van Amsterdam werd afgerond (het onderzoek wordt gepubliceerd mid-2021) en bestaande banden met initiatieven buiten Ma, zoals de TV Academy werden verder aangehaald.

Tevens werd in 2020 de innovatieprijs gelanceerd. Een stimulans voor medewerkers van Ma om innovatieve ideeën verder te kunnen onderzoeken en wanneer relevant te realiseren. Van de vele ideeën die werden

ingediend, hebben er vijf budget gekregen:

- Ma Online – een online platform en opnamestudio voor video tutorials van docenten en studenten, met een sterke verbinding met MaMaatwerk en de doelstelling van een leven lang ontwikkelen (in ontwikkeling);
- Iedere student een domeinnaam - iedere student van Ma krijgt een eigen domeinnaam voor een online portfolio (gerealiseerd);
- XP Arena - een online platform voor 'game-based learning' (gerealiseerd);
- VR veiligheid - een VR-lessenserie om studenten voor te bereiden op (on)veilige situaties op de werkvloer (on hold).

De innovatieprojecten worden vanuit het proctoraat ondersteund in de vraagarticulatie, verbinden, conceptualiseren en realiseren.

Met de komst van corona werd er een beroep gedaan op het proctoraat om onder andere mee te denken over alternatieve invullingen van verschillende events. Zo heeft het proctoraat een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de Digital Talks, de vervanging van de traditionele open dagen en is er door één van de onderzoeksdocenten onderzoek gedaan naar de inzet van VR om les te geven op afstand.

Tot slot is in 2020 de pilot voor de 'innovation accelerator' gestart: een professionaliseringstraject voor nieuwsgierige docenten waarin zij kennismaken met nieuwe media, business- en innovatiemodellen en een inschatting leren maken welke innovaties relevant zijn voor (de toekomst van) Ma.

### **Samenwerking met externe partners**

In het kader van de MBO-Agenda van de gemeente Amsterdam werkt Ma samen met het ROC van Amsterdam, ROC TOP en het Hout- en Meubileringscollege om drie ambities te verwezenlijken:

- kansen voor jongeren in een kwetsbare positie;
- gelijke kansen in het onderwijs;

- onderwijs als voorbereiding op de toekomst.

Er is overleg op het niveau van bestuurders en van beleidsmedewerkers en binnen een aantal projecten werken docenten van verschillende instellingen samen.

Het Regionaal netwerk mbo-hbo Noord-Holland en Flevoland is een samenwerkingsverband van vrijwel alle instellingen voor mbo en hbo uit de regio, met als speerpunt het studiesucces van doorstromers van mbo naar hbo.

Landelijk werkt Ma samen met de collega-mediascholen rond thema's als leerplanontwikkeling en kwaliteitszorg. Er is contact op bestuursniveau en in diverse samenwerkingsgroepen.

Ma is aangesloten bij verschillende netwerken van de MBO Raad, bijvoorbeeld de kerngroep van de Bedrijfstakgroep Communicatie en Media (BTG C&M), met als doelstellingen: belangenbehartiging, het maken van afspraken met interne en externe partijen, dienstverlening en vervullen van een netwerkfunctie. Bovendien neemt Ma deel aan drie BTG-onderwijsclusters, waarin wordt gesproken over afstemming van het onderwijs op de behoefte in de mediawereld.

Ma is lid van het Kwaliteitsnetwerk MBO en heeft een ambassadeur bij saMBO-ICT die via het netwerk van ambassadeurs contact heeft met alle andere mbo-instellingen over ICT-ontwikkelingen in het onderwijs. Ma neemt waar mogelijk deel aan gebruikersgroepen en congressen van saMBO-ICT op het gebied van ICT en bedrijfsvoering. Ook is Ma actief betrokken bij de Stichting Examens Creatieve Industrie (StECI) en speelt daarmee een rol bij het ontwikkelen van landelijke examens.

Tenslotte wordt met de Jongerenorganisatie Beroeps-onderwijs (JOB) regelmatig overlegd over studenten-zaken.

## 4.4 EXTERNE BEOORDELING

### Auditbeleid

Ma heeft een auditbeleid waarbij elke jaar twee opleidingen worden beoordeeld of er vindt een audit plaats vanuit het Kwaliteitsnetwerk MBO. In 2020 stond een audit gepland door het Kwaliteitsnetwerk. Begin 2020 is hier een start mee gemaakt, maar halverwege moest de audit worden afgebroken door de coronamaatregelen. In samenspraak met de het Kwaliteitsnetwerk is afgesproken dat de audit naar 2021 is doorgeschoven.

### Inspectiebeoordelingen

In het inspectierapport Herstelonderzoek onderwijsresultaten uit 2019 vroeg de Inspectie van het Onderwijs Ma een audit uit te laten voeren bij de opleiding Filmacteur (Artiest), omdat de onderwijsresultaten al een aantal jaar onder de norm lagen. Ma heeft dit onderzoek laten verrichten door onderzoeks- en adviesbureau Oberon. Ook heeft Ma aan Oberon gevraagd om de opleiding Mediadeveloper te onderzoeken, omdat de resultaten achterblijven bij de norm. Op basis van de bevindingen van Oberon hebben beide opleidingen verbeteringen doorgevoerd.

Deze verbeteringen waren voor de inspectie in 2020 nog niet zichtbaar (omdat er altijd gekeken wordt naar een eerder schooljaar, dus 2018-2019). In het rapport Herstelonderzoek onderwijsresultaten 2020 werden beide opleidingen daarom wederom als onvoldoende beoordeeld voor de onderwijsresultaten. De opleiding Licht van Podium-en evenemententechniek werd nu echter wel als voldoende beoordeeld. Verder heeft geen enkele opleiding te maken met een vervolgonderzoek.

## ONDERWIJS VMBO

### 4.5 DE ORGANISATIE

Ma biedt voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) aan op de locatie Dintelstraat 15. Leerlingen volgen hier onderwijs op de niveaus basisberoepsgerichte leerweg (B), kaderberoepsgerichte leerweg (K) en gemengde leerweg (G). Voor het vmbo melden zich meer leerlingen aan dan geplaatst kunnen worden.

Binnen het OSVO, de vereniging van Amsterdamse schoolbesturen in het VO, is afgesproken dat Ma vmbo als mediavakschool mag vaststellen of potentiële leerlingen geschikt zijn voor dit vak.

Als zich voor een leerweg meer geschikte leerlingen aanmelden dan er plaatsen zijn, geschiedt de plaatsing middels het centrale matching en plaatsing systeem (MEPS) van de gemeente Amsterdam. Voor het schooljaar 2019-2020 konden alle geschikte leerlingen direct geplaatst worden. Het leerlingenaantal Ma vmbo ligt rond de 300. Dit jaar telt Ma vmbo 290 leerlingen. Jaarlijks starten drie eerstejaars klassen met gemiddeld 25 leerlingen.

In leerjaar 1 worden leerlingen geplaatst volgens het schooladvies van het PO. Op basis van de CITO-score, die na de eerste plaatsing bekend wordt, kan het PO het schooladvies omhoog bijstellen. Afgelopen schooljaar is dit gebeurd voor enkele leerlingen die in (g)T waren geplaatst. Zij hebben ervoor gekozen te starten op de havo. Uiteindelijk zijn 62 leerlingen ingestroomd in leerjaar 1.

De basisberoepsgerichte leerweg leidt op voor vervolgoopleidingen op niveau 2, de kaderberoepsgerichte leerweg voor vervolgoopleidingen op niveau 3 en 4 en de gemengde leerweg voor niveau 4. De lessentabellen van de verschillende leerwegen verschillen. Ongeveer tweederde van de leerlingen krijgt extra leerwegondersteuning (LWOO).

### 4.6 HET ONDERWIJS VMBO

Het vmbo Media, Vormgeving & ICT (MVI) profileert zich, net als ons mbo, als een vakschool gericht op de mediabranche. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan algemene vorming en persoonlijke ontplooiing. Hierbij heeft Ma veel aandacht voor het verhogen van de leerprestaties bij de doorstroomrelevante vakken Nederlands, Engels, wiskunde en rekenen. Om zoveel mogelijk maatwerk te bieden worden docenten geschoold om in klassenverband om te gaan met verschillen. We voeren lesbezoeken uit die de docenten feedback oplevert. Deze feedback gebruiken zij om de kwaliteit van de lessen (nog) verder te verhogen.

In het Schoolplan 2017-2021 is de door het (vmbo-) team ontwikkelde 'vmbo-onderwijsvisie' opgenomen: "Het Ma-vmbo is een unieke mediavakschool met een veilig leerklimaat waar creatieve en technische vaardigheden centraal staan. Wij bereiden leerlingen voor op een vervolgoopleiding gericht op de mediabranche die continu verandert".

### Resultaten

Via scholenopdekaart.nl worden de resultaten van de scholen voortgezet onderwijs gepubliceerd. De inspectie hanteert voor het beoordelen van de onderwijsresultaten vier indicatoren:

- onderwijspositie t.o.v. advies PO, zitten leerlingen in leerjaar 3 op, boven, of onder het niveau van hun basisschooladvies;
  - onderbouwsnelheid, hoeveel % van de leerlingen is niet blijven zitten in de onderbouw;
  - bovenbouwsucces, hoeveel % van de leerlingen in de bovenbouw haalt zonder vertraging het diploma;
  - examencijfers, gemiddelde eindcijfers van de school.
- Op deze vier indicatoren zijn onze resultaten voor alle leerwegen (ruim) boven de norm. In 2020 waren de slagingspercentages: B 100 %, K 100% en (g)T 100%.

## Inspectieoordeel

Het laatste onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs heeft eind 2017 plaatsgevonden. Bij de Basisberoepsgerichte leerweg werden de standaarden “zicht op ontwikkeling en begeleiding” en “extra ondersteuning” onderzocht. Daarnaast zijn de kwaliteitszorg en -ambitie, vsv en verzuim onderzocht. Voor “extra ondersteuning” kreeg de opleiding het oordeel goed en voor de andere onderdelen voldoende. Voor het vmbo geldt het basistoezicht.

## Beroepsgerichte programma's

Als vakschool biedt Ma in het vmbo één profiel aan; Media, Vormgeving & ICT (MVI).

Met in het achterhoofd de belangrijke ontwikkelingen in de mediabranche, waar harde grenzen tussen vakgebieden vervagen, willen wij leerlingen vaardigheden aanleren die vaktechnisch grensoverschrijdend zijn. Daarom hebben wij voor MVI Integrale Beroepsopdrachten (IBO's) ontwikkeld, waarbij steeds twee of meer onderdelen van het MVI-programma gecombineerd worden. Onze docenten evalueren de ontwikkelde IBO's en werken voortdurend aan de verbetering ervan. De MVI-docenten verbreden zich door scholing om het werken met IBO's goed te kunnen begeleiden. De uitdaging is om planmatig te werken en tegelijkertijd flexibel genoeg te zijn om gedurende het traject te veranderen.

Naast het profiel vak worden voor leerjaar vier de keuzevakken doorontwikkeld. Deze worden afgesloten met een schoolexamen.

## 4.7 AANSLUITING OP HET MBO EN OPBRENGSTEN

Het verbeteren van de aansluiting tussen Ma vmbo en de mbo-vervolgopleidingen blijft een prioriteit. Dit geldt niet alleen voor MVI, maar eveneens voor de algemeen vormende vakken, waarvoor de referentieniveaus voor taal en rekenen en instroomeisen van het mbo richting

geven. Het verbinden van de algemeen vormende vakken met is motiverend voor onze leerlingen en helpt om de goede opbrengsten die we realiseren verder te verbeteren.

Afgelopen schooljaar is ruim 70% van de leerlingen die hun diploma hebben behaald, doorgestroomd naar een verwante mbo-opleiding. Circa 50% van de examenleerlingen is doorgestroomd naar een mbo-opleiding binnen Ma.

## 4.8 TEAMPLAN

In het teamplan Ma vmbo 2019-2020 (Op naar de top) staat een beschrijving van het vmbo-team en de doelen waaraan ze werken. Deze sluiten aan bij de speerpunten die vanuit de kwaliteitszorg vmbo naar voren komen. In het teamplan zijn voor het lopende schooljaar meerdere doelen opgenomen op verschillende niveaus:

- Op docentniveau worden functie, kwaliteiten, teamtaken en wat iedere docent vanuit zijn taak oppakt, beschreven.
  - Op domeinniveau wordt beschreven hoe wij er nu voor staan en welke resultaten wij over zes maanden bereikt willen hebben. Dit geldt tevens voor de functies (zorg/RT, leerlingzaken, decanaat, veiligheid, examensecretariaat, rooster & planning).
  - Op teamniveau staan doelen voor het onderwijs beschreven die het docent- en domeinniveau overstijgen.
- Dit schooljaar is ingezet de oriëntatie op excellentie. Het teamplan is een dynamisch plan dat middels de PDCA-cyclus halfjaarlijks wordt geëvalueerd en bijgesteld.



## 4.9 OUDERRAAD

Schoolbesturen in het VO zijn verplicht medezeggenschap te organiseren binnen hun school in de vorm van een (g)mr. De wettelijke rechten en plichten rondom medezeggenschap zijn vastgelegd in de 'Wet medezeggenschap op scholen' (WMS). Ma bevindt zich in de uitzonderlijke situatie een verticale scholengemeenschap te zijn met integratie van vmbo en mbo. In het mbo is het verplicht medezeggenschap te organiseren in een OR en zijn wettelijke regels en plichten vastgelegd in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB).

Om tegenstrijdigheid van inspraakregels te voorkomen is, in samspraak met het ministerie van OCW, afgesproken dat Ma de WEB volgt.

Bij het vmbo wordt inspraak en medezeggenschap georganiseerd via de Ouderraad (ODR). De ODR is in 2020 zes keer bij elkaar geweest en heeft o.a. instemming verleend voor de vakantieregeling van het vmbo, de vrijwillige ouderbijdrage en het programma voor toetsing en afsluiting (PTA) 2020-2021.

In een gezamenlijke vergadering met de OR en de SR is instemming verleend voor de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting.

## 4.10 LEERLINGENRAAD

Inspraak van leerlingen binnen het vmbo wordt georganiseerd middels de leerlingenraad. Deze wordt gevormd door de klassenvertegenwoordigers. De leerlingenraad wordt begeleid door een docent die de leerlingen ondersteunt bij het opstellen van de agenda en als procesbewaker optreedt bij de bijeenkomsten van de leerlingenraad. In 2020 is de leerlingenraad vijf keer bij elkaar geweest en heeft zich met name beziggehouden met diverse leerlingactiviteiten.

### Uitgegeven ondersteuningsmiddelen

Training bureau Horizon (Ij 1 en 2) groepsdynamiek en het voorkomen van pesten	€ 4.896
Inzet van de Lesfabriek; extra ondersteuning aan Ij 4 (gericht op examens en achterstanden)	€ 7.889
Ondersteuning voor individuele leerlingen (trainingen)	€ 6.270
Vervangende ondersteuning Remedial Teacher: specialistische begeleiding dyscalculie	€ 1.480
Aanschaf 30 laptops voor digitaal lesmateriaal domein exact t.b.v. leerachterstanden.	€ 38.154
Urban Talent Academy voor individuele leerling (doel: uitval voorkomen)	€ 1.750
Mind@Work voor individuele leerling (doel: uitval voorkomen)	€ 1.210
<b>Totaal € 61.649, waarvan € 58.581 vanuit het Samenwerkingsverband werd vergoed.</b>	

## 4.11 ONDERSTEUNING

Als school bewaken wij dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs wordt afgestemd op de voortgang van de ontwikkeling van leerlingen. Voor onze doelgroep zijn zicht op ontwikkeling en begeleiding en het bieden van extra ondersteuning essentieel. Onze school ondersteunt de leerlingen waar nodig en biedt ze uitdaging waar mogelijk. Ten minste éénmaal per vier jaar leggen wij in ons schoolondersteuningsprofiel (SOP) vast welke ondersteuning wij kunnen bieden aan leerlingen die dat nodig hebben. Op onze website staat de verkorte versie van ons schoolondersteuningsprofiel 'Overzicht ondersteuning Mediacollege Amsterdam'.

### VIP-room

Ma komt tegemoet aan de ondersteuningsbehoefte van haar leerlingen met (complexere) problematiek met een 'VIP-roomtraject' in de school. Dit houdt in dat voor leerlingen die voor een korte of langere tijd extra ondersteuning of uitdaging nodig hebben op cognitief of sociaal- emotioneel gebied, een ruimte en begeleiding beschikbaar is waar zij deze ondersteuning kunnen

ontvangen. Ook biedt het VIP-roomtraject de mogelijkheid om beter te kunnen inzetten op het ondersteunen bij huiswerk, rust bieden bij studeren en het bevorderen van opstromen. Dit met als doel om onderwijsachterstanden tegen te gaan, afstroom en uitval te voorkomen en opstroom te bevorderen. De VIP-room wordt mede gefinancierd met de Subsidie Kansenaanpak Voortgezet Onderwijs van de gemeente Amsterdam.

## 4.12 SAMENWERKINGSVERBAND VO

Ma vmbo is aangesloten bij het Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Amsterdam-Diemen. Dit is een vereniging waarin de 26 schoolbesturen met ruim 80 scholen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in Amsterdam en Diemen samenwerken aan de uitvoering van de Wet passend onderwijs. Om de zorgstructuur te versterken ontvangt onze school ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband. Met deze middelen biedt de school ook extra ondersteuning aan individuele leerlingen. De doelmatige besteding van middelen wordt verantwoord aan het Samenwerkingsverband.

Naast medezeggenschap heeft de ODR leerlingactiviteiten (mede) georganiseerd en ondersteund. Tevens was er een delegatie van de ODR aanwezig bij de open dagen om daar informatie te verstrekken.

Er is één formeel geschil voorgekomen bij de Geschillencommissie Passend Onderwijs. Dit geschil ging over het voornemen tot gedwongen schoolverwijdering. De geschillencommissie concludeerde dat de school in redelijkheid tot haar voorgenomen besluit heeft kunnen komen.

#### 4.13 VERENIGING OSVO

Ma vmo is lid van de vereniging OSVO. Het OSVO heeft als doel op regionaal niveau initiatiefnemer te zijn voor gezamenlijke beleidsvorming en -uitvoering. De vereniging tracht haar doel te realiseren door: Uitvoering Onderwijsagenda; het jaarlijks (doen) realiseren van projecten het (doen) ondernemen van initiatieven ten behoeve van beleidsvorming en -uitvoering. De vereniging OSVO heeft ruim 25 leden. Dit zijn besturen van scholen voor Voortgezet (Speciaal) Onderwijs in Amsterdam.

#### 4.14 STERK TECHNIEKONDERWIJS AMSTERDAM (STOA)

Ma heeft in het verslagjaar samen met vier andere Amsterdamse schoolbesturen een plan ingediend in het kader van de regeling Sterk Techniekonderwijs van het Ministerie van OCW. Dit plan is door de minister goedgekeurd. Per 1 januari 2020 komen voor dit vierjarige project middelen beschikbaar. Deze bedragen in totaal € 8.138.240. Ma maakt deel uit van de stuurgroep en de adviesraad van dit Amsterdam-brede project. Penvoerder van de subsidie STOA is Esprit Scholen. Esprit Scholen verzorgt de (financiële) verantwoording van deze gelden.

Doelstelling van STOA is:

- alle Amsterdamse vmbo-leerlingen maken kennis met techniek;
- verhogen van de instroom in het technische mbo;
- voldoende technisch geschoold personeel voor de arbeidsmarkt.

Het project richt zich op leerlingen van groep 7/8 van de basisschool, vmbo-onderbouw, leerlingen die een keuzevak uit het profiel techniek willen volgen en vso- en praktijkscholen. Er wordt samengewerkt met alle Amsterdamse vmbo- scholen, bedrijfsleven, gemeente Amsterdam en drie mbo-scholen (ROCvA, Ma en HMC).

De versterking van het techniekonderwijs berust op drie pijlers:

- een technologisch LOB-programma in de onderbouw van vmbo b/k scholen;
- bouw en inrichting van een Techschool & Techcampus;
- innoveren van het MVI-curriculum en opzetten van een Medialab.



## 5. VERANTWOORDING INZET EXTRA MIDDELEN



### 5.1 KWALITEITSAGENDA

Met het tweede jaar van de kwaliteitsagenda achter de rug beginnen resultaten goed zichtbaar te worden, maar er is nog veel te doen. In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de voortgang en van de betrokkenheid van studenten, docenten, medezeggenschap en werkveld. Daarin hebben we het format voor verantwoording van CKMBO als leidraad aangehouden. Vervolgens wordt per project in detail aangegeven wat de ambitie, startsituatie en voortgang is. Hiermee geeft Ma opvolging aan de aanbevelingen uit het evaluatiegesprek met CKMBO van september 2020.

#### Inzet voor de kwaliteitsagenda

Het Mediacollege Amsterdam heeft haar instellingsplan vormgegeven in het strategisch plan MaFuture/Get Connected 2017-2020. De ambities uit deze strategie zijn verwerkt in de kwaliteitsagenda 2019-2022. Tevens is in de kwaliteitsagenda de verbinding gemaakt met de landelijke speerpunten: jongeren in een kwetsbare positie, gelijke kansen en opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Deze thema's vormen als het ware een kapstok voor de projecten uit de kwaliteitsagenda.

Met de kwaliteitsagenda werkt Ma aan een viertal ambities:

- Ambitie 1: Het Mediacollege Amsterdam is een school die goed onderwijs en flexibel maatwerk biedt aan studenten;
- Ambitie 2: Het Mediacollege Amsterdam is een lerende, professionele organisatie;
- Ambitie 3: Het Mediacollege Amsterdam is een innovatieve school;
- Ambitie 4: Het Mediacollege Amsterdam is een verbindende school.

Onder deze vier ambities zijn in totaal 19 doelstellingen met bijbehorende acties geformuleerd. We zijn ons ervan bewust dat onze kwaliteitsagenda ambitieus en gedetailleerd is. Dat is een uitdaging als de context (zoals nu door corona) sterk verandert. In deze verantwoording geven we aan op welke manier we hiermee zijn omgegaan.

Het vierjarig instellingsplan liep in 2020 af, maar loopt over in de opgestelde kwaliteitsagenda 2019-2022. In 2020 is een strategische update uitgevoerd en is gekozen voor een nieuw instellingsplan gericht op de periode 2023-2026. In de komende twee jaar zal de kwaliteitsagenda dus nog belangrijker worden en mede richting te geven aan de ambities van Ma.

#### Resultaten van de kwaliteitsagenda in 2020

In 2020 is langs twee lijnen aan de kwaliteitsagenda gewerkt. De belangrijkste zijn de projecten zelf, waaraan door de projectleiders met studenten en docenten vanuit de hele school hard is gewerkt. De voortgang per project wordt hieronder in detail toegelicht. Daarnaast is geïnvesteerd in de overkoepelende projectorganisatie. Er is bijvoorbeeld een dashboard ontworpen om de voortgang van projecten te monitoren en er zijn terugkerende rapportages opgesteld voor het CvB. De in 2019 opgezette projectorganisatie werkt naar behoren en er is structureel overleg tussen de diverse werkgroepen en de projectregisseur.

Het is niet te ontkennen dat de coronamaatregelen hun impact hebben gehad op de voortgang van de kwaliteitsafspraken. Al in maart 2020 moest veel capaciteit worden vrijgemaakt om de overgang naar online onderwijs te regelen en de organisatie in te richten conform de coronamaatregelen. Dit heeft in sommige gevallen geleid tot het leggen van andere prioriteiten, waardoor aanvankelijk een achterstand is opgelopen op deze projecten. Het project 'leven lang ontwikkelen' werd bijvoorbeeld geleid door een collega die ook begeleidingscoach is en vanwege corona fulltime werd



ingezet op begeleiding. Deze achterstand hebben we deels ingelopen, maar zeker niet overal. Waar dit wel en niet is gelukt staat per onderdeel aangegeven. Ook is een aantal acties onder druk van corona anders vormgegeven, zoals de MaMeetups. Aanvankelijk bedacht als fysieke bijeenkomsten voor alumni bleken deze ook online succesvol te kunnen zijn. Dat neemt echter niet weg dat ook in 2021 de coronamaatregelen een grote stempel drukken op de beschikbare middelen binnen Ma. Het is realistisch om in 2021 de ambities op onderdelen bij te stellen. Hierover wordt in 2021 het gesprek gevoerd met de geledingen binnen Ma.

Over het geheel bezien is Ma trots op het bereikte resultaat van de kwaliteitsagenda. Halverwege de looptijd van deze vierjarige agenda zijn veel van de projecten goed op stoom en in sommige gevallen zelfs al volledig geïmplementeerd. We hebben vertrouwen in de acties die we de komende twee jaar doorzetten om de agenda als geheel tot een succes te maken. Met andere woorden: de voor de midterm review beoogde doelen zijn in overwegende mate behaald.

De resultaten van de kwaliteitsagenda hangen 1-op-1 samen met het draagvlak dat hier binnen de organisatie voor is. Afgelopen twee jaar is veel zorg besteed aan het activeren en betrekken van studenten en docenten bij de diverse projecten en aan het communiceren over de onderdelen van de kwaliteitsagenda. Zoals hieronder aangegeven en te lezen is in het verslag van de studentenraad, OR, raad van toezicht en het college van bestuur voelen we gezamenlijk eigenaarschap voor het wetslagen van de Kwaliteitsagenda.

### **Instellingsgesprek met CKMBO**

In het najaar is de voortgang van de kwaliteitsagenda besproken met de commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO). De commissie heeft uitgebreid gekeken naar de stappen die Ma zet en gesproken met de

betrokkenen, waaronder de OR. Op basis van de documentatie en deze gesprekken heeft de commissie een positief oordeel gegeven over de voortgang tot nu toe.

Wel heeft de commissie aangegeven dat de schriftelijke verantwoording over de kwaliteitsagenda verbeterd moet worden. Informatie over de voortgang stond te summier in het jaarverslag 2019 en was verspreid over diverse plekken in het bestuursverslag. Het advies van de commissie om de verantwoording in het jaarverslag 2020 uitgebreider en overzichtelijker te maken is ter harte genomen. Daarbij is uitgegaan van het door de CKMBO opgestelde format voor de verantwoording als elementen voor dit hoofdstuk. De verantwoording is gedaan op hetzelfde detailniveau als de ambities in de kwaliteitsagenda. De toetsing door de CKMBO op basis van het jaarverslag 2020 heeft veel gewicht vanwege de koppeling met de tussentijdse evaluatie van de kwaliteitsafspraken.

### **Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven**

Ma heeft gekozen voor een aanpak waarbij medewerkers en studenten, maar ook bedrijven zich herkennen in het verhaal van Ma. Ambities zijn vertaald in concrete projecten. Bij deze vertaalslag heeft Ma zichzelf steeds de vraag gesteld of ze bijdragen aan aantrekkelijk en toekomstbestendig onderwijs voor de studenten. Dat is en blijft het doel dat we samen voor ogen houden.

### **Studenten en docenten zijn intensief betrokken, zowel informeel als formeel**

De projectleiders en projectleden zijn veelal docenten en medewerkers van Ma. Zij hebben op basis van hun competenties en ontwikkelwensen hun belangstelling mogen aangeven voor de projecten, waarna er matchingsgesprekken hebben plaatsgevonden. Voor missende expertise en nog niet bezette projectplaatsen hebben we vacatures gezet. De projectleiders en leden zijn belangrijke in- en externe ambassadeurs van Ma. Zij maken voor de projecten verbinding in hun teams,

met het curriculum en de studenten en het bedrijfsleven. Daarbij combineren veel docenten van Ma het lesgeven met werkzaamheden in de branche, waardoor er een continue toetsing plaatsvindt of ontwikkelingen en innovaties aansluiten bij het bedrijfsleven. De projectregisseur is mede een belangrijke verbinder en netwerker voor Ma, niet alleen ten behoeve van de huidige projecten, maar ook in de signalering van innovaties en ontwikkelingen en werkt hierbij nauw samen met de coördinator van het bpv-bureau.

Ma heeft voor studenten een cyclus van inspraak opgebouwd via de studentenpanels, die drie keer per schooljaar per opleiding plaatsvinden. De verslagen van de studentenpanels gaan naar de studentenraad. De studentenraad heeft vier keer per schooljaar overleg met het cvb. In de studentenpanels worden studenten bevraagd op de voortgang van projecten uit de kwaliteitsagenda die een directe relatie hebben met hun onderwijs, zoals de inrichting van MaMaatwerk, bpv of studieloopbaanbegeleiding. De input van studenten wordt meegenomen in de bijstelling die volgens de PCDA-cyclus plaatsvindt.

Tevens is de kwaliteitsagenda onderwerp van gesprek tussen cvb en de studentenraad, bijvoorbeeld in relatie tot het vaststellen van de begroting en het bespreken van de uitkomsten van de JOB-monitor.

### **De kwaliteitsagenda is een doorlopend punt van gesprek tussen cvb, rvt en OR**

Gezien het belang van de kwaliteitsagenda voor Ma (onderwijsinhoudelijk en in de financiële verantwoording) wordt de voortgang van de kwaliteitsagenda regelmatig besproken met zowel de OR als de rvt. De OR geeft aan dat in 2020 regelmatig over de kwaliteitsagenda is gesproken en dat zij heeft ingestemd met de hoofdlijnen van de begroting. De rvt heeft de kwaliteitsagenda in diverse vergaderingen besproken

met het bestuur en heeft een aantal projecten uit de kwaliteitsagenda (zoals MaMaatwerk) in meer detail besproken. In het verslag van beide organen gaan zij hier nader op in.

### **Bedrijven zijn betrokken via diverse projecten en via onze hybride docenten**

Zoals aangegeven zijn veel van onze docenten tevens werkzaam in het mediawerkveld. Hierdoor nemen zij de externe oriëntatie vanuit het bedrijfsleven ook mee in de uitvoering van de kwaliteitsagenda. Daarnaast zijn er meerdere projecten waarin het werkveld zelf een actieve rol speelt. Het H2O esport onderwijsclub is hier een goed voorbeeld van, evenals de 'challenges' die studenten uitvoeren voor het werkveld binnen het project Ma'Dam. Andere voorbeelden waarin bedrijven zijn betrokken zijn TV Academy en Mediaperspectives.

### **Verantwoording op hoofdlijnen van inzet van middelen**

De projecten in de kwaliteitsagenda zijn uitgewerkt in materiële en personele budgetten en verwerkt in de begroting. D.m.v. een dashboard wordt de inhoudelijk voortgang gemonitord en de financiële uitputting van de middelen bewaakt. Het dashboard vormt de basis voor het maandelijks voortgangsgesprek met cvb, hoofd stafdienst onderwijs en de projectregisseur, tevens wordt er twee per jaar een controle rapportage

gemaakt. De projectregisseur ziet toe op de uitputting en de doelmatige besteding van middelen en rapporteert hierover aan het MT en cvb. De inzet van middelen ligt nagenoeg op schema.

Verantwoording middelen per ambitie:

*Ambitie 1: Het Mediacollege Amsterdam is een school die goed onderwijs en flexibel maatwerk biedt aan studenten.*

Bij inzet van middelen bij ambitie 1, zien we dat MaMaatwerk een grotere investering vraagt. De implementatie van dit nieuwe curriculum is omvangrijk vergt veel van onderwijskundigen en de opleidingsteams. In het begin van 2020 werd de begeleiding gedaan door een extern bureau, vanaf september 2020 (start nieuwe schooljaar) zijn de externen vervangen door onderwijskundigen die aan het bestaande team zijn toegevoegd, dit is enigszins kostenverlagend.

In 2020 is de centrale inzet van het Trajectbureau met name t.a.v. de begeleidings- en zorgstructuur fors ingezet. Hiermee staat er nu een stevig schoolbreed fundament wat nog decentraal meer zijn beslag moet krijgen op de werkvloer, vandaar dat de uitputting decentraal nog wat achter blijft.

Al met al kunnen we concluderen dat de begroting en realisatie van ambitie 1 nagenoeg gelijklopen.

*Ambitie 2: Het Mediacollege Amsterdam is een lerende, professionele organisatie.*

Er is een kleine afwijking bij de doelstelling Onderwijs en Kwaliteitsborging. Er is onderzoek gedaan naar een kwaliteitsborgingssysteem; door corona is de keuze

uitgesteld. Dit is ondervangen door personele inzet op kwaliteitszorg o.a. door de inzet van een onderwijskundige medewerker. Er is weer een slag gemaakt in kwaliteitsbewustzijn o.a. door de implementatie van de onderwijscatalogus Educator.

*Ambitie 3: Het Mediacollege Amsterdam is een innovatieve, onderzoekende en ondernemende school.*

Bij ambitie 3 zijn twee projecten wat later op gang gekomen, dit betreft Excellentie en Hybride leeromgevingen. (zie 5.3.3 en 5.3.4). Er de uitputting van middelen zit m.n. in de personele lasten t.a.v. gedegen onderzoek. De uitvoering van de uitkomsten zijn bij beide projecten vertraagd door corona. Wij verwachten dat er een inhaalslag gemaakt wordt in 2021.

*Ambitie 4: Het Mediacollege Amsterdam is een verbindende school.*

De projecten en doelstellingen bij ambitie 4 hebben door corona onder druk gestaan. (zie 5.4.1, 5.4.2 en 5.4.3). Fysieke bijeenkomsten en events zijn afgelast of hebben online plaatsgevonden, wat niet de beoogde spin-off heeft gehad. In overleg met het cvb is afgesproken om beoogde actie van 2020 naar 2021 te verschuiven, dit heeft effect gehad op realisatie van de begroting.

OVERZICHT FINANCIËLE REALISATIE KWALITEITSAGENDA 2019 EN 2020

<b>Kwaliteitsagenda 2019 - 2022</b>	<b>Begroting</b>	<b>Totale bestedingen</b>	<b>Over- / onder</b>
<b>Bedragen in EUR x 1.000</b>	<b>2019 + 2020</b>	<b>t/m 2020</b>	<b>besteding</b>
<b>Ambitie 1: goed onderwijs, flexibel maatwerk</b>			
Ma maatwerk	627.000	818.350	-191.350
BPV	189.272	208.176	-18.904
Versterken pedagogisch klimaat		10.123	-10.123
Studieloopbaan begeleiding			
Trajectbureau centraal	363.600	330.920	32.680
Trajectbureau teams	303.000	165.362	137.638
Doorstroom VMBO-MBO	106.500	95.402	11.098
HBO doorstroom	60.600	70.385	-9.785
Taal en Rekenen	151.500	221.512	-70.012
<b>Ambitie 2: lerende, professionele organisatie</b>			
Ma organisatie	151.500	150.000	1.500
Professionalisering	303.000	275.000	28.000
Onderwijsevaluatie & kwaliteitsborging	227.250	198.576	28.674
Beschikbaarheid managementinformatie	251.000	224.928	26.072
Projectbureau	252.000	227.179	24.821
<b>Ambitie 3: innovatief, onderzoekend, ondernemend</b>			
Ondernemenheid	202.000	204.308	-2.308
Practoraten	303.000	311.711	-8.711
Excellentie	202.000	112.467	89.533
Hybride leeromgeving	151.500	103.938	47.562
<b>Ambitie 4: verbindende school</b>			
MaNext	303.000	209.736	93.264
Leven lang ontwikkelen	101.000	100.000	1.000
Ma'Dam	101.000	29.065	71.935
<b>Totaal</b>	<b>4.349.722</b>	<b>4.067.138</b>	<b>282.585</b>

De belangrijkste gegevens zijn daarmee bijeengebracht in dit hoofdstuk. Aanvullende details over de financiële verantwoording van de kwaliteitsagenda zijn te vinden in de financiële paragraaf van het jaarverslag en in de jaarrekening.

## GEDETAILLEERDE TOELICHTING OP DE VOORTGANG PER PROJECT

### 5.1.1 MAMAATWERK

#### Vooruitzicht 2022

Studenten kunnen tijdens hun studie bij Ma tal van keuzes maken om vorm te geven aan hun eigen studieprogramma, met als doel uiteindelijk terecht te komen op een plek in de mediabranche die aansluit bij hun ambities en kwaliteiten.

De studieprogramma's van de Ma-opleidingen zijn zodanig op elkaar afgestemd, dat uitwisseling van onderdelen mogelijk is. Elke opleiding heeft een studieprogramma dat keuzemogelijkheden faciliteert. Studenten worden zorgvuldig begeleid bij het maken van hun keuzes, zodat zij Ma verlaten met een relevante kwalificatie.

#### Uitgangssituatie 2018

Inhoudelijk en logistiek zijn er veel hindernissen voor multidisciplinaire samenwerking van opleidingen en flexibilisering van de studieloopbaan van studenten.

#### Beoogde resultaten

2022

- Stap 2: ook de andere opleidingen gaan werken met de nieuwe curriculumopbouw, en de pionieropleidingen voeren experimenten uit met flexibilisering.
- De onderwijscatalogus wordt in gebruik genomen.

2020

- Stap 1: standaardiseren. Een aantal opleidingen start met een nieuw curriculum met een gemeenschappelijke structuur, met het doel om op termijn onderdelen uit te kunnen wisselen.
- In 2019/2020 is bij tenminste twee à drie opleidingen een nieuw curriculum ingevoerd in het eerste leerjaar.
- Analoog aan deze ontwikkeling wordt een digitale onderwijscatalogus ontwikkeld.

#### Stand van zaken eind 2020

- Ondanks de corona-omstandigheden zijn alle mbo-opleidingen gestart met een vernieuwd curriculum met een gemeenschappelijke structuur, waarin integrale beroepsopdrachten centraal staan. Studenten van de 'pionieropleidingen' zijn overwegend enthousiast over de nieuwe aanpak.
- De onderwijscatalogus in Educator wordt gaandeweg gevuld en gebruikt.

### 5.1.2 BPV

#### Vooruitzicht 2022

Studenten hebben in alle leerjaren van hun opleiding contact met het bedrijfsleven. Dit kan diverse vormen aannemen, van gastlessen en opdrachten van bedrijven die op school worden uitgevoerd tot bpv en in twee opleidingen zelfs hybride leeromgevingen waarin studenten (een groot gedeelte van) hun opleiding volgen in een bedrijf.

Veel docenten hebben een deeltaak als bpv-begeleider. Daardoor zien zij hoe hun studenten functioneren in praktijksituaties en doen zij inspiratie op om het onderwijsprogramma af te stemmen op de steeds veranderende beroepspraktijk. Bovendien leiden hun contacten in het bedrijfsleven tot intensivering van de samenwerking tussen school en branche.

Een bpv-loket is permanent beschikbaar voor studenten, docenten en bedrijven voor informatie en ondersteuning. Dit loket wordt gerund door een team dat is gespecialiseerd in begeleiding van praktijkleren, ontwikkeling van projecten in samenwerking met bedrijven, regelgeving en administratieve ondersteuning.

#### Uitgangssituatie 2018

Bpv wordt per opleiding apart georganiseerd; er is geen schoolbrede coördinatie en kwaliteitsborging, en een ICT-systeem voor begeleiding en monitoring ontbreekt.

#### Beoogde resultaten

2022

- Leren op school en leren in de beroepspraktijk zijn complementair aan elkaar; in de studieprogramma's is beschreven hoe de twee zich tot elkaar verhouden.
- Het netwerk van (potentiële) leerbedrijven wordt intensiever benut voor gevarieerde vormen van samenwerking.
- Naast de 'reguliere' bpv zijn op beperkte schaal andere vormen van praktijkleren mogelijk in het spectrum van stage, hybride leeromgeving, bbl, leerbedrijven, tot incubatorconstructies.

2020

- Er wordt een digitaal systeem in gebruik genomen dat de administratieve last van bpv-begeleiders aanzienlijk vermindert, en dat de uitbreiding van de 'flexibele bpv' faciliteert.
- Voortvloeiend uit het verbeterplan wordt een aantal belangrijke vraagstukken onderzocht:
  - Hoe kunnen bpv-begeleiders en praktijkbegeleiders meer voor elkaar betekenen?
  - Hoe kan de match tussen student en leerbedrijf optimaal worden?
  - Hoe kan online begeleiding bijdragen aan kwaliteitsverhoging van de bpv?

De uitkomsten van dit onderzoek vormen de basis voor concrete verbeteringen.

- Afstemming van leren op school en leren in de praktijk krijgt aandacht bij de herstructurering van de leerplannen in het kader van MaMaatwerk.
- Een Servicepunt bpv wordt opgezet, dat bpv-begeleiders ondersteunt met opleidingsoverstijgende diensten als
  - informatievoorziening aan alle betrokkenen
  - aanspreekpunt voor bedrijven, bpv-begeleiders en studenten
  - administratieve verwerking/ opzet van een geautomatiseerd systeem
  - enquêtes bij bedrijven en studenten
  - contact met SBB

- Mogelijkheden worden onderzocht van andere vormen van praktijkleren bijvoorbeeld 1. Hybride leeromgevingen, 2. Leerbedrijven. Op bescheiden schaal vinden experimenten plaats.

### Stand van zaken eind 2020

- Softwarepakket (CRM-Systeem) OnStage is in gebruik genomen bij drie opleidingen; de andere volgen gefaseerd tijdens het schooljaar 2020-2021.
- Veel tijd en energie is gestoken in oplossingen bedenken voor corona-gerelateerde problemen, met name voor de opleidingen Podium- en evenemententechniek en Audiovisueel specialist. Daardoor kan het grootste gedeelte van de studenten 'gewoon' stage lopen, zonder studievertraging. Door de inspanning die dit heeft gekost, heeft het onderzoek in het kader van het verbeterplan vertraging opgelopen.
- Experimenten met hybride leeromgevingen en leerbedrijven zijn voorbereid en gestart. Drie voorbeelden zijn: Stichting Triple Threat, H2O en XR-lab. Meer informatie hierover staat bij 5.3.4 Hybride leren. XR-lab is succesvol als leerbedrijf en werkplaats voor co-creatie tussen studenten, docenten en bedrijven.
- Het servicepunt bpv is in functie.

## 5.1.3 VERSTERKEN EN BORGEN KRACHTIG PEDAGOGISCH-DIDACTISCH KLIMAAT

### Vooruitzicht 2022

Bij Ma heerst een eenduidig en krachtig pedagogisch-didactisch klimaat dat herkend wordt door de studenten, doordat het consistent uitgedragen wordt door alle docenten.

Opleidingsteams zijn 'aan zet', zij zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het studieprogramma, het evalueren van het onderwijs en het continu verbeteren van de resultaten. Het doel is om studenten optimaal toe te rusten voor de flexibele arbeidsmarkt van hun toekomst.

De stafdienst onderwijs begeleidt en ondersteunt opleidingen bij de transitie naar MaMaatwerk. Daarnaast zijn er trajecten gericht op de docentcompetenties 'vakinhoudelijk-didactisch', 'pedagogisch' en 'samenwerken', die leiden naar een 'lerende school'.

De docenten ontwerpen onderwijs vanuit 'de zes rollen van de docent' en 'IGDI', een didactisch model om in te spelen op verschillende onderwijsbehoeften van studenten. Op deze wijze halen ze uit studenten wat er in zit, en behalen studenten hogere leerresultaten. Het onderwijs is passend voor alle Ma-studenten.

### Uitgangssituatie 2018

Een eenduidig pedagogisch-didactisch klimaat is binnen Ma niet altijd te onderscheiden. Dit betekent geenszins dat de focus op goed onderwijs er niet is, maar er zijn grote verschillen te onderkennen tussen de opleidingen, zowel inhoudelijk als qua resultaten. Studenten geven in studentenevaluaties (studentenraad, panelgesprekken, JOB-monitor) aan dat zij de eenduidigheid in het leerklimaat missen, terwijl de sfeer en de veiligheid door hen als sterk wordt ervaren. Ook de inspectie deed deze uitspraak in haar rapportage na haar laatste uitgebreide bezoek aan Ma. Opleidingsteams nemen deze feedback ter harte door eenduidigheid aan te brengen in hun aanbod, met name als het gaat om motivatie, programma en lessen. Daarbij gaan zij uit van differentiatie, om recht te doen aan de onderwijsbehoeften van alle studenten.

### Beoogde resultaten

2022

- De opleidingsteams bouwen vanuit een sterk pedagogisch-didactisch klimaat aan een open, professionele, lerende kwaliteitscultuur waarbinnen collegiale consultatie en aanspreken op elkaars kwaliteiten het leren van studenten bevordert.
- Door volgen, meten, bespreken en borgen van docentevaluaties, studentevaluaties en studentresultaten binnen de bredere kwaliteitszorg en -borging en on-

derwijzevaluatie, dragen opleidingsteams zorg voor de leerresultaten van studenten en weten zij continu hun onderwijsaanbod af te stemmen op de onderwijsbehoeften van de studenten.

- De opleidingsteams bevragen studenten in evaluaties als het gaat om de effecten van het differentiëren in de lessen.
- De opleidingsteams gaan na of (en hoe) de inspanningen als het gaat om een eenduidig pedagogisch-didactisch klimaat een relatie hebben met studentresultaten, uitvalcijfers, rendement en andere belangrijke managementinformatie.

2020

- De opleidingsteams van Ma doorlopen in het studiejaar 2018-2019 een scholingstraject 'Pedagogisch-Didactisch Klimaat', in company verzorgd door CPS en Septemberonderwijs. De stafdienst onderwijs houdt een meting waarin zij nagaat hoe docenten van de opleidingen van Ma hun ervaringen en ontwikkeling beschrijven in het differentiëren in de lessen vanuit de zes rollen en IGDI.
- De opleidingsteams van Ma krijgen vanuit de stafdienst onderwijs intern 'op maat' ondersteuning bij het invoeren van een eenduidig en krachtig pedagogisch-didactisch klimaat.
- De opleidingsteams nemen een eenduidig format als uitgangspunt voor hun teamplannen, die doelgericht opgesteld zijn en waarin het pedagogisch-didactisch klimaat een belangrijke ankerplaats is voor teamdoelstellingen en doelstellingen voor individuele docenten.

### Stand van zaken eind 2020

- Om vorm te geven aan de verschillende onderwijskundige (beleids-)thema's van MaMaatwerk zijn er op 2 maart 2020 verschillende werkgroepen gestart zoals Keuzedelen, AVO, Afstuderen, Educator en Pedagogiek & Didactiek.

- Het Beleidskader voor Ma-medewerkers: Onderwijsvisie, Didactiek en Begeleiding is op 7 april 2020 vastgesteld.
- De opleidingsteams zijn in curriculumontwikkeling tot juli 2020 ondersteund door externe adviseurs van OnderwijsPro. Vanaf september is dit deels door onderwijskundigen van Ma overgenomen.
- Vanaf september is het onderwijskundig team versterkt met twee nieuwe collega's. Elk opleidingsteam heeft ondersteuning van een onderwijskundige.
- Elk opleidingsteam heeft een vertegenwoordiger in het linking-pinoverleg, een platform om Maatwerkervaringen te delen, gezamenlijk beleid te voeren en samenwerking te versterken. Dit heeft het karakter van een professionele leergemeenschap.
- Voor het monitoren van de curriculumontwikkeling MaMaatwerk is een dashboard opgesteld.
- Vanaf september is er voor het Maatwerktraject een projectcoördinator in functie.
- Het Projectplan MaMaatwerk 2020-2021 is opgesteld en op 15 december besproken in het MT. Met dit projectplan en stappenplan werken we toe naar onze doelstelling, waarbij we de volgende uitgangspunten hanteren:
  - Maatwerk maakt samenwerking mogelijk tussen opleidingen en bundelt de krachten en expertise van de docenten.
  - De student heeft meer mogelijkheden om zich te verdiepen of te verbreden, met een duidelijke expertise waarmee de student als beginnend beroepsprofessional aan de slag kan gaan of kan doorstuderen.
  - Ma kan flexibel anticiperen op de dynamische ontwikkelingen in de markt, waarbij de basis behouden blijft. Ma kan snel inspelen op actuele ontwikkelingen in de markt en geeft met Maatwerk antwoord op toekomstig bestendig onderwijs zonder dat "alles weer helemaal om moet".

#### 5.1.4 STUDIELOOPBAANBEGELEIDING Vooruitzicht 2022

Slb (studieloopbaanbegeleiding) helpt studenten om op een effectieve manier hun opleiding te doorlopen en om de juiste keuzes te maken voor de toekomst, binnen hun studie en daarna. Ma-breed wordt gewerkt met een slb-programma waarin de vijf loopbaancompetenties (Kuipers, 2005) centraal staan: motievenreflectie, kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken.

#### Uitgangssituatie 2018

De studieloopbaanbegeleider is het eerste aanspreekpunt voor de student. De slb'er geeft groepsgewijs les waar het kan en individueel als het gaat om persoonlijke gesprekken, bijvoorbeeld over studievoortgang. Om slb'ers te ondersteunen is er de begeleidingscoach, die samenwerkt met de specialisten van het Zorg Advies Team. Studenten met behoefte aan specialistische begeleiding verwijst de slb'er in overleg met de begeleidingscoach door naar 'de tweede lijn' (zie Trajectbureau)

#### Voorkomen van vsv

Ma investeert veel in het voorkomen van vroegtijdig schoolverlaten. Zo is het 'naar huis bellen bij verzuim' effectief gebleken, geeft de extra begeleidingsintake veel grip en zorgt Ma met extra uren voor de studieloopbaanbegeleiders (in de opleidingsteams belegd) en de inzet van begeleidingscoaches voor een goede basisbegeleiding voor alle studenten. Teams nemen verantwoordelijkheid voor het welzijn van studenten, studieresultaten, uitvalcijfers, etcetera.

#### Beoogde resultaten

2022

- Slb helpt studenten om op een effectieve manier hun opleiding te doorlopen en om de juiste keuzes te maken, binnen hun studie en daarna.
- Ma-breed wordt gewerkt met een slb-programma waarin de vijf loopbaancompetenties centraal staan.

2020

- Bij de pedagogisch-didactische scholing krijgen de docenten training in hun rol als coach, en wordt de rol van slb'er belicht.
- Teams (gaan) werken met de Ma-brede lessenserie slb.
- Slb is belangrijk onderdeel van de onderwijsevaluatie die door de teams wordt uitgevoerd.

#### Stand van zaken eind 2020

- corona: het afgelopen jaar heeft het onderwijs en studieloopbaanbegeleiding noodgedwongen een switch moeten maken naar deels online begeleiding. Belangrijk speerpunt is geweest studenten in beeld te houden en te motiveren. De teams monitoren nauwgezet de aanwezigheid van studenten en signaleren zorgwekkend verzuim. Dit betekent herhaaldelijk contact zoeken met studenten door ze te motiveren en stimuleren. Slb'ers zijn hierin ondersteund door het verzuimbureau in het benaderen van studenten door nabellen en het sturen verzuimoverzichten.
- In een speciale werkgroep is er gewerkt aan een visie op onderwijs, didactiek en begeleiding. Hieruit is een beleidsstuk opgeleverd "Beleidskader onderwijsvisie, didactiek en begeleiding". Dit stuk is verspreid binnen de organisatie. Hierin is het onderdeel studieloopbaanbegeleiding meegenomen.
- Vanuit deze werkgroep is in subgroep een stuk "studieloopbaanbegeleiding" ontworpen waarin de rol van de slb'er nader wordt toegelicht. In dit stuk wordt uitgebreid aandacht besteed aan de vijf loopbaancompetenties. De begeleidingscoaches ondersteunen de slb'ers op basis van dit stuk.

- De slb-lessen zijn in Microsoft Teams beschikbaar voor alle slb'ers.
- Als onderdeel van de onderwijsevaluatie wordt tijdens de panelgesprekken, die in alle teams worden afgenomen, expliciet gevraagd naar de slb-lessen en de studieloopbaanbegeleiding.

### 5.1.5 EXTRA BEGELEIDING - HET TRAJECTBUREAU

#### Vooruitzicht 2022

Ma ondersteunt kwetsbare jongeren optimaal door uitstekend onderwijs en persoonlijke begeleiding, met als doel uitval te voorkomen, hen te laten doorstromen naar een hoger niveau en/of een goede start te laten maken op de arbeidsmarkt. Studenten die behoefte hebben aan extra ondersteuning kunnen terecht bij het Trajectbureau.

#### Uitgangssituatie 2018

- Extra begeleiding en ondersteuning wordt georganiseerd vanuit het Trajectbureau op Ma en is in drie gebieden op te delen: preventie, sociaal-emotionele problematiek en onderwijsbeperkingen (passend onderwijs).
- De preventiegebieden waar Ma op inzet zijn school & schuld, dip & depressie en middelengebruik. Ma werkt hierin nauw samen met de gemeente en instanties die expertise hebben op de genoemde gebieden.
- Jongeren die kwetsbaar zijn vanwege sociaal-emotionele problemen worden begeleid door het mbo-jeugdteam.
- In het kader van de Wet passend onderwijs is de afgelopen jaren de expertise van de docenten in alle opleidingsteams van Ma vergroot als het gaat om onderwijsbeperkingen. Hierdoor wordt door de opleidingsteams betere begeleiding aan studenten gegeven. Ze worden daarin ondersteund door medewerkers passend onderwijs.

#### Beoogde resultaten

De medewerkers van het Trajectbureau leggen verslag van de effecten van uitgevoerde acties (met betrekking tot de onderwerpen geestelijke gezondheid, sociaal-emotionele problematiek, budgettering en gebruik van genotmiddelen).

2022

Met betrekking tot preventie:

- Slb'ers signaleren somberheidsklachten bij studenten en kunnen doorverwijzen (in ieder geval naar het Trajectbureau). Tevens monitoren zij de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.
- Budgetlessen zijn geïntegreerd in het curriculum van alle opleidingen binnen Ma.
- Het genotmiddelenbeleid is geïmplementeerd en bekend bij alle studenten en medewerkers binnen Ma.

Bij studentbesprekingen en casuïstiek sluiten preventied medewerkers aan om de deskundigheid van docenten continu te vergroten. Tevens monitoren deze medewerkers de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.

Met betrekking tot sociaal-emotionele problematiek:

- Om vanaf 2020 een vervolg te geven aan het mbo-jeugdteam wordt de komende anderhalf jaar in overleg met de gemeente nagedacht over een samenwerkingsvorm waarbij een integrale aanpak voor 16- tot 27-jarigen en een verbinding van onderwijs, arbeid en jeugdhulp zoals geschetst in de kamerbrief "Minder zelfredzame jongeren in het onderwijs" vorm krijgt. Ma neemt samen met de ROC's en de overige vakscholen van Amsterdam deel aan dit overleg. Medewerkers van het Trajectbureau zullen vaststellen of vanuit het overleg met de gemeente, ROC's en vakscholen Amsterdam een samenwerkingsvorm in het leven geroepen is die een integrale aanpak voor 16- tot 27-jarigen hanteert en dus de juiste functie vervult als het gaat om de sociaal-emotionele problematiek van studenten op Ma.
- Medewerkers van het Trajectbureau gaan na of de

zorg-/SMW-middelen binnen de kwaliteitsagenda zijn geborgd conform planning.

Met betrekking tot onderwijsbeperkingen:

- Het Trajectbureau ondersteunt de opleidingsteams bij de verandering van passend onderwijs in inclusief onderwijs. Tevens monitort het Trajectbureau de resultaten, zowel kwantitatief en kwalitatief.
- De medewerkers passend onderwijs zijn regelmatig aanwezig tijdens studentbesprekingen om teams te ondersteunen en te adviseren omtrent vraagstukken over passend onderwijs/inclusief onderwijs. Tevens monitoren zij de resultaten, kwantitatief en kwalitatief. Op basis van de evaluatie-overzichten stemmen de medewerkers passend onderwijs hun aanwezigheid en ondersteuning af.
- De medewerkers passend onderwijs verzorgen deskundigheidsbevordering voor de docenten. Zij verzorgen trainingen voor studenten die aansluiten bij de onderwijsbehoeften van de populatie studenten in de teams. Tevens monitoren zij de resultaten, kwantitatief en kwalitatief. Op basis van de verkregen gegevens stemmen de medewerkers passend onderwijs hun advisering voor docenten en trainingen voor docenten af op de behoeften.

2020

Met betrekking tot preventie:

- Er is een open spreekuur voor studenten met somberheidsklachten.
- In een aantal opleidingsteams worden op uitnodiging van het Trajectbureau zogenaamde 'Happy-lessen' verzorgd door Arkin Preventie Jeugd.
- Het Trajectbureau verzorgt budgetlessen tijdens burgerschapslessen.
- Er is een budgetcoach aanwezig op school met wie studenten naar eigen inzicht of op advies van de begeleidingscoach of docent een afspraak kunnen maken.







- Het Trajectbureau implementeert het genotmiddelenbeleid in de opleidingsteams. Dit beleid is gemaakt door Jelinek, in samenwerking met Ma.
- Er is een open spreekuur voor studenten met de preventiemedewerker middelengebruik.

Met betrekking tot sociaal-emotionele problematiek:

- De huidige samenwerkingsovereenkomst wat betreft het Jeugdteam loopt af (per 1 januari 2019) en het Trajectbureau draagt er zorg voor dat de zorg-/SMW-middelen gereserveerd worden/blijven, zodat het Jeugdteam kan blijven voortbestaan. Het Trajectbureau stelt een evaluatieverslag op als het gaat om de inzet van het Jeugdteam.

Met betrekking tot onderwijsbeperkingen:

- De medewerkers passend onderwijs ontwikkelen en verzorgen binnen de structuur van het Trajectbureau en van de opleidingen trainingen die passen bij de onderwijsbehoeften van de populatie studenten. Tevens monitoren deze medewerkers de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.
- De medewerkers passend onderwijs participeren meer in de opleidingsteams door aan te sluiten bij studentbesprekingen en casuïstiek. Ook fungeren zij als vraagbaak voor docenten en slb'ers. Tevens monitoren deze medewerkers de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.

Stand van zaken eind 2020

- corona: door corona hebben heel veel studenten het moeilijk. Dat betekent voor het Trajectbureau dat naast studenten begeleiden in de studievoortgang, studenten ondersteunen om hun mentale gezondheid goed te houden een belangrijk speerpunt is geworden. Dit houdt in dat alle medewerkers van het Trajectbureau onmiddellijk over zijn gegaan naar online begeleiden. Het online begeleiden had als voordeel dat veel studenten snel en makkelijk te bereiken zijn. Voor jongeren voor wie die niet zo was, die in een kwetsbare positie zitten of lastige thuissituatie heb-

ben, zijn op school rustige werkplekken gecreëerd. Tevens is individuele ondersteuning voor deze groep zoveel mogelijk fysiek op school aangeboden om deze studenten niet kwijt te raken.

- Er is een open spreekuur voor studenten met somberheidsklachten.
- In een aantal opleidingsteams zijn 'Happy-lessen' van Arkin ingezet.
- Het Trajectbureau ondersteunt docenten in het geven van budgetlessen tijdens burgerschapslessen.
- Er is een budgetcoach aanwezig op Ma, studenten kunnen op eigen initiatief afspraak maken of via docent/slb/begeleidingscoach.
- Het genotmiddelenbeleid, gemaakt door Jelinek i.s.m. Ma, is in de opleidingsteams besproken en geïmplementeerd.
- Er is een open spreekuur voor studenten met de preventiemedewerker middelengebruik.
- Het Jeugdteam blijft voortbestaan dankzij reservering zorg-/SMW-middelen.
- Een evaluatieverslag inzet Jeugdteam is gemaakt.
- Medewerkers passend onderwijs verzorgen trainingen die passen bij de behoefte. De resultaten hiervan worden kwantitatief en kwalitatief gemonitord.
- Medewerkers passend onderwijs nemen deel aan studentbesprekingen en casuïstiek bij de opleidingsteams. Zij fungeren daarnaast als vraagbaak. Ook hiervan worden de resultaten kwantitatief en kwalitatief gemonitord. Door corona hebben de medewerkers zich meer ingezet op directe studentondersteuning en hiervoor minder aandacht gehad.
- In coronatijd is er samen met onze eigen medewerkers passend onderwijs en de medewerkers van het mbo-jeugdteam, Arkin, Westerbeek en Jelinek gekeken hoe de ondersteuning beter en sneller aansluit bij de hulpvragen vanuit studenten die deze tijd met zich meebrengt.

- Al het bovenstaande m.b.t. begeleiding en ondersteuning vanuit het Trajectbureau wordt jaarlijks geëvalueerd, zo ook in het stuk "jaarevaluatie Trajectbureau 2019-2020".

### 5.1.6 DOORSTROOM VMBO-MBO Vooruitzicht 2022

Met goede voorlichting en een zorgvuldige intakeprocedure plaatst Ma studenten in de opleiding die het best past bij hun ambities en talenten. Toekomstige mbo'ers en hun ouders hebben de gelegenheid om zich een realistisch beeld te vormen van de opleidingen van Ma en de bijbehorende beroepen in de mediabranche, zodat zij een onderbouwde keuze kunnen maken. LOB-dossiers, overstapportfolio's en informatie vanuit toeleverende vmbo-scholen vormen een uitgangspunt voor de begeleiding in hun nieuwe opleiding.

De kennismaking bij de start van de opleiding vindt plaats vanuit de basisgedachte van 'binden en boeien' en vanuit de relaties die worden aangegaan; die tussen student en docent(en) en tussen studenten onderling. De studenten ervaren steun en voelen zich gekend binnen het pedagogisch-didactisch klimaat waarin differentiëren en werken vanuit hun persoonlijke onderwijsbehoefte een goede plek hebben. Het 'gekend zijn' gebeurt structureel vanuit zo veel mogelijk warme overdracht en vanuit de check bij studenten naar wat zij nodig hebben en ontvangen tijdens hun doorstroom.

#### Uitgangssituatie 2018

Vanwege de omvang van het gebied waar de Ma-studenten wonen, is het helaas niet mogelijk om met iedere toeleverende vo-school een warme overdracht te organiseren. Ma doet er alles aan om met voorlichting, publicaties, bezoeken, open dagen en online een duidelijk en realistisch beeld van de opleidingen en de beroepspraktijk te geven, zodat vmbo-leerlingen met de juiste verwachtingen starten in het mbo. De intakeprocedure is erop gericht dat de kandidaten in de juiste

opleiding worden geplaatst. Bij de start van de mbo-opleiding is er een oriëntatiefase, waarin de student kennismaakt met collega-studenten, docenten, de school en het studieprogramma.

### **Beoogde resultaten**

2022

- Binnen Ma worden alle bovengenoemde/bestaande activiteiten in verband met de doorstroom vmbo-mbo voortgezet.
- Ma experimenteert met vormen van overdracht, in contact met de vmbo-scholen, zodat beschikbare informatie nog beter benut kan worden.
- De stafdienst onderwijs evalueert (pilot)vormen van overdracht door studenten te bevragen naar hun ervaringen.
- De stafdienst onderwijs houdt ontwikkelingen op dit vlak vanuit de gemeente, vanuit lectoraten en kennisringen en vanuit andere bronnen nauwlettend in de gaten en gaat na wat voor Ma effectief geïmplementeerd kan worden.

2020

- De opleidingsteams gebruiken de informatie uit de intake als uitgangspunt bij begeleiding, leren en ontwikkelen van de betreffende student.
- De 'intakers' van Ma betrekken LOB-dossiers, overstapportfolio's en informatie vanuit toeleverende vmbo-scholen in de intakeprocedure; aan de hand van deze informatie bekijkt Ma hoe warme overdracht meer en met meer impact kan plaatsvinden.
- De slb'ers, begeleidingscoaches en opleidingsmanagers geven vorm aan het beleid 'Blijf bij Ma'.
- De stafdienst onderwijs evalueert systematisch bij studenten of de intakeprocedure en de voorlichting voldoende.

### **Stand van zaken eind 2020**

- De beoogde resultaten zijn gerealiseerd. Jaarlijks wordt de voorlichting en intake geëvalueerd met de intake medewerkers, d.m.v. een enquête en vervolgens bespreking in plenaire sessie, indien nodig volgt er bijstelling. Elk intake jaar start met een kick-off voor de intake betrokkenen o.l.v. de coördinator van het Trajectbureau. De studenten worden jaarlijks bevraagd naar de ervaringen van voorlichting, open dag en intake, tijdens het 1e studentenpanel in het 1e leerjaar van hun opleiding. Tevens komen deze vragen 1x per twee jaar terug in de JOB enquête.
- De opleidingsteams en begeleidingscoaches maken een analyse uit de AMN test om een heterogene samenstelling van de klas te maken
- De AMN test en de beschikbare informatie uit warme overdracht (o.a. LOB dossier en intake informatie) bepaalt het startpunt van de begeleiding. Begeleidingscoaches bespreken de informatie met de studieloopbaanbegeleiders en ondersteunen hen en de onderwijsteams bij de extrabegeleiding.
- De slb'ers, begeleidingscoaches en opleidingsmanagers geven vorm aan het beleid 'Blijf bij Ma'. Het "Blijf bij Ma beleid" wordt jaarlijks gemonitord, geëvalueerd en indien nodig bijgesteld door het trajectbureau

### **5.1.7 HBO-DOORSTROOM/LOOPBAANLEREN/BREDE BEROEPSKOLOM Vooruitzicht 2022**

Ma-studenten die doorstromen naar het hbo doen dat weloverwogen en maken een goede start in hun vervolgopleiding. Ma-docenten hebben inzicht in het studiesucces van doorgestroomde alumni en in de factoren die daarbij een rol spelen; op basis hiervan begeleiden zij studenten adequaat bij het maken van loopbaankeuzes.

### **Uitgangssituatie 2018**

- Relatief veel niveau-4-studenten stromen door naar het hbo, maar specifieke informatie over hoe het hen vergaat in hun vervolgopleiding is nauwelijks beschikbaar.
- Elk jaar is er bij Ma een 'hbo-dag'.
- De keuzedelen 'Voorbereiding hbo' en 'Voorbereiding hbo kunstonderwijs' worden uitgevoerd. Studenten krijgen begeleiding bij het maken van een keuze.

### **Beoogde resultaten**

2022

- Ma onderhoudt een duurzame relatie met hbo-vervolgopleidingen om de doorstroom soepel te laten verlopen.
- Via LOB krijgen alle studenten informatie op maat over doorstroommogelijkheden.
- Indien gewenst en mogelijk worden één of meer vervolgtrajecten opgezet (AD of mbo niveau 5), in overleg met sQuare/ Practoraat Creatief Vakmanschap en/of hbo-instellingen.

2020

- Hbo-doorstroomprogramma's en de hbo-dag worden gecontinueerd en naar behoefte uitgebreid.
- De stafdienst onderwijs legt contact met hbo-vervolgopleidingen om inzicht te krijgen in het verhaal achter de cijfers: wat maakt onze studenten succesvol en welke redenen zijn er voor uitval.
- De loopbaan van Ma-alumni wordt gemonitord.
- Het LOB-programma m.b.t. doorstroom wordt uitgewerkt.
- Mogelijkheden worden onderzocht voor en behoefte bij Ma-studenten wordt gepeild aan AD of mbo niveau 5.

## Stand van zaken eind 2020

- Het keuzedeel Voorbereiding hbo wordt voor de vijfde keer uitgevoerd; het keuzedeel Voorbereiding hbo kunstonderwijs voor de derde keer. De fysieke hbo-dag kon in 2020 niet doorgaan vanwege de coronamaatregelen, maar er is wel contact met alle betrokken hbo-instellingen over online alternatieven.
- Als gevolg van AVG is het moeilijker geworden om gedetailleerd gegevens te krijgen over studiesucces van Ma-alumni in het hbo. Binnen het Regionaal netwerk mbo-hbo wordt gezocht naar mogelijkheden om wel cijfers uit te wisselen.
- Via het project Ma-next is er contact met alumni; besloten is om mee te doen met het onderzoek 'Het échte studiesucces' door Customeyes, dat door de MBO raad is aangezwengeld.
- Er is geen Ma-breed LOB programma m.b.t. doorstroom, maar per opleiding wordt aandacht besteed aan doorstudeermogelijkheden en doorstroomportfolio's.
- Met Inholland en de HvA is er overleg over de inhoud van AD's die door hen worden ontwikkeld; hierbij zijn regelmatig studenten van Ma betrokken.

## 5.1.8 TAAL EN REKENEN

### Vooruitzicht 2022

Iedere student behaalt voldoende of liefst goede resultaten voor taal en rekenen en voldoet hiermee aan de eisen voor diplomering. Studenten die op een hoger niveau examen willen en kunnen doen, krijgen daarvoor de gelegenheid. Taal en rekenen sluiten aan bij de beroepsgerichte inhoud van de diverse opleidingen. Dit betekent voor Engels en Nederlands dat studenten zich ook bekwamen in taalvaardigheden en communicatieve vaardigheden als presenteren, pitchen, betogen, doelgericht schrijven, effectief begrijpend lezen, etcetera. Hierbij kunnen studenten uitgaan van de kwaliteiten die ze hebben en deze doorontwikkelen of juist nieuwe vaardigheden aanleren en oefenen. Taal-

en communicatievaardigheden zijn uitgangspunt voor een groot aantal 21e eeuwse vaardigheden als communiceren, samenwerken, informatievaardigheden, probleem oplossen, creatief denken, kritisch denken en zelfregulering. Op deze wijze is taalvaardig zijn een basis voor de persoonsvorming van de studenten op Ma.

### Uitgangssituatie 2018

In de lessen Nederlands, Engels en rekenen maken studenten op Ma gebruik van passende, algemeen erkende methoden, waar docenten hun eigen invulling aan kunnen geven en kunnen aansluiten bij de opleiding waarvoor studenten hebben gekozen. In de vakgroepen Taal en Rekenen is aandacht besteed aan de integratie met de beroepscomponenten in projecten. Omdat studenten voor Nederlands en Engels wat betreft resultaten uitsteken boven het minimaal vereiste niveau en Engels veel voorkomend is in verschillende branches waarvoor Ma opleidt, biedt Ma voor studenten die dat willen en kunnen ook een hoger niveau van aanbod in deze talen aan. Studenten kunnen daar dan ook in examineren.

### Beoogde resultaten

2022

- In alle studieprogramma's hebben taal en rekenen een volwaardige plaats in samenhang met de beroepsgerichte kwalificatie.

2020

- Reken- en taalcoördinatoren stellen in samenspraak met de stafdienst onderwijs taal- en rekenbeleid op, formuleren dit beleid en communiceren dit beleid. Bij de ontwikkeling van dit beleid worden studenten actief betrokken.
- De opleidingsteams dragen er in samenspraak met de reken- en taalcoördinatoren zorg voor dat de taalvaardigheids- en communicatieaspecten van taal (Nederlands en Engels) een plek krijgen in de beroepsopdrachten.

- De opleidingsteams ontwerpen in samenspraak met de reken- en taalcoördinatoren beroepsopdrachten waarin taal en rekenen zijn geïntegreerd, om zo optimaal aan te sluiten bij de beroepspraktijk.
- Alle momenten van examinering worden in kaart gebracht en tijdig en volledig gecommuniceerd.
- Steekproefsgewijs zetten opleidingsteams een tweede beoordelaar in bij de examinering van taal en rekenen, om de betrouwbaarheid en validiteit van de examens te waarborgen.

### Stand van zaken eind 2020

- Alle teams zijn cohort 2020 begonnen met MaMaatwerk-onderwijs. De AVO-werkgroep formuleert daarin een Ma-breed taal- en rekenbeleid.
- Binnen de opleidingsteams bespreken de AVO-docenten met hun collega's de positie van taal en rekenen in het curriculum, met enerzijds de generieke taal- en rekenvaardigheden en anderzijds de verbinding met beroepsspecifieke opdrachten.
- De momenten van examinering worden in kaart gebracht en tijdig en volledig gecommuniceerd door het examenbureau. Er zijn afspraken gemaakt met docenten hoe de tweede beoordelaar gekozen wordt. In een vakgroepvergadering worden uitkomsten besproken om de betrouwbaarheid en validiteit van de examens te waarborgen.

## 5.1.9 MA ORGANISATIE

Vooruitzicht 2022

De organisatie van het Mediacollege Amsterdam is robuust en wendbaar, in overeenstemming met de dynamiek van het permanent evoluerende onderwijs. Opleidingsteams zijn de kern van de organisatie. Elk team heeft de verantwoordelijkheid en de expertise om het onderwijs en de studentenbegeleiding van de eigen opleiding goed te organiseren en om de kwaliteit van de opleiding te borgen, binnen de kaders die door

het college van bestuur zijn gegeven. De onderwijs-teams worden door stafdiensten zodanig ondersteund dat zij zich kunnen concentreren op het primair proces: het verzorgen van onderwijs.

Behalve het onderwijs in de reguliere opleidingen spelen projecten een (toenemende) rol: tijdelijke activiteiten met een specifiek doel, aparte organisatie en financiering. Het Projectbureau zorgt voor synergie tussen het reguliere onderwijs en de projecten.

Een effectieve overlegstructuur faciliteert een soepele samenwerking tussen alle geledingen en medewerkers. Het portal Ma-plein maakt samenwerken makkelijker: het is het platform voor interne communicatie tussen medewerkers van Ma, die er bovendien alle benodigde informatie kunnen vinden.

### **Uitgangssituatie 2018**

In het voorjaar van 2018 heeft een reorganisatie plaatsgevonden met als uitgangspunt: 'teams aan zet'. Het team is de kern van de organisatie en is resultaatverantwoordelijk voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het onderwijs en de bijbehorende studentenbegeleiding van een opleiding. Elk team heeft een opleidingsmanager, die deel uitmaakt van het opleidingsmanagersoverleg. De opleidingsmanagers hebben als leidinggevende de voorzitter van het college van bestuur. De stafdiensten onderwijs (nieuw), HR, facilitair, financiën en ICT ondersteunen de teams zodanig, dat deze zich kunnen concentreren op het verzorgen van onderwijs.

Omdat veel mensen nieuwe rollen hebben gekregen, is de overlegstructuur opnieuw ingericht. Voor optimale samenwerking is in september 2018 de portal Ma-plein in gebruik genomen, sindsdien worden er regelmatig nieuwe functionaliteit en informatie aan toegevoegd.

### **Beoogde resultaten**

2022

- De organisatie functioneert zoals in het vooruitzicht beschreven.

2020

- De HR-afdeling stuurt met haar wervingsbeleid aan op hechte en stabiele opleidingsteams met weinig verloop, om daarmee de voorwaarden te scheppen voor een consistent pedagogisch-didactisch klimaat.
- De opleidingsteams stellen teamplannen op en evalueren het onderwijs, als onderdelen van de PDCA-cyclus.
- De overlegstructuur wordt geoptimaliseerd.
- De portal Ma-plein wordt verder ontwikkeld, zodat het de samenwerking binnen Ma optimaal faciliteert.

### **Stand van zaken eind 2020**

- Het wervingsbeleid is voortdurend in ontwikkeling, zowel inhoudelijk op het vaststellen van de te werven profielen en competenties als qua arbeidsmarktbenadering en positionering. Daartoe is in 2020 gestart met het verbeteren van recruitment middels social media.
- De stafdienst onderwijs is in 2020 meer aan zet gekomen en heeft een 'dienstencatalogus' opgesteld. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen in de ondersteuning van de onderwijsteams: door het uitwerken van de dienstencatalogus zijn vraag en aanbod in de dienstverlening helderder geworden. In de 2e helft van 2020 lag de focus door corona op de ondersteuning en implementatie van onlineonderwijs.

## **5.1.10 PROFESSIONALISERING**

### **Vooruitzicht 2022**

Alle medewerkers van Ma worden in de gelegenheid gesteld om hun deskundigheid te vergroten om hun functie optimaal te kunnen (blijven) uitoefenen en de ontwikkeling van hun loopbaan te sturen.

### **Uitgangssituatie 2018**

Binnen Ma is het scholingsbeleid al jaren goed op orde; medewerkers hebben volop mogelijkheden om zich te ontwikkelen. In verband met flexibilisering van het onderwijs, nieuwe taken en verantwoordelijkheden voor onderwijsteams en de toenemende inzet van projecten worden van docenten andere competenties gevraagd dan voorheen.

Dit vraagt om een breed palet aan scholingsmogelijkheden. Ook de rollen en taken van de stafdiensten veranderen; dit vraagt eveneens om scholing op zeer uiteenlopende gebieden.

### **Beoogde resultaten**

2022

- De organisatie functioneert zoals in het vooruitzicht beschreven.

2020

- Teamleden 'met portefeuille' krijgen scholing in leerplanontwikkeling, bpv-begeleiding, examinering en/of kwaliteitsborging.
- Om met het onderwijsprogramma aan te sluiten bij (verwachte) ontwikkelingen in de branche doen we onderzoek: docentenstages, samenwerkingsprojecten, experimenten, etc.
- De docenten werken vanuit lerende teams aan (vervolg)onderwerpen en vraagstukken in verband met het pedagogisch-didactisch klimaat.
- De opleidingsmanagers van Ma ronden hun managementdevelopmentprogramma af.
- De HR-afdeling heeft het scholingsbeleid beschreven in een beleidsnotitie, zowel wat betreft docenten als wat betreft onderwijsondersteunende medewerkers.

## Stand van zaken eind 2020

- Op het gebied van leerplanontwikkeling, bpv-begeleiding en examinering heeft scholing plaats gevonden.
- Het XR lab is ingericht ten behoeve van samenwerking met de beroepspraktijk. Vanuit de twee practora-ten werken we samen met andere scholen aan vernieuwing en innovaties rondom media en mediawijsheid. De kennis die hierin wordt opgedaan komt ten goede van onderwijsinnovatie.
- Als gevolg van MaMaatwerk hebben teams zich verder ontwikkeld op het didactische vlak, aansluitend bij de onderwijsprincipes van Ma Maatwerk, zoals formatief evalueren en de zes docentrollen.
- De opleidingsmanagers hebben hun managementde-velopmentprogramma afgerond; dit is merkbaar aan de wijze waarop zij hun functie als opleidingsmanager uitoefenen en in de onderlinge samenwerking in het Managementteam.
- Het scholingsbeleid is vanuit een Maatwerk-project-groep beschreven in een plan van aanpak, dat wordt ingebed in de HR-visie en -strategie, zowel voor onderwijzend als onderwijsondersteunend personeel.

### 5.1.11 ONDERWIJSEVALUATIE EN KWALITEITSBORGING

#### Vooruitzicht 2022

Elk opleidingsteam is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen onderwijs. Het team formuleert in een teamplan zijn visie, actieplannen en wijze van evalueren en bijstellen.

De onderwijsevaluaties betreffen onderwerpen als studieprogramma, projecten, lessen, bpv, begeleiding, roostering, faciliteiten, beoordelingen, toetsen (formatief en summatief), teamsamenwerking, rechten en plichten en sfeer en veiligheid. Bij deze evaluaties speelt de inbreng van studenten een belangrijke rol. Op basis van de evaluaties geeft het team vorm aan verbeteringen en interventies, die weer worden verwerkt in een bijgesteld teamplan. Zo is de cyclus rond.

## Uitgangssituatie 2018

Studenten geven via de studentenraad en ook in spontane en studentenpanelgesprekken aan dat zij evaluatie van lessen, vakken en projecten van groot belang vinden. Op Ma praten en denken veel betrokkenen (de opleidingsmanagers en de docenten in hun opleidings-teams, de studenten in de studentenraad en studentenpanels, de stafdienst onderwijs) mee over de kwaliteit van onderwijs. Dit gebeurt nog niet altijd systematisch en met verbetering of innovatie tot gevolg (PDCA). Er kan structureel gewerkt worden aan de systematiek en de gewenste kwaliteitsdoelstellingen en -impulsen.

## Beoogde resultaten

### 2022

- De opleidingsteams zetten systematisch onderwijs-evaluaties uit.
- De opleidingsteams en opleidingsmanagers dragen zorg voor een goede, 'PDCA-proof' onderwijs-evaluatiesystematiek, waarbij het stimuleren van het gesprek over goed onderwijs het belangrijkste uitgangspunt is. Conclusies uit de verkregen data vormen de input voor de teamplannen.

### 2020

- De opleidingsteams nemen in hun teamplannen op wat hun visie is op onderwijskwaliteit en hoe zij hun onderwijs willen evalueren.
- De stafdienst onderwijs inventariseert welke middelen voor onderwijs-evaluatie beschikbaar zijn (vragenlijsten, software, apps, systematieken), maakt een selectie van bruikbare instrumenten en presenteert deze aan de opleidingsteams, zodat zij een keuze kunnen maken die passend is bij hun team, opleiding en studentenpopulatie.

- De opleidingsteams experimenteren met de gekozen instrumenten en gaan na of deze relevante informatie opleveren om het onderwijs te verbeteren.
- De stafdienst onderwijs maakt voor de opleidings-teams bruikbare overzichten van wat de JOB-monitor, de studentenpanelgesprekken en de studentenenquêtes aan resultaten opleveren.

## Stand van zaken eind 2020

- In de leerplannen die door de opleidingsteams worden ontwikkeld in het kader van MaMaatwerk staat formatief handelen centraal. De docenten formuleren leerdoelen, bekwamen zich in het geven van constructieve feedback, en stimuleren studenten om te reflecteren op hun leerproces. Er is voortgang geboekt in kwaliteitscultuur en beleving mede door ingebruikname van de onderwijscatalogus Educator. Alle teams beschrijven de modules en units op eenduidige wijze. Het lesmateriaal is daardoor transparant en vindbaar in een platform. Hierdoor ontwikkelt zich in de teams simultaan een proces van kwaliteitsbewustzijn.
- De teams krijgen begeleiding bij hun ontwikkelingsproces door onderwijskundigen.
- Tussen teams is er uitwisseling van ervaringen in Ma-brede netwerken, het linking-pinoverleg over leerplanontwikkeling, het I-coachesoverleg over digitale instrumenten en het overleg van begeleidings-coaches over studentenbegeleiding.
- De stafdienst onderwijs heeft de afname van de JOB-monitor begeleid en de resultaten tot een voor teams hanteerbare samenvatting verwerkt. Daarnaast zijn Ma-brede studentenenquêtes gehouden om de ervaringen van studenten met onderwijs op afstand te peilen.
- Opleidingsteams krijgen begeleiding bij het monitoren van onderwijskwaliteit door middel van studentenpanels en opleidings specifieke enquêtes.



## 5.1.12 BESCHIKBAARHEID MANAGEMENTINFORMATIE

### Vooruitzicht 2022

Binnen Ma is eenduidige, actuele en betrouwbare managementinformatie voorhanden die het mogelijk maakt om plannen en besluiten te onderbouwen en systematisch te werken aan kwaliteit.

Informatie vanuit verschillende systemen wordt gecombineerd en in samenhang toegankelijk gemaakt via dashboards voor de doelgroepen waarvoor deze relevant is, door de presentatievorm en waar nodig een begeleidende analyse.

### Uitgangssituatie 2018

Er is veel managementinformatie aanwezig, maar door versnippering is het lastig om verbanden te leggen en is deze altijd actueel. Teams en opleidingsmanagers zijn integraal verantwoordelijk en hebben behoefte informatie. Deze behoefte geldt ook voor cvb en stafdiensten. Ma heeft al Qlikview apps voor financiën en personeelsinformatie. Recent heeft Ma de keus gemaakt voor het ontwikkelen van dashboards voor de verschillende doelgroepen op basis van Qlikview.

### Beoogde resultaten

#### 2022

- In een latere fase (tot 2022) is de informatie op de dashboards verrijkt met informatie uit andere bronnen zoals gegevens JOB, enquête-/evaluatiegegevens binnen Ma, medewerkersonderzoek, aanmeldgegevens en andere gegevens die de doelgroepen hebben geformuleerd.

#### 2020

- De informatie van de onderliggende systemen waarop de bestaande Qlikview apps zijn gebaseerd, zijn opgeschoond en geactualiseerd, waarna de data van Qlikview is gevalideerd.

- Over de onderwijsinformatie uit Magister gaat Ma in samenspraak met de leverancier van Qlikview onderzoeken hoe de informatie uit Magister kan worden ontsloten. Deze nieuwe app heeft voor de zomer van 2019 Magister ontsloten op de primaire indicatoren.
- Het plannings- en roosterprogramma Xedule is opgeschoond en heringericht naar de nieuwe organisatiestructuur. De informatie uit Xedule wordt goed gepresenteerd in de Qlikview app die daarop gevalideerd is.
- Er is een (digitaal)dashboard ontwikkeld met informatie uit de verschillende Qlikview apps op vier categorieën: onderwijs, huisvesting, personeel en financiën. De dashboards zijn op de doelgroepen teams, cvb en stafhoofden afgestemd en in 2019 operationeel.
- Er zijn periodieke managementrapportages opgeleverd met relevante informatie voorzien van duiding en toelichting. De rapportages sluiten volledig aan op de informatie op de dashboards.

### Stand van zaken eind 2020

- Het dashboard was in 2019 voor het mbo operationeel met de beoogde informatie; in 2020 is ook het vmbo toegevoegd.
- In 2020 zijn verschillende geautomatiseerde rapportages ontwikkeld die gebaseerd zijn op de informatie van het dashboard. Deze kunnen alle facetten bevatten die in het dashboard of Qlikview applicaties aanwezig zijn, en kunnen ook verschillen in frequentie. Enkele voorbeelden van de rapportages die eind 2020 operationeel zijn: kwartaalrapportage voor cvb voor de verantwoordingsgesprekken, maandrapportage voor management, wekrapportages voor intake en communicatie, driemaal per week rapportage voor verzuimbureau.
- Deze rapportages blijken beter aan te sluiten bij de behoefte van het management; in de praktijk kijken managers niet snel naar het dashboard voor informatie, maar als ze die periodiek per mail ontvangen wordt deze informatie wel gebruikt. Behalve het management krijgen ook andere doelgroepen deze rapporta-

ges (thans verschillende stafmedewerkers), en wordt er gewerkt aan relevante rapportages voor docenten (zoals de stand van verzuim van hun klassen).

## 5.1.13 HET PROJECTBUREAU

### Vooruitzicht 2022

Naast het 'reguliere' onderwijs spelen projecten een toenemende rol. Projecten overstijgen meerdere opleidingen en vragen om een ander soort organisatie dan het 'reguliere' onderwijs dat wordt verzorgd door opleidingsteams. Ook de tijdelijke aard van de financiering en afwijkende vormen van verantwoordingsplicht vragen om speciale aandacht.

Het Projectbureau leidt de inzet, de uitvoering en de kwaliteitsborging van projecten zodanig in banen, dat van ieder project helder is hoe het bijdraagt aan de doelstellingen van Ma en hoe het wordt georganiseerd en verantwoord.

Het Projectbureau onderzoekt nieuwe mogelijkheden en doet onderbouwde voorstellen voor een zorgvuldig samengesteld palet aan projecten; het verleent service bij het regelen van de formaliteiten van het project, stimuleert betrokkenheid van studenten en medewerkers door interne en externe communicatie en legt projectverantwoording af.

### Uitgangssituatie 2018

Bij Ma draaien naast het reguliere onderwijs veel projecten die met subsidies worden gefinancierd, of waarvoor binnen de lumpsumfinanciering gelden zijn vrijgemaakt. De samenhang van deze projecten met het reguliere onderwijs is niet in alle gevallen duidelijk.

### Beoogde resultaten

#### 2022

- Naast de reguliere opleidingen hebben projecten een belangrijke plaats in het maatwerkonderwijs van Ma.
- Het projectbureau zorgt voor een robuuste en toch wendbare organisatie, waardoor veelvormig onderwijs wordt gefaciliteerd.



2020

- Het projectbureau start in het schooljaar 2018/2019 met de opdracht om:
  - een werkstructuur op te zetten;
  - bestaande projecten te inventariseren;
  - een netwerk van betrokkenen binnen Ma op te zetten (opleidingsmanagers, de afdelingen financiën, HR, communicatie, ICT, onderwijskundige ondersteuning, etc);
  - een beoordelingskader voor projecten te formuleren met kritische succesfactoren en criteria;
  - een netwerk aan te leggen van en te onderhouden met (potentiële) externe partners. Vervolgens heeft het projectbureau de volgende taken/ verantwoordelijkheden:
    - adviseren ten aanzien van continueren van lopende projecten;
    - beoordelen van interne en externe projectaanvragen op relevantie en haalbaarheid;
    - onderzoeken van mogelijkheden en voorstellen doen voor nieuw te starten projecten;
    - begeleiden van het schrijven van projectplannen en de kwaliteit van de plannen bewaken;
    - contact onderhouden met projectleiders en hen ondersteunen;
    - monitoren van de voortgang en de kwaliteit van projecten;
    - overzicht bijhouden over alle lopende en voorgenomen projecten.

### Stand van zaken eind 2020

- Het is gelukt de beoogde resultaten te behalen in 2020:
  - Er is een transparante werkstructuur opgezet en het Projectbureau heeft een professionele en daarmee volwaardige plek in de organisatie gekregen.
  - Er is grote wederzijdse betrokkenheid ontstaan. Uit vrijwel ieder opleidingsteam krijgen jaarlijks medewerkers de kans een taak in een project te krijgen. We merken dat dit voor draagvlak bij ge-

wenste veranderingen zorgt in de organisatie zodat resultaten in het onderwijs geborgd kunnen worden.

- Bij de deelnemers aan de projecten is geïnvesteerd in scholing, passend bij Ma en afgestemd op de behoefte.
- Middels een dashboard wordt per kwartaal de voortgang gerapporteerd. In dit jaarverslag is bij de projecten MaNext, LLO, Excellentie, Ondernemendheid, Ma'Dam en Hybride Leeromgevingen duidelijk te zien dat er hard gewerkt is aan samenwerkingen met zorgvuldig gekozen externe partners.
- De beoogde resultaten voor 2022 zijn niet meer een 'stip aan de horizon', ze zijn grotendeels al behaald. Het is een 'ongoing process'!

## 5.1.14 ONDERNEMENDHEID

### Vooruitzicht 2022

Ma leidt studenten op tot mediaspecialisten die zich hun leven lang ontwikkelen en flexibel om kunnen gaan met de snelle veranderingen die de branche en maatschappij kenmerkt. Studenten worden uitgedaagd om hun eigen kwaliteiten in te zetten als het gaat om kansen grijpen, mogelijkheden zien en participeren op de arbeidsmarkt.

Studenten die ondernemer willen worden, krijgen bij Ma begeleiding om hun ondernemerschap vorm te geven, te ontwikkelen en tot uiting te brengen.

### Uitgangssituatie 2018

Binnen de studieloopbaanbegeleiding krijgt de ondernemende houding volop aandacht. Persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten worden benoemd en de inzet ervan gestimuleerd.

Daarnaast wordt de ondernemende houding van de student zowel impliciet als expliciet aangemoedigd in opdrachten en projecten. Als uitvloeisel van een onderzoek naar wat opleidingen op dit vlak doen en van elkaar kunnen leren is een leerlijn voor ondernemendheid (attitude, gedrag) beschreven. Deze wordt doorontwikkeld door de betrokken docenten.

De rapportage van het onderzoek geeft ook inzicht in

de verschillen tussen 'ondernemendheid' en 'ondernemerschap'; deze begrippen zijn helder omschreven en met name wat betreft 'ondernemendheid' is nader onderzocht hoe meer opleidingen deze houding kunnen stimuleren, binnen of buiten het curriculum.

Ma ziet het als een verworvenheid dat in enkele opleidingen het vak 'ondernemersvaardigheden' wordt verzorgd. Hier leren studenten om vanuit het kwaliteitsdossier van hun opleiding de diverse aspecten die bij ondernemerschap horen, zoals marketing, financiën en communicatie vorm te geven vanuit hun eigen vaardigheden en kwaliteiten.

### Beoogde resultaten

2022

- Alle opleidingen van Ma kennen een leerlijn voor studenten waarin ondernemendheid als houding vanzelfsprekend is.
- Alle opleidingen van Ma ondersteunen studenten die ondernemer willen worden, zowel in kennis als in gedrag. Faciliteiten binnen Ma zijn hierop volledig ingericht.
  - Er is een ondernemersbureau dat extern opdrachten aanneemt, selecteert en doorstuurt.
  - Er zijn inspirerend ingerichte ruimtes waarin passende coaching wordt geboden.

2020

- Ma zet de ontwikkelingen voort die recent ingevoerd zijn en tot mooie vormen van en voor ondernemendheid geleid hebben.
- De keuzedelen die met ondernemendheid te maken hebben zijn geëvalueerd en bijgesteld.
- Om heel Ma ondernemend te krijgen, starten we een projectteam ondernemendheid en een vakgroep ondernemersvaardigheden. Zij delen kennis over het onderwerp en maken het aantrekkelijk voor de onderwijsteams en studenten, zodat de betrokkenheid vergroot.



- Ma organiseert masterclasses door de Impact Hub voor docenten die geïnteresseerd zijn in dit onderwerp. De betrokkenheid en het eigenaarschap van docenten wordt groter zodat op hun beurt de docenten bij studenten ondernemendheid kunnen activeren en stimuleren.
- Er wordt onderzoek gedaan in verschillende categorieën.
  - Hoe kunnen studentproducten rechtmatig en veilig geëxploiteerd worden vanuit een leerbedrijf?
  - Hoe vergaat het -als het gaat om ondernemendheid -de alumni op het hbo, als ZZP'er, in loondienst, met een bijbaan of in een tussenjaar? Hoe kunnen we hen nog beter bereiken?
  - Hoe worden de keuzedelen over ondernemend gedrag, ondernemend vakmanschap en oriëntatie op ondernemerschap ervaren door studenten?
  - Hoe kunnen we in het onderwijs nog beter laten aansluiten bij (stads)initiatieven in de vorm van pop-up hubs.
  - Hoe kunnen we als Ma als brede broedplaats fungeren?
- Ma versterkt de samenwerking met sQuare door 'midden in' dit belangrijke onderdeel van de broedplaats ondernemendheid en de 'academy' te staan en good practices breed te delen.
- Ma zet een start-up-event op; dit evenement omvat onder andere een netwerkbijeenkomst en een lezing.
- Er zijn uitdagende opdrachten die in de opleiding worden uitgezet, komend vanuit het bedrijfsleven.
- De projectgroep ondernemendheid inventariseert de doorgaande leerlijnen ondernemendheid binnen alle opleidingen van Ma.
- Studenten worden via de studentenpanels bevestigd of zij herkennen dat het Mediacollege Amsterdam, de docenten, slb'ers en zichzelf gericht zijn op 'ondernemer zijn/worden' (kennis en gedrag) (nu-meting), en hoe zij dat beleven.

### Stand van zaken eind 2020

- MaTalks, inspiratiesessies van rolmodellen voor onze leerlingen en studenten om het ondernemerschap te stimuleren, vinden regelmatig plaats. Alle edities zijn opgenomen, en dienen als lesmateriaal voor Ondernemendheid. Na een zeer succesvol 2019 heeft corona er echter voor gezorgd dat er in 2020 maar 2 digitale edities konden plaatsvinden, waarvan één groot event vanuit De Balie Amsterdam.
- Het ondernemersloket biedt studenten en alumni die ondernemer zijn (of willen worden) een programma voor kennis en coaching, buiten het curriculum om. Zodra het mogelijk is, wordt het ondernemersloket een live en digitaal loket.
- De vakgroep Ondernemersvaardigheden, docenten van vijf opleidingen die met elkaar kennis, lesmaterialen en ervaringen delen, borgt de kwaliteit van ondernemendheid bij alle opleidingen. De docenten hebben een gemeenschappelijke examenopdracht opgesteld en treden op als examinator bij elkaars opleidingen.
- Het keuzedeel Ondernemend gedrag is in schooljaar 20-21 bij verschillende opleidingen geprogrammeerd; onderzoek naar ervaringen van studenten met de keuzedelen is belegd bij de bij de studentenpanels van de opleidingen.
- De training BMC (Business Model Canvas) van Impact Hub is in 2020 verwerkt in het curriculum van diverse opleidingen, en aangeboden aan student-ondernemers via het Ondernemersloket.
- Het onderzoek naar rechtmatig en veilig geëxploiteerde studentproducten maakt deel uit van deze training.
- In samenwerking met MaNext (zie 4.1) is voor alumni een Masterclass Ondernemerschap ontwikkeld. Deze staat begin 2021 op de planning.
- Uit ons onderzoek in 2019 en 2020 blijkt dat strategische langdurige samenwerking met broedplaatsen, sociaal maatschappelijke initiatieven (zoals Rambler en Triple Threat) en partners als Diversion en sQuare belangrijk is voor het ontwikkelen van 'stadsinitiatieven'. Ma is in 2020 gestart met deze samenwerking;

hierdoor kunnen we in de toekomst grotere opdrachten aan, zowel bij Ma als op (pop-up) locatie.

- In samenwerking met sQuare zijn portfoliolessen en een keuzedeel oriëntatie op ondernemerschap aangeboden. De portfoliolessen hebben ertoe geleid dat 41 studenten een portfolio op het platform van sQuare kunnen aanmaken wat gedeeld kan worden met opdrachtgevers. Daarnaast hebben zij drie vouchers gekregen met een geldigheidsduur van vijf jaar die zij kunnen zijn inwisselen voor trainingen of persoonlijke coaching.

### 5.1.15 PRACTORATEN

#### Vooruitzicht 2022

Onderzoek en innovatie hebben via de practoraten een tastbare plaats in de school. De practoraten zijn dynamische en inspirerende 'living labs' waar docenten en studenten - in samenwerking met externe partners uit onderwijs en bedrijfsleven - experimenteren met nieuwe technologieën en werkmethodes, met als doel om deze in het onderwijs toe te passen. Ieder practoraat heeft zijn eigen terrein van expertise, en deelt zijn bevindingen met de buitenwereld.

#### Uitgangssituatie 2018

De practoraten hebben binnen Ma een steeds steviger positie gekregen als concentratiepunt van onderzoek, innovatie en samenwerking met externe partners. Docenten die deelnemen in de practoraten delen hun bevindingen in de diverse opleidingsteams, met een steeds grotere uitstraling tot gevolg. Hoewel het belang van de practoraten wordt onderkend, is de financiële basis nog niet structureel geborgd.

## Beoogde resultaten

2022

- Practoraten krijgen een plaats in een breder plan 'Onderzoek en innovatie'.
- Onderzoek en innovatie hebben via de practoraten een tastbare plaats in de school. De practoraten zijn dynamische en inspirerende 'living labs' waar docenten en studenten - in samenwerking met externe partners uit onderwijs en bedrijfsleven - experimenteren met nieuwe technologieën en werkmethodes, met als doel deze in het onderwijs toe te passen.

2020

- De practoraten worden voortgezet onder de huidige subsidieregelingen, maar die zijn eindig. Voor financiering wordt een structurele basis gezocht.
- Docenten en studenten nemen in toenemende mate deel in de onderzoeksprogramma's van de practoraten; via diverse kanalen doen zij verslag aan hun collega's en de buitenwereld.
- Het Projectbureau zorgt voor een effectrapportage.

## Stand van zaken eind 2020

- De practoraten hebben de krachten gebundeld; ze functioneren als leergemeenschappen in het kader van docentprofessionalisering, met de nadruk op onderzoek en innovatie.
- Kennis en ervaring van samenwerkende scholen en bedrijven worden gedeeld.
- Jaarlijks is er een rapport opgesteld met behaalde resultaten.
- Een voorstel voor een interne academie is voorgelegd aan het cvb; de practoraten verzorgen hierin verschillende trajecten.

## 5.1.16 EXCELLENTIE

### Vooruitzicht 2022

Bij Ma heerst een excellentiecultuur waarin iedere student wordt gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen en de student de gelegenheid krijgt om te schitteren. Iedere student van Ma wordt op een passende manier uitgedaagd -binnen het opleidingsprogramma en in activiteiten daarbuiten -, om talenten te ontwikkelen en te laten zien wat hij kan.

### Uitgangssituatie 2018

Ma experimenteert met de begeleiding van excellente studenten in diverse activiteiten als het speciaal ontwikkelde excellentieprogramma, bijzondere projecten, labs, leerbedrijf, practoraten en meer. Deze experimenten zijn waardevol, maar de reikwijdte beperkt zich vooralsnog tot een relatief kleine groep studenten.

### Beoogde resultaten

2022

- De opleidingsprogramma's van Ma voorzien in maatwerk, zodat alle studenten op een voor hen passende manier worden uitgedaagd iets excellents op te nemen in hun leerroute.
- Ma stimuleert studenten deel te nemen aan opleidingsoverstijgende, interdisciplinaire activiteiten (bij voorkeur opgezet in samenwerking met externe partners als bedrijven, de gemeente en maatschappelijke instellingen).
- Ma stimuleert docenten en studiebegeleiders zich te richten op het optimaal ontwikkelen van de talenten van hun studenten.
- Ma geeft bijzondere prestaties van studenten een prominente plek; bovendien treedt Ma met deze studenten en hun prestaties stelselmatig naar buiten.

2020

- De bestaande activiteiten en experimenten worden voortgezet.
- De stafdienst onderwijs verzamelt en publiceert de

resultaten van de verschillende excellentieprogramma's, waardoor de begrippen 'op een passende manier uitgedaagd, binnen de opleidingsprogramma's en daarbuiten' en 'laten zien wat hij kan' met concrete voorbeelden aan alle medewerkers en studenten van Ma kunnen worden gepresenteerd.

- Experimenten met hybride leeromgevingen worden opgezet, in nauwe samenwerking met bedrijven, waarin excellente studenten (onderdelen van) hun opleiding kunnen volgen.
- Ma geeft 'schitterende' studenten de aandacht die zij verdienen, in de activiteiten en via media-uitingen van Ma.

### Stand van zaken eind 2020

Ondanks corona, hebben we met alle nodige aanpassingen toch het tempo van het behalen van de doelstellingen uit de kwaliteitsagenda kunnen aanhouden.

- Veel studenten en docenten zijn geïnterviewd m.b.t. alle initiatieven uit het verleden en wensen voor de toekomst.
- Ma neemt deel aan MBOe. "Het netwerk van excellentie in het mbo". Naar aanleiding van een MBOe-scholing heeft de projectgroep Excellentie de visie op en definitie van excellentie geformuleerd: Excellentie gaat over de ambitie om je te ontwikkelen en verder te kijken dan alleen je eigen ambacht. Excellentie is investeren in en eigenaar worden van je eigen ontwikkeling. Wij vinden dat iedere student excellent kan zijn. Ma laat studenten ervaren dat investeren in je eigen ontwikkeling een meerwaarde is voor je carrière en toekomst. Een excellente student heeft zich op eigen initiatief ontwikkeld, verbreed of meer verdiept dan waar het kwalificatiedossier om vraagt. Ma stimuleert en faciliteert iedere student om iets excellents op te nemen in de eigen leerroute. Hoeveel dat is? Dat bepaalt de student zelf.

- Vanuit deze visie zijn we kleinschalig van start gaan met het opzetten en uitvoeren van excellentie-trajecten:
- MaSpotlight video: 'Excellent onderwijs op afstand'. Hierin wordt ingespeeld op de coronatijd waarin docenten online met de studenten nieuwe vormen moesten bedenken om de studenten te blijven prikkelen en uitdagen. Deze video is gedeeld binnen en buiten Ma.
- Een challenge waarin studenten van verschillende opleidingen media-uitingen ontwierpen voor het kleidingmerk BALR.
- Made by Ma: 17 studenten doen netwerkopdrachten (challenges) voor relevante Amsterdamse organisaties. Uitgevoerd i.s.m. Diversion.
- H20 - Hybride traject met en bij de Esports Campus H20 in Purmerend.  
In een onderwijslab werken 10 studenten van 6 opleidingen in multidisciplinaire teams aan vraagstukken vanuit H20. Er is veel ruimte voor onderzoek en experiment en voor het werken aan eigen ambities.
- Ma Spotlight. Uit onderzoek bleek dat veel studenten zich niet (genoeg) gezien voelen. Met een serie videoportretten, waarin steeds één student centraal staat, geven we hen een podium en stimuleren we ook andere studenten om zichzelf verder te verbreden en/of te verdiepen dan waar het kwalificatiedossier om vraagt. Zo vierten we het talent van onze studenten en docenten. Deze projecten worden geëvalueerd en vervolgens in het schooljaar 2021-2022 opgeschaald en verduurzaamd in het onderwijs.
- Intussen ontwikkelt zich een netwerk van interne en externe partners, en werken we aan een infrastructuur om interessante aanvragen 'van buiten' terecht te laten komen op de juiste plaats binnen Ma. Dit doen we samen met de projectteams Ondernemendheid en Ma'Dam. Door corona konden we dit nog niet in pilots testen.

### 5.1.17 HYBRIDE LEEROMGEVINGEN Vooruitzicht 2022

De mediabranche ontwikkelt zich razendsnel en Ma zorgt ervoor dat het onderwijs bij die ontwikkelingen aansluit. Studenten ervaren hoe het is om in een bedrijf te werken; niet alleen tijdens de stage, maar ook in andere vormen van praktijkleren die door Ma zijn opgezet in samenwerking met het bedrijfsleven. De meest vérgaande vorm is de hybride leeromgeving, waar studenten hun opleiding grotendeels volgen in een bedrijfsomgeving.

#### Uitgangssituatie 2018

In deze tijd van hoogconjunctuur is het voor diverse opleidingen moeilijk om vakdocenten te vinden, omdat die door het bedrijfsleven met goede arbeidsvoorwaarden worden vastgehouden. Tegelijk hebben de bedrijven behoefte aan talentvolle studenten. Het komt regelmatig voor dat stagiairs een baan aangeboden krijgen voordat ze hun opleiding hebben afgerond. Om deze discrepantie op de arbeidsmarkt aan te pakken, zijn er wellicht andere mogelijkheden dan de reguliere voltijds-bol.

#### Beoogde resultaten

2022

- In ten minste twee opleidingen kunnen studenten kiezen voor verschillende leerroutes; hybride leeromgevingen vormen een alternatief voor 'leren in de klas';
- Een actief netwerk van bedrijven heeft een aandeel in de opleiding van Ma-studenten, -anders dan in de reguliere stage - en heeft daardoor de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het studieprogramma.

2020

- De bestaande vormen van praktijkleren worden door het Projectbureau geïnventariseerd, als basis voor een toekomstige catalogus.
- De stafdienst onderwijs doet onderzoek naar vormen van praktijkleren die elders worden uitgevoerd in samenwerking met bedrijven (hybride leeromgevingen), in het bijzonder naar mogelijkheden en randvoorwaarden.

gen), in het bijzonder naar mogelijkheden en randvoorwaarden.

- Het Projectbureau legt contact met bedrijven die in een hybride leeromgeving kunnen en willen participeren.
- Experimenten met diverse hybride leeromgevingen - gericht op verschillende doelgroepen - worden voorbereid en uitgevoerd.
- De opleidingen Software developer (SD) en Podium- en evenemententechniek (PET) bespreken met bedrijven de mogelijkheden van een hybride leeromgeving en gaan met hen een experiment aan. Stage, werk en leren zullen door elkaar kunnen lopen, zodat ook oudere studenten opgeleid kunnen worden om aan de grote vraag vanuit de podium- en evenemententechniekbranche en mediadevelopment te voldoen.

#### Stand van zaken eind 2020

Opgeleverd resultaat:

- Het projectteam hybride leeromgevingen heeft op basis van een eigen, gedegen onderzoek aanbevelingen geformuleerd, waarin de mogelijkheden voor een hybride leeromgeving op het Ma zijn neergezet in scenario's. Op basis hiervan kunnen opleidingsteams in samenwerking met het projectteam hybride leeromgevingen vormgeven.
- In de onderzoeksfase is ook aan studenten gevraagd hoe zij denken over het leren in een hybride leeromgeving.
- Er is een intentieverklaring getekend met H20 (zie ook Excellentie). Meer bedrijven zullen volgen, maar er is voor gekozen om eerst ervaring op te doen met deze hybride leeromgeving, voordat er verder gezocht wordt naar externe samenwerkingspartners. Ook is er een samenwerkingsovereenkomst met Triple Threat getekend. Vooralsnog zijn hier stagiaires gestart, maar de intentie is om in 2021 verder te werken aan hybride leren. Door corona heeft deze samenwerking juist een versnelling gekregen.

## Vertraging vanwege corona

Halverwege 2020 is gestart met het voeren van gesprekken met bedrijven.

- De voorbereidingen voor experimenten m.b.t. de opleiding PET stagneerden toen de podium- en evenementenbranche grotendeels stil kwam te liggen vanwege de coronamaatregelen. Er worden nu gesprekken gevoerd met ID&T. Vanuit Ma en ID&T bestaat de wens om samen te werken.
- In juli 2020 werd de intentieverklaring met H20 ondertekend. Het projectteam is vanaf september 2020 met de inhoudelijke invulling aan de slag gegaan in samenwerking met de opleiding SD. De verwachting is dat in schooljaar 2021-2022 de pilots met de hybride leeromgeving bij H20 kunnen starten, afhankelijk van de op dat moment geldende coronamaatregelen.

## 5.1.18 MANEXT, PLATFORM VOOR KENNISDELING

### Vooruitzicht 2022

Het Mediacollege Amsterdam en zijn voorgangers hebben in de loop van 100 jaar duizenden leerlingen en studenten opgeleid die hun weg hebben gevonden in de beroepspraktijk. Via een alumninetwork houdt Ma contact met deze groep critical friends. Veel van hen zijn bij de school betrokken, als praktijkbegeleider, examenbeoordelaar, lid van een brancheklankbordgroep.

Voor alumni en geïnteresseerden uit de mediabranche organiseert Ma regelmatig masterclasses, rondetafelgesprekken, inspiratiesessies en andere evenementen om kennis over de nieuwste ontwikkelingen in de mediabranche met elkaar te delen. Ma wil een baken zijn voor de studenten na hun opleiding. De binding met oud-studenten vinden we belangrijk.

## Uitgangssituatie 2018

Alumniregistratie wordt basaal en decentraal bijgehouden. Ma onderhoudt al wel contact met alumni, maar hier is nog geen centrale systematiek voor opgezet.

## Beoogde resultaten

2022

- De netwerken van alumni, bedrijven en creatieve vakinstellingen worden uitgebouwd.

2020

- Ma zet een gecentraliseerde alumniregistratie op.
- Ma formuleert beleid om alumni actief te betrekken bij de ambities van Ma.
- Ma gaat deelnemen aan het actieprogramma LLO in het mbo van het ministerie van OCW en gaat deelnemen aan de diverse bijeenkomsten die georganiseerd gaan worden ([www.levenlangontwikkelen.nl](http://www.levenlangontwikkelen.nl)). Tevens is bij de initiatiefnemers van dit actieprogramma een vraag uitgezet naar activiteiten, ambities en plannen voor alumni.
- Gedurende het jaar organiseert Ma aantrekkelijke inspiratie- en kennisdelingsactiviteiten voor alumni en andere geïnteresseerden uit de branche.

## Stand van zaken eind 2020

De ambities moesten deels bijgesteld vanwege corona. De projectleider van MaNext & LLO – tevens ook begeleidingscoach bij drie opleidingsteams – moest bijvoorbeeld halverwege het jaar fulltime ingezet worden op deze begeleiding. Daarnaast werden vrijwel alle activiteiten online voortgezet. Met de nodige creativiteit is het volgende bereikt:

- Er is een database aangelegd met de gegevens van alumni en er is een systeem opgezet van een jaarlijkse enquête onder pas gediplomeerden, waarmee zij opgenomen worden in de database.
- Door denktanksessies, een-op-een interviews en een enquête onder alumni, en onderzoek naar goede voorbeelden, hebben we ideeën gevormd hoe een

online platform kan bijdragen aan de vorming van een community voor studenten, docenten, alumni en bedrijven in de creatieve industrie. Dit heeft geleid tot een plan voor een online platform, dat naar wij hopen in 2021 wordt gerealiseerd.

- Resultaat van de enquête en de interviews is een lijst van alumni die willen meedenken over het curriculum, gastlessen kunnen geven of studenten coachen. Dit leidde tot een plan en een vacature voor de versterking van MaNext door twee alumni.
- MaNext is lid geworden van het actieprogramma LLO en heeft deelgenomen aan de (online) bijeenkomsten in 2020. Het onderzoek en de ervaringen van initiatiefnemers hebben we meegenomen in het formulieren van het document alumnibeleid voor het Ma.
- Ondanks de coronacrisis hebben we in 2020 twee masterclasses georganiseerd, in samenwerking met bedrijven uit de branche.
- Op 1 juli de masterclass React Native (open-source framework, interessant voor software developers).
- Op 2 december de masterclass Designsprinting, interessant in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.
- Naar aanleiding van wensen die alumni hebben uitgesproken hebben we voorbereidingen getroffen voor een event met een sociaal, reünie-achtig karakter en voor een online masterclass ondernemen.

## 5.1.19 LEVEN LANG ONTWIKKELEN

### Vooruitzicht 2022

Ma leidt niet alleen mbo-studenten op voor hun eerste baan, maar biedt ook bij- en nascholing voor werknemers uit de mediabranche. Omdat de opleidingen zich steeds vernieuwen, blijft het voor oud-studenten aantrekkelijk om regelmatig terug te komen bij Ma voor een nieuw aanbod. Het cursusaanbod is gericht op innovatie, diepere en/of bredere ontwikkeling in het vakgebied en wordt gerealiseerd in afstemming met bedrijven uit alle branches van het mediadomein en

met de andere creatieve vakinstellingen in Nederland. Bij aanpassing van de regelgeving kan het aanbod leiden tot erkende (deel-)certificaten met een maatschappelijke waarde. Als binnen de opleidingen Ma-Maatwerk is doorgevoerd met als basis 'standaardisering van de onderwijsprogramma's' is het mogelijk om zowel over de opleidingen heen als binnen 'Leven lang ontwikkelen' zorg te dragen voor flexibilisering, hybride leren, uitdagende projecten en optimale samenwerking. De opleidingen zijn dan uitgelijnd in afstemming met het bedrijfsleven. De onderwijs-infrastructuur is zoals gezegd gereed voor een 'Leven lang ontwikkelen'.

### **Uitgangssituatie 2018**

Ma heeft de basis gelegd voor haar ambitie om 'Leven lang ontwikkelen' inhoud en vorm te geven ten behoeve van professionals uit de mediabranche met een cursusaanbod dat wordt georganiseerd door de GMI-mediaschool. Dit is een zelfstandige bv die contract onderwijs biedt. Tevens is er een aantal samenwerkingen opgezet om te komen tot een aantrekkelijk cursusaanbod. Een belangrijke doelgroep hiervoor zijn oud-studenten van Ma. Om met hen contact te leggen en te onderhouden zijn diverse sociale mediakanalen in gebruik.

### **Beoogde resultaten**

2022

- Ma doet permanent onderzoek naar ontwikkelingen en mogelijkheden in de mediabranche en de behoefte aan scholing.
- Ma biedt een dynamisch palet aan scholingsactiviteiten binnen 'Leven lang ontwikkelen' en werkt hiervoor samen met de GMI-mediaschool en bedrijven.

2020

- Ma onderzoekt de mogelijkheden die zij kan benutten in het kader van 'Leven lang ontwikkelen'.

- Ma gaat deelnemen aan het actieprogramma LLO in het mbo van het ministerie van OCW en gaat deelnemen aan de diverse bijeenkomsten die georganiseerd gaan worden ([www.levenlangontwikkelen.nl](http://www.levenlangontwikkelen.nl)); tevens is bij de initiatiefnemers van dit actieprogramma een vraag uitgezet naar activiteiten, ambities en plannen voor alumni.
- Ma ontwikkelt aantrekkelijk aanbod op mbo+-niveau en vernieuwend op mbo-niveau in het kader van 'Leven lang ontwikkelen', in afstemming met het netwerk van creatieve vakinstellingen en het bedrijfsleven.
- Ma maakt op diverse manieren haar cursusaanbod kenbaar aan alumni en brancheorganisaties.
- Ma zet diverse pilottrainingen op, zodat nagegaan kan worden welke er van aansprekend zijn voor de alumni en voor professionals uit het bedrijfsleven.
- Ma draagt zorg voor herpositionering van de GMI-mediaschool.

### **Stand van zaken eind 2020**

We hebben in 2020 de basis gelegd en zullen de implementatie van LLO als kernactiviteit in 2021 gaan voorbereiden. De beoogde resultaten zijn inderdaad bereikt:

- MaNext heeft de resultaten verwerkt van haar onderzoek en verkenning onder andere scholen en spelers op het gebied van LLO en vervolgens een LLO-beleid geformuleerd in een document dat in november is voorgelegd aan het cvb. Daarmee is een belangrijke stap gezet richting implementatie van LLO als kernactiviteit binnen het Ma.
- MaNext is lid geworden van het actieprogramma LLO. Tijdens online bijeenkomsten is kennis en informatie uitgewisseld en zijn nieuwe contacten gelegd.
- Aanbod op mbo+ niveau:
  - De GMI-designschool faciliteert bij- en nascholing voor de mediabranche. Dit aanbod is in 2020 deels vernieuwd en is gericht op innovatie, diepere en bredere ontwikkeling in het vakgebied. Het aanbod sluit aan op een aantal opleidingen van Ma en biedt

soms ook een andere kans dan een reguliere bol opleiding om in de mediabranche werkzaam te kunnen zijn.

- Via de TV Academy is er een aanbod voor talentvolle alumni van Ma.
- MaNext onderhoudt contact met sSquare, een organisatie die een aanbod heeft op MBO+ niveau en met het HMC. De ambitie van MaNext is om niet alleen zelf een aanbod te ontwikkelen, maar ook een overzicht te bieden van het aanbod in de regio, zoals bijvoorbeeld bij sSquare: hier zaten in 2020 zes pas afgestudeerde members van Ma, afkomstig van de opleidingen Filmacteur, Ruimtelijk vormgever en Mediavormgever. Het membership houdt in dat zij -samen met 21 andere creatieve members – een betaald ontwikkeltraject van twee jaar volgen. Zo hoeven ze zich minder te focussen op bijbaantjes, maar kunnen zij zich concentreren op hun vraagstukken als creatieve ondernemer. Deze members zijn ook de makers die sSquare koppelt aan betaalde opdrachten van het werkveld.
- MaNext verkent of en hoe Ma certificeerbare keuzedelen kan aanbieden in het kader van LLO.
- Helaas zijn geplande bedrijfsevents niet doorgegaan vanwege de pandemie. We hebben het onderzoek naar de LLO-behoefte in de mediabranche uitgesteld naar 2021.
- Door goede ondersteuning van de afdeling communicatie is het aantal aanmeldingen bij de online masterclasses sterk toegenomen.
- Masterclasses React Native en Design sprinting voor alumni.
- Het aanbod van GMI sluit aan op de grafische opleidingen van het Ma. Tevens is het GMI sterk in het flexibel opzetten van een aanbod op maat. Er ligt een uitdaging om voor alle alumni van het Ma een LLO aanbod te realiseren.

## 5.1.20 MADAM

### Vooruitzicht 2022

Ma staat midden in de samenleving en in de stad Amsterdam. Dit is volop zichtbaar in tal van projecten met maatschappelijke, grootstedelijke thema's die worden uitgevoerd in co-creatie met externe partners als de gemeente Amsterdam, bedrijven en andere instellingen. Studenten werken met inzet van vormgeving en techniek aan innovaties voor bestaande (stedelijke) vraagstukken, terwijl hun leerproces voorop blijft staan.

### Uitgangssituatie 2018

Ma is een vakschool met een 100-jarige traditie, van oudsher verbonden met de stad Amsterdam. Binnen de grafische industrie en de mediabranche had en heeft zij een belangrijke plek in het vakmanschap dat hier gevraagd wordt. Ma'Dam is een project dat de connectie met de stad gestalte geeft. Het vraagstuk ligt voor hoe Ma die connectie kan versterken. Het gefaseerd invoeren van MaMaatwerk maakt het mogelijk dat studenten en docenten van Ma in toeneemende mate creatieve partners kunnen zijn in de grootstedelijke vraagstukken binnen Amsterdam. Studenten worden steeds meer uitgedaagd zich te buigen over thema's die aansluiten bij actuele maatschappelijke ontwikkelingen in Amsterdam, Nederland, de wereld en in het mediawerkveld, als praktische invulling van burgerschapsonderwijs.

### Beoogde resultaten

2022

- Projecten in het kader van Ma'Dam zijn onderdeel van het reguliere onderwijsprogramma.

2020

- Twee à drie opleidingsteams werken binnen de pilots van MaMaatwerk vanuit thema's, waarbij een van de thema's 'Mens en Maatschappij' is. Hierin werken studenten van Ma samen met Amsterdamse organisaties en de gemeente in de vorm van multidisciplinaire projecten. Hiermee krijgt Ma'Dam een plaats binnen de curricula van de opleidingen die deelnemen aan de pilots voor MaMaatwerk.
- Ma blijft in gesprek met de gemeente Amsterdam, met name binnen het gremium voor de MBO-agenda Amsterdam, om zo actuele thema's te bespreken en te bepalen welke opdrachten en projecten geschikt zijn voor Ma'Dam.

### Stand van zaken eind 2020

- Onder de naam Made by Ma zijn 'challenges' uitgevoerd voor drie maatschappelijke en culturele organisaties, in samenwerking met Diversion en de projectteams Excellentie (zie 3.3) en Ondernemendheid (3.1)
- Connecties zijn gemaakt met o.a. Vrij Paleis, MACA, NXT Museum, Broedplaats Contact en SLOOT.

## 5.2 VERANTWOORDING INZET EXTRA MIDDELEN: MBO-AGENDA

### 5.2.1 DUURZAAMHEID

Ma betreft duurzaamheid bij haar eigen organisatie-doelen, maar ook bij haar onderwijs aan studenten. In 2020 hebben wij de focus gelegd op een mindset die kritisch denken bevordert en maatschappelijk bewustzijn omarmt. We hebben in 2020 een subsidie aangevraagd en toegekend gekregen vanuit de MBO-Agenda, om Ma te verduurzamen.

### Nulmeting

Sinds september van schooljaar 2020-2021 heeft duurzaamheid nadrukkelijker een plek binnen onze organisatie en ons onderwijs gekregen. Via de beproefde aanpak van de Whole School Approach voor duurzame ontwikkeling en gespecificeerd aan de hand van de Sustainable Development Goals (SDGs) is in oktober 2020 een nulmeting uitgevoerd door een duurzaamheidscoach. De meting toont aan waar de organisatie staat als het gaat om actief bijdragen aan belangrijke thema's, zoals het tegengaan van klimaatverandering, het bevorderen van diversiteit en inclusie, afvalreductie en maatschappelijk verantwoord inkopen. Ook geeft de meting, gedaan aan de hand van de MVO-criteria van ISO 26000 en de GRI, aan waar de kansen voor verbetering liggen.

### SustainaBul 2020

De SustainaBul, georganiseerd door de coöperatie Leren voor Morgen (coördinator voor SDG4 Kwaliteitsonderwijs), is een jaarlijkse benchmark op duurzaamheid van het middelbaar beroepsonderwijs. Wij zijn in december 2020 op de 7e plaats geëindigd van de 19 deelnemers en een van onze voorbeelden van duurzaamheid binnen de onderwijspraktijk is genomineerd voor de publieksprijs als 'best practice'. De Catwalk Protest is een opleidingoverstijgend project, waarbij studenten een eigen gekozen maatschappelijk thema ten tonele hebben gebracht ter bewustwording op dat specifieke thema. Onderwerpen als huiselijk geweld, de Plastic Soup, klimaat en racisme kwamen onder andere aan bod.



## Commitment

Ma heeft op 16 november 2020 de visie en voorwaarden van SDG Nederland ondertekend. Daarnaast is Ma lid geworden van de SDG Nederland Community om zichtbaarheid te geven aan de activiteiten die worden ondernomen en de samenwerking te zoeken met overheid en bedrijfsleven in het behalen van de doelen. In 2020 heeft Ma over haar bijdragen aan de doelen gerapporteerd aan SDG Nederland en de MBO Raad.

## Implementatie

In samenwerking met Blue Terra Energy Experts is, in navolging van het door hen opgestelde energiebesparingsplan, in 2020 gestart met het meten van ons energieverbruik, het verbeteren van de energie-efficiency en het reduceren van onze CO<sub>2</sub> uitstoot. Verdere stappen vanuit de nulmeting en de benchmark zijn opgepakt in samenwerking met een hiervoor opgerichte werkgroep Duurzaamheid. Naast medewerkers en docenten hebben juist studenten een belangrijke rol gespeeld in de inventarisatie van onderwerpen en het bepalen van de speerpunten voor het duurzaamheidsbeleid in het daartoe opgerichte team Ma Frontrunners; voorlopers op de weg naar een betere wereld. Duurzaamheid zal in uitvoering worden verweven met al bestaande activiteiten van Ma, zoals Ma'dam maar tevens met MaMaatwerk, waarin de duurzaamheidscoach gastlessen heeft aangeboden aan diverse opleidingen binnen de periode van het Maatwerk thema Innovatie & Duurzaamheid.

Professionalisering is een van de pijlers binnen de Whole School Approach voor duurzame ontwikkeling. In 2020 zijn, ter voorbereiding op de implementatiefase, vanuit Ma Maatwerk vier online Inspiratie Carroussels aangeboden aan medewerkers en docenten op thema's als de SDGs, klimaat en diversiteit en inclusie.



# 6. HUMAN RESOURCES



Dit deel van het geïntegreerd jaardocument 2020 vormt het sociaal jaarverslag. Hierin wordt de uitkomst en voortgang beschreven op verschillende HR- onderwerpen die bij het Mediacollege Amsterdam in 2020 hebben gespeeld en/of relatie hebben met de verdere uitvoering van de strategische koers MaFuture/Get Connected. Het (strategisch) personeelsbeleid van Ma heeft betrekking op zowel het vmbo als het mbo. 2020 stond in het teken van de coronacrisis, die ons in maart overviel. Het voornemen om in 2020 diverse strategische HR-onderwerpen op te pakken kwam daarmee in een ander daglicht te staan. De focus is voornamelijk uitgegaan naar het managen en faciliteren van alle gevolgen van corona voor het personeel. Daar heeft HR als afdeling veel energie in gestopt en dit heeft de Ma-brede HR-agenda bepaald. Desalniettemin is een aantal HR-thema's en onderwerpen in 2020 toch verder uitgewerkt en uitgevoerd.

## 6.1 ORGANISATIEONTWIKKELING

De organisatie is in 2020 nog steeds in transitie. De ontwikkeling waarbij de opleidingsteams aangestuurd worden door opleidingsmanagers heeft zich verder uitgekristalliseerd. Door verdere uitwerking en implementatie van Maatwerk onderwijsinnovatie is de ontwikkeling van teams doorgezet.

In 2020 is de management overlegstructuur opnieuw ingericht en de portefeuilleverdeling tussen het college van bestuur als gevolg van de komst van de nieuwe college van bestuur-voorzitter herzien. In de stafdiensten zijn verder geen grote wijzigingen ontstaan met betrekking tot de organisatie-inrichting of -ontwikkeling

## 6.2 BIJDRAGE DIENST HR

Zoals aangegeven stond het jaar 2020 vooral in het teken van het managen van de gevolgen van corona voor het personeel bij Ma. Vanuit HR heeft het hoofd HR zitting gehad in het coronacrisisteam.

Daarnaast is in 2020 samen met Financiën en Control verder gewerkt aan de vernieuwing van het kader voor formatietoedeling.

De HR-jaarkalender bevatte een veelheid aan onderwerpen die opgepakt worden in 2020, maar door corona is het nodig geweest dit te temporiseren. Daarentegen is in het kader van thuiswerken en veilig werken vanuit HR een aantal middelen aangeboden: coronaprotocol, mindfulness-sessies, coaching en een vergoeding voor thuiswerken. Juist in tijden van verandering en flexibilisering vraagt het extra maatregelen om medewerkers optimaal te laten functioneren en wendbaar en weerbaar te houden.

Andere belangrijke onderwerpen die door HR zijn opgepakt in 2020:

- volledige inventarisatie en ordening van huidige functieprofielen;
- verdere digitalisering van HR-processen;
- opstarten ontwikkelen nieuwe werken-bij Ma site;
- aanbesteden nieuwe Arbodienst.

## 6.3 ONTWIKKELING EN PROFESSIONALISERING PERSONEEL

Het Mediacollege Amsterdam heeft er in 2020 naar gestreefd om zo veel mogelijk medewerkers in de gelegenheid te stellen om hun deskundigheid te vergroten en zich professioneel te ontwikkelen, zodat zij hun functie nu en in de toekomst optimaal kunnen uitoefenen. Corona heeft hierin achterstand en vertraging opgeleverd.

Vooraf binnen teamtraining en vakmatige training is de aandacht gericht geweest op verdere uitvoering en uitwerking van MaMaatwerk; het traject naar flexibilisering van onderwijs. Diverse teams zijn onder online begeleiding van een extern onderwijsadviesbureau aan de slag gegaan met de verdere invulling en ontwerp van standaardisering van onderwijs om te kunnen flexibiliseren. Daarmee is er opnieuw focus gelegd op verdere versteviging van het pedagogisch-didactisch klimaat.

In het kader van de PDG is er een professionele leergemeenschap opgericht, die het leren binnen de groep zij-instromers verder ondersteunt. Er zijn inmiddels drie groepen die op verschillende dagen online met elkaar leren. Deze groepen worden ondersteund door een PDG-coach binnen de leergemeenschap. Verder vindt er intervisie onder begeleiding plaats, die is georganiseerd vanuit het Mediacollege Amsterdam t.b.v. het PDG-traject dat gevolgd wordt bij de HvA.

In 2020 is de formele scholingsomvang ten opzichte van de vorige jaren in absolute aantallen sterk afgenomen. Dit effect is toe te schrijven aan de coronapandemie. Hierdoor gingen initieel geplande fysieke scholingsactiviteiten niet door bij diverse opleidings- en trainingsinstituten. Niet iedere organisatie beschikte direct over vervangend aanbod van een onlineprogramma. De verdere formele professionalisering heeft in 2020 voornamelijk online plaatsgevonden. De effecten hiervan komen in de onderstaande tabel tot uitdrukking.

### Professionalisering (scholing/coaching) bezien in een meerjarenperspectief

Aantallen op jaarbasis in:	2017	2018	2019	2020
Vakmatig individueel	88	66	66	28
Ped.didactisch of PDG*	31	40	30	32
Coaching individueel				
Vakmatig team	12	4	1	1
Teamtraining	6	9	21	3
Coaching team	6	11	4	1
<b>Totaal</b>	<b>162</b>	<b>158</b>	<b>149</b>	<b>95</b>

Ma wist binnen no time een enorme transformatie door te maken van het bieden van fysiek naar online onderwijs aan onze studenten. Dit heeft effecten gehad op de doorgemaakte professionalisering van onze docenten tijdens het ontwikkelen en geven van online lessen. Omdat het onderwijs plotsklaps online moest plaatsvinden, werd iedereen binnen Ma uitgedaagd om op ICT-vlak stappen te zetten om dit te realiseren. Hierbij hebben zowel het practoraat Mediawijsheid, de stafdienst onderwijs en ICT een centrale ondersteunende rol vervuld. Het (door) ontwikkelen van online materiaal, het verder benutten van de mogelijkheden om te werken met Teams werden door de verschillende I-coaches in de teams ondersteund.

Tijdens de start van het nieuwe schooljaar op 24 augustus 2020 vonden er in totaal 13 inspiratiesessies plaats, gegeven door medewerkers van Ma. Werknemers konden kiezen uit twee verschillende workshops. Het aanbod bestond o.a. uit: formatief evalueren, leren en lesgeven met ICT, oplossingsgerichte gesprekken voeren, 21e-eeuwse vaardigheden, balanceren werk en privé en het werken met MS Teams. Deze inspiratiesessies zullen gedurende het studiejaar 2020-2021 periodiek aangeboden worden.

Vermeldenswaardig is het in 2020 gestarte In company innovatietraject Mediaperspectives, waaraan tien docenten uit verschillende teams hebben deelgenomen. Zij hebben op verschillende actuele mediagerelateerde onderwerpen hun kennis vergroot. De opgedane expertise en inzichten uit dit traject worden in 2021 gedeeld binnen het instituut om op deze wijze de kennisdeling verder te laten plaatsvinden.

De totale professionaliseringskosten zijn in 2020 vastgesteld op € 873.000. In 2019 bedroegen de kosten totaal € 747.000. De stijging van de kosten in 2020 is een gevolg van het professionaliseren van de PDG leergemeenschap en het investeren in scholing in relatie tot digitaal werken en online onderwijs verzorgen als gevolg van de pandemie. Hierboven is aangegeven dat de formele scholing als gevolg van corona minder plaats gevonden heeft dan het vorige kalenderjaar. Daarentegen kan gesteld worden dat het informeel leren (middels onderlinge uitwisseling, kennisdeling, training on the job) juist in 2020 ten tijde van corona sterker dan ooit heeft plaats gevonden. Ma blijft de komende jaren investeren in verdere professionalisering op het gebied van duurzame inzetbaarheid, verdere ontwikkeling van de teams in het kader van Teams aan zet en als faciliteringslijn vanuit MaMaatwerk.

## 6.4 RECRUITMENT EN INTRODUCTIE NIEUWE MEDEWERKERS

In 2020 waren er 39 vacatures en is er een groep van 38 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit ligt in lijn met de geprognostiseerde studentenaantallen, pensioering en onvoorziene (zwangerschap en ziekte) vervangingsvacatures. De verdeling van nieuwe medewerkers tussen OBP en OP liep dit jaar bijna gelijk op. Wat opvalt is dat meerdere vacatures moeilijk vervulbaar zijn zoals docent Media, Vormgeving & ICT (MVI), docent wiskunde en docent natuurkunde. Vanwege corona is een poule met acht flexmedewerkers opgezet, die docenten ondersteunen bij het lesge-

ven. Tevens zijn er drie docenten ingehuurd, die steunlessen en examentrainingen hebben gegeven om achterstanden weg te werken.

Door corona zijn de nieuwkomers niet fysiek maar online uitgenodigd voor twee opeenvolgende jaarlijkse introductiebijeenkomsten voor nieuwe Ma-collega's. Aan de hand van videopresentaties stelden de leidinggevenden zich voor aan de nieuwkomers. Tijdens de eerste onlineavond maakten de nieuwkomers nader kennis met het college van bestuur en de overige nieuwe collega's binnen Ma. Daarnaast werden er videopresentaties over Ma-maatwerk en de onderwijsvisie binnen Ma aangeboden.

De tweede interactieve avond stond dit jaar weer in het teken van Mediawijsheid en VR. Deze introductieavonden worden georganiseerd ter bevordering van zowel de verbinding met Ma-collega's als het leren kennen van Ma als organisatie.

Als de situatie het toelaat wil Ma in 2021 een derde fysieke bijeenkomst organiseren. Daarin wordt teruggeblikt op positieve ervaringen van de medewerkers en wat ze als leerervaring aan de organisatie willen terugkoppelen. Dit draagt bij aan het doel dat Mediacollege Amsterdam een lerende organisatie wil zijn.

## 6.5 SALARIS- OF FUNCTIEMIX (V)MBO

Eén van de doelstellingen voor het mbo is dat docenten naar hogere salarisschalen worden gepromoveerd.

De doelstelling voor het mbo bedraagt 25% voor LB, 65% voor LC en 10% voor LD.

### Gegevens salarismix (mbo) per peildatum 1 oktober 2017

Schaal	2018	2019	2020	Doelstelling mbo
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	
LA	-	-	-	-
LB	39,3%	42,6%	44,4%	25%
LC	49,7%	48,1%	47,0%	65%
LD	11,0%	9,3%	8,6%	10%
LE	0,0%	0,0%		0%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

In het mbo is de doorstroom van LB-docenten naar LC-docentschap op basis van ontwikkeltrajecten en het behalen van een pedagogisch didactisch getuigschrift redelijk stabiel. De verhoogde instroom in LB valt te verklaren doordat er in 2020 weer een aantal zij-instromers binnen Ma werden aangenomen. Zij beschikken bij aanneming meestal nog niet over een onderwijsbevoegdheid en worden dan bij binnenkomst aangesteld in de LB-schaal.

Ten gevolge van enerzijds de uitstroom van LC-docenten, die niet altijd direct opgevolgd kunnen worden door een bevoegde LC-docent, heeft een lichte daling plaatsgevonden van de docenten in de LC-schaal. Het percentage LD is ook wat gedaald als gevolg van pensionering van een beperkt aantal LD-docenten.



### Ontwikkeling functiemix (vmbo) per peildatum 1 oktober

Schaal	2018	2019	2020		Doelstelling VO
LA	-	-	-	-	-
LB	40,8%	30,5%	37,3%		16,0%
LC	54,5%	59,0%	52,6%		55,0%
LD	4,7%	10,5%	10,1%		29,0%
<b>LE</b>	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Binnen Ma zijn de percentages voor LB- en LC- schalen bij het vmbo in 2020 veranderd t.o.v. 2019. In de LB-schaal zien we een groei in percentage t.o.v. 2019. Dit heeft te maken met een aantal nieuwe docenten dat geworven is. Het percentage LC-schaal is lager, vanwege uitstroom van docenten. Het percentage LD-schalen is nagenoeg gelijk gebleven.

### Verdeling onderwijsfuncties mbo en vmbo per peildatum 1 oktober 2020

	2018		2019		2020	
	fte	%	fte	%	fte	%
Instructeur	6,5	4,3%	10,7	6,6%	7,9	4,7%
Docent LB	74,3	49,1%	62,4	38,7%	90,7	54,0%
Docent LC	59,1	39,0%	75,0	46,5%	58,8	35,0%
Docent LD	11,4	7,5%	13,3	8,2%	10,5	6,3%
<b>Totaal</b>	<b>151,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>161,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>168,0</b>	<b>100,0%</b>

In 2020 is het aandeel instructeurs afgenomen met bijna 2%. Zij-instromers die eerst tijdens het behalen van hun Pedagogisch Didactisch Getuigschrift voorlopig aangesteld zijn als instructeur, zijn doorgestroomd naar LB-docent.

In aantallen is het aandeel docenten LC en LD afgenomen. Procentueel en absoluut is het aandeel LB-docenten groter geworden. Dit is met name te verklaren door een groter aandeel nieuwe instroom. Het LD-docentschap is gedaald. Dat is met name veroorzaakt door uitstroom vanwege pensioen. In principe heeft elke onderwijseenheid nu één tot twee LD- docenten, afhankelijk van de omvang van het team.

## 6.6 PERSONEELSBEZETTING EN OVERIGE KENMERKEN

In 2020 is een verdere aanzet gemaakt tot strategische personeelsplanning. Daarbij is inzicht gegeven in de kwalitatieve samenstelling van ons personeelsbestand op expertise en ontwikkelbaarheid van medewerkers.

### Verdeling onderwijsgevenden, staf en college van bestuur in fte's, procenten en aantallen per peildatum 1 oktober 2020

	2018			2019			2020		
	fte	%	aantal	fte	%	aantal	fte	%	aantal
cvb	2,0	0,9%	2	2,0	0,9%	2	2,0	0,8%	2
Onderwijs*	152,3	69,3%	192	164,0	70,5%	204	170,6	68,3%	208
Staf	65,4	29,8%	72	66,7	28,7%	76	77,1	30,9%	86
<b>Totaal</b>	<b>219,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>266</b>	<b>232,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>282</b>	<b>249,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>296</b>

\* tot het onderwijs behoren docenten en instructeurs

Ma streeft naar continuïteit van werkgelegenheid en een goede verhouding tussen onderwijs, staf, medewerkers en leidinggevenden. De totale personeelsbezetting was in 2020 249 fte. Door de groei van Ma is de totale omvang in aantal medewerkers gestegen naar 296 t.o.v. 282 in 2019, veelal verklaarbaar uit een steeds groter aantal deeltijdmedewerkers.

De procentuele verhouding tussen onderwijsformatie, stafformatie en cvb-formatie is ongeveer hetzelfde gebleven als in 2019. In absolute aantallen is er een verhoging van het aantal medewerkers bij staf, die toe te wijzen is aan het op tijdelijke basis aantrekken van onderwijskundigen en projectcoördinatoren om het maatwerkproces te begeleiden. Dit is van tijdelijke aard.

### Verdeling leidinggevenden/medewerkers per peildatum 1 oktober 2020

	2018		2019		2020	
	fte	%	fte	%	fte	%
Leidinggevenden	15,8	7,2%	14,8	6,4%	15,7	6,3%
Medewerkers	203,9	92,8%	215,9	93,6%	234,0	93,7%
<b>Totaal</b>	<b>219,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>230,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>249,7</b>	<b>100,0%</b>

De verhouding tussen het aantal fte's in leidinggevende functies t.o.v. het aantal medewerkers is ongeveer gelijk gebleven. In absolute aantallen is het aantal fte's leidinggevenden op peildatum 1 oktober 2020 iets hoger dan in 2019, maar dat is verklaarbaar vanwege een ingevulde vacature voor de functie van stafhoofd.



### Funcatiecategorie man/vrouw- omvang fte's in % per peildatum 1 oktober 2020

	2018			2019			2020		
	Vrouw	Man	Totaal	Vrouw	Man	Totaal	Vrouw	Man	Totaal
CvB	0,0%	0,9%	0,9%	0,0%	0,9%	0,9%	0,4%	0,4%	0,8%
Onderwijs*	28,2%	41,1%	69,3%	30,7%	39,8%	70,5%	29,9%	38,4%	68,3%
Staf	16,8%	12,9%	29,8%	16,0%	12,6%	28,6%	18,4%	12,5%	30,9%
<b>Totaal</b>	<b>45,0%</b>	<b>55,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>46,7%</b>	<b>53,3%</b>	<b>100%</b>	<b>48,7%</b>	<b>51,3%</b>	<b>100,0%</b>

\* tot het onderwijs behoren docenten en instructeurs

In 2020 is binnen het cvb de verhouding in percentage tussen mannen en vrouwen gelijkgetrokken. Daarnaast is de verhouding man-vrouw over de gehele organisatie naar elkaar toe gegroeid.

### Verdeling M/V (fte's) in leidinggevende functies in procenten per peildatum 1 oktober 2020

	2018	2019	2020
Vrouw	44%	47%	63%
Man	56%	53%	37%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De verhouding M/V in leidinggevende posities is in 2020 uiteen gelopen. Substantieel meer vrouwen zijn werkzaam in leidinggevende functies.

### Personeelsomvang vaste en flexibele formatie in % en fte's per peildatum 1 oktober 2020

Verdeling totaal personeel	2018	2019	2020
Vaste formatie	73,6%	79,5%	76,1%
Flexibele formatie tijdelijke contracten	16,7%	9,5%	17,0%
Flexibele formatie inhuur	9,6%	11,0%	6,9%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Personeel in dienst (fte's)</b>			
Vaste formatie	182,1	199,8	203,6
Flexibele formatie tijdelijke contracten	37,6	32,9	46,0
<b>Totaal</b>	<b>219,7</b>	<b>232,7</b>	<b>249,7</b>
Flexibele formatie Inhuur	27,6	18,5	17,9
<b>Totale Personeelsomvang</b>	<b>247,3</b>	<b>251,2</b>	<b>267,6</b>
Percentage tijdelijke versus vast	26,4%	20,5%	23,9%

In 2020 is de vaste formatie met 3% gedaald, verklaarbaar uit het stijgen van de totale personeelsomvang en het tijdelijk contracteren van medewerkers. Daarentegen is het percentage tijdelijke contracten hoger dan in 2019. De flexibele formatie-inhuur is met 4% gedaald ten opzichte van 2019, maar in absolute aantallen fte gelijk gebleven.

De flexibele formatie is in fte's substantieel gegroeid als gevolg van de toename van studentenaantallen, additionele projecten en extra inzet van onderwijspersoneel voor opvang van de corona-effecten.



## Leeftijdscategorie in aantallen per peildatum 1 oktober 2020





	2018	2019	2020
Tussen 20 en 30 jaar	18	23	21
Tussen 30 en 40 jaar	55	57	71
Tussen 40 en 50 jaar	59	64	61
Tussen 50 en 60 jaar	88	89	101
Ouder dan 60 jaar	46	49	42
<b>Totaal</b>	<b>266</b>	<b>282</b>	<b>296</b>

In de leeftijdscategorie tussen de 50 en 60 jaar is het aantal medewerkers gestegen. Daarentegen is het aantal in de categorie 60+ gedaald. Deze tendens komt overeen met demografische ontwikkelingen. In de leeftijdsgroep tussen 30 en 40 jaar is het aantal medewerkers in verhouding ook gestegen. Dat is het gevolg van instroom van medewerkers in gestelde vacatures. Dit alles heeft nauwelijks effect op de gemiddelde leeftijd op de peildatum.

## Gemiddelde leeftijd per peildatum 1 oktober 2020

	2018	2019	2020
	47,66	47,39	47,06

Resultaten op hoofdlijnen

					Leidinggevenden	MBO	Staf en Ondersteuning	VMBO
Bevlogenheid	7.7	7.5	7.6	7.6	7.6	7.7	7.7	7.9
Betrokkenheid	7.9	7.8	7.7	7.7	7.3	7.8	8.3	7.9
Tevredenheid	7.1	6.8	7.2	7.1	7.1	6.9	7.4	7.5
Werkgeverschap	7.4	7.0	7.2	7.2	7.6	7.2	7.8	7.6
Aantal respondenten	237	196			13	155	50	17





### Deelname seniorenregeling in fte's per peildatum 1 oktober 2020

	2018	2019	2020
Leeftijd 56 tot 59	0,2	0,3	0,3
Leeftijd 59 en ouder	4,0	3,1	3,3
<b>Totaal</b>	<b>4,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>

In 2020 zien we een kleine toename van het gebruik van de seniorenregeling (en oude bapo-regeling die uitloopt) binnen de groep vanaf 60 jaar en ouder.

### Banenaafsprak

In het kader van bestuurlijke afspraken tussen het kabinet en onderwijswerkgevers (waaronder het mbo) is vastgelegd dat scholen jaarlijks rapporteren over de inspanningen op het terrein van de Banenaafsprak. Voor Ma geldt dat er geen specifiek beleid in 2020 is geweest. Door corona is dit niet goed uit te voeren gebleken. Veel van de functies die voor de doelgroep bedoeld zijn, zijn door het Mediacollege Amsterdam geoutsourcet. Te denken valt aan functies bij catering en hospitality en onderhoud gebouw buitenomgeving. Juist deze werkzaamheden stonden in 2020 onder druk vanwege corona en thuiswerken. In het programma van eisen wordt dit element meegenomen bij het contracteren van partijen.

### 6.7 VERZUIM EN ARBO

De samenwerking tussen de leidinggevenden, dienst HR en de arbo dienst BlijWerk is in 2020 vergelijkbaar geweest met de werkwijze in 2019. Vaak had de samenwerking te maken met ziekteverzuim in het kader van corona. Daarnaast heeft het Mediacollege Amsterdam in 2020 een aanbestedingsprocedure doorlopen om per 1-1-2021 te starten met een nieuwe arbo dienst.

## Kengetallen rondom verzuim

Verzuim per jaar	2018	2019	2020
Ma	6,1%	5,2%	4,10%
Mbo-sector	5,3%	5,3%	5,3%

## Kerngetallen verzuim 2020

	2018	2019	2020
Verzuimpercentage Ma	6,1%	5,2%	4,1%
Meldingsfrequentie per jaar	1,4	1,2	
gemiddelde verzuimduur	14,4	17,6	22,2

Het percentage verzuim dat we in 2020 zagen, is vooral bepaald door het langdurige verzuim binnen Ma. Het percentage is gedaald t.o.v. 2019. Dat is verklaarbaar door het feit dat als gevolg van corona veel medewerkers thuis gewerkt hebben en daarmee bij ziekte vermoedelijk eerder doorgewerkt hebben. Dit vermoeden wordt ondersteund door een lagere verzuimfrequentie. Het verzuimpercentage bij het Mediacollege Amsterdam ligt in 2020 een stuk lager dan het gemiddelde in het MBO.

## Arbeidsomstandigheden

Om te garanderen dat Arbo-zaken ook in de toekomst voldoende aandacht blijven krijgen, is er een Arbo-commissie met leden uit de verschillende geledingen van de organisatie. De Arbo-commissie is een adviesorgaan voor het college van bestuur voor alle Arbo-aangelegenheden zoals het Arbobeleid, de risico-inventarisaties, plannen van aanpak, de RI&E is in 2020 met veel zorg ingevuld en zal in januari 2021 getoetst worden door Human Invest.

In 2020 is extra veel aandacht besteed aan de veiligheid binnen Ma in verband met de Coronapandemie. Er zijn ten behoeve van de veiligheid veel zichtbare en organisatorische maatregelen ingevoerd. Zo zijn er diverse schermen geplaatst, verzamelplekken verwijderd, informatieborden met instructies en regels aangebracht, desinfectiezuilen neergezet, mondkapjes

aangeschaft, leslokalen aangepast, zijn tijdelijk tenten op het terrein geplaatst, zijn tijdelijke ruimtes gehuurd, etc. Maar ook is er een Coronateam ingesteld, zijn roosters aangepast, is omgeschakeld naar afstandsonderwijs en thuiswerken, is de kantine tijdelijk gesloten, is een pool van extra docenten ingehuurd en zijn looproutes ingesteld. Daarnaast is een mondkapjesplicht ingevoerd, heeft extra schoonmaak plaatsgevonden, is het beleid gericht op thuiswerken, tenzij het noodzakelijk is om op school aanwezig te zijn en konden Covid testen snel afgenomen worden. Voorts zijn er allerlei faciliteiten beschikbaar gesteld, dan wel aangeschaft, om ook op de thuiswerkplek arbo-verantwoord te kunnen werken. De coronamaatregelen hebben ook invloed gehad op de benodigde leermiddelen. Er zijn extra laptops aangeschaft, nieuwe mengpanelen die op afstand geprogrammeerd kunnen worden, extra AV-apparatuur (camera's) om in kleinere groepen te kunnen werken. Alles ter bevordering van de veiligheid van zowel leerlingen, studenten als personeel.

## Bedrijfs hulpsverlening (BHV)

Het ontruimingsplan is definitief gemaakt en is er een degelijke basis voor het verder professionaliseren van de bhv-organisatie. De gebruikelijke ontruimingsoefeningen is vanwege het niet kunnen garanderen van de RIVM-richtlijnen niet gedaan, op de Dintelstraat na. Verder is ondanks de coronamaatregelen een groot deel van medewerkers in 2020 op herhalingscursussen geweest.

In 2020 zijn er geen bedrijfsongevallen voorgekomen die gemeld moesten worden bij de arbeidsinspectie. Er zijn binnen het Ma geen meldingen ontvangen van onveilige situaties.

Beeldschermbrillen/werkplekonderzoeken  
Er zijn in 2020 twee medewerkers voorzien van beeldschermbrillen.

De preventiemedewerkers hebben in 2020 op de locaties vier werkplekonderzoeken uitgevoerd en is er vanuit HR aandacht gegeven aan digitale instructies betreffend thuiswerkplekken

Er zijn in 2020 daarnaast ook veel werkplekartikelen uitgereikt of in bruikleen gesteld om thuiswerken te faciliteren. Elke medewerker heeft ten tijde van corona een aanvraag in kunnen dienen. Beeldschermen, bureaustoelen, tafels en lampen zijn op verzoek ter beschikking gesteld.

## Vertrouwenspersoon

Er zijn in 2020 zeer beperkte cliëntcontacten geweest met externe vertrouwenspersoon van NIM BMW. Door het zeer beperkte aantal heeft NIM BMW ook niet een rapportage opgeleverd (privacy gerelateerd).

## 6.8 MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Het Medewerkers Onderzoek (MO) 2020 is in november-december 2020 opnieuw afgenomen door Effectory. De respons was 80,3%. Dit ligt daarmee behoorlijk hoger dan de benchmark (71,7%) en de vorige meting (75,1%) in 2018. Op goed werkgeverschap scoort de benchmark 7,2 en het Mediacollege Amsterdam een 7,4. Ten opzichte van de vorige meeting is dit een significante, positieve verbetering.

De behaalde resultaten laten over de gehele linie in alle afdelingen een positieve ontwikkeling zien op 4 belangrijke thema's als bevoegdheid, betrokkenheid, tevredenheid en werkgeverschap. Belangrijke onderliggende verklaringen die uit het onderzoek blijken kunnen o.a. gegeven worden door het feit dat leiderschap in de organisatie beter gewaardeerd wordt, samenwerking in teams positief gewaardeerd wordt en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers meer zichtbaar zijn. Door deze uitstekende score op goed werkgeverschap wordt Ma door Effectory bekroond met 'World class Work place Nederland'. Dit keurmerk wil zeggen dat medewerkers graag bij Ma werken.

# 7. BEDRIJFSVOERING



## 7.1 FINANCIËEL BELEID

### Beoogd en gerealiseerd beleid

Externe ontwikkelingen en gemaakte keuzes zijn van invloed geweest op het financiële resultaat in 2020. Dit betreft zowel keuzes met betrekking tot de uitvoering van de strategie en het kwaliteitsplan, als externe factoren als de coronacrisis, de arbeidsmarkt, overheidsbeleid, etc. Zo zien wij bijvoorbeeld impact op de financiële resultaten als gevolg van extra bijdragen van de overheid ter ondersteuning van het voorkomen van leerachterstanden als gevolg van corona, de sluiting van scholen, afstandsonderwijs, verplicht thuiswerken, maatregelen ter voorkoming van verspreiding van het virus, etc.. Daarnaast is een aantal beleidsbesluiten genomen welke de resultaten beïnvloedt.

### Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting

Het beleid met betrekking tot huisvesting en de geplande investering is niet gewijzigd. Vanwege ontwikkelplannen van de gemeente met betrekking tot het gebied Sloterdijk loopt de mogelijkheid tot huur van het pand aan de Condensatorweg af. Er zijn nieuwbouwen en renovatieplannen op de Contactweg uitgedacht en ingezet. Om in de toekomstige vervangingsvraag te voorzien is er een Design & Build contract met bouwonderneming de Geus. Ma heeft haar huurcontract aan de Condensatorweg verlengd, waardoor ook op de korte termijn in de benodigde huisvestingsmeters is voorzien.

Het proces leidend tot de aanvraag van de bouwvergunning bij de gemeente is in 2020 afgerond. Realisatie van de plannen is daardoor haalbaar. Ma start met de bouw van een nieuwe vleugel aan de hoofdvestiging. Als gevolg van het gecompliceerde gemeentelijk proces rondom het verkrijgen van de bouwvergunning en aangescherpte eisen met betrekking tot de installa-

ties als gevolg van corona, is in 2020 het DO (Definitieve Ontwerp) voor een deel opnieuw uitgevoerd. Enerzijds leverde dit opnieuw vertraging op en anderzijds zijn er hierdoor meerkosten ontstaan. Deze meerkosten hebben impact op het financiële resultaat in 2020 en daaropvolgende jaren. Omdat de definitieve bouwvergunning verkregen is en de start van de bouw op korte termijn aannemelijk is, zijn de direct voor de (ver)nieuwbouw toe te kennen voorbereidingsuitgaven in 2020 en de leges voor de bouwvergunning als investering in vaste activa in uitvoering op de balans per eind 2020 verantwoord.

### Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.

Ma vindt dat zij als maatschappelijke organisatie op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier het onderwijs moet organiseren. Om dit kracht bij te zetten heeft Ma zich, samen met de sector, in september 2019 geconformeerd aan het Klimaatakkoord en de uitwerking hiervan in het onderwijs. Gevolg van deze afspraak is dat Ma zich committeert aan de afspraak om jaarlijks gemiddeld 2% CO2 uitstoot te verminderen. De kosten van deze afspraak zijn in kaart gebracht en voor een groot deel ten laste van het boekjaar 2019 en 2020 gereserveerd, zodat deze geen impact hebben op de prognose van de komende vijf jaar. Voor de kosten van bouwtechnische aanpassingen aan de gebouwen om aan de afspraken in het Klimaatakkoord te kunnen voldoen, is in 2019 een reservering van € 1 mln. gedaan. De inschatting van toekomstige kosten die Ma kan verwachten is naar boven bijgesteld op basis van de adviezen van bouwtechnische specialisten en ontvangen offertes.

Daarom is besloten om de reservering die gemaakt was met € 0,5 mln. te verhogen. Afgezet tegen ons aandeel studenten is onze inschatting nog steeds relatief gezien laag, omdat wij rekening houden met het effect van de geplande nieuwbouw en het verwijderen van onze tijdelijke huisvesting. In de sector is de verwachting van de kosten voor verduurzaming tussen de € 174 en € 500 per m<sup>2</sup>. Aangezien het Mediacollege Amsterdam voor een belangrijk deel al zonder aardgas verwarmt, is het de verwachting dat de kosten voor de reeds toegezegde verduurzaming voor het Mediacollege Amsterdam rond de €1.8 mln. zal uitkomen.

### **Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs**

De ontwikkelingen in het aantal leerlingen en studenten zijn in grote mate bepalend voor de toekomstige baten. De onzekerheid is ernstig toegenomen en die is nog slechts beperkt verwerkt in de begroting en meerjaren doorrekening. Effecten kunnen we zien in de jaren 2023 en verder. Het effect van de coronapandemie op de instroom kan significant zijn. Niet alleen op korte termijn, maar ook op de langere termijn zal dit zijn weerslag hebben op de financiële ontwikkelingen en het beleid. De begroting 2021 en prognose zijn in 2020 opgesteld, voordat de effecten van het ontbreken van open dagen, de doorstroombmogelijkheden van jongeren, hun perceptie op het beroepsonderwijs en de effecten op hun studie- keuze volledig bekend was. De onzekerheid ten gevolge van de coronacrisis, de effecten op de instroom en het overheidsbeleid mogen niet ongenoemd blijven bij de beschouwing van onze prognoses in dit jaardocument.

Vooralsnog gaat Ma ervan uit dat de daling in inschrijvingen die we in 2019 constateerden eenmalig was.

Daarom zijn er geen kostenbesparende maatregelen in 2020 getroffen. Het aantal studenten is in 2020 weer toegenomen; het is gelukt om de afname die we in 2019 hebben gezien, te keren. Ondanks dat we in een markt zitten waarbij studentenaantallen landelijk fors krimpen, is Ma in staat geweest om voldoende aandacht van potentiële studenten te trekken. Toch is de verdeling van de aanmeldingen over de verschillende opleidingen ook in 2020 niet gelijkmatig. Bij het vmbo is het aantal leerlingen licht afgenomen en in het mbo is het aantal studenten ten opzichte van het voorgaand jaar toegenomen.

### **Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel**

Als gevolg van de daling in het aantal ingeschreven studenten in 2019 zal de bekostiging na 2 jaar (2021) dalen. Vooralsnog is in de jaren na 2021 weer een geleidelijk groei van de bekostiging verwacht ten gevolge van de ontwikkeling in het aantal studenten. In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van eenzelfde basis van activiteiten als in het afgelopen jaar naast de uitvoering van diverse projecten. Hiervoor ontvangt Ma tijdelijk middelen. Deze tijdelijke middelen fluctueren omdat ze soms afgeleid zijn van studenten aantallen, voortkomen uit de kwaliteitsagenda of MBO-Agenda gemeente Amsterdam, door verschuivingen in budgetten en maatregelen, door salarismix gelden die op de tocht staan, etc.

De financiële effecten van fluctuaties in de tijdelijke middelen worden zo veel mogelijk ondervangen door het HR-beleid. Er zijn verschillende externe ontwikkelingen die effect hebben op de ontwikkeling van de formatie in de komende jaren. Verschillende beleidsontwikkelingen worden ondersteund door extra financiering. Dit wordt meestal vertaald naar extra formatie. In algemene zin kan gezegd worden dat een aantal subsidiegelden - waaronder de subsidie voor

de kwaliteitsagenda - vanaf 2022 ongewis zijn. Als gevolg daarvan is in de Meerjaren Formatie Raming ook rekening gehouden met een teruggang van het aantal fte's op projecten. Vanuit HR- oogpunt stuurt Ma op een dusdanige flexibele schil dat we in het personeelsbestand kunnen meebewegen met deze onzekere factor en met het effect van minder subsidiegelden voor inzet fte's.

### **Treasurybeleid**

Het beleid met betrekking tot beleggingen en leningen is ongewijzigd conservatief en risicomijdend. Er zijn geen beleggingen, geen leningen verstrekt, geen renteswaps en geen derivaten. Ma heeft een uitstaande geldlening, die in het verleden aangegaan is voor de financiering van de nieuwbouw aan de Contactweg. We zullen de financiële ontwikkeling blijven monitoren om tijdig te kunnen anticiperen wanneer de verwachtingen naar beneden bijgesteld worden. Op dat moment zal Ma overwegen om te gaan lenen. Een eventuele lening probeert Ma zo laat mogelijk af te sluiten zodat vanaf dat moment meevallers en tegenvallers in de cashflow met de lening afgedekt kunnen worden. Om dit te bepalen wordt gebruik gemaakt van de sectorale (liquiditeits)normen en de verwachte cashflowontwikkeling.

Het financieel beleid is gericht om de rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit minimaal op de landelijke norm te handhaven. De bekostiging van de groei en de daarvoor benodigde uitbreiding van het aantal lokalen en fte's zal ook op termijn gefinancierd worden uit opgebouwde reserves en een hoger aantal studenten.

## Kerncijfers ten opzichte van voorgaande jaren

De kerncijfers over het verslagjaar , in vergelijking met de voorgaand jaren zijn als volgt.

	2017	2018	2019	2020
Totale baten in € x 1000 (incl fin baten)	26.893	30.362	33.630	35.632
Totale lasten in € x 1000 (incl. fin lasten)	25.538	29.281	31.860	33.230
Exploitatieresultaat in € x 1000	1.355	1.082	1.770	2.402
Eigen vermogen in € x 1000	12.974	14.057	15.827	18.220
Totaal vermogen in € x 1000	27.421	29.923	33.082	35.971
Rijksbijdrage / totale lasten	101,2%	100,0%	102,0%	102,2%
Personele lasten / totale lasten	73,3%	71,1%	71,4%	73,5%
Afschrijvingen / totale lasten	6,3%	5,2%	4,9%	5,2%
Huisvestingslasten / totale lasten	8,5%	11,3%	11,4%	9,5%
Overige instellingslasten / totale lasten	10,3%	11,1%	11,2%	10,5%
Totale lasten / aantal leerlingen	8.607	9.610	11.017	11.341
Eigen vermogen / baten	48,2%	46,3%	47,1%	51,1%
Werkkapitaal / baten	20,2%	28,6%	38,4%	43,6%
Opbrengst contract activiteiten / baten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Investerings huisvesting / baten	2,6%	1,0%	0,0%	0,0%
Investerings inventaris / baten	1,4%	1,2%	1,1%	2,2%

## Kengetallen ten opzichte van vakscholen

Hieronder vindt u een vergelijking van de financiële kengetallen van Ma met die van de gemiddelde mbo-instelling.

	2017	2018	2019	2020
<b>Solvabiliteit 1</b>				
Ma	0,47	0,47	0,48	0,50
vakschool	0,44	0,47	0,57	
Norm OC&W	0,30	0,30	0,30	
<b>Liquiditeit</b>				
Ma	2,16	2,80	3,63	3,69
vakschool	1,80	2,20	1,70	
Norm OC&W	0,50	0,50	0,50	
<b>Rentabiliteit ( resultaat / eigen vermogen)</b>				
Ma	10,50	7,70	11,18	13,14
<b>Rentabiliteit begrip OC&amp;W ( resultaat / opbrengsten)</b>				
Ma	5,06	3,57	5,26	6,72
vakschool	0,50	2,20	1,10	
Kapitalisatiefactor (Eigen Vermogen / Normatief Eigen vermogen)				
Ma	nvt	nvt	0,68	0,66

Links leest u hoe de financiële kengetallen van Ma zich de laatste jaren verhouden ten opzichte van andere mbo-vakscholen. Als gevolg van het positieve resultaat in de laatste jaren is het eigen vermogen verbeterd. De kasstroom is positief door het gunstige saldo van baten en lasten en het nog relatief lage niveau van investeringsactiviteiten. Ma stuurt op een positieve kasstroom in verband met de noodzakelijke toekomstige nieuwbouw.

## 7.2 ONTWIKKELING EXPLOITATIE 2020 Baten

In vergelijking met 2019 zijn de baten € 2,0 mln. gestegen. De rijksbijdrage OCW is toegenomen met € 1,5 mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de toename van het landelijk budget inclusief de beschikbaar gestelde middelen ten gevolge van de coronacrisis, waardoor meer geld beschikbaar is gekomen. Daartegenover staat dat de baten uit inkomensoverdracht € 37k zijn afgenomen ten opzichte van 2019 en dat - als gevolg van het eind 2019 ingezette beleid- de ouderbijdrage met € 112k is afgenomen. De grootste afwijking is echter zichtbaar in de overige baten die ten opzichte van 2019 een toename heeft van € 671k. Deze wordt grotendeels veroorzaakt door de vrijval van diverse personeelsvoorzieningen.

Over het afgelopen jaar zien wij dat de baten van totaal € 35,6 mln. ca € 3,3 mln. hoger zijn uitgevallen dan begroot.

Rijksbijdrage OCW: (1,0 mln. meer realisatie t.o.v. de begroting)

- De rijksbijdrage voor het beroepsonderwijs 2020 is 909k hoger dan begroot. Het landelijk budget is gestegen.
- Er is een hoger bedrag wachtgeld + salarismix leraren dan begroot door stijging van het landelijk budget ad € 120k.
- Wachtgeld, schoolmaatschappelijk werk en collectieve uitkeringskosten waren minder dan begroot.

Overige (doel)subsidies OCW: (€ 855k meer realisatie t.o.v. begroting)

- De subsidie kwaliteitsafspraken mbo zijn € 636k hoger dan begroot.
- Er is coronasubsidie ontvangen waarvan € 219k in de baten zijn gerealiseerd die oorspronkelijk niet zijn begroot.

Overige overheidsbijdrage en -subsidies: (€ 654k meer t.o.v. begroting)

- De gemeentelijke subsidie vsv van € 138k is gerealiseerd maar was niet begroot.
- De gemeentelijke subsidie MBO-Agenda en scholenbeurs is € 225k meer dan verwacht.
- De gemeentelijke subsidie plusmiddelen ad € 186k is niet begroot maar wel gerealiseerd.
- Voor het practoraat Het Nieuwe Kijken, kansenaanpak VO en extra ondersteuningsmiddelen VO samen is € 105k gerealiseerd, maar niet begroot

Overige baten: (€ 832k meer t.o.v. begroting)

- Er is een vrijval voorziening wachtgeld en jubileum ad € 574k die niet is begroot maar wel gerealiseerd.
- Tevens is er onvoorzien vrijval overige personeelsvoorzieningen van € 114k.
- Voorts zijn er werkzaamheden doorbelast aan Stichting 'Ieder mbo een practoraat' en aan de deelneming GMI voor € 127k, die niet waren begroot.
- Tenslotte waren er nog een aantal kleine mee- en tegenvallers in de baten waarvan de grootste een tegenvaller was in de opbrengst uit de verhuur van lokalen. Hier mist nu € 59k ten opzichte van de begroting. Dit is te verklaren door corona.

### Lasten

Ten opzichte van 2019 zijn de totale lasten in 2020 per saldo met € 1,3 mln. toegenomen naar € 32,8 mln.

Personeelslasten: (€ 1,7 mln. toename)

- De lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenen eigen personeel zijn met € 2,7 mln. gestegen. Dit is een gevolg van de cao loonsverhoging en van een toename van het eigen personeel met 12,5 fte.
- De dotaties en onttrekkingen aan de personele voorzieningen zijn samen met € 551k afgenomen omdat in 2019 voor het eerst een aanzienlijke dotatie klokuren was opgenomen. In 2020 is alleen een mutatie hierop in de kosten te zien.
- Er is per saldo een afname van € 316k in de kosten

van personeel dat niet in loondienst is. Dit betreft inhuur uitzendkrachten en inhuur expertise.

- Er is een afname van € 952k op de inhuur van uitzendkrachten regulier, uitzendkrachten voor ziektevervangende en inhuur van beoordelaars. Deze inhuur is in de basisformatie met € 494k afgenomen, grotendeels doordat mensen in dienst zijn gekomen. Op de projecten is voor € 536k minder aan uitzendkrachten ingehuurd. Deze afname is vaak door corona te verklaren. Bij het leerbedrijf is € 28k minder ingehuurd. Aan de andere kant zijn er in 2020 ten gevolge van corona - met name in verband met het voorkomen van leerachterstanden -, voor € 106k meer aan uitzendkrachten ingehuurd
- De inhuur externe dienstverlening expertise is met € 670k toegenomen. Wederom is een aantal functies met externen ingevuld in verband met openstaande vacatures en schaarste op de arbeidsmarkt. De toename van inhuur van expertise is met name zichtbaar bij de projecten practoraat Mediawijsheid en Xedule implementatie. Inhuur expertise ten behoeve van MaMaatwerk nam met € 223k toe; hier zijn het afgelopen jaar grote stappen gezet in de realisatie van de implementatie.
- De overige personele lasten zijn per saldo € 108k afgenomen. Enerzijds is er een afname van € 305k. Dit is de optelsom van minder kosten voor werving en selectie, kantinekosten, verblijfskosten, opleidingskosten, personeelsactiviteiten en een aantal kleinere posten. Anderzijds is er een toename in de overige personeelslasten van € 199k. De toename zien we vooral bij kosten van personeelsgeschenken zoals bloemen en zomerpakketten en de onkostenvergoedingen voor thuiswerken.

Afschrijvingen: (€ 195k toename)

- De toename is zichtbaar in de afschrijving hard- en software. Dit komt doordat de afschrijvingstermijn voor hard- en software en AV-middelen van vijf naar drie jaar is teruggebracht, waardoor deze meer in lijn is gebracht met de technische levensduur.

En er heeft inventarisatie plaatsgevonden van de inventaris en bedrijfsmiddelen waarna de administratie opgeschoond is voor zaken die niet meer in gebruik of afgevoerd zijn.

Huisvestingslasten: (€ 468k afname)

- De dotatie aan de kosten voor het Klimaatakkoord zijn € 500k minder dan in het voorgaande jaar.
- De huurkosten zijn per saldo iets afgenomen, vooral door minder zaalhuur voor sport- en podiumtechniek. Ook zijn de onderhoudskosten minder dan in 2019. Dit komt omdat in 2019 nog veel aan onderhoud uitgegeven was voor installaties (PET ledlampen en aansluiting zonwering) en omdat in 2020 minder aan binnenonderhoud (wanden, extra zonwering en kabelgoten) heeft plaatsgevonden.
- De overige huisvestingskosten zijn gestegen, voornamelijk voor beveiliging (inhuur corona) en alarm ontwikkelingskosten.

Overige lasten (€ 478 minder)

Vanwege corona hebben er vrijwel geen excursies en programma-activiteiten plaatsgevonden, wat de onderschrijving van de overige laste verklaart.

Er is een hoger bedrag aan open dagen uitgegeven (120k) wat dit deels compenseert.

Wanneer de exploitatiekosten worden vergeleken met de begroting valt op dat de totale lasten € 1,7 mln. hoger uitvallen dan was begroot.

Personeelslasten: (€ 1,3 mln. meer realisatie t.o.v. de begroting)

- De lonen en salarissen eigen personeel, overige personele lasten en dotaties aan de personele voorzieningen waren € 0,3 mln. lager dan begroot.
- Aan de andere kant is er een aanzienlijke overschrijding van € 1,6 mln. in de overige personeelslasten. De hogere rijksbijdragen van de toegekende doel-

subsidies zijn ingezet ten behoeve van extra tijdelijk personeel. Daarnaast heeft er extra inhuur plaatsgevonden ter vermijding van leerachterstanden als gevolg van coronamaatregelen. Tenslotte zijn een aantal functies met externen ingevuld in verband met openstaande vacatures en afwezigheid als gevolg van corona.

Afschrijvingen: (€ 125k meer realisatie t.o.v. de begroting)

- De voornaamste afwijking is veroorzaakt doordat de afschrijvingstermijn voor hard- en software en AV-middelen van vijf naar drie jaar is teruggebracht. Hierdoor is deze meer in lijn gebracht met de technische levensduur. Hiertoe is in 2020 besloten.

Huisvestingslasten: (€ 756k meer realisatie t.o.v. de begroting)

- De grootste afwijking is veroorzaakt doordat in de begroting een dotatie aan de voorziening groot onderhoud te laag was opgenomen. Het groot onderhoud wordt voorzien om onder meer de extra kosten om het achterstallig onderhoud op de Dintelstraat in de komende jaren uit te voeren. De voorziening is ter egalisatie van toekomstige meerjarige grote onderhoudsposten.
- Daarnaast heeft er een extra dotatie aan de voorziening kosten Klimaatakkoord ad € 500k plaatsgevonden.
- De heffingen zijn € 110k lager uitgevallen dan begroot omdat de leges voor de bouwvergunning nieuwbouw Condensatorweg zijn geactiveerd. Daarnaast zijn kosten voor huur van zalen, verzekeringen en onderhoudskosten lager, omdat onder andere minder gebruik gemaakt is van de sporthal door het vmbo.

## Resultaat

Per saldo hebben de hogere bijdragen en hogere exploitatiekosten een positief effect, waardoor het resultaat 2020 met € 0,6 mln. toeneemt ten opzichte van voorgaand jaar en uitkomt op € 2,4 mln. jaar positief.

## 7.3 PRESTATIEBOX

### Verantwoording extra middelen

Hieronder wordt ingegaan op de inhoudelijke verantwoording van extra verkregen baten uit de Regeling kwaliteitsafspraken mbo, Practoraat, L+A, Salarismix, Functiemix, VSV, de Amsterdamse MBO-Agenda en het BPV-plan.

### Kwaliteitsafspraken mbo

In 2019 is de Regeling kwaliteitsafspraken mbo afgesloten en is de kwaliteitsagenda gestart, waarin OCW een aantal doelsubsidies heeft samengevoegd tot één zogenaamd investeringsbudget. Met deze regeling verstrekt de minister van OCW een aanvulling op de bekostiging voor instellingen voor de jaren 2019-2022 ten behoeve van activiteiten die erop zijn gericht de kwaliteit van het onderwijs van de instellingen te verhogen.

In 2018 is door Ma een plan ingediend voor de start van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit plan is in 2019 goedgekeurd door de CKMBO, de commissie die de kwaliteitsplannen namens het ministerie beoordeelt.

Met de kwaliteitsagenda richt Ma zich op de kwaliteitsverbetering van het onderwijs in aansluiting op de strategische ontwikkeling van Ma en de afspraken die gemaakt zijn met de diverse stakeholders. Door ruimte te geven voor Ma-specifieke kwaliteitsafspraken, komt Ma nog beter in positie om het onderwijsaanbod beter af te stemmen op de vraag van het veranderend werkveld. Dit wil zeggen dat met deze kwaliteitsmiddelen extra ingezet kan worden op de strategische doelstellingen van innovatief onderwijs,





gericht op de ontwikkeling van de toekomstige T-shape professional. De kwaliteitsgelden zijn versnellers van de uitvoering van de strategie.

De Regeling kwaliteitsagenda bestaat uit een investerings- en een prestatiedeel. Om het kwaliteitsplan ten uitvoer te brengen zal het Mediacollege Amsterdam het vaste investeringsbudget dat beschikbaar gesteld wordt door OCW recht evenredig over de jaren budgetteren. Waar mogelijk zullen wij de ontvangen bijdrage voor de kwaliteitsagenda en gerelateerde subsidies over de periode van de inspanningen egaliseren. Door corona is de uitvoering in 2020 vertraagd. De geplande project-uitvoering die in 2020 niet gerealiseerd is zal in 2021 en verder worden uitgevoerd.

### **Practoraat**

Ma heeft twee practoraten, te weten: practoraat Mediawijsheid en practoraat Het Nieuwe Kijken. Voor het vervolg van practoraat Het Nieuwe Kijken is in 2018 een RIF-aanvraag goedgekeurd. Met het bedrijfsleven en het ROC van Amsterdam wordt het project TAKE 5 uitgevoerd. Voor de uitvoering van de practoraten heeft Ma externe bekostiging ontvangen die ingezet is.

### **L+A**

Gelden voor Leerplus zijn in 2020 evenals voorgaande jaren in het vmbo besteed aan extra zorg in grote groepen voor voorbereiding op grotere zelfstandigheid in het mbo en aandacht voor een veilige leeromgeving.

### **Salarismix**

Ontvangen gelden zijn besteed aan kwalitatieve versterking van onderwijzend personeel op basis van een ontwikkelingsplan, promotie van mbo-docenten van LB naar LC, van LC naar LD en scholings- en ontwikkelingstrajecten. Tot 2024 ontvangt Ma jaarlijks extra geld van het ministerie ten behoeve van de verlaging van de werkdruk en promotie van docenten naar een

hogere schaal. Promotiebeleid is daartoe ontwikkeld en vindt plaats op basis van het behalen van criteria.

### **Funciemix**

Ontvangen gelden zijn in 2020 besteed aan promotie van vmbo-docenten van LB naar LC-schalen met ondersteuning van scholing.

### **VSV**

De ontvangen subsidie Aanval op de Uitval (A-middelen) is besteed aan het verzuimbureau voor het project 'bellen bij verzuim' en het interne leerbedrijf Ma Mediawinkel. Vanuit de plusmiddelen worden de pluscoaches bekostigd, die bij Mediacollege Amsterdam begeleidingscoaches worden genoemd.

### **Amsterdamse MBO-Agenda**

Het practoraat Mediawijsheid heeft zich het afgelopen jaar, samen met de vier andere mbo-instellingen in Amsterdam, vooral gericht op mediawijsheid, digitale vaardigheden en toepassen van digitale didactiek. Ma vindt dat het de verantwoordelijkheid van het onderwijs is om jongeren te leren de voordelen van sociale media te benutten en ook de nadelen bespreekbaar te maken. Ten behoeve van de scholingsactiviteiten van teams en individuele docenten zijn bij de MBO-Agenda verschillende aanvragen gedaan voor de scholenbeurs. De scholenbeurs is sinds 2018 ingezet om het pedagogisch didactisch klimaat binnen Ma eenduidiger vorm te geven.

## **7.4 HUISVESTING**

Ma wil doelmatig omgaan met de beschikbare vierkante meters. Om ook in de toekomst te kunnen voldoen aan de optimale inzet van veranderende ruimtebehoefte, heeft Ma bij haar ruimteplanning gebruik gemaakt van een huisvestingtoewijzingsmodel. In dit model wordt de

meerjarige studentenprognose afgezet tegen de opleidingen die Ma aanbiedt, rekening houdend met een normatieve hoeveelheid vierkante meters per student. De output van dit model geeft richting aan meerjarige huisvestingsvraagstukken die op de organisatie afkomen.

De locatie aan de Dintelstraat is als huisvesting blijvend in de meerjarenprognose meegenomen. In de cashflow is rekening gehouden met groot onderhoud, die enkele jaren uitgesteld was. In 2020 is een deel van de grotere onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. De overige onderhoudswerkzaamheden uit de onderhoudsbegroting staan gepland voor 2021 en volgende jaren en zijn opgenomen in de onderhoudsvoorziening.

Door de toekomstige ontwikkelingen binnen het gebied van Sloterdijk wordt Ma geconfronteerd met het opzeggen van het huurcontract van de dependance aan de Condensatorweg. Met circa 4.000 m<sup>2</sup> BVO is hier een aanzienlijk deel van het onderwijsprogramma gehuisvest. Door deze stedelijke ontwikkeling heeft Ma ervoor gekozen te werken aan de realisatie van een unilocatie op de Contactweg 36, die plaats biedt aan circa 2.700 studenten.

Ter voorbereiding van de realisatie van de unilocatie is in 2018 een programma van eisen opgesteld en een aannemer gecontracteerd op basis van Design & Build. Nadat in 2019 de eerste ontwerpen door de gemeente waren afgekeurd moest het ontwerpproces opnieuw worden gestart. Het afgelopen jaar heeft daardoor wederom grotendeels in het teken gestaan van de voorbereidingen van het realiseren van de unilocatie.

Als gevolg van wijzigingen in het ontwerp om de definitieve bouwvergunning van de gemeente Amsterdam te verkrijgen en om tegemoet te komen aan de door corona aangescherpte vereisten zoals luchtbehandeling en verwarmingsinstallaties, is de bouwsom met € 1,0 mln. toegenomen en wordt deze nu ingeschat op € 13,1 mln.

Door corona en de werkdruk om de voorbereidingen voor de nieuwbouw goed te kunnen afronden is de uitvoering van het groot onderhoudsplan en het plan om tegemoet te komen aan de doelstellingen in het Klimaatakkoord vertraagd. Het traject van grondige voorbereiding, technische uitwerking, offertes, keuzes maken, etc moet zorgvuldig plaatsvinden en de aanbestedingsregels moeten in acht genomen worden. Het komende jaar wordt de realisatie van deze plannen verder geïntensiveerd.

De aard van de vraagstukken omtrent de unilocatie is in drie dimensies te onderscheiden: de korte termijn, de middellange termijn en de lange termijn.

### **Korte termijn**

De huidige stand van zaken is dat na een lange periode van onzekerheid over de nieuwbouwplannen voor de Contactweg in 2020 het ontwerp beoordeeld is door de gemeente en het ontwerp door de commissie Welstand is goedgekeurd. Dit betekent dat er vanuit de gemeente groen licht is. De bouwvergunning is medio 2020 verkregen. Vervolgens zijn we bezig geweest met de detailuitwerking van het ontwerp en hebben we de plannen opnieuw onder de loep genomen vanwege noodzakelijke maatregelen als gevolg van coronacrisis.

Nadat het aangepaste ontwerp door onze adviseurs en betrokken opleidingsmanagers becommentarieerd is en er wellicht nog kleine aanpassingen gemaakt worden, volgt volgens planning een uitvoeringsontwerp. In het uitvoeringsontwerp staan de bouwprocessen beschreven, de timing en op welke manier de veiligheid tijdens de bouw wordt gegarandeerd. Ook op het uitvoeringsontwerp kunnen nog kleine aanpassingen worden

gemaakt. Na eventuele aanpassingen van het uitvoeringsontwerp wordt in maart 2021 gestart met de bouw. Voordat er met de bouw kan worden gestart, wordt het terrein bouwrijp gemaakt. Hiervoor wordt de grond gesaneerd, vanwege een lichte bodemverontreiniging.

### **Middellange termijn**

Het project MaMaatwerk begint vaste vormen aan te nemen. Het wordt duidelijk dat de nieuwe onderwijsvormen ook bijzondere eisen stellen aan de flexibiliteit van de huisvesting. De nieuwbouw omvat in ieder geval drie nieuwe studio's, uitwerkruimtes voor studenten, lokalen, werkplekken voor docenten en een groot centraal magazijn. Er is voldoende ruimte om zowel de huurlocatie aan de Condensatorweg (Factory) als de tijdelijke huisvesting op het terrein van de Contactweg te vervangen. Onderstaande artist impression geeft een eerste indruk.



De oplevering van het pand wordt verwacht in de zomer van 2022. Naast de nieuwbouw zal ook een aantal bestaande onderdelen van het pand aan de Contactweg aangepast moeten worden. De gewenste flexibiliteit voor MaMaatwerk en een wens naar een hedendaagse look & feel leidt naar verwachting tot een aantal aanpassingen van de inrichting. We overwegen daarom of we bij de start van het schooljaar 2022/2023 de huur van de huisvesting aan de Condensatorweg willen continueren.

In 2018 is een meerjarig onderhoudsplan ontwikkeld voor het pand Dintelstraat 15. Er is in 2019 een begin gemaakt en dit plan zal de komende twee jaren verder uitgevoerd gaan worden. Ook hier is het de wens om dezelfde hedendaagse look & feel als aan de Contactweg door te voeren.

### **Lange termijn**

Het huisvestingsplan omvat alle locaties van Ma. Strategische keuzes voor krimp en/of groei in opleidingen, mede ingegeven door arbeidsmarktperspectief voor studenten en keuzes uit oogpunt van macrodoelmatigheid, vragen om lange termijnoplossingen. Zo houdt Ma de ambitie om de mbo-opleidingen zo mogelijk te centreren op één locatie. Dit zal in fases worden gerealiseerd en is mede afhankelijk van de ontwikkeling van het vmbo dat in de Dintelstraat gehuisvest zal blijven.

## Kengetallen huisvesting

Huisvesting	Gerealiseerd		Begroting	Prognose			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal m2 bruto vloeroppervlak	22.765	22.765	22.765	27.600	27600	23522	23522
Aantal m2 per gewogen student	7,87	7,77	7,71	9,09	8,79	7,44	7,41
%m2 huur als aandeel van de totaal aantal m2	18%	18%	18%	15%	15%	0%	0%
Gewogen deelnemers per 1 oktober (incl. VMBO)	2.892	2.930	2.952	3.035	3.140	3.161	3.176
Huisvestingslasten in EUR 1.000	3.625	3.157	2.867	2.973	3028	2722	2759
Huisvestingslasten /m2 in EUR	159	139	126	108	110	116	117
Investeringsbehoefte als % van de totale omzet	1,1%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

De toename in 2022 is het gevolg van het in gebruik nemen van de nieuwbouw.

## 7.5 BEHEERSASPECTEN EN OVERIGE VOORZIENINGEN ARBO EN VEILIGHEID

### Arbo en veiligheid

Om te garanderen dat arbozaken ook in de toekomst voldoende aandacht blijven krijgen, is er een arbo-commissie met leden uit de verschillende geledingen van de organisatie. De arbocommissie is een adviesorgaan voor het college van bestuur voor alle arbo-aangelegenheden zoals het arbobeleid, de risico-inventarisaties, plannen van aanpak, etc.

### Bedrijfs hulpverlening (bhv) en Bedrijfsongevallen

Het ontruimingsplan is definitief gemaakt waardoor er nu een nog degelijker basis staat voor het verder professionaliseren van de bhv-organisatie. De gebruikelijke ontruimingsoefeningen zijn vanwege het niet kunnen garanderen van de RIVM-richtlijnen niet gedaan, op de Dintelstraat na. Verder zijn ondanks de corona maatregelen een groot deel van medewerkers in 2020 op herhalingscursussen geweest.

In 2020 zijn er geen bedrijfsongevallen voorgekomen die gemeld moesten worden bij de arbeidsinspectie. Er zijn binnen het Ma geen meldingen ontvangen van onveilige situaties.

### Beeldschermbrillen/werkplekonderzoeken

Er zijn in 2020 twee medewerkers voorzien van beeldschermbrillen. De preventiemedewerkers hebben in 2020 op de locaties vier werkplekonderzoeken uitgevoerd en er is vanuit HR aandacht gegeven aan digitale instructies betreffend thuiswerkplekken.

### Coronavoorzieningen

In 2020 is extra veel aandacht besteed aan de veiligheid binnen Ma in verband met de coronapandemie en zijn er ten behoeve van de veiligheid veel zichtbare en organisatorische maatregelen ingevoerd en voorzieningen aangeschaft.

Zo zijn er diverse schermen geplaatst, verzamelplekken verwijderd, informatieborden met instructies en regels aangebracht, desinfectiezuilen neergezet, mondkapjes aangeschaft, leslokalen aangepast. Ook zijn tijdelijk tenten op het terrein geplaatst, zijn er tijdelijke ruimtes gehuurd, etc.

Maar eveneens is er een coronateam ingesteld, zijn roosters aangepast, is omgeschakeld naar afstandsonderwijs en thuiswerken, is de kantine tijdelijk gesloten, is een pool van extra docenten ingehuurd en zijn looproutes ingesteld. Daarnaast is de mondkapjesplicht ingevoerd, heeft extra schoonmaak plaatsgevonden. Het beleid is gericht op thuiswerken, tenzij het noodzakelijk is om op school aanwezig te zijn. Coronatesten konden indien nodig bij medewerkers snel afgenomen worden.

Voorts zijn er allerlei faciliteiten beschikbaar gesteld, dan wel aangeschaft, om ook op de thuiswerkplek arbo-verantwoord te werken. De coronamaatregelen hebben invloed gehad op de benodigde leermiddelen. Er zijn extra laptops aangeschaft, nieuwe mengpanelen die op afstand geprogrammeerd kunnen worden en extra AV-apparatuur (camera's) om in kleinere groepen te kunnen werken. Alles ter bevordering van de veiligheid van zowel leerlingen, studenten als personeel. Onderstaand overzicht geeft aan wat er aan directe kosten en investeringen ten gevolge van corona ter bevordering van de veiligheid is uitgegeven. De conventantgelden uit 2019 zijn uitgegeven aan de investeringen ten gevolge van COVID.

<b>Directe kosten covid</b>	
Aanpassing werkplek	14.435
Aanpassingen gebouw/installaties t.b.v. corona	11.418
Aanschaf mondkappen & mondmaskers	21.311
Desinfectie + hulpartikelen	7.870
Extra beveiliging	56.096
Extra inzet docenten	31.968
Extra leermiddelen	10.765
Extra schoonmaak	32.555
Huur ruimtes t.b.v. continuïteit lessen	26.724
Inhuur extern ondersteunend personeel	144.739
Kosten corona zomerschool	1.675
Kosten hulp- / inhaalstage	6.050
Lunchtent ter vervanging van kantine	13.748
Ontwikkelingstraining t.b.v. corona	4.882
Presentje vanwege corona	4.108
Vergoeding corona sneltest	500
Vergoedingen extern ondersteunend personeel	1.087
Vergoedingen inrichting thuiswerkplek	8.095
<b>Totaal</b>	<b>398.025</b>

<b>Investerings covid</b>	
AV apparatuur (foto en videocamera's)	183.056
Computer apparatuur (laptop desktop)	130.404
AV apparatuur (mengpanelen)	78.648
Gebouw beheersysteem	53.578
<b>Totaal</b>	<b>445.686</b>

## 7.6 DE ICT-ORGANISATIE

De digitalisering is het afgelopen jaar mede door afstandsonderwijs en thuiswerken in een stroomversnelling gekomen. Ma heeft het merendeel van haar opleidingen gedigitaliseerd. Er wordt voortdurend werk gemaakt van het verbeteren van de digitale infrastructuur. Om aan de toenemende behoefte aan capaciteit van het netwerk te blijven voldoen, wordt het Ma-netwerk voortdurend uitgebreid en regelmatig op onderdelen vervangen.

De eisen die de nieuwe privacywet (AVG) aan de ICT-voorzieningen en beheerprocessen stelt, leidt herhaaldelijk tot technische ICT-verbeterprojecten. Onlangs heeft ICT in samenspraak met de werkgroep Informatiebeveiliging & Privacy besloten om een betere beveiligingsmethode voor het inloggen op je Ma-account te implementeren. Deze functionaliteit heet Multi-Factor Authenticatie (MFA). MFA is een methode om medewerkers als geautoriseerd gebruiker te identificeren. Hierbij moet de gebruiker minimaal twee stappen met succes doorlopen om de identiteit vast te

stellen. Is dat succesvol verlopen, dan krijgt de gebruiker toegang tot de applicatie. Ter ondersteuning van MaMaatwerk is het afgelopen jaar de softwareapplicatie Educator bij bijna alle opleidingen in gebruik genomen. Afgelopen jaar is ook het On-stage programma geïmplementeerd, dat ondersteuning biedt bij het beroepspraktijk vorming (bpv) proces.

## 7.7 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

### Algemeen

In deze paragraaf wil Ma de strategische verantwoording van haar beleid naast de tekstuele toelichting cijfermatig onderbouwen. Hiermee wil Ma antwoord geven op de maatschappelijke vraag omtrent verantwoording van het beleid en wordt inzicht verleend in de financiële ontwikkelingen die naar verwachting gepaard zullen gaan met de uitvoering van het beleid van Ma. Private activiteiten heeft Ma ondergebracht in haar 100% dochter GMI Holding B.V. Per 1 januari 2014 wordt alleen de enkelvoudige jaarrekening van Ma uitgebracht in verband met de te verwaarlozen betekenis van de activiteiten van de deelneming.

### Kwalitatieve informatie

De kwalitatieve informatie is in de voorgaande hoofdstukken opgenomen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verwachte (financiële) effecten van het uitgezette beleid.



## A1 Ontwikkeling Kengetallen

	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Begroting	Prognose			
Personeel in fte's	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>CvB</b>	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>
OP ingezet in het VO	19,3	23,3	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7
OP ingezet in het MBO	138,9	165,8	167,6	159,8	159,8	163,8	170,1
OP ingehuurd in het VO	0,7	0,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
OP ingehuurd in het MBO	13,9	7,3	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0
<b>Totaal onderwijzend personeel</b>	<b>172,8</b>	<b>196,6</b>	<b>198,3</b>	<b>189,5</b>	<b>189,5</b>	<b>193,5</b>	<b>199,8</b>
Overige medewerkers	69,3	56,3	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
Overig ingehuurd personeel	10,3	9,8	7,5	7,5	6,5	8,5	8,5
<b>Totaal overig personeel</b>	<b>79,6</b>	<b>66,1</b>	<b>62,0</b>	<b>62,0</b>	<b>61,0</b>	<b>63,0</b>	<b>63,0</b>
<b>Totaal personeel</b>	<b>252,4</b>	<b>264,8</b>	<b>262,3</b>	<b>253,5</b>	<b>252,5</b>	<b>258,5</b>	<b>264,8</b>
<b>Deelnemersaantallen 1 okt telling</b>							
VO	290	280	295	298	300	300	300
MBO	2.602	2.650	2.657	2.737	2.840	2.861	2.876
<b>Totaal</b>	<b>2.892</b>	<b>2.930</b>	<b>2.952</b>	<b>3.035</b>	<b>3.140</b>	<b>3.161</b>	<b>3.176</b>
<b>Gewogen deelnemers / onderwijzend personeel</b>							
VO	15	12	11	12	12	12	12
MBO	17	15	15	17	17	17	17
Aandeel ingehuurd personeel	10%	7%	5%	5%	5%	5%	5%
Aandeel overhead in totale personeelskosten	32%	26%	24%	25%	25%	25%	25%
Gemiddelde loonkosten per fte (GPL in )	76.263	79.213	79.463	81.005	82.571	84.226	85.911

In de bovenstaande formatieraming wordt vooruitgekeken en een koppeling aangebracht tussen enerzijds de doelen en anderzijds de formatieve inzet. Hiermee geeft Ma de samenstelling van de personele geplande formatie voor de komende jaren aan. De meerjarenra-

ming is opgezet volgens de gebruikelijke werkcyclus, waarbij de ramingen (meerjarenbegroting op boekjaren en de meerjarenformatieraming op schooljaren) zoveel mogelijk worden afgestemd. Het onderwijzend personeel houdt gelijke pas met de

mutaties in het aantal studenten en leerlingen in 2020-2025. Het ondersteunend personeel is door extra in-huur tijdelijk toegenomen. Om de doelen van de subsidies te realiseren zet Ma (tijdelijk) extra fte's in.

De formatieontwikkeling kent verschillende oorzaken vanuit interne en externe factoren. Overall is duidelijk dat de formatie in 2021-2022 iets daalt, als gevolg van met name de afloop van de subsidiegelden in het kader van de mbo-kwaliteitsagenda. Dit heeft ook nog deels effect op inzet in 2022-2023, als het gaat om formatie bij projecten. Het toekennen van formatie aan teams ten behoeve van deelname aan deze projecten gaat niet ten koste van het primaire proces, het onderwijs. De formatie kent in schooljaar 2021-2022 een daling,

die voornamelijk veroorzaakt wordt door het anticiperen op lagere inkomsten vanuit subsidies en daarmee dus minder inzet in projecten. Enkele formatiewijzigingen in het onderwijs als gevolg van verschuiving van het aantal klassen, optimalisatie van onderwijsprocessen, vermindering van het aantal opleidingsmanagers, en verlaging van tijdelijke middelen maakt dat de formatie tijdelijk in 2021-2022 is verlaagd, waarna vervolgens weer een groei te zien is. De formatie binnen de stafdiensten en bij het cvb is

voor de komende jaren niet gewijzigd. In de reguliere stafafdelingen zijn alle benodigde standaard processen belegd, ongeacht het aantal studenten en klassen. Daarin is weinig flexibiliteit mogelijk. Als er op langere termijn efficiency bereikt kan worden door verbetering in samenwerking, optimalisering van processen, dan kan dit alsnog leiden tot verlaging van structurele inzet op staffuncties. Ook sommige projectgelden hebben hun effect op inzet; voor 2022 en 2023 zal de teruggang van het aantal fte's in projecten zijn effect hebben.

## A2. Financiële ontwikkeling in meerjarenperspectief in EUR 1.000

Balans	Gerealiseerd	Realisatie	Begroting	Prognose			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Immaterieel vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Materiele vaste activa	15.157	14.556	26.570	26.964	26.482	25.300	24.117
Financiële vaste activa	96	94	96	96	96	96	96
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>15.254</b>	<b>14.650</b>	<b>26.666</b>	<b>27.060</b>	<b>26.578</b>	<b>25.396</b>	<b>24.213</b>
Vorderingen	672	638	647	672	647	672	622
Liquide middelen	17.156	20.682	5.579	2.898	3.574	3.919	4.808
<b>Totaal activa</b>	<b>33.082</b>	<b>35.971</b>	<b>32.892</b>	<b>30.630</b>	<b>30.799</b>	<b>29.987</b>	<b>29.643</b>
Algemene reserve	15.731	18.125	18.172	17.243	18.223	18.406	19.018
Private bestemmingsreserve	96	95	89	89	89	89	89
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>15.827</b>	<b>18.220</b>	<b>18.261</b>	<b>17.332</b>	<b>18.312</b>	<b>18.495</b>	<b>19.107</b>
Voorzieningen	6.342	6.580	4.893	4.185	3.949	3.579	3.173
Langlopende schulden	6.000	5.400	4.800	4.200	3.600	3.000	2.400
Kortlopende schulden	4.913	5.770	4.938	4.913	4.938	4.913	4.963
<b>Totaal Passiva</b>	<b>33.082</b>	<b>35.971</b>	<b>32.892</b>	<b>30.630</b>	<b>30.799</b>	<b>29.987</b>	<b>29.643</b>
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	3,6	3,7	1,3	0,7	0,9	0,9	1,1
Rentabiliteit (resultaat/eigen vermogen)	11,2	13,1	0,3	-5,4	5,3	1,0	3,2
Rentabiliteit begrip OC&W (resultaat/opbrengsten)	5,3	6,7	0,1	-2,8	2,8	0,5	1,7
Solvabiliteit (1)	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Solvabiliteit (2)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7



## **Ontwikkeling Balans**

Het materieel vast actief neemt toe en de liquide middelen nemen af in verband met de investering in de nieuwbouw. De investeringen in inventaris, apparatuur en andere bedrijfsmiddelen is de laatste jaren iets achtergebleven op de afschrijving omdat de oude apparatuur nog voldeed. De komende jaren zullen hogere investeringen in inventaris zoals apparatuur en andere bedrijfsmiddelen plaatsvinden. Dit is voor vervanging en als gevolg van uitbreiding van het aantal opleidingen.

Het eigen vermogen neemt in 2022 af ten gevolge van het verlies wat in dat jaar voorzien wordt. De voorzieningen nemen in de loop der jaren af. De afname zit in de voorziening groot onderhoud. Er is er een onderhoudsvoorziening waaruit toekomstige meerjarige onderhoudsuitgaven aan gebouwen en inrichtingen bekostigd zullen worden. In 2020 is de onderhoudsvoorziening nog verder toegenomen. Enerzijds omdat de uitgaven die hebben plaatsgevonden, conform planning, lager zijn dan de mate waarin aan de voorziening in 2020 is gedoteerd. Anderzijds omdat de reservering voor de kosten van de uitvoering van maatregelen om aan het Klimaatakkoord te voldoen is verhoogd. Vanaf 2021 is een afname zichtbaar omdat de komende jaren de onttrekking aan de voorziening de dotatie zullen overstijgen. Dit als gevolg van de geplande investeringen in onder meer de renovatie van de Dintelstraat en in de duurzame klimaatvoorzieningen.

Het verloop van de lening is te zien in het overzicht langlopende schulden en het verloop van de liquiditeiten is zichtbaar in de balans. Jaarlijks wordt er € 600k afgelost op de lening conform de leningsovereenkomst. De langlopende schulden nemen af als gevolg van de aflossingen op de lening. Vooralsnog is geen nieuwe lening in de prognose opgenomen, maar afhankelijk van de financiële ontwikkelingen en vooruitzichten is het niet uitgesloten dat Ma zal overwegen om te gaan lenen, zodat vanaf dat moment tegenvallers in de cash-flow met een lening afgedekt kunnen worden. Een eventuele lening probeert Ma zo laat mogelijk af te sluiten. Er wordt afgezien van beleggingen in derivaten en complexe financiële producten.

## **Investeringen**

In de prognose is uitgegaan van een investering van € 12,5 mln. voor de nieuwbouw. € 2,2 mln. is bestemd voor interne verbouwingen en aansluiting van de nieuwbouw op het bestaande gebouw. De inrichting van de nieuwbouw is hier ook in meegenomen. Vooralsnog is de verwachting dat de nieuwbouw geheel uit eigen kasmiddelen gefinancierd kan worden. Er is geen extra lening opgenomen in de begroting.

### A3. Meerjarenbegroting

Resultatenrekening (EUR * 1000)	Gerealiseerd	Begroting	Prognose			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rijksbijdrage	33.952	32.911	32.468	35.181	35.042	36.064
Overige overheidsbijdragen	765	459	375	375	25	25
<b>Publieke bijdragen</b>	<b>34.717</b>	<b>33.370</b>	<b>32.843</b>	<b>35.556</b>	<b>35.067</b>	<b>36.089</b>
Cursusgelden	-	-	-	-	-	-
Overige baten	915	184	184	184	184	184
<b>Totale baten</b>	<b>35.632</b>	<b>33.554</b>	<b>33.027</b>	<b>35.740</b>	<b>35.251</b>	<b>36.273</b>
Personeelslasten	24.420	24.578	24.719	25.305	25.869	26.374
Afschrijvingen	1.746	1.551	2.056	2.182	2.182	2.182
Huisvestingslasten	3.157	2.867	2.973	3.028	2.722	2.759
Overige lasten	3.491	4.140	3.917	3.995	4.075	4.156
<b>Totale lasten</b>	<b>32.813</b>	<b>33.136</b>	<b>33.665</b>	<b>34.511</b>	<b>34.848</b>	<b>35.472</b>
Financiële baten en lasten	416	371	291	250	220	189
<b>Resultaat</b>	<b>2.402</b>	<b>47</b>	<b>-929</b>	<b>979</b>	<b>183</b>	<b>612</b>
Resultaat deelnemingen	-8	-	-	-	-	-
Incidentele baten en lasten in resultaat	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat</b>	<b>2.394</b>	<b>47</b>	<b>-929</b>	<b>979</b>	<b>183</b>	<b>612</b>

#### Baten

Als gevolg van de daling van het aantal nieuwe studenten in 2019 is de bekostigingsgrondslag van Ma in 2021 gedaald. De bekostiging in 2021 neemt € 823k af ten opzichte van de bekostiging van 2020. Daarnaast zijn er overige effecten op de bekostiging. De eerdere afschaffing van de cascade heeft op de bekostiging van Ma in 2021 een negatief effect ten opzichte van 2020 van € 163k. Door de lagere lumpsum neemt het aandeel van de tijdelijke bijdragen toe tot 14,3% van de totale baten. Het gaat hier om (gemeentelijke) doelsubsidies voor Leerplus, Passend Onderwijs, Salarismix, etc., maar ook de ingevoerde kwaliteitsagenda is met bijbehorende 'kwaliteitsmiddelen' tijdelijk van aard.

Landelijk gezien neemt het macrobudget tussen de

jaren 2021 en 2025 licht af. Het toekomstig negatieve effect hiervan denkt Ma te compenseren door het realiseren van een verbetering van het rendement. In 2019 zijn de studentenaantallen door de lagere aantallen inschrijvingen gedaald, met als gevolg een lagere rijksbijdrage vanaf 2021. Dit effect heeft gevolgen voor de bekostiging in de komende jaren, zeker als deze tendens zich voortzet. In de prognose zijn we ervan uitgegaan dat de daling in instroom in 2019 zich niet doorzet. In 2020 is er een toename en Ma verwacht de stijgende lijn in de komende jaren voort te zetten. Zoals eerder in de continuïteitsparagraaf vermeld, is de onzekerheid in ontwikkelingen in het aantal leerlingen en studenten door corona ernstig toegenomen en is het effect nog slechts beperkt verwerkt in de begroting en meerjarendoorekening. In

een scenario waarbij de instroom studenten met 20% zou afnemen zou het resultaat in de jaren 2022-2025 totaal ca € 5 mln. verlies tonen.

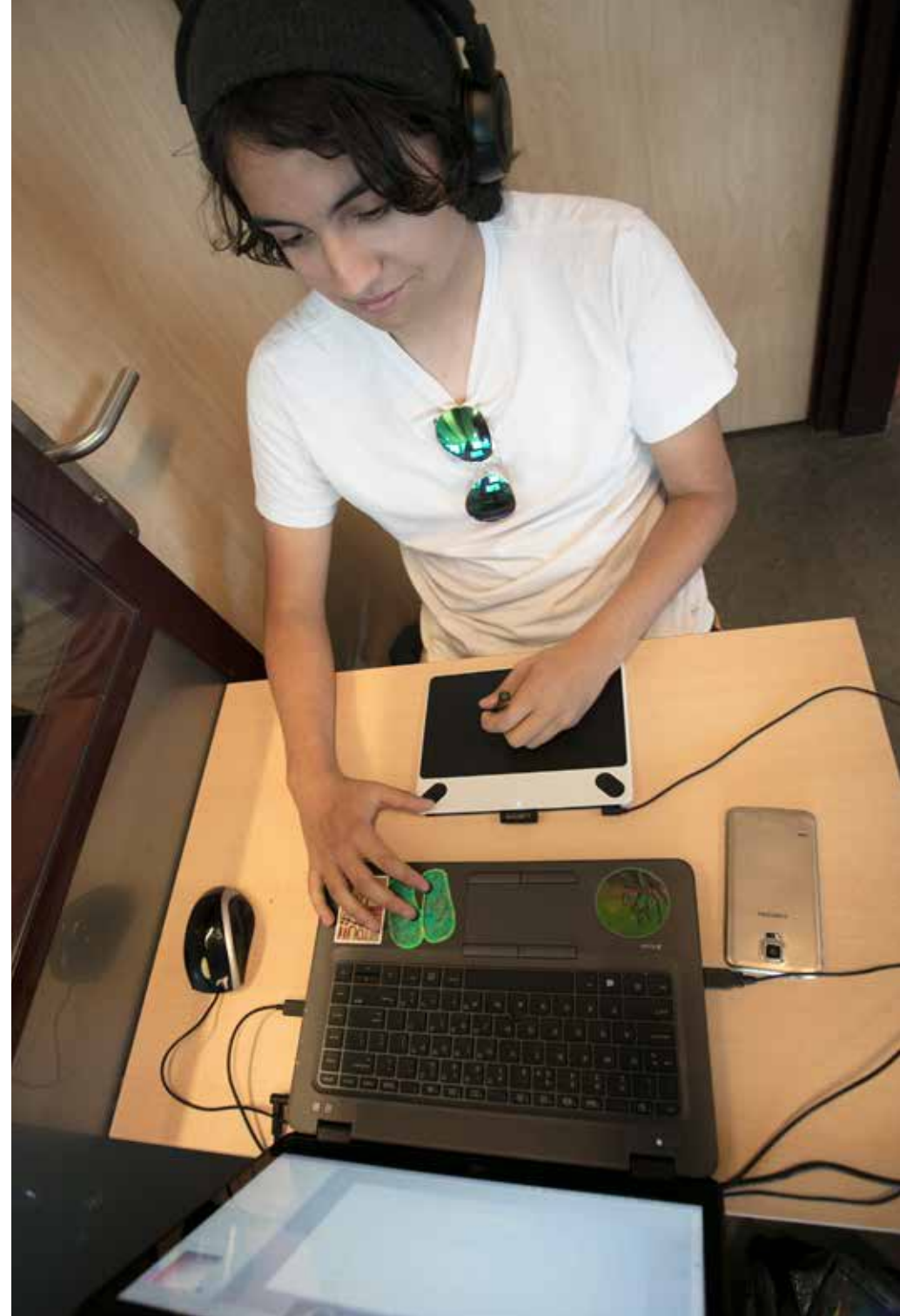
Als gevolg van het nieuwe kabinetsbeleid is de bekostigingssystematiek aangepast. Het cascademodel is afgeschaft en de regeling voor de overgangsbekostiging met daaraan gekoppeld de compensatiemaatregel voor niveau 2 liepen eind 2018 af. Als gevolg van de aanpassing van de bekostigingssystematiek daalt de totale bekostiging van Ma met ca € 0,8 mln. Deze daling is gecompenseerd. De compensatie zal in stappen worden afgebouwd. Hierdoor daalt de bekostiging in de komende jaren.

Ten tijde van het opmaken van de begroting overweegt Ma de numerus fixus van een aantal opleidingen te

verhogen daar waar dit past in het kader van macrodoelmatigheid. Voor deze begroting is de eerder opgestelde meest realistische studentenontwikkeling in aantallen gehanteerd. De landelijke afname van het aantal studenten is bijna niet terug te zien voor de regio Amsterdam en de vakinstellingen (landelijk). We zien dat de aantallen hier ongeveer gelijk zullen blijven. Ook deze aanname is verwerkt in deze financiële meerjarenprognose.

De regeling kwaliteitsafspraken mbo betreft de geëgaliseerde middelen die toegekend zijn ten behoeve van de uitvoering van de plannen van de kwaliteitsagenda. Hierin zal in 2022 een verschuiving in een deel van de bekostiging plaatsvinden naar 2023, veroorzaakt door een verandering in de evaluatie voor het resultaat afhankelijke deel van de regeling. De verantwoording gaat plaatsvinden in het geïntegreerd jaardocument 2022 en niet door middel van reviews, zoals eerder het geval was. Voor Ma leidt dit in een aanzienlijke daling in de opbrengst Prestatiebox in 2022 (ca € 1 mln. minder) die in 2023 er weer bij verwacht wordt.

Overige (doel)subsidies kennen een tijdelijk karakter. Als gevolg daarvan muteren deze bijdragen over de verschillende jaren sterk. Ten aanzien van de toekenning 'Salarismix' valt op te merken dat het opgestelde beleid om te komen tot structurele verbetering van de mix van medewerkers en de interne opvolging daarvan in overeenstemming met het plan, beloond wordt met een extra bijdrage. Vaststelling van die bijdrage geschiedt jaarlijks. In de meerjarenraming zijn baten uit hoofde van de salarismix t/m 2025 meegenomen aangezien Ma er van uit gaat dat dit structureel toegekend zal blijven worden. Het budget wordt blijvend ingezet ten behoeve van de verbetering van de functiemix en ter versterking van de competenties van de medewerkers naast de bekostiging van hogere salarislasten als gevolg van de verzwaaring van het functiebouwwerk. Indien dit komt te vervallen, dan moet er wellicht bijsturing plaatsvinden omdat er dan minder financiële



ruimte is voor formatie in het onderwijs, minder ruimte voor professionalisering en minder kans om horizontaal te werven.

## NPO

Na vaststelling van de begroting is een aanvullende OCW subsidie aangekondigd in verband met corona, voor Ma in de orde van grootte van € 1,5 mln voor 2021 en € 1,2 mln voor 2022. De doelstelling van de subsidie is het beperken van de leerachterstanden bij studenten als gevolg van de coronapandemie. Dit is niet verwerkt in bovenstaande meerjarenbegroting, omdat de subsidie pas in april 2021 is aangekondigd en de formele toekenning nog moet volgen en omdat de plannen hiervoor nog worden uitgewerkt. In de sector zijn discussies gaande over de mogelijkheid om op macro schaal de toegekende hoeveelheid middelen tijdig in te kunnen zetten, mede in verband met krapte op de arbeidsmarkt.

## Kosten

We kunnen constateren dat het in de voorgaande jaren toegenomen aantal studenten gepaard is gegaan met een efficiëntere bezetting van de lokalen en het optimaliseren van de groepsgrootte van de klassen. Bij het ondersteunend personeel heeft een tijdelijke uitbreiding plaatsgevonden met tijdelijk personeel. Door deze factoren zijn de exploitatiekosten niet evenredig gestegen met de baten.

De loonkosten per fte zullen naar verwachting stijgen als gevolg van verwachte loonstijgingen. Daarnaast zal er sprake zijn van stijging in de personeelskosten als gevolg van een stijging in de gemiddelde leeftijd. De gemiddelde personele lasten van het onderwijzend personeel is in de afgelopen jaren ten gevolge van de salarismixgelden gestegen.

Als gevolg van de beoogde verbetering van de doorstroom, zal de gemiddelde groepsgrootte in het mbo

toenemen. Hierdoor worden klassen beter gevuld. Het belang van de gemiddelde groepsgrootte wordt meegewogen in de meerjarenramingen van personeel, studentenprognoses en het huisvestingtoewijzingsmodel.

In deze meerjarenprognose is voorzien in een inflatie van de kosten van 2%. De huurkosten zullen in 2024 dalen aangezien de nieuwbouw tweede helft 2022 in gebruik wordt genomen en er daarna nog aanpassingen in de bestaande gebouwen plaatsvindt. Voor de afschrijvingen van de gebouwen geldt dat de afschrijvingskosten vanaf 2022 zullen stijgen. Onder de post onderhoud en exploitatie wordt de dotatie aan de groot onderhoudsvoorziening meegenomen ad € 863k per jaar. De kosten ten behoeve het Klimaatakkoord en groot onderhoud zullen uit de getroffen voorzieningen geboekt worden. Ook de benodigde kosten voor groot onderhoud voor de locatie aan de Dintelstraat, is ingecalculeerd. In de prognose is voor de hele periode de overgangsregeling voorziening groot onderhoud gecontinueerd.

## Resultaat

Ma begroot taakstellend en stuurt op afwijkingen. Terugkijkend kan ook in 2020 worden geconstateerd dat de beheersing van de kosten goed is. Afwijkingen van de begroting zijn te relateren aan extra toegekende middelen voor projecten c.q. aanvullende toekenning voor inflatie enerzijds en project gerelateerde kosten anderzijds.

## Financiële kengetallen

Ratio's	norm	2021	2a022	2023	2024	2025
solvabiliteit 1	nvt	0,55	0,56	0,59	0,61	0,64
solvabiliteit 2	minimaal 30%	0,70	0,70	0,72	0,73	0,75
rentabiliteit	minimaal 0%	0,1%	-2,8%	2,7%	0,5%	1,7%
huisvestingsratio	maximaal 15%	11,9%	12,1%	11,9%	10,9%	10,9%
current ratio / liquiditeit	minimaal 0,5	1,2	0,7	0,8	0,9	1,0
aandeel personeelskosten	nvt	73,4%	72,8%	72,8%	73,8%	74,0%

## 7.8.FINANCIËLE KENGETALLEN

Het plan is om de nieuwbouw grotendeels uit eigen middelen te financieren, mede gelet op de effecten van vreemd vermogen op de toekomstige financiële lasten. Wanneer de nieuwbouw gerealiseerd wordt, zal de kasstroom tijdelijk sterk negatief zijn waardoor de kaspositie daalt. Dit is dan terug te zien in de kengetallen. Er zal in de komende jaren een dalende lijn te zien zijn in de liquiditeit.

Voor de toetsing van de ontwikkeling van de financiële positie en de beleidsprestaties worden een aantal kengetallen gehanteerd. Onderstaand staat een overzicht van de belangrijkste prognoses voor deze kengetallen. Daarna volgt een toelichting op afzonderlijke kengetallen.

### Solvabiliteit

Onder solvabiliteit wordt de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen van de instelling verstaan. Bij de berekening van solvabiliteit (1) worden de voorzieningen opgevat als vreemd vermogen, in tegenstelling tot de solvabiliteit (2), waarbij de voorzieningen juist bij het eigen vermogen worden geteld. De vermogenspositie van Ma komt in 2021 tot uitdrukking in een solvabiliteit 1 (EV/BLT) van ca. 0,55 en een solvabiliteit 2 ((EV+VZ)/BLT) van ca. 0,7. De solvabiliteit blijft op termijn op een goed niveau, boven de gestelde norm en sectoraal op een gemiddeld niveau, vergeleken met de andere mbo-scholen.

### **Liquiditeit**

De liquiditeit geeft de verhouding aan tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Deze is in 2020 verder gestegen naar 3,7 (2018 was 2,8). De liquiditeitsratio is gestegen door de hoge positieve operationele kasstroom. De geplande nieuwbouw zal gevolgen hebben op de balanstotalen in 2021 en verdere jaren. De investering in MVA zal stijgen, uitgaande van het begrote bedrag van € 14,7 mln. aan nieuwbouw plus aanpassingen bestaande gebouw Contactweg zullen de liquiditeiten sterk afnemen. Eventueel zullen de langlopende schulden toenemen. De current ratio laat een dalende lijn zien. Dit is het logische gevolg van het voornemen van Ma om de nieuwbouw zelf grotendeels uit kasmiddelen te financieren waardoor de stand van de vlottende activa zullen dalen.

### **Rentabiliteit**

De ontwikkeling laat zien dat de rentabiliteit in 2022 negatief is, in 2023 hoog is en gemiddeld op 0,5% uitkomt. De huisvestingsratio blijft onder de norm van OCW (max 15%) en de afspraken met de OR en de studentenraad. De door Ma vastgestelde richtlijn van 12% met een bandbreedte van 2,5% wordt ook tijdens en na de realisering van de nieuwbouw niet overschreden. Het aandeel personeelskosten is binnen het onderwijs de grootste post en valt binnen de richtlijnen van de jaarlijkse begroting zoals afgesproken met OR en de studentenraad.

## **7.9 B2: BESCHRIJVING BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN.**

Ma onderkent het belang van het uitvoeren van een risicoanalyse op haar activiteiten. Sinds september 2012 doet de inspectie de aanbeveling een dergelijke risicoanalyse ter toetsing van de financiële 'gesteldheid' uit te voeren. Deze risicoanalyse wordt door de inspectie

gecombineerd met de door haar gehanteerde analyse op basis van financiële kengetallen. Ma heeft dergelijke analyses voor haar onderkende risicogebieden uitgevoerd en toegelicht in dit verslag.

In deze paragraaf worden de voornaamste risico's en onzekerheden beschreven, waarbij vijf aandachtsgebieden worden onderscheiden:

### **I Strategie**

Risico's en onzekerheden, vaak met een externe oriëntatie/ontstaansgrond, die een belemmering vormen om de strategie en/of de businessplannen van de onderneming te realiseren en invloed kunnen hebben op de lange termijn doelstellingen (die bijvoorbeeld betrekking hebben op of gepaard gaan met de strategie of governance van de onderneming, technologische of maatschappelijke ontwikkelingen en duurzaamheidsaspecten).

#### *Bestuurlijke risico's*

In een samenwerking tussen het college van bestuur en raad van toezicht is beleid uitgezet voor de inrichting van de taken en verantwoordelijkheden van het college van bestuur en raad van toezicht. Hierbij is met name aandacht besteed aan de verankering van de bedrijfsvoering in de bestuurlijke functie. De raad overlegt naast de reguliere raadsvergaderingen in commissieverband met het cvb in de Auditcommissie, de Commissie Werkgeverszaken en de Commissie onderwijs, strategie en arbeidsmarkt. In het verslag van de raad van toezicht wordt hier dieper op ingegaan.

### **II Operationele activiteiten**

Operationele activiteiten: risico's en onzekerheden die de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten van de onderneming beïnvloeden en daarmee vooral betrekking hebben op de processen binnen de onderneming en van invloed kunnen zijn op de kortetermijndoelstellingen (die bijvoorbeeld gerelateerd

zijn aan de interne organisatie en administratie, de implementatie van nieuwe informatiesystemen en de beloningssystematiek van de onderneming);

#### *Huisvestingsrisico's*

Ma heeft na het gereedkomen in 2016 van de opbouw en renovatie van de kantine op de Contactweg te maken met factoren vanuit de omgeving waardoor aanvullende nieuwbouw voor de toekomst wenselijk is. De groei van het aantal studenten in het verleden werd opgevangen door een herschikking van ruimten en functies en het realiseren van tijdelijke huisvesting. Binnen een termijn van twee tot vier jaar is er echter onvoldoende ruimte aanwezig. De voornaamste reden voor dit tekort is het eindigen van het huurcontract van het pand aan de Condensatorweg 36 (3685 m<sup>2</sup>) én de afloop van de vergunning voor de tijdelijke huisvesting. Op basis van diverse analyses is besloten om de huurlocatie op de Condensatorweg te vervangen door aanvullende nieuwbouw en deels renovatie op de Contactweg. Dit ingrijpende proces kent diverse risico's die door Ma zorgvuldig gemonitord worden. In 2018 is er een Design & Build overeenkomst gesloten met de Geus bouw om de nieuwbouw te realiseren. We hebben een extern bouwmanagement (SBM) gecontracteerd om ons te ondersteunen tijdens het gehele bouwproces. Daarnaast hebben we een projectgroep en een stuurgroep ingericht. De gemeente Amsterdam heeft het gebied waar de Contactweg 36 deel van uitmaakt als ontwikkelgebied aangewezen. Deze ontwikkelingen volgen we nauwlettend teneinde de risico's die kunnen ontstaan tijdig in beeld te hebben zodat er adequaat opgevolgd kan worden. Het risico bestaat dat er vertraging in de realisatie van de nieuwbouw ontstaat en verlenging van de huur van tijdelijke locatie onmogelijk wordt. Op dat moment zal uitgeweken moeten worden naar een andere tijdelijke locatie.

### *Risico's rendementsontwikkeling*

Het risico bestaat dat rendementsdoelstellingen niet aan de inspectienormen voldoen. Indien dit het geval is, kan dit effect hebben op de bekostiging voor de betreffende opleidingen door afname van het aantal studenten. Ma heeft rendement als speerpunt benoemd. De verbeteringen die hieruit voortkomen zullen naar verwachting op termijn hun effecten hebben. Deze aanpak is een onderdeel van de integrale kwaliteitsaanpak. De inspectie onderzoekt eens in de vier jaar de kwaliteit van de opleidingen waar rendement een onderdeel van is.

### *Krimprisico*

Het Mediacollege Amsterdam bedient met haar onderwijs een grote regio, van Den Helder tot Leiden. Als gevolg van dit bedieningsgebied is Ma ook gevoelig voor krimp in de regio's. Mede als gevolg van het aanbieden van gelijksoortige opleidingen in de regio, heeft Ma in het verleden een vermindering van het aantal aanmeldingen gezien. Voorts heeft de gemeente Amsterdam de doelstelling om op lange termijn bouwactiviteiten ten behoeve van woningbouw rond de school te realiseren. Ervaring leert dat dit invloed kan hebben op de instroom van leerlingen. Ook ten gevolge van de aangepaste regelgeving rondom de intake en ten gevolge van de coronapandemie op de economie, ziet Ma het risico van afname in het aantal studenten en leerlingen. Er is sprake van een toename in het aantal studenten dat na ingeschreven te zijn, uiteindelijk toch niet start met een opleiding bij Ma. Dit is het gevolg van dubbele inschrijvingen enerzijds, en de havoïsering anderzijds. Als gevolg van bovenstaande is de studentenprognose onzekerder geworden waardoor effectieve planning bemoeilijkt wordt. Het risico bestaat dat er een afname in het aantal studenten ontstaat gedurende korte termijn.

### *Duurzaamheid risico*

Ma heeft zich gecommitteerd aan de klimaatdoelstellingen. Als gevolg hiervan zal Ma kosten maken voor de verduurzaming van haar gebouwen. Op dit moment is het de inschatting dat deze kosten een totaal van € 1,8 mln. zullen bedragen voor de komende tien jaar. Landelijk echter is de inschatting van de MBO Raad dat de mbo-sector € 500 mln. kosten zal moeten maken om de klimaatdoelstellingen te behalen. Het evenredige deel van deze kosten voor Ma is aanzienlijk hoger dan de huidige inschatting. Indien de realisatie van de klimaataanpassingen hoger uitkomt dan nu ingeschat, zal dit effecten hebben op de financiële resultaten. Gezien de stand van het vermogen en de liquide reserves is dit risico overbrugbaar.

### *Personele risico's*

Het risico op een mismatch tussen aanwezige capaciteiten van personeel en de benodigde capaciteiten voor Ma wordt beheerst door de continue monitoring van het opleidingsniveau van leerkrachten, het tactisch inzetten van ingehuurd personeel met specifieke capaciteiten die voor het onderwijs noodzakelijk zijn en bewaking van de bekwaamheid van het personeel door middel van jaarlijkse functioneringsgesprekken. Dit proces heeft de afgelopen jaren extra aandacht gekregen, maar het is een proces waarin blijvend geïnvesteerd zal worden. De gemiddelde personeelslast van Ma ligt boven het landelijk gemiddelde. Dit komt mede door maatregelen in het kader van de salarismix en daaraan gekoppelde promoties. De ontwikkeling van de kosten en bijbehorende bekostiging is onzeker. Om deze reden zijn de daarvoor bedoelde baten behoudend begroot. Om het risico op wachtgeldverplichtingen te onderwerpen, neemt Ma de volgende maatregelen: als er mogelijkheden zijn wordt personeel herplaatst binnen Ma. Daarnaast wordt er streng toezicht gehouden op adequate uitstroombegleiding. Dit houdt in dat er trainingen gegeven worden om doorstroom van werk naar werk te faciliteren waar dit zinnig is en dat er

toezicht gehouden wordt opvolging van sollicitatieplicht door middel van de inzet van instanties. Bovenstaande maatregelen hebben geresulteerd in lage lasten ten gevolge van uitkering na ontslag. Niettemin brengt Ma de financiële gevolgen van gewezen personeelsleden in beeld en treft hiervoor passende financiële maatregelen in de vorm van een wachtgeldvoorziening. Het verloop hiervan wordt gevolgd aan de hand van overzichten van het UWV en WWplus.

### *ICT-risico's*

Ma is digitaal benaderbaar. Naast de vele voordelen die hiermee behaald kunnen worden, schuilen hierin potentiële gevaren. Ma is zich hiervan bewust en zet groot in op het up-to-date en beschikbaar houden en beveiligen van haar online-activiteiten. Vanaf 25 mei 2018 geldt de algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Ma participeert jaarlijks in de benchmark IBP (Informatiebeveiliging en privacy). Deze benchmark brengt in kaart op welke vlakken Ma al goede regelingen/goed beleid getroffen heeft en op welke gebieden nog acties ondernomen moeten worden. Op basis van deze rapportage is een prioritering gemaakt en acties uitgezet binnen de organisatie en kan beleid verder worden ontwikkeld. De eisen die de nieuwe privacywet (AVG) aan de ICT-voorzieningen en beheerprocessen stelt, leidt herhaaldelijk tot technische ICT-verbeterprojecten. Onlangs heeft ICT in samenspraak met de werkgroep Informatie-beveiliging & Privacy besloten om een betere beveiligingsmethode voor het inloggen op het Ma-account te implementeren. Om aan de toenemende behoefte aan capaciteit van het netwerk te blijven voldoen, wordt het Ma-netwerk voortdurend uitgebreid en regelmatig op onderdelen vervangen. Daarnaast heeft Ma experts een onderzoek laten doen naar ICT-risico's en laat Ma zich door deskundigen adviseren. Het risico bestaat dat de veiligheid desondanks onvoldoende blijkt met als gevolg data gijzeling, AGV-overtreding en kosten onderzoek en herstel.



### *Publiciteitsrisico's*

In een maatschappij waarin een belangrijk deel van de studenten hun leven online deelt, kunnen incidenten en misvattingen makkelijk hun weg vinden naar de openbare publiciteit. Ma is zich bewust van dit risico en de potentiële gevolgen voor haar studentenbestand. Ma monitort de media-uitingen ten aanzien van de organisatie en onderneemt als daar aanleiding toe is gerichte actie. Er zijn werkprocessen beschreven op basis van verschillende scenario's om calamiteiten het hoofd te bieden.

### **III Financiële positie**

Financiële positie: risico's en onzekerheden met betrekking tot de financiële positie van de onderneming (bijvoorbeeld koersrisico's, valutarisico's, renterisico's en onzekerheden in de mogelijkheden om financiering aan te trekken); financieringsrisico's en investeringsrisico's

Gelet op de balans- en liquiditeitspositie van het Ma en de maatregelen die genomen zijn om de risico's te mitigeren wordt geen discontinuïteit in het voortbestaan van verwacht. Om de risico's te ondervangen, heeft Ma op de te onderscheiden niveaus de volgende maatregelen genomen:

#### *Financieringsrisico's*

Ma hanteert de aanwijzingen volgens de regeling beleggen en belenen ter beperking van de financiële risico's. Ter uitvoering van deze regeling heeft Ma in haar treasurywet opgenomen hoe omgegaan wordt met:

- liquiditeit op korte en op lange termijn, op basis van frequente kasstroomanalyses;
- beheersing van financieringskosten, middels leningen met een vast rentepercentage voor een vastgestelde termijn;

- beleggingen, waarbij afgezien wordt van beleggingen in derivaten en complexe financiële producten;
- overtollige middelen, die alleen bij instellingen met een A-rating worden weggezet voor een periode die recht doet aan de toekomstige verwachte kasstroomontwikkelingen. Er zijn nog geen nieuwe leningen aangegaan. De beschikbare liquide middelen zijn ondergebracht op de bestaande bankrekening. Verder zijn er geen ontwikkelingen op het gebied van treasury.

#### **Investeringsrisico's**

Het onderwijs dat Ma aanbiedt is kapitaalintensief. In de afgelopen jaren is er in de aanloop naar de investering van de nieuwbouw een beperkend beleid geweest op de investeringen in apparatuur die gebruikt wordt in het onderwijs. Inmiddels is de grens daarvan bereikt en is in het afgelopen jaar al flink geïnvesteerd in AV-apparatuur en andere leermiddelen. De verwachting is dat de omvang van de investeringen en daarmee de afschrijvingen in de toekomst verder zullen stijgen. Daarnaast zullen plannen ontwikkeld worden voor renovatie gebouwen om technische veroudering en een meer gepaste hedendaagse uitstraling te creëren. Het risico bestaat dat dit met grote kosten gepaard gaat en de voorziening groot onderhoud hiervoor onvoldoende dekking biedt. Om het risico te beheersen zal Ma organisatorisch alert zijn op de besluitvorming en het aangaan van verplichtingen.

#### **IV Financiële verslaggeving**

Financiële verslaggeving: risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving (bijvoorbeeld onzekerheden bij complexe toerekeningsproblemen, de mate van subjectiviteit bij waarderingsvraagstukken en risico's ten aanzien van de inrichting van de financiële verslaggevingssystemen).

#### *Rapportage risico's*

Het risico bestaat dat onjuiste, onvolledige of niet-tijdig beschikbare informatie invloed heeft op interne beslissingsprocessen of die van externe partijen (onder andere OCW, banken, toezichhouders).

De potentiële impact is dat dit leidt tot incorrecte bekostiging, grootschalige onderzoeken, publiciteit en reputatieschade en extra kosten voor correcties en herstel gemaakt moeten worden. Ter mitigatie van dit risico vindt onder andere accountantscontrole plaats op diverse gebieden (leerlingenadministratie, financiële rapportage).

Zie ook H11 B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

#### **V Wet- en regelgeving**

Wet- en regelgeving: risico's en onzekerheden die voortvloeien uit wetten en regels (zowel intern als extern) en een directe invloed hebben op de organisatie en/of de bedrijfsprocessen van de onderneming (bijvoorbeeld risico's en onzekerheden van het opereren in een omgeving met veel en complexe regelgeving, onzekerheden met betrekking tot misbruik van voorkennis en risico's als gevolg van veranderende belastingwetgeving).

#### *Privacy-risico's*

Het onderwijs digitaliseert in hoog tempo met alle risico's van dien. Ma is zich bewust van de risico's en beperkt deze middels implementatie van een AVG-complianceplan waarin bewustwording wordt vergroot, AVG-regelgeving wordt geïmplementeerd en contractuele bepalingen worden herzien. De AVG stelt hogere en aanvullende eisen aan privacy en Ma is volgens de wet verplicht om privacy goed te regelen. De AVG bepaalt niet alleen onder welke voorwaarden persoonsgegevens gebruikt mogen worden, maar geeft ook aan dat er passende technische en organisatori-



sche maatregelen genomen moeten worden om de persoonsgegevens te beschermen. Informatiebeveiliging is dan ook een belangrijke voorwaarde voor privacy, terwijl omgekeerd het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens noodzakelijk is voor informatiebeveiliging.

Ma heeft in november 2017 geparticipeerd in de benchmark IBP (informatiebeveiliging en privacy). Deze benchmark brengt in kaart op welke vlakken Ma al goede regelingen/goed beleid getroffen heeft en op welke gebieden nog acties ondernomen moeten worden. Op basis van deze rapportage is een prioritering gemaakt en kunnen acties uitgezet worden binnen de organisatie en kan beleid verder worden ontwikkeld. In 2018 is verder gewerkt aan de prioriteitenlijst. Dit wordt sindsdien gecontinueerd. Het projectteam IBP neemt de maatregelen om het IBP/E (benchmark)proces te borgen in een PDCA-cyclus. Door het borgen van het proces levert de benchmark ieder jaar op onderdelen een verscherpt/verbeterd inzicht op in hoe IBP/E maatregelen uitwerken binnen Ma. Ma streeft een (volwassenheids)niveau 3 na. Dat betekent dat met de procesverantwoordelijken hard gewerkt wordt om dat te realiseren. Ma zal in het Jaarplan IBP vaststellen waar de focus moet liggen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Zie ook H10 IBP bij Ma.

#### *Risico's ten gevolge van coronacrisis*

De uitbraak van het coronavirus heeft op de hele wereld een flinke impact, zo ook op het onderwijs. Op dit moment van verslaglegging is nog niet exact te overzien wat de effecten van de coronacrisis zijn op langere termijn zijn voor onder meer de bedrijfsvoering, instroom en studierendement. Er is nog geen duidelijkheid omtrent de mogelijk te verwachten impact voor organisatie op langere termijn. De situatie met betrek-

king tot de crisis verandert snel. Door de onzekerheid waarin we nu zitten is het nog niet mogelijk een heel erg gedegen lange termijn analyse van de situatie te geven.

De reeds bekende gevolgen en genomen maatregelen zijn onder andere:

- Sluiting van de scholen.
- Het op afstand onderwijs geven.
- Voorkomen van besmetting tijdens examens.
- De examens 2020 zijn op aangepaste wijze afgenomen.
- Ruimtes zijn aangepast zodat veilig op school les/examinering kan plaatsvinden in kleine groepen.
- Ma volgt de richtlijnen van het RIVM streng op. Dat betekent dat studenten en surveillanten thuisblijven bij milde verkoudheidsklachten en als iemand in het huishouden koorts heeft of luchtwegproblemen.
- Ma ziet erop toe dat iedereen minimaal 1,5 meter afstand houdt.
- Er komen niet meer dan 30 studenten tegelijkertijd naar Ma en de examens worden met maximaal 12 personen in een lokaal afgenomen. Voorafgaand en na afloop van het examen wast iedereen de handen. Daarnaast worden toetsenbord en werkplek voor en na afloop van het examen schoongemaakt.
- Afstand houden en thuis werken. Overleg en vergaderingen vinden plaats via video-gesprekken. Daar waar het kan wordt van huis uit gewerkt door leidinggevenden, leraren en ondersteunend personeel.
- BPV/stage in Nederland. Deze gaan gewoon door, tenzij het stagebedrijf de activiteiten zelf staakt en de student niet meer kan begeleiden. Studenten hebben het recht om tijdelijk geen stage te volgen als dit volgens hen leidt tot een te risicovolle situatie.
- Ma blijft studenten die hun stage continueren (op afstand) begeleiden.
- Buitenlandse stages en beroeps praktijkopdrachten. Studenten die stagelopen in het buitenland hebben

het dringende advies gekregen zo snel mogelijk terug te keren naar Nederland. Studenten worden zo nodig financieel geholpen uit het buitenland naar huis te komen. Voorlopig gaan er geen studenten meer naar het buitenland op een nieuwe stage.

- Excursies en buitenlandse reizen. Deze zijn geannuleerd. Veelal zijn er annuleringsverzekeringen of heeft afzeggen beperkte kosten.
- Impact op formatie en gevolgen voor de ingezette middelen. Het is nu, en naar verwachting ook in de toekomst, nodig om meer te investeren in leermiddelen voor studenten om afstandsonderwijs mogelijk te maken. We geven aan dat we redelijkerwijs nog niet weten wat dit uiteindelijk voor Ma allemaal gaat betekenen. Onbekende gevolgen betreffen onder meer:
  - Effecten op de formatie om leerlingen die door coronacrisis een leerachterstand hebben opgelopen te begeleiden.
  - Impact op de toekomstige bekostiging doordat leerlingen later dan gepland hun diploma behalen.
  - Registratie en verantwoording van lestijden en aanwezigheidsregistratie van leerlingen.
  - Impact op reeds toegezegde en nog te maken aanspraken overheidssubsidies en -steun.
  - Impact ten gevolge van het niet kunnen volgen van een stage of examen omdat activiteiten niet uitgevoerd mogen worden.
  - Impact van uitval personeel door ziekte. Ondanks dat deze risico's nog slecht kwantificeerbaar zijn, verwacht Ma dat de financiële gevolgen overzichtelijk zijn. De Rijksoverheid continueert de bekostiging waardoor de salarissen aan medewerkers en vaste lasten kunnen worden betaald. De impact van het coronavirus op de totale financiële positie beïnvloedt de continuïteit van de organisatie niet.

## 7.10 IBP BIJ MA

Vanuit het perspectief dat AVG ingevoerd wordt, is Ma vanaf eind 2017 gestart met de eerste acties om de organisatie voor te bereiden op de AVG. We hebben in oktober 2017 voor de eerste keer meegedaan aan de Benchmark IBP van saMBO-ICT. Deze Benchmark is van belang om een goed beeld te krijgen van de stand van zaken rond IBP bij Ma ten opzichte van andere mbo-instellingen maar het is ook belangrijk dat we hierdoor kunnen werken aan het verbeteren en versterken van IBP binnen Ma.

Op 25 april 2018 is de functionaris gegevensbescherming (FG) benoemd die een belangrijke rol speelt bij het toezichthouden op de toepassing en naleving van de AVG binnen Ma. Daarnaast zijn we gestart met het vastleggen van verwerkersovereenkomsten met onze leveranciers die persoonsgegevens in onze opdracht verwerken. Met een dergelijke overeenkomst regelen we dat die derde partij zorgvuldig met de persoonsgegevens omspringt en zich bovendien houdt aan de afspraken die wij met de betrokkenen daarover hebben gemaakt.

### Project IBP

Per mei 2018 is een externe projectleider deeltijds (16 uur p.w.) ingehuurd om middels een gestructureerde aanpak de vervolgstappen te zetten om als Ma 'AVG-proof' te worden middels een goed IBP-beleid. Door het aanstellen van deze ervaren projectleider die binnen het Nova College de AVG heeft geïmplementeerd hebben we kennis in huis gehaald maar tevens ook een samenwerking en uitwisseling van informatie met het IBP-project binnen het Nova College mogelijk gemaakt. Het IBP-project binnen Ma richt zich zowel op het mbo als op het vmbo van Ma.

### Benchmark

Als onderwijsorganisatie moeten we aan een aantal wettelijke kaders voldoen. Dit ISO-kader is gemaakt op basis van een selectie uit voor het onderwijsrelevante normen in het kader van IBP in een brede samenwerking tussen het mbo-onderwijsveld, saMBO-ICT, MBO Raad, Kennisnet en SURF. De normen zijn voor het onderwijs in 6 relevante clusters verdeeld:

1. beleid en organisatie;
2. personeel, studenten en gasten;
3. ruimten en apparatuur;
4. continuïteit;
5. toegangsbeveiliging en integriteit;
6. controle en logging.

In de Benchmark 2017 scoorde Ma gemiddeld over de IB-clusters 2,2 en voor Privacy een 2 op een schaal van 5. In 2018 hebben we de benchmark weer ingevuld en komen we uit op een gemiddelde score van 2,4 en voor Privacy op een score van 2,2.

De verbetering van de score komt met name door een grotere bewustwording binnen Ma en doordat er meerdere formele richtlijnen en procedures zijn opgesteld en beschikbaar zijn. Maar zeker ook doordat het IBP-beleidsplan is vastgesteld door het cvb.

### Status

In eerste instantie is de aandacht gericht op het opstellen van formele richtlijnen en procedures. Belangrijk onderdeel hierin is het IBP-beleidsplan. Daarnaast zijn informatiesessies gehouden (ook voor de studentenraad) en wordt met het onderwijs en stafafdelingen gericht het IBP-beleid besproken. Daarnaast zijn de dataregisters opgesteld en zijn verwerkersovereenkomsten met onze leveranciers afgesloten.

## 7.11 B1: RAPPORTAGE AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGSEN CONTROLESYSTEEM

Binnen Ma zijn tal van wetten en regels van toepassing. Er is een notitie compliance-afspraken opgesteld, waarin is beschreven hoe Ma werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Deze notitie is gebaseerd op onze inventarisatie van welke wet- en regelgeving voor Ma van toepassing is. Vervolgens is beschreven hoe de naleving georganiseerd is.

We maken een onderscheid tussen wet- en regelgeving op het gebied van bedrijfsvoering en wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs. Daarnaast is Ma gehouden aan de Branchecode goed bestuur in het mbo. Deze aanpak leidt tot een matrix die per aandachtsgebied overzicht biedt welke wet- en regelgeving voor Ma van toepassing is, welk beleid Ma hiervoor ontwikkeld heeft en waar de compliance belegd is en waar dit gemonitord wordt.

In dit jaardocument zijn de geïdentificeerde interne risico's beschreven. Om de interne risico's te beheersen heeft Ma haar organisatie ingericht gebruik makend van functiescheiding en interne controles. Daarnaast wordt een uitgebreide interne rapportagecyclus gehanteerd die alle belangrijke risicogebieden raakt. In 2018 zijn de financiële rapportages na invoer van Afas profit verder uitgewerkt. De fte-rapportages zijn verfijnd en er wordt eenduidig gerapporteerd. De rapportage-cyclus zal in de toekomst eenvoudig aangevuld kunnen worden met nieuwe rapportages die vanuit Afas profit ingericht kunnen worden, zowel financiële als fte-rapportages. Als gevolg van de verbeterde rapportagecyclus zijn ontwikkelingen eerder in beeld en kan effectiever gestuurd worden. De afdeling Control is verder

ingericht waardoor de financiële kengetallen en alle andere schoolspecifieke kpi's samengevoegd zijn tot een rapportage. Ma heeft een relatief beperkte omvang. Het is een platte organisatie die een beperkt aantal managementlagen kent. Naast de formele interne controles is er sprake van een sterke informele organisatie. De controlebewustheid van de organisatie is hoog en er wordt veel aandacht besteed aan het beheersen van de risico's. Wij zijn van mening dat het risicobeheersings- en controlesysteem in het afgelopen jaar heeft gewerkt conform verwachting.

## 7.12 BEGROTING 2021

Bedragen in EUR x 1.000	2021	
<b>Baten</b>		
Rijksbijdragen OCW	28.708	
Overige subsidies OCW	4.203	
<b>Rijksbijdragen</b>		<b>32.911</b>
Overige overheidsbijdragen en subsidies	459	
Overige baten	184	
<b>Totaal overige baten</b>		<b>643</b>
<b>Totale baten</b>		<b>33.554</b>
<b>Lasten</b>		
Lonen en salarissen	19.568	
Personeel niet in loondienst	4.076	
Overige personele lasten	934	
<b>Personeelslasten</b>		<b>24.578</b>
<b>Afschrijvingen</b>		
Huur	444	
Verzekeringen	74	
Onderhoud	330	
Energie en water	401	
Schoonmaakkosten	603	
Heffingen	90	
Dotatie onderhoudsvoorziening	863	
Overige	62	
<b>Huisvestingskosten</b>		<b>2.867</b>
Administratie en beheerslasten	1.657	
Inventaris en apparatuur	376	
Leerling gerelateerde kosten	1.693	
Dotatie overige voorzieningen	0	
Overige	414	
<b>Overige materiële kosten</b>		<b>4.140</b>
<b>Totale lasten</b>		<b>33.136</b>
Financiële baten en lasten		-371
<b>Totaal resultaat</b>		<b>47</b>

# DEEL B JAARREKENING



## 8.1 BALANS

<b>Activa</b>		<b>31-12-20</b>	<b>31-12-19</b>
<b>Vaste activa</b>			
1.1	Immateriële vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	14.555.973	15.157.377
1.3	Financiële vaste activa	93.954	96.450
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>14.649.927</b>	<b>15.253.827</b>
<b>Vlottende activa</b>			
1.5	Vorderingen	638.437	671.997
1.7	Liquide middelen	20.682.283	17.155.828
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>21.320.720</b>	<b>17.827.825</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>35.970.647</b>	<b>33.081.652</b>
<hr/>			
<b>Passiva</b>		<b>31-12-20</b>	<b>31-12-19</b>
2.1	Eigen vermogen	18.220.442	15.826.552
2.2	Voorzieningen	6.579.976	6.342.128
2.3	Langlopende schulden	5.400.000	6.000.000
2.4	Kortlopende schulden	5.770.229	4.912.972
	<b>Totaal passiva</b>	<b>35.970.647</b>	<b>33.081.652</b>

## 8.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Bedragen in EUR		2020	Begroot 2020	2019
<b>Baten</b>				
3.1	Rijksbijdragen	33.952.200	31.857.797	32.488.061
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	764.763	350.000	765.123
3.3	College-, cursus-. Les en examengelden	-	2.000	1.176
3.4	Baten werk in opdracht van derden			
3.5	Overige baten	915.243	85.500	375.188
<b>Totaal baten</b>		<b>35.632.206</b>	<b>32.295.297</b>	<b>33.629.548</b>
<b>Lasten</b>				
4.1	Personeelslasten	24.420.073	23.084.000	22.753.064
4.2	Afschrijvingen	1.745.656	1.620.000	1.550.848
4.3	Huisvestingslasten	3.156.931	2.400.485	3.625.217
4.4	Overige lasten	3.490.784	3.969.000	3.578.470
<b>Totaal lasten</b>		<b>32.813.444</b>	<b>31.073.485</b>	<b>31.507.599</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>2.818.762</b>	<b>1.221.812</b>	<b>2.121.949</b>
5	Financiële baten en lasten	-416.376	-330.060	-352.267
<b>Resultaat</b>		<b>2.402.386</b>	<b>891.752</b>	<b>1.769.683</b>
7	Resultaat deelnemingen	-8.496		-204
<b>Totaal resultaat</b>		<b>2.393.890</b>	<b>891.752</b>	<b>1.769.479</b>

## 8.3 KASSTROOMOVERZICHT

Bedragen in EUR	2020	2019
<b>Saldo baten en lasten</b>		
	<b>2.818.762</b>	<b>2.121.950</b>
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	1.745.656	1.550.848
Mutaties voorzieningen	237.848	1.892.493
Verandering in vlottende middelen		
Mutatie Vorderingen (-/-)	33.559	-267.000
Mutatie Kortlopende Schulden	857.257	97.016
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>2.874.321</b>	<b>3.273.357</b>
Ontvangen interest	810	
Betaalde interest	-417.186	-352.267
Resultaat deelnemingen	-8.496	204
	<hr/>	<hr/>
	<b>424.872</b>	<b>-352.063</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>5.268.211</b>	<b>5.043.244</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Financiële vaste activa	2.496	-7.995
Investerings in MVA/IVA (-/-)	-1.144.221	-378.068
Desinvesteringen in MVA	-31	-
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.141.756</b>	<b>-386.063</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-600.000	-600.000
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-600.000</b>	<b>-600.000</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>3.526.455</b>	<b>4.057.181</b>

## 8.4 TOELICHTING OP DE JAARREKENING 2020

### Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteitsverwachting, volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling  
Met ingang van 1 januari 2014 is de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Media Amsterdam samengesteld. De verbonden vennootschap Grafisch Media Instituut Holding B.V. (inclusief de dochter Grafisch Media Instituut B.V.) wordt op basis van de geringe omvang ten opzichte van het geheel niet meer in de consolidatie betrokken.

## 8.5 WAARDERINGSGRONDSLAGEN

### Materiële vaste activa

De investeringen in de materiële vaste activa zijn op de balans gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de afschrijvingen. Op de materiële vaste activa wordt lineair afgeschreven. De afschrijvingstermijn is gebaseerd op de economische levensduur.

En er heeft inventarisatie plaatsgevonden van de inventaris en bedrijfsmiddelen waarna de administratie opgeschoond is voor zaken die niet meer in gebruik of afgevoerd zijn.

Er heeft een stelselwijziging plaatsgevonden. De afschrijvingstermijn voor hard- en software en AV-middelen van 5 naar 3 jaar is teruggebracht waardoor deze meer in lijn is gebracht met de technische levensduur. Hiertoe is in 2020 besloten.

### Afschrijvingstermijnen

Categorie	Afschrijvingstermijn
Terreinen	20 jaar
Gebouwen	30 jaar
Verbouwing	10 jaar
Renovatie Condensatorweg (huurlokatie)	7 jaar
Infrastructuur	5 jaar
Hard- en Software	3 jaar
AV apparatuur	3 jaar
Schoolmeubilair	15 jaar
Kantoormeubilair	10 jaar
Grafische apparatuur	10 jaar
Implementatie	3 jaar
Overige inventaris	5 jaar

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor 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 schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere

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

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde (op basis van de grondslagen van de Stichting Media Amsterdam).

### Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de organisatie toekomend bedrag onder voorwaarden die de organisatie anders niet zou hebben overwogen of aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan. Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die door de stichting worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt Ma historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als Ma van oordeel is dat de huidige, economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren. Een bijzonder waardevermindering met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering,

stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten bij Stichting Media Amsterdam vorderingen, liquide middelen en langlopende en kortlopende schulden. Met ingang van 1 januari 2009 worden financiële instrumenten bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als er geen sprake is van agio of disagio en direct toerekenbare transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Op vorderingen wordt een noodzakelijk geachte voorziening getroffen voor risico van oninbaarheid.

### **Bepaling reële waarde**

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening vereist de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waardering- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

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

### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden opgenomen voor verplichtingen die als waarschijnlijk of als vaststaand worden beschouwd, maar waarvan onzeker is in welke omvang of wanneer zij zullen worden afgewikkeld. Deze verplichtingen kunnen zowel in rechte afdwingbaar zijn als feitelijk. De voorzieningen staan voor de NCW op de balans, de dotatie NCW is gesaldeerd met de rentelasten.

De voorzieningen worden individueel toegelicht bij de Toelichting op de balans in Hoofdstuk 8.6.

### **Resultaatbepaling**

Bij de bepaling van het exploitatieresultaat zijn de volgende uitgangspunten gerealiseerd. Voor wat betreft de lasten is het toerekeningbeginsel gehanteerd. Dat wil zeggen dat de lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop deze betrekking hebben, ongeacht of deze tot uitgaven hebben geleid.

Voor de baten is het toerekeningbeginsel eveneens gehanteerd. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord indien en voor zover deze voortkomen uit een meerjarige regeling. Indien toekenningen eenmalig in een bepaalde periode worden toegekend, worden deze in de periode genomen waarin de toegekende bedragen ook zijn ontvangen.

Voor de (aanvullende) rijksbijdragen is het toerekeningbeginsel vanaf 2019 niet meer gehanteerd, de middelen worden volledig als bate verantwoord in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft (het deel toegekend voor 2019 in 2019, het deel toegekend voor 2020 in 2020, etc.).

### **Personeelsbeloningen/pensioenen**

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP)





en wordt – overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremie's in de toekomstige jaren is niet beschikbaar. De dekkinggraad van het ABP op 31-12-2020 bedraagt 93,2 %.

#### **Wet Normering Topinkomens (WNT)**

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi) publieke sector (WNT) heeft Ma zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

#### **Kasstroomoverzicht**

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat (saldo van baten en lasten) als basis genomen. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financial leasing zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft

op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het college van bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva en van baten en lasten. De belangrijkste schattingen hebben betrekking op:

- de waardering van materiële vaste activa, waaronder de gehanteerde afschrijvingstermijnen;
- de verwachte onderhoudsuitgaven bij bepaling van de voorziening voor groot onderhoud;
- de bepaling van personele voorzieningen.

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.

### **Vergelijking met voorgaande jaren**

De grondslagen voor waardering van activa, passiva en van de resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

### **Rijksbijdragen**

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen verstrekt door het ministerie van OCW. De ontvangen rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met clause tot verrekening) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten komen. Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen. Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Niet-geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteed overschot (doelsubsidies zonder clause tot verrekening) worden in beginsel direct ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord.

### **Overige overheidsbijdragen en -subsidies**

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen, verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

### **Overige baten**

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet zijn verstrekt door het ministerie van OCW, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten (waaronder ouderbijdragen) worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het jaar zijn gespreid.

## 8.6 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31-12-2020

### 1.2 Materiële vaste activa 2020

Bedragen in EUR	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.5 Activa in uitvoering	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 Software	Totaal
Aanschafprijs	31.920.034		12.441.123	493.454	44.854.611
Cumulatieve afschrijvingen	-18.147.203	-	-11.056.577	-493.454	-29.697.234
<b>Boekwaarde</b>	<b>13.772.831</b>	<b>-</b>	<b>1.384.546</b>	<b>-</b>	<b>15.157.377</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>					
Investeringen		352.121	792.100		1.144.221
Desinvesteringen	-123.563		-4.472.057		-4.595.620
Desinvestering afschrijving	116.003		4.479.648		4.595.651
Afschrijvingen	-1.065.343	-	-680.313	-	-1.745.656
<b>Saldo 2020</b>	<b>-1.072.903</b>	<b>352.121</b>	<b>119.378</b>	<b>-</b>	<b>-601.404</b>
Stand per 31 december 2020					
Aanschafprijs	31.796.471	352.121	8.761.166	493.454	41.403.212
Cumulatieve afschrijvingen	-19.096.543	-	-7.257.242	-493.454	-26.847.239
<b>Boekwaarde</b>	<b>12.699.928</b>	<b>352.121</b>	<b>1.503.924</b>	<b>-</b>	<b>14.555.973</b>

### Waarde gebouwen en terreinen

Bedragen in EUR * 1.000	Peildatum	WOZ waarde	Peildatum	Getaxeerde waarde
Contactweg 36	01-01-20	14.795	13-01-21	29.475
Dintelstraat 15	01-01-20	3.765	12-01-21	12.500

\* betreft verzekerde kosten herbouw

### 1.3 Financiële vaste activa

#### Overzicht deelnemingen

Bedragen in EUR	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activ	Resultaat 2020	Art.2 403 BW ja/nee	Deelname %
GMI Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	1	-8.224	ja	100
Impresariaat	B.V.	Amsterdam		-272	ja	100
				<b>-8.496</b>		

Bedragen in EUR	2020	mutatie *	2019
Deelneming GMI Holding B.V.			
Boekwaarde 1-1	96.450	0	96.654
Exploitatieresultaat	-8.224		-204
<b>Boekwaarde 31-12</b>	<b>88.226</b>	<b>-</b>	<b>96.450</b>
Deelneming Het Impressariaat B.V.			
Boekwaarde 1-1	6.000	6.000	0
Exploitatieresultaat	-272		-
<b>Boekwaarde 31-12</b>	<b>5.728</b>	<b>6.000</b>	<b>-</b>

\* Agiostorting 2020

## 1.5 Vorderingen

Bedragen in EUR		31-12-20	31-12-19
1.5.1	Debiteuren	14.655	26.193
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	7.056	15.044
1.5.7	Overige vorderingen	116.171	109.449
1.5.8	Overlopende activa	503.682	533.311
1.5.9	Af: Voorzeningen wegens oninbaarheid	-3.127	-12.000
<b>Vorderingen</b>		<b>638.437</b>	<b>671.997</b>
<b>Uitsplitsing</b>			
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	318.610	450.670
1.5.8.2	Verstreckte voorschotten	3.351	892
1.5.8.3	Overige overlopende activa	181.722	81.749
<b>Overlopende activa</b>		<b>503.682</b>	<b>533.311</b>
1.5.9.1	Stand per 1-1	12.000	16.960
1.5.9.1	Toevoeging / Onttrekking		
1.5.9.3	Vrijval / dotatie	-8.873	-4.959
<b>Voorzeningen wegens oninbaarheid</b>		<b>3.127</b>	<b>12.000</b>

## 1.7 Liquide middelen

Bedragen in EUR		31-12-20	31-12-19
1.7.1	Kasmiddelen	1.257	676
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	20.681.026	17.155.152
<b>Liquide middelen</b>		<b>20.682.283</b>	<b>17.155.828</b>



## 2.1 Eigen vermogen

Bedragen in EUR		Stand per 1-1-2020	Vermogens mutatie	nieuwe consolidatie	Resultaat	Stand per 31-12-2020
2.1.1	Algemene reserve	15.730.102	-6.000	-	2.402.386	18.126.488
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	0	-	-	0	0
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	96.450	6.000	-	-8.496	93.954
<b>Eigen vermogen</b>		<b>15.826.552</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>2.393.890</b>	<b>18.220.442</b>
1.3.1	Grafisch Media Instituut	96.450	-	-	-8.224	88.226
1.3.2	Impresariaat	-	6.000	-	-272	5.728
<b>Bestemmingsreserve (Privaat)</b>		<b>96.450</b>	<b>6.000</b>	<b>-</b>	<b>-8.496</b>	<b>93.954</b>

## 2.2 Voorzieningen

Bedragen in EUR		Stand per 1-1-2020	vrijval	dotatie	onttrekking	Dotatie NCW deel (0,5%)	Stand per 31-12-2020	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	2.540.560	-688.199	1.240.218	-1.201.776	-51.747	1.839.056	1.199.877	639.179
2.2.3	Voorziening groot onderhoud	3.801.568	-	1.362.843	-423.491	-	4.740.920	1.606.000	3.134.920
<b>Voorzieningen</b>		<b>6.342.128</b>	<b>-688.199</b>	<b>2.603.061</b>	<b>-1.625.267</b>	<b>-51.747</b>	<b>6.579.976</b>	<b>2.805.877</b>	<b>3.774.099</b>

2.2.1	Personeelsvoorzieningen	Stand per 1-1-2020	vrijval	Dotatie Totaal	onttrekkingen	Dotatie NCW deel (0,5%)	Stand per 31-12-2020	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1.1	Voorziening wachtgeld	602.138	-548.979	155.292	-39.349	-829	168.273	123.014	45.259
2.2.1.2	Voorziening Senioren	1.431.781	-	1.010.199	-998.891	-375.14	1.405.576	1.000.533	405.043
2.2.1.2	Voorziening Langdurig zieken	263.493	-114.100	74.727	-149.393	-91	74.636	56.330	18.306
2.2.1.3	Voorziening jubileum	243.147	-25.120	-	-14.143	-13.313	190.571	20.000	170.571
		<b>2.540.560</b>	<b>-688.199</b>	<b>1.240.218</b>	<b>-1.201.776</b>	<b>-51.747</b>	<b>1.839.056</b>	<b>1.199.877</b>	<b>639.179</b>

### Voorziening wachtgeld

In de onderwijssectoren heeft de werknemer bij het eindigen van zijn arbeidsovereenkomst meestal recht op een bovenwettelijke uitkering, ook wel het wachtgeld genoemd. De voorziening wachtgeld Ma is redelijk constant. Aangezien er wel enkele risico's zijn te onderscheiden voor medewerkers waarvoor nu nog niet duidelijk is of ze in de toekomst gebruik kunnen ma-

ken van deze voorziening monitoren wij deze voorziening door het jaar heen. Voor dit recht is vereist dat de werknemer recht heeft op een wettelijke WW-uitkering. Deze bovenwettelijke uitkering is in de verschillende onderwijs cao's geregeld. De voorziening staat voor de NCW op de balans, de dotatie NCW is gesaldeerd met de rentelasten.

### Voorziening senioren

Deze voorziening bestaat uit twee componenten. Een deel voorziening op basis van de regelingen voor seniorenverlof en een deel voorziening klokuren (VO en mbo-regeling Levensfase bewust personeelsbeleid). De voorziening seniorenverlof is jaarlijks bepaald aan de hand van een inschatting van het aantal deelnemers van 53 jaar en ouder en het samenhan-

gende deel van de loonkosten die voor rekening van Ma zijn. De voorziening klokuren heeft betrekking op de verwachte kosten van uren die werknemers kunnen gebruiken om duurzame inzetbaarheid te besteden. De voorziening staat voor de NCW op de balans, de dotatie NCW is gesaldeerd met de rentelasten.

### Overige voorziening personeel

Deze voorziening is getroffen voor de verwachte kosten van werknemers die langdurig ziek zijn. De voorziening staat voor de NCW op de balans, de dotatie NCW is gesaldeerd met de rentelasten.

### Voorziening jubileum

In 2020 is de voorziening voor jubilea berekend op basis van het aantal medewerkers. De berekening is gebaseerd op de medewerkers die per ultimo 2020 bij Ma in vaste dienst waren, waarbij een einde diensttijd van 67 jaar van toepassing is. Deze voorziening is gevormd in verband met de cao-bepalingen inzake de toekomstige jubileumrechten van medewerkers. Deze zijn en worden opgebouwd gedurende het dienstverband. De voorziening staat voor de NCW op de balans, de dotatie NCW is gesaldeerd met de rentelasten.

### Voorziening groot onderhoud

Deze voorziening is getroffen ten behoeve van de instandhouding van een goede huisvestingssituatie op langere termijn. Op basis van een onderhoudsplan voor de komende 30 jaar, voor aan huisvesting gerelateerde uitgaven, is bepaald dat er jaarlijks 863k aan de voorziening gedoteerd wordt. Jaarlijks worden van tevoren uitgaven gepland en gedurende het jaar gerealiseerd. De daadwerkelijke uitgaven worden ten laste van de voorziening gebracht. In 2020 waren de werkelijke

uitgaven ad 255k lager dan de geplande uitgaven. Wij verwachten in de komende 3 jaren een uitgave van gemiddeld jaarlijks 1.025k, waardoor de voorziening volgens planning in de komende jaren zal afnemen. In 2020 heeft er een extra dotatie aan de voorziening groot onderhoud plaatsgevonden ad € 0,5 mln. voor kosten tegemoetkoming Klimaatakkoord (duurzaamheid) en bedraagt de uitgave voor Klimaatakkoord kosten €168k. De komende jaren staat in de planning €1,9 mln. uitgaven voor het Klimaatakkoord.

### Overgangsregeling voorziening groot onderhoud

Zoals hiervoor zichtbaar is hanteert Ma voor de voorziening groot onderhoud een methodiek waarbij de kosten over het gehele onderhoudsplan van de

onderwijsplanden worden bepaald en deze vervolgens worden gedeeld door de looptijd van het onderhoudsplan. Deze systematiek leidt ertoe dat er jaarlijks weliswaar een min of meer gelijkblijvende dotatie aan de voorziening groot onderhoud wordt gedaan, maar dat deze af kan wijken van de werkelijke uitgaven in een specifiek jaar. Er wordt beperkt rekening gehouden met individuele onderhoudscomponenten met onderhoudscycli die doorlopen tot na de periode van de huidige onderhoudsplanung. Ma maakt gebruik van de overgangsregeling voor de vorming van de onderhoudsvoorziening. De tijdelijke regeling in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is van toepassing op besturen die voor verslagjaar 2017 een methode van kostenequalisatie voor groot onderhoud hanteerden zoals hierboven beschreven.

## 2.3 Langlopende schulden (in EUR)

Langlopende schulden	"Stand per 31-12-2019"	Aangegane lening	Aflossingen	"Stand per 31-12-2020"	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.3.3 Kredietinstellingen	6.000.000	-	600.000	5.400.000	4.800.000	2.400.000
<b>Langlopende schulden</b>	<b>6.000.000</b>	<b>-</b>	<b>600.000</b>	<b>5.400.000</b>	<b>4.800.000</b>	<b>2.400.000</b>

Ma heeft een geldlening bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Deze lening is aangegaan voor een periode van 25 jaar met een rentepercentage van 5,12% per jaar, maandelijks te voldoen. Jaarlijks is in de maand juni een aflossing van 600k verplicht. Deze aflossing is opgenomen onder 2.4.1 kortlopende schuld kredietinstellingen. Deze lening is aangemeld en geborgd door de Stichting Waarborgfonds MBO. Er zijn geen derivaten.



## 2.4 Kortlopende schulden 2019, 2018, 2017

Bedragen in EUR		31-12-20	31-12-19
2.4.1	Kredietinstellingen	600.000	600.000
2.4.3	Crediteuren	1.010.522	895.621
2.4.4	OCW	1.176.929	938.282
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	960.729	819.401
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	267.006	243.070
2.4.9	Overige kortlopende schulden	13.477	13.477
2.4.10	Overlopende passiva	1.741.566	1.403.122
<b>Kortlopende schulden</b>		<b>5.770.229</b>	<b>4.912.972</b>
<b>Uitsplitsing</b>			
2.4.7.1	Loonheffing	960.729	819.401
2.4.7.2	Omzetbelasting		
2.4.7.4	Overige belastingen		
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		<b>960.729</b>	<b>819.401</b>
<b>Uitsplitsing</b>			
2.4.10.1	Vooruitontvangen college en lesgelden	-	-
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	945.266	685.394
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	28.739	40.838
2.4.10.8	Overige	767.562	676.890
<b>Overlopende passiva</b>		<b>1.741.566</b>	<b>1.403.122</b>

Onder de post OCW zijn niet-geoormerkte rijksbijdragen verantwoord. Dit betreft de kwaliteitsafspraken mbo, zij-instroom, Lerarenbeurs, voorziening leermiddelen, minimagezinnen en resultaatafhankelijk budget.

### Overlopende passiva

De reservering voor de vastgestelde vakantiedagenverplichting is gereserveerd als kortlopende verplichting, ongeacht het moment van feitelijk genieten van de

vakantiedagen. Hierin is tevens een bedrag voor verwachte transitievergoedingen opgenomen. De post overige, onder de overlopende passiva, bestaat uit vooruit ontvangen subsidies van € 514k, nog te ontvangen facturen ad € 222k en een veelheid van kleinere verplichtingen waaronder borg voor kluisjes en borg voor boeken.

## NIET IN BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Bedragen in EUR	2021	2022
Huur gebouwen	377.270	256.175
Huur kopieermachines	27.115	
Schoonmaak	372.041	372.041
Lease auto	17.311	17.311
Laptops voor uitleen	33.645	

Er zijn verplichtingen tot en met 2021 aangegaan inzake huur gebouw Condensatorweg tot sep 2022, huur ruimte H20 Purmerend tot aug 2022 en huur Transformatorweg tot aug 2022. Een contract voor print/kopieermachines loopt tot juli 2021 en voor schoonmaak loopt tot okt 2024. Met Leaseplan is een 4-jarig operationeel leasecontract afgesloten voor een bedrijfsauto. Met CHG Meridiam loopt een laptopovereenkomst voor leenlaptops vanuit school voor leerlingen die zelf geen laptop kunnen aanschaffen.

Per 31 december 2005 is er uit hoofde van de wijziging van de bekostiging voor het VO (overgang van cursusjaar naar kalenderjaar) een vordering op het ministerie ontstaan wegens verschuldigd vakantiegeld en belastingen en sociale premies tot maximaal €197k. Aangezien incasso hiervan eerst bij liquidatie van de stichting plaatsvindt, is deze vordering niet in de jaarrekening verwerkt maar als niet in de balans opgenomen recht vermeld.

Op 5 november 2018 is een Design & Build contract afgesloten voor de uitbreiding van het gebouw aan de Contactweg 36. Het contract met de Geus Bouw vertegenwoordigt een waarde van € 11.033k inclusief BTW.

### Stichting waarborgfonds BVE

Ma is met andere instellingen in de BVE-sector aansprakelijk voor een eventueel tekort in het waarborgfonds MBO.

Mocht het waarborgdepot, vermeerderd met de overige bestanddelen van het eigen vermogen, de minimale omvang van € 10 miljoen onderschrijden, dan hebben de aangesloten instellingen zich verbonden om dit vermogen aan te vullen naar evenredigheid van de in dat jaar ontvangen rijksbijdrage tot een maximum van 2% per jaar.

## 8.7 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2020

### Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen

Bedragen in EUR	Rijksbijdragen	2020	Begroot 2020	2019
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	29.725.598	31.163.032	28.428.661
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	3.990.861	694.765	3.783.194
3.1.3	Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	235.741	-	276.206
	<b>Rijksbijdragen</b>	<b>33.952.200</b>	<b>31.857.797</b>	<b>32.488.061</b>
	<b>Uitsplitsing</b>			
3.1.2.1.1	Geormerkte subsidies	-	-	13.162
3.1.2.2.1	Niet-geormerkte subsidies	3.990.861	694.765	3.770.032
	<b>Overige subsidies OCW</b>	<b>3.990.861</b>	<b>694.765</b>	<b>3.783.194</b>

## SPECIFICATIE OCW RIJKSBIJDRAGEN 2020

Bedragen in EUR	Personeel	Personeel	Geoormerkt	Geoormerkt	Niet	Niet	TOTAAL	
	Materieel	Materieel			geoormerkt	geoormerkt		
	MBO	VO	MBO	VO	MBO	VO		
Rijksbijdrage	25.353.216	2.858.339					28.211.555	
Rijksbijdrage overgangsbekostiging	326.433	466.072					792.504	
Wachtgeld	758.471						758.471	
Vermindering uitkeringskosten		-36.345					-36.345	
Schoolmaatschappelijk werk							-	
Covid ondersteuning					175.087	44.162	219.249	
Resultaat afhankelijk					181.577	11.231	192.808	
Zij-instroom					97.366		97.366	
Funciemix						75.431	75.431	
Salarismix					736.878		736.878	
Gratis lesmateriaal VO						93.023	93.023	
Leerplus						150.144	150.144	
Prestatiebox VO						98.549	98.549	
aanvullende bekostiging							-	
Kwaliteitsafspraken MBO					2.290.131		2.290.131	
Studieverlof					11.106	6.000	17.106	
Voorziening leermiddelen minima					20.176		20.176	
technisch VMBO							-	
inhouding cursusgeld	-588						-588	
<b>Totaal</b>	<b>26.437.532</b>	<b>3.288.066</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.512.321</b>	<b>478.540</b>	<b>-</b>	<b>33.716.459</b>

VERANTWOORDING VAN SUBSIDIE ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE

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

Omschrijving	Toewijzing			Bedrag van de Toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond:	Kosten jaar 2020	Overlopend
	jaar	Kenmerk	datum					
Zij-instroom	2019	966854-1	20-03-19	180.000	180.000	J	6.066	-
Zij-instroom	2019	1027576-1	19-12-19	100.000	100.000	J	9.365	-
Zij-instroom	2020	1046665-1	20-02-20	80.000	80.000	N	51.058	1.384
Zij-instroom	2021	1120768-1	20-01-21			N	-30.875	-30.875
Studieverlof	2019	1006116-1	20-09-19	19.038	19.038	J	11.106	-
Studieverlof VO	2019	1007612-1	20-09-19	10.286	10.286	J	6.000	-
Leermiddelen minimagezinnen	2017	849433-1	22-08-17	60.330	60.330	N	20.176	6.097
Leermiddelen minimagezinnen	2018	926375-2	20-03-18	65.231	65.231	N	-	65.231
Leermiddelen minimagezinnen	2019	1003676-1	20-08-19	67.227	67.227	N	-	67.227
Leermiddelen minimagezinnen	2020	1088100-1	20-08-20	69.183	69.183	N		69.183
Resultaat afhankelijk budget	2018	935939-2	20-11-18	23.228	23.228	N	5.807	17.421
Resultaatafhankelijk aanvullende bekostiging VSV mbo	2018	936040-1	20-11-18	349.455	349.455	N	87.363	262.092
Kwaliteitsafspraken resultaatafhankelijk budget BPV	2018	939740-1	19-12-18	353.625	353.625	N	88.406	265.219
Resultaat afhankelijk bek.VSV VO vast 2020	2019	1014652-1	20-11-19	9.000	9.000	J	-	-
Resultaat afhankelijk bek.VSV VO vast 2021	2020	1094366-1	20-11-20	9.000	9.000	N		9.000
Inhaal- en ondersteuningsprogramma IOP-67107-VO	2020	2400127116	10-07-20	52.500	52.500	N	44.162	8.038
Inhaal- en ondersteuningsprogramma IOP-67107-MBO	2020	2400012117	02-07-20	306.000	306.000	N		130.913
Inhaal- en ondersteuningsprogramma IOP-67107-MBO	2020	2400135057	16-10-20	306.000	306.000	N	175.087	306.000
<b>Totaal</b>				<b>2.060.103</b>	<b>2.060.103</b>			<b>1.176.929</b>

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

Omschrijving	jaar	Toewijzing Kenmerk	datum	Bedrag van de Toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 dec verslagjaar
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

Omschrijving	jaar	Toewijzing Kenmerk	datum	Bedrag van de Toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 dec verslagjaar
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2.4.4 OCW kortlopende schulden 1.176.929

**3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies**

Bedragen in EUR		2020	Begroot 2020	2019
3.2	Gemeente Amsterdam	764.763	350.000	765.123
3.2	Overige subsidies	-	-	-
<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>764.763</b>	<b>350.000</b>	<b>765.123</b>

**3.3 College-, cursus-, les- en examengelden**

Bedragen in EUR		2020	Begroot 2020	2019
3.3.2	Cursusgelden sector BE	-	2.000	1.176
<b>College-, cursus-, les- en examengelden</b>		<b>0</b>	<b>2.000</b>	<b>1.176</b>

**3.5 Overige baten**

Bedragen in EUR		2020	Begroot 2020	2019
3.5.1	Verhuur	17.570	77.000	35.140
3.5.2	Detachering personeel	127.652	-	128.844
3.5.5	Ouderbijdragen	22.718	-	134.946
3.5.6	Diverse overige baten	747.303	8.500	76.258
<b>Overige baten</b>		<b>915.243</b>	<b>85.500</b>	<b>375.188</b>

De vrijval van personele voorzieningen is onder de overige baten verantwoord.



#### 4.1 Personeelslasten

Bedragen in EUR		2020	Begroot 2020	2019
4.1.1	Lonen en salarissen	19.755.995	20.027.742	17.076.600
4.1.2	Overige personeelslasten	4.690.295	3.072.883	5.676.464
4.1.3	Uitkeringen	-26.217	-16.625	-
<b>Personeelslasten</b>		<b>24.420.073</b>	<b>23.084.000</b>	<b>22.753.064</b>
<b>Uitsplitsing</b>				
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	15.421.695	20.027.742	13.228.721
4.1.1.2	Sociale lasten	2.018.126	-	1.789.203
4.1.1.3	Pensioenpremies	2.316.174	-	2.058.676
<b>Lonen en salarissen</b>		<b>19.755.995</b>	<b>20.027.742</b>	<b>17.076.600</b>
<b>Uitsplitsing</b>				
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	102.419	-	698.768
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	3.662.893	3.072.883	3.944.962
4.1.2.3	Overig	924.983	-	1.032.733
<b>Overige personeelslasten</b>		<b>4.690.295</b>	<b>3.072.883</b>	<b>5.676.464</b>

#### VERDELING PERSONELE LASTEN

Op basis van fte's	2019	2020
CvB	0,7%	0,8%
Onderwijs	71,8%	74,2%
Staf	27,5%	25,0%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,1%</b>

#### WNT

Tabel 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functie vervulling.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functie vervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

## WNT GEGEVENS 2020

Bedragen in EUR	J.G.M.M. Smits	R.M.H. Streefland Beckers	M.I. Groep
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter Mediacollege</b>	<b>Voorzitter Mediacollege</b>	<b>Lid Mediacollege</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/08	1/6 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	99.098	82.563	141.535
Beloningen betaalbaar op termijn	14.226	12.305	21.094
<b>Subtotaal</b>	<b>113.324</b>	<b>94.868</b>	<b>162.629</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	113.333	99.399	170.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>113.324</b>	<b>94.868</b>	<b>162.629</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## WNT GEGEVENS 2019

bedragen in EUR	J.G.M.M. Smits	R.M.H. Streefland Beckers	M.I. Groep
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter Mediacollege</b>	<b>Voorzitter Mediacollege</b>	<b>Lid Mediacollege</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1		1
Dienstbetrekking?	ja		ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	131.640		125.412
Beloningen betaalbaar op termijn	20.360		20.007
<b>Subtotaal</b>	<b>152.000</b>		<b>145.419</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	152.000		152.000
	-		-
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>152.000</b>		<b>145.419</b>



## REGELING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

	criterium	punten
Totale bekostiging	25-75 mio	6
Deelnemers	2.500	3
	- 10.000	
Onderwijssectoren vmbo		1
Onderwijssectoren mbo		4
<b>Totaal complexiteitspunten</b>		<b>14</b>

De datum waarop de WNT norm voor 2020 door de RvT is goedgekeurd is 11 december 2019

Tabel 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12. Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen.

## GEGEVENS 2020

bedragen in EUR	B. Heimans-Polk	H.J.A.M. Leisink	J.C. Hoek	A.M. Eggenkamp	T. Loudon
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Vice voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Totale bezoldiging	10.227	15.486	13.013	10.200	10.440
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.000	25.500	17.000	17.000	17.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	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.	N.v.t.

## GEGEVENS 2019

bedragen in EUR	B. Heimans-Polk	H.J.A.M. Leisink	J.C. Hoek	A.M. Eggenkamp	T. Loudon
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Vice voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Totale bezoldiging	8.035	11.962	8.408	8.000	8.167
Individueel toepasselijke	15.200	22.800	15.200	15.200	15.200

Tabel 1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.700 of

minder. Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700. De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris

worden aangemerkt, voor al zijn functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen (uitsluitend te verantwoorden indien en voor zover er sprake is bij een topfunctionaris van bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die

als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen. Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is.

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichhoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1a. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700. Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is. In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichhoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1d. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder. Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt. Niet van toepassing bij Ma

## 4.2 Afschrijvingen

Bedragen in EUR	2020	Begroot 2020	2019
4.2.1 Immateriële vaste activa			
4.2.2 Materiële vaste activa	1.745.656	1.620.000	1.550.848
<b>Afschrijvingen</b>	<b>1.745.656</b>	<b>1.620.000</b>	<b>1.550.848</b>

## 4.3 Huisvestingslasten

Bedragen in EUR	2020	Begroot 2020	2019
4.3.1 Huur	333.261	429.362	371.943
4.3.2 Verzekeringen	50.312	98.238	41.990
4.3.3 Onderhoud	284.911	493.082	364.479
4.3.4 Energie en water	433.581	420.933	384.990
4.3.5 Schoonmaakkosten	505.013	523.176	469.280
4.3.6 Heffingen	85.820	196.717	86.304
4.3.7 Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	1.362.843	150.000	1.862.842
4.3.8 Overige	101.190	88.977	43.389
<b>Huisvestingslasten</b>	<b>3.156.931</b>	<b>2.400.485</b>	<b>3.625.217</b>

#### 4.4 Overige lasten

Bedragen in EUR		2020	Begroot 2020	2019
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	1.634.822	1.322.643	1.773.796
4.4.2	Inventaris & apparatuur	208.489	823.817	260.051
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	823.022	837.194	751.040
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	-	-	-4.959
4.4.5	Overige (overige lasten)	824.451	985.346	798.543
<b>Overige lasten</b>		<b>3.490.784</b>	<b>3.969.000</b>	<b>3.578.471</b>

#### Kosten Accountants

Astrium Accountants		2020	2019
	Onderzoek jaarrekening	40.838	40.838
	Andere controle opdrachten	12.100	4.286
	Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
	Overige	-	-
		<b>52.938</b>	<b>45.124</b>

#### 5 Financiële baten en lasten

Bedragen in EUR		2020	Begroot 2020	2019
5.1	Rentebaten	-810	0	-1.013
5.5	Rentelasten	417.186	330.060	353.280
<b>Financiële baten en lasten</b>		<b>416.376</b>	<b>330.060</b>	<b>352.267</b>

#### Voorstel Resultaatsbestemming

Voorgesteld wordt om het exploitatiesaldo voor het jaar 2020 ad € 2.393.890 als volgt te verdelen:

Toe te voegen aan de algemene reserve	€ 2.402.386
Toe te voegen (onttrekking) aan private bestemmingsreserve	€ -/- 8.496

#### Gebeurtenissen na balansdatum

Omdat de coronacrisis nog niet voorbij is, is nog niet volledig te overzien wat de exacte effecten hiervan zijn op langere termijn voor onder meer de bedrijfsvoering, instroom en studierendement. De uitbraak van het coronavirus heeft op de hele wereld een flinke impact, zo ook op het onderwijs. In de coronacrisis blijft Ma waar mogelijk leerlingen op afstand onderwijs geven. Dit vereist van zowel leerlingen als collega's flinke inspanningen. De examens 2021 worden op aangepaste wijze afgenomen. Het Ma verwacht dat de financiële gevolgen overzichtelijk zijn. De Rijksoverheid continueert de bekostiging waardoor de salarissen aan medewerkers en vaste lasten kunnen worden betaald. De impact van het coronavirus op de totale financiële positie beïnvloedt de continuïteit van de organisatie vooralsnog niet. Er wordt geen financiële discontinuïteit verwacht. Er is na balansdatum een start gemaakt met de realisatie van de nieuwbouw. Gelet op de balans- en liquiditeitspositie van het Ma en de maatregelen die genomen zijn om de risico's te mitigeren wordt geen discontinuïteit in het voortbestaan van verwacht.

# DEEL C FINANCE & CONTROL



## 8.8 OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant  
Aan: de raad van toezicht van Stichting Media Amsterdam

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Media Amsterdam op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante weten regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2020;
2. de staat van baten en lasten over 2020; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd. In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720.

Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

### *C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening*

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening:

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

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

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

Zoetermeer, 3 juni 2021  
Astrium Onderwijsaccountants B.V.

Was getekend,  
N.E. Lansbergen RA EMITA RE

## BIJLAGE BIJ DE CONTROLE- VERKLARING

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.

het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van spanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te

leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het

bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen. Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

## 8.9 SEGMENTATIE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Bedragen in EUR	Totaal Ma	VMBO	MBO
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen / bijdrage huisvesting VMBO	33.952.200	3.878.627	30.073.573
Overige overheidsbijdragen en subsidies	764.763	51.732	713.032
College-, cursus-, Les en examengelden	-	-	-
Baten werk in opdracht van derden	-	-	-
Overige baten	915.243	54.938	860.305
<b>Totaal baten</b>	<b>35.632.206</b>	<b>3.985.297</b>	<b>31.646.910</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	24.420.073	2.675.683	21.744.391
Afschrijvingen	1.745.656	242.952	1.502.704
Huisvestingslasten	1.794.088	290.414	1.503.673
Groot onderhoud voorziening	862.843	153.825	709.018
Dotatie Klimaatakkoord	500.000	102.970	397.030
Overige lasten	3.253.579	567.464	2.686.115
Advieskosten (nieuwbouw)	142.288	-	142.288
Kosten samenwerkingsverband (TV Academy)	94.917	-	94.917
<b>Totaal lasten</b>	<b>32.813.444</b>	<b>4.033.307</b>	<b>28.780.137</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>2.818.762</b>	<b>-48.010</b>	<b>2.866.773</b>
Financiële baten en lasten	-416.376	-67.037	-349.339
<b>Resultaat</b>	<b>2.402.386</b>	<b>-115.047</b>	<b>2.517.433</b>
Resultaat deelnemingen	-8.496	-	-8.496
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.393.890</b>	<b>-115.047</b>	<b>2.508.937</b>

De niet direct toegerekende personeelskosten zijn verdeeld op basis van fte's vmbo/mbo. Huisvestingskosten en de afschrijvingslasten zijn gebaseerd op het aantal m2, het Groot onderhoudsplan 2018-2050 en de kosten Klimaatakkoord van de gebouwen. De overige niet direct allocerbare kosten zijn verdeeld op basis van aantallen leerlingen/studenten.

## Verantwoording informatie conform notitie Helderheid bekostiging BVE 2015

In onderstaande wordt ingegaan op de in de notitie helderheid aangegeven onderwerpen die relevant zijn bij het opstellen van de financiële verantwoording van Ma.

### *Uitbesteding*

In 2020 heeft binnen het Mediacollege Amsterdam geen uitbesteding van onderwijs plaatsgevonden.

### *Private activiteiten*

De publiek-private samenwerkingsverbanden zijn toegelicht in het Bestuursverslag Publiek-private samenwerkingen.

### *Fonds ten behoeve van lesgeld*

Het Mediacollege Amsterdam beschikt niet over een eigen fonds voor les- en cursusgeld. Indien lesgeld door derden worden betaald dan kan dit slechts nadat de deelnemer deze derden daartoe formeel en schriftelijk gemachtigd heeft. De ontvangen les- en cursusgeld zijn separaat toegelicht onder 3.3 van de staat van baten en lasten in het jaarrekeningdeel.

### *Geïntegreerde trajecten educatie-beroepsonderwijs*

In 2020 waren er geen gecombineerde trajecten Educatie/Beroepsonderwijs.

### *Maatwerktrajecten*

Binnen het Mediacollege Amsterdam vinden geen maatwerktrajecten plaats.

### *Uitstroom na 1 oktober*

Er zijn na 1 oktober 2020 (tot 1 februari 2021) 55 studenten ongediplomeerd uitgestroomd. De redenen liggen veelal op het gebied van studie- en beroepskeuze gebonden factoren.





NOTITIE HELDERHEID: STUDENTENVERTREK 2 MAANDEN NA TELDATUM.

Vertrekreden (Officieel)Inschrijving	Crebo	01-02-2020	01-03-2020	01-04-2020	01-10-2020	01-11-2020	01-12-2020	Eindtotaal
Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren	23096				1			1
	25187		1					1
	25194					1		1
	25197			1				1
	25199			1		1		2
	25200					1	1	2
	25201			1	1			2
	25604				1	1		2
<b>Totaal Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Instellingsgebonden factoren	25194	1	1					2
	90413	1						1
<b>Totaal Instellingsgebonden factoren</b>		<b>2</b>	<b>1</b>					<b>3</b>
Onbekend	23096						1	1
	25194		1					1
	25201	1	2					3
	25204		1					1
	25212		1					1
<b>Totaal Onbekend</b>		<b>1</b>	<b>5</b>				<b>1</b>	<b>7</b>
Persoonsgebonden, geen invloed	25197			1				1
	25198			1				1
	25200			1				1
	25201		2			2		4
	25633					1		1
Totaal Persoonsgebonden, geen invloed			2	3		3		8
Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang	25202			1				1
<b>Totaal Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang</b>				<b>1</b>				<b>1</b>
Studie- en beroepskeuze gebonden factoren	23091						1	1
	25187	1						1
	25188					1		1
	25194	1	4		1			6
	25197		1	1			1	3
	25199		1	2			2	5
	25200		1					1
	25201	1	1	1				3
	25214					1		1
	25472		1					1
	25592						1	1
<b>Totaal Studie- en beroepskeuze gebonden factoren</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
Verkeerde studie, beroepskeuze	25201				1			1
Totaal Verkeerde studie, beroepskeuze					1			1
<b>Eindtotaal</b>		<b>6</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>56</b>

## OMZWAAIERS NA 1 OKTOBER 2020

Omzwaai	Totaal 2020
Afstroom	1
Opstroom	1
Verandering van opleiding	3
Vertragers	1
	<b>6</b>

## 8.10 E: VERBONDEN PARTIJEN

Overzicht deelnemingen							
Bedragen in EUR	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activ	Eigen vermogen 2020	Resultaat 2020	Art.2 403 BW	Deelname %
GMI Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	1	88.226	-8.224	ja	100
Het Impresariaat B.V.	B.V.	Amsterdam	1	5.728	-272	ja	100

## BIJLAGE 1 VERKLARING BEVOEGD GEZAG

stand van zaken	
aard	genomen maatregelen   resultaat op orde
zorgplicht informatievoorziening	op orde
onderwijsovereenkomst	conform de regels op orde
tijdige ondertekening onderwijsovereenkomsten	op orde
praktijkovereenkomst	conform de regels op orde
tijdige ondertekening praktijkovereenkomsten	conform de regels op orde
vsv-meldingen	conform de regels op orde
klachtenregeling examens	conform de regels op orde
klachtenregeling vertrouwenszaken	op orde
bekwaamheidsdossiers	op orde
urennorm	conform de regels op orde
vrijwillige bijdrage	conform de regels op orde
toegankelijkheid	op orde
erkenning leerbedrijven gebruik crebonamen	conform de regels op orde
gebruik crebonamen	conform de regels op orde

## 2. BIJLAGE LIJST VAN AFKORTINGEN

AVO	Algemeen Vormend Onderwijs
BAPO	Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg
BHV	Bedrijfshulpverlening
BOL	Beroepsopleidende leerweg
BPV	Beroepspraktijkvorming
CvB	College van bestuur
DTP	Desktop Publishing
Fte	Fulltime eenheid
GMI	Grafisch Media Instituut
GOC	Grafisch Opleidingscentrum
HRM	Human Resource Management
JOB	Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs
Ma	Mediacollege Amsterdam
OC&W	Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
OBP	Onderwijsondersteunend en Beheerspersoneel
OP	Onderwijzend personeel
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie
RvT	Raad van toezicht
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
SLB	Studieloopbaan Begeleiding
VSV	Voortijdig School Verlaten - verlaten van het mbo zonder diploma



## **Colofon**

### **Tekst & eindredactie:**

Joost van der Veen  
Lennart van Nieuwkoop

### **Fotografie:**

Reinoud Klazes  
Martijn van de Griendt  
Claudia Otten

### **Ontwerp:**

Jerry Sjardin

### **DTP:**

Gmi designschool  
Dorine Fliervoet, buro Ernst

### **Drukwerk:**

De Bink  
Mediacollege Amsterdam  
Postbus 67003  
1060 JA Amsterdam  
020 85 09 500



**Mediacollege Amsterdam**