

# STAPPEN IN CONCRETE INNOVATIE



# INNOVATIE IN CONCRETE STAPPEN

1



**Mediacollege Amsterdam**

Geïntegreerd jaardocument 2019



# INHOUD

## Deel A:

|   |    |  |     |
|---|----|--|-----|
| Voorwoord   | 5  |  |     |
| Verslag college van bestuur   | 6  |  |     |
| Verslag raad van toezicht   | 8  |  |     |
| <b>1. Organisatie en toezicht</b>   |    |  |     |
| 1.1 Instituut en organisatie  | 14 |  |     |
| 1.2 Verantwoording  | 16 |  |     |
| 1.3 Stand van Governance  | 16 |  |     |
| 1.4 College van bestuur   | 17 |  |     |
| 1.5 Raad van toezicht   | 17 |  |     |
| 1.6 Medezeggenschap   | 18 |  |     |
| 1.7 Overleg met werkgeversorganisaties  | 20 |  |     |
| 1.8 Verticale verantwoording  | 20 |  |     |
| 1.9 Treasurystatuut   | 20 |  |     |
| 1.10 Notitie Helderheid   | 20 |  |     |
| <b>2. Omgeving</b>  |    |  |     |
| 2.1 Positie   | 22 |  |     |
| 2.2 Landelijke overleggen   | 23 |  |     |
| 2.3 Branches  | 24 |  |     |
| 2.4 Stakeholders  | 24 |  |     |
| 2.5 Betrokkenheid van het bedrijfsleven   | 25 |  |     |
| 2.6 Publiek-private samenwerkingen  | 25 |  |     |
| 2.7 Communicatie en belangstelling voor Ma  | 26 |  |     |
| <b>3. Kwaliteitszorg, sturing en borging</b>  |    |  |     |
| 3.1 Missie en visie, strategie, ambitie en beleid   | 28 |  |     |
| 3.2 Beleidscycli en kwaliteitsverbetering   | 30 |  |     |
| 3.3 Klachten  | 34 |  |     |
| 3.4 Informatiebeveiliging en privacybeleid  | 34 |  |     |
| <b>4. Onderwijs mbo</b>   |    |  |     |
| 4.1 Onderwijsinhoud en onderwijsdoelen  | 36 |  |     |
| 4.2 Onderwijsresultaten   | 38 |  |     |
| 4.3 Passend Onderwijs   | 39 |  |     |
| 4.4 Het Onderwijs   | 42 |  |     |
| 4.5 Externe beoordeling   | 45 |  |     |
| 4.6 Het onderwijs vmbo De organisatie   | 46 |  |     |
| 4.7 Het onderwijs   | 47 |  |     |
| 4.8 Aansluiting op het mbo en opbrengsten   | 47 |  |     |
| 4.9 Teamplan  | 48 |  |     |
| 4.10 Ouderraad  | 48 |  |     |
| 4.11 Leerlingenraad   | 48 |  |     |
| 4.12 Ondersteuning  | 48 |  |     |
| 4.13 Samenwerkingsverband VO  |    |  | 48  |
| 4.14 Vereniging OSVO  |    |  | 49  |
| 4.15 Sterk Techniekonderwijs Amsterdam (STOA)   |    |  | 49  |
| <b>5. Verantwoording inzet extra middelen</b>   |    |  |     |
| 5.1 Kwaliteitsagenda  |    |  | 50  |
| 5.2 MBO-Agenda  |    |  | 53  |
| <b>6. Human Resources</b>   |    |  |     |
| 6.1 Organisatieontwikkeling   |    |  | 54  |
| 6.2 Bijdrage Dienst HR  |    |  | 55  |
| 6.3 Ontwikkeling en professionalisering   |    |  | 55  |
| 6.4 Recruitement en introductie nieuwe medewerkers  |    |  | 56  |
| 6.5 Salaris- of functiemix (V)MBO   |    |  | 56  |
| 6.6 Personeelsbezetting en overige kenmerken  |    |  | 58  |
| 6.7 Verzuim en Arbo   |    |  | 62  |
| 6.8 Medewerkerstevredenheid   |    |  | 63  |
| <b>7. Bedrijfsvoering</b>   |    |  |     |
| 7.1 Financieel beleid   |    |  | 64  |
| 7.2 Financiële kengetallen  |    |  | 66  |
| 7.3 Ontwikkeling exploitatie 2019   |    |  | 66  |
| 7.4 Prestatiebox  |    |  | 67  |
| 7.5 Huisvesting   |    |  | 68  |
| 7.6 Beheersaspecten en overige voorzieningen  |    |  | 70  |
| 7.7 De ICT-organisatie  |    |  | 70  |
| 7.8 Continuïteitsparagraaf  |    |  | 70  |
| 7.9 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden B2.                                   |    |  | 76  |
| 7.10 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem |    |  | 81  |
| 7.11 Begroting  |    |  | 83  |
| <b>Deel B:</b>  |    |  |     |
| <b>8 Jaarrekening</b>   |    |  |     |
| 8.1 Balans 2019   |    |  | 84  |
| 8.2 Staat van Baten en Lasten   |    |  | 85  |
| 8.3 Kasstroomoverzicht  |    |  | 86  |
| 8.4 Toelichting op de jaarrekening 2019   |    |  | 87  |
| 8.5 Waarderingsgrondslagen  |    |  | 87  |
| 8.6 Toelichting op de balans per 31-12-2019   |    |  | 91  |
| 8.7 Toelichting op de staat van baten en lasten over 2019                                     |    |  | 100 |
| <b>Deel C:</b>  |    |  |     |
| 8.8 Overige gegevens  |    |  | 110 |
| 8.9 Segmentatie staat van baten en lasten   |    |  | 113 |
| 8.10 Verbonden partijen   |    |  | 116 |
| Bijlage 1 Studententevredenheid   |    |  | 118 |
| Bijlage 2 Verklaring bevoegd gezag  |    |  | 119 |



# VOORWOORD

## Innovatie in concrete stappen

Het belang van innovatie in het onderwijs kan moeilijk worden overschat. Studenten verwachten onderwijs dat aansluit bij hun manier van leren. Dat is steeds minder een docent in een klaslokaal die vertelt hoe het zit, maar steeds meer een combinatie van zelf keuzes maken, samen de mogelijkheden van nieuwe technologie ontdekken en een docent die dat proces begeleidt. Tegelijkertijd verwacht de branche ondernemendheid van nieuwe medewerkers, flexibiliteit en de capaciteit om samen te werken met collega's uit andere disciplines en het vermogen om snel nieuwe vaardigheden

te leren. Alleen met zulke medewerkers kan de creatieve industrie inspelen op nieuwe mogelijkheden die ontstaan door de technologische ontwikkelingen en snel veranderende eisen van gebruikers.

Om studenten voor te bereiden op deze toekomst zet Ma in op onderwijskundige innovatie, vakinhoudelijke innovatie en innovatieprojecten. In 2019 zijn hierin heel concrete stappen gezet. Zo zijn drie pilotteams in september 2018 gestart om het eerste leerjaar opnieuw vorm te geven volgens de principes van Maatwerk. Studenten krijgen hierbij meer de regie over hun eigen opleiding. Ook wordt samen met studenten van andere opleidingen gewerkt aan beroepsgericht opdrachten. En ze krijgen straks ruimte om nieuwe technieken te exploreren in de zogenaamde labs. De overige opleidingen zijn najaar 2019 gestart met de voorbereidingen. Zij maken hierbij gebruik van de lessons learned, zodat in september 2020 ook door deze opleidingsteams gestart kan worden met deze nieuwe vorm van onderwijs.

In de practoraten, innovatieprojecten en met innovatieprijzen wordt gewerkt aan vakinhoudelijke vernieuwing. Met kruisbestuiving tussen onderwijskundige en vakinhoudelijke innovatie als resultaat. Voorwaarde voor deze innovaties is verregaande samenwerking tussen (opleidings)teams. Hieraan is in 2019 invulling gegeven met de start van verschillende projecten bemand door multidisciplinaire teams. Voorbeelden hiervan zijn de projectgroep hybride leren, dat onderzoek doet naar de mogelijkheden om leren en werken in het onderwijs te combineren, en de projectgroep excellentie die manieren zoekt om groepen studenten (en docenten) zich zelf te laten overtreffen. Daarnaast zien we hechte samenwerking ontstaan tussen studenten en docenten van verschillende opleidingen uit de pioniersteams. Er is een kwartiermaker innovatie gestart die innovaties vanuit de medewerkers stimuleert. En ten slotte ontstaan er veelbelovende samenwerkingsverbanden vanuit de projecten met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Het project MediaMeesters dat verderop in dit Jaardocument wordt beschreven is daar een mooi voorbeeld van.

Kortom, in 2019 zijn concrete stappen gezet. In 2020 kunnen we, ondanks de coronacrisis, grote sprongen maken, want naast operationele uitdagingen biedt die ook kansen voor modernisering van ons onderwijs. Dat is innovatie in concrete stappen.

Han Smits, voorzitter college van bestuur

## VERSLAG COLLEGE VAN BESTUUR

Na het schooljaar 2019-2020 neemt de heer Smits na tien jaar afscheid als voorzitter college van bestuur van Ma. Dit jaardocument is alleen daarom al een mooie gelegenheid om een tussenbalans op te maken van de uitvoering van het strategisch actieplan 2017-2020 MaFuture/Get Connected en daarbij niet alleen terug, maar ook vooruit te blikken.

### Duurzaamheid

Het bewustzijn dat iedereen moet bijdragen aan een duurzamere wereld wordt groter. Dat geldt ook voor het Mediacollege Amsterdam. Alhoewel ons onderwijs in grote mate geen fysiek productieproces kent en in veel gevallen ook niet leidt tot een fysiek product, kan ook Ma bijdragen aan een duurzamere wereld. In 2019 zien we dat na een lang proces vanuit de klimaattafels een klimaatakkoord is afgesproken. In het klimaatakkoord zijn afspraken gemaakt over de duurzaamheidsverbeteringen die scholen moeten realiseren tot 2050, waaronder de jaarlijkse reductie van CO<sub>2</sub>. Alle instellingen in de mbo-sector hebben zich unaniem geconformeerd aan het nakomen van de verplichtingen die voortkomen uit het klimaatakkoord. De kosten van maatregelen die naar verwachting helpen bij de reductie van CO<sub>2</sub> heeft Ma, voor zover ze konden worden ingeschat, meegenomen in het resultaat in 2019. Ma wil echter niet alleen vanwege het nakomen van de sectorbrede afspraken, maar ook vanuit de maatschappelijke opdracht van de school meer aandacht besteden aan duurzaamheid. Daarom wordt er bijvoorbeeld ook bij het uitwerken van projectideeën voor het onderwijs aandacht gevraagd voor duurzaamheid. Er zijn op dit gebied al veel partijen waarmee kan worden samengewerkt.

### Toekomstbestendig onderwijs

Ma zet zich sinds de start van het strategisch actieplan MaFuture/Get Connected in voor toekomstbestendig onderwijs. Dit houdt in dat Ma zich richt op drie hoofdthema's, verdeeld in zeven targets. De hoofdthema's zijn: Innovatief en flexibel onderwijs (MaFuture): het leertraject moet flexibel zijn en (tussentijdse) keuzemogelijkheden aan studenten bieden. Tegelijkertijd moet het civiel effect van het diploma worden bewaakt en de herkenbaarheid van het onderwijs van Ma groot blijven voor zowel student, vervolgoopleidingen als afnemend beroepenveld. Het Mediacollege Amsterdam mikt hierbij op de ontwikkeling van de 'T-shaped professional', waarbij aandacht is voor brede vaardigheden en cross-mediale samenwerking met een duidelijk specialiserende en verdiepende kern.

Ondernemendheid: om succesvol te zijn, dienen studenten een ondernemende houding te hebben. Ook wanneer eigen ondernemerschap geen toekomst is voor de student is het begrip van de maatschappelijke context, de behoefte en de eigen rol in de invulling van die behoefte onderdeel van het onderwijstraject. Netwerkfunctie in de regio: Ma is een belangrijke netwerkspeler. Via Ma wordt de mediabranche voorzien in hun behoefte aan arbeid, maar ook aan innovatie en ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden. Ma vervult deze rol in samenwerking met andere netwerkorganisaties en collega-instellingen in de markt. Met deze inzet ontwikkelde Ma zich in de afgelopen drie jaar niet alleen naar de nieuwe definitie van vakinstelling: opgezet door de branche en voor de branche, maar biedt Ma ook een blijvende toegevoegde waarde. Bij Ma krijgen studenten een beeld van de mogelijkheden die voor hen openliggen in deze dynamische wereld en worden ze begeleid om daarin een eigen plaats te veroveren die past bij hun ambitie en talent. Opleidingen groeien mee met de snelle ontwikkeling in de mediabranche, zowel op technologisch gebied als wat betreft werkmethoden. Uiteraard zijn taal en rekenen, burgerschap en loopbaanoriëntatie volwaardige onderdelen van elke Ma-opleiding, maar ze staan niet los van de beroeps-kwalificatie. Waar mogelijk worden alle beroepscomponenten met elkaar in verband gebracht.

### Kwaliteitsagenda

Om bovenstaand toekomstbeeld te realiseren is de kwaliteitsagenda 2019-2022 opgesteld als opvolger van het kwaliteitsplan 2014-2018. Wij hebben ervoor gekozen om de kwaliteitsagenda aan te laten sluiten op ontwikkelingen die al waren ingezet vanuit het kwaliteitsplan en ons strategisch actieplan. Op deze manier wordt de al ingezette koers geborgd en versterkt. Het toekomstbeeld is vervolgens vertaald naar vier 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' en
- ambitie 4: 'Het Mediacollege Amsterdam is een verbindende school'. Onder deze vier ambities zijn in totaal 19 doelstellingen met bijbehorende acties geformuleerd. De definitieve versie van de kwaliteitsagenda 2019-2022 die Ma begin maart 2019 indiende, werd door de minister van OCW goedgekeurd.

## Autonomie naar de teams (MaOrganisatie)

Ma werkt sinds twee jaar met resultaatverantwoordelijke teams. Ma is ingericht als platte organisatie met één managementlaag tussen bestuur en teams. Onze ambitie om de teamautonomie te versterken en te vergroten is vertaald naar 'Teams aan zet'. Om de managementlaag te ondersteunen en om de Ma-brede taken te beleggen zijn de ondersteunende diensten versterkt. Zo zijn de staf-diensten Onderwijs en HR ingericht. Hierdoor is Ma klaar om de onderwijs-verantwoordelijkheid daar te leggen waar deze hoort, namelijk binnen de teams.

## Macrodoelmatigheid

Door continue aanpassing op de ontwikkelingen binnen de media en de arbeidsmarkt heeft Ma zich ontwikkeld tot een innovatieve mediavakhschool. Wij zullen ons aanbod zowel kwalitatief als kwantitatief altijd blijven afstemmen op de arbeidsmarkt en de ontwikkeling hiervan op de langere termijn. Ondanks dat er jaarlijks grote interesse is van leerlingen om zich in te schrijven bij Ma, is een grotere belangstelling voor specifieke opleidingen geen directe aanleiding om deze opleidingen te laten groeien. Dit is terug te lezen in onze missie en visie, waarin wij de eisen omtrent doelmatigheid (afstemming op de arbeidsmarkt) en de zorgplicht (studenten opleiden met perspectief op een baan), zoals ook wettelijk is vastgesteld, hebben vastgelegd. Hierbij zoeken wij naar een goede balans tussen de instellingsbelangen en de publieke belangen die wij dienen. Ma vindt het belangrijk dat flexibiliteit wordt geboden voor de ontwikkeling van onderwijs binnen de kwalificatiestructuur van het mbo. De kwalificatiedossiers voor creatieve beroepen moeten breed genoeg zijn, zodat ze voldoende ruimte en mogelijkheden bieden om te beantwoorden aan de vraag vanuit de maatschappij. Daarvoor zijn experimenten dan overbodig. We zien nu namelijk dat er door experimenten initiatieven ontstaan om combinaties aan te bieden van opleidingen in de beroepsgebieden waar reeds sprake is van een te groot aanbod. Op deze manier kan flexibiliteit juist leiden tot een verdere mismatch tussen het aantal opgeleide professionals en de behoefte van de markt. Dan wordt het tegenovergestelde bereikt van wat met flexibiliteit wordt beoogd. In het kader van macrodoelmatigheid proberen wij een actieve rol te spelen binnen ons bedieningsgebied en nemen op deze manier onze verantwoordelijkheid in onze opdracht als mbo-instelling om aanbod en vraag op elkaar af te stemmen. Uit hoofde van macrodoelmatigheid zijn over een aantal kwalificatiedossiers landelijke afspraken gemaakt. Deze afspraken gelden voor drie opleidingen van Ma, te weten Mediavormgeven, DTP en Artiest. Afspraak is dat het aantal studenten dat deze opleidingen volgt zal worden teruggebracht. Hierbij geldt

de regel dat voor het collectief van vakscholen geen groei mag plaatsvinden, maar dat ROC's in aantallen terug moeten. Het is belangrijk dat aan deze afspraken wordt vastgehouden om de geconstateerde mismatch tussen landelijk aanbod en vraag in de branche niet te vergroten. Wij houden het onderwerp, onder meer binnen SBB en de MBO Raad, daarom blijvend op de agenda.

## Krimp

De prognoses laten in de komende jaren een grote landelijke krimp zien. Hoewel er relatief veel verschil zit tussen de mate van krimp geredeneerd vanuit verschillende uitgangspunten is duidelijk dat de krimp zich zal voordoen. De krimp wordt niet alleen veroorzaakt door demografische ontwikkelingen, maar ook door de havoïsering die resulteert in een verminderende belangstelling voor beroeps-onderwijs. Ook als Mediacollege Amsterdam merken wij dit. Dit terwijl onze opleidingen in belangrijke mate populair zijn. De krimp kan ertoe leiden dat andere instellingen gelijksoortige opleidingen willen opstarten om de populariteit daarvan te benutten ter verzachting van de eigen krimp. Het gevolg hiervan is dat studenten meer gespreid worden en de opleidingen per instelling kleiner worden. Dit schaadt de kwaliteit van het onderwijs. Naar onze mening is het belangrijker groeieringsvormen zo te realiseren dat er voldoende bekostiging is voor de noodzakelijke investeringen én het hoog houden van kwaliteit en innovatie, dan het overal aanbieden van onderwijs. Binnen marges is reistijd door invoering van de OV-kaart voor mbo-studenten acceptabel, zeker als dat (uiteindelijk) leidt tot langdurig hoogwaardig onderwijs.

## Financiën en huisvesting

In ons financiële beleid sturen wij op een goede match tussen de vastgestelde inkomsten en de ingezette middelen. Hierbij houden wij rekening met het vastgestelde doel de solvabiliteit te versterken tot op het niveau dat gebruikelijk is voor vakscholen. Dit beleid resulteert in een positief begroot exploitatieverschil. De late toekenning van financiële middelen vanuit het ministerie van OCW zorgt ervoor dat in het kalenderjaar doelmatige en effectieve benutting soms ingewikkeld is, ook al is door het ministerie veel moeite gedaan om scholen eerder te informeren. Dat geldt vooral daar waar voor de inzet van de middelen mensen moeten worden geworven voor specifieke taken. De krapte op de arbeidsmarkt leidt op deze manier tot een lagere besteding dan was gepland. Mede hierdoor is het gerealiseerd positief exploitatieverschil over 2019 groter dan begroot. In 2019 hebben de ondernemingsraad, de studentenraad en de ouderraad vmbo unaniem ingestemd met de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting.



Eind 2017 is besloten tot ver-/nieuwbouw van het hoofdgebouw van het Mediacollege Amsterdam aan de Contactweg. Deze nieuwbouw is noodzakelijk omdat het contract van onze dependance niet verlengd kon worden. Na analyses van verschillende mogelijkheden ten aanzien van verwerving van andere locaties, huur van een andere locatie en nieuwbouw op eigen terrein bleek deze laatste de meest economische oplossing, indien deze binnen de randvoorwaarden en kaders kon worden gerealiseerd. Na instemming van de OR en de raad van toezicht is in 2018 gewerkt aan de opzet van de aanbesteding, het vlekkenplan en het PVE. Als gevolg van het proces rondom de goedkeuring van de uiterlijke verschijning, die gelijktijdig liep met de beeldvorming van de gemeente ten aanzien van de stadsherziening, is in de voortgang van de nieuwbouw ruim anderhalf jaar vertraging ontstaan. Het is de huidige verwachting dat oplevering van de nieuw te bouwen vleugel in zomer 2021 plaats zou kunnen vinden, mits het vergunningstraject verder snel verloopt. Hierbij spelen ook PFAS en de stikstofdiscussie mee. Ook zorgt de vertraging voor meerkosten en hebben de plannen van de gemeente geleid tot de afkeuring van het oorspronkelijke Definitief Ontwerp (DO). Om die reden zijn kosten die daaraan toe te rekenen zijn in het resultaat over 2019 meegenomen, terwijl het de verwachting is dat de realisatie van de nieuwbouw (mede als gevolg van de inflatie) tot een overschrijding van het oorspronkelijke budget zal leiden.

### Tot slot

Met dit jaardocument willen wij ons niet alleen verantwoorden aan het ministerie van OCW, maar met name ook aan de mediabranche, studenten, hun ouders en overige stakeholders. Daarbij hechten we bijzonder aan een open dialoog. Graag attenderen we u hier dan ook op het evaluatieformulier. Wanneer u mogelijkheden tot verbetering ziet in onze verslaglegging en verantwoording, dan kunt u het formulier aan Ma retourneren.

Namens alle medewerkers wensen wij u bijzonder veel leesplezier met dit jaardocument.

Het college van bestuur  
Ir. J.G.M.M. Smits  
Drs. M.I. Groep

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De schoolorganisatie was in 2019 zeer actief met een breed pallet aan activiteiten die de omvangrijke onderwijsagenda, en de ondersteuning van alle aspecten die daarbij komen kijken, dragen. Daarnaast was er grote aandacht voor de strategische koers van de school en kreeg het strategisch actieplan een concrete doorvertaling in de uitvoering van de kwaliteitsagenda. In vervolg op de nieuwe organisatie-inrichting, die in 2018 zijn beslag kreeg, werd veel aandacht besteed aan het versterken van de autonomie van de teams en verdere professionalisering. Daarnaast werden er belangrijke stappen gezet in de voorbereiding en implementatie van MaMaatwerk en andere projecten. Vanuit de toezichtrol en de adviesfunctie kwamen deze onderwerpen volop aan bod in de activiteiten van de raad. In de raadsvergaderingen werd ook aandacht besteed aan het proces rondom de nieuwbouw en het duurzaamheidsbeleid. Het college van bestuur heeft de medezeggenschap en het toezicht op een adequate manier betrokken bij en geïnformeerd over al deze ontwikkelingen. Wij zijn over het algemeen tevreden over de bereikte resultaten en het gevoerde beleid zoals beschreven in het Geïntegreerd Jaardocument. Binnen ons verslag lichten wij als eerste onze taken en toezichtstructuur toe. Daarna verantwoorden wij ons over onze informatiewinning intern en extern, het vervullen van onze wettelijke taak en onze zelfevaluatie. De raad is in 2019, naast de individuele contacten met de leden van het college van bestuur en de formele raadsvergaderingen, in verschillende samenstellingen bij elkaar gekomen.

### 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 van het mbo. 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.

Dit is vertaald naar een passende toezichtstructuur.

De werkgeverstaak bestaat uit het stellen van wettelijke bepalingen en 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

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 in mei/juni en december. 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. Daarnaast bezoekt de raad teams binnen de organisatie.

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 2019 zijn er vier formele raadsvergaderingen geweest.

## Bespreekpunten

In de commissie- en raadsvergaderingen zijn in 2019 veel onderwerpen aan de orde geweest. Er werd vooral veel gesproken over de uitvoering van het strategisch actieplan en de daaruit voortvloeiende kwaliteitsagenda. De inzet voor en voort-

gang van de verschillende projecten die worden uitgevoerd om het strategisch actieplan en de kwaliteitsagenda te realiseren, zoals MaMaatwerk, krijgen aandacht tijdens de raadsvergaderingen. Hierbij wordt gekeken naar zowel de resultaten als de totale formatieve inzet van de organisatie om die te bereiken.

Verder was er veel aandacht voor professionalisering om 'Teams aan zet' en de samenwerking binnen het MT te versterken met het oog op de ontwikkeling van de organisatie. Naar aanleiding van de uitkomsten van het medewerkersonderzoek en afspraken in de cao kwam ook het werkdrukplan aan bod waar door Ma aan wordt gewerkt. Andere belangrijke gespreksonderwerpen waren onderwijsresultaten, macrodoelmatigheid en de zichtbaarheid en profilering van Ma. Deze en andere relevante onderwerpen in relatie tot de strategie van Ma, die in onze vergaderingen aan de orde kwamen, worden verderop in dit jaarverslag uitgebreid behandeld.

Op het gebied van financiën en bedrijfsvoering kwamen de volgende onderwerpen aan de orde: de goedkeuring van het Geïntegreerd Jaardocument 2018 inclusief het jaarresultaat, de kwartaalcijfers en het proces rondom de nieuwbouw.

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 2019 de concept hoofdlijnen van de begroting en de meerjarenramingen 2020-2024 besproken en de begroting 2020 goedgekeurd.

In het kader van governance vond ideeënvorming plaats over scholing van de raad van toezicht en het college van bestuur. Verder werd gesproken over de benodigde aanpassingen in de statuten Stichting Media Amsterdam, als onderdeel van het totaaloverzicht beleidsdocumenten, het rooster van aan- en aftreden, het zogenaamde roulatierooster, van de raad van toezicht, de evaluaties van de leden van het college van bestuur en de raad van toezicht en het onderzoek-rapport 'Governance in het mbo' van de onderwijsinspectie.

## Medezeggenschap

In 2019 heeft een delegatie van de raad tweemaal gesproken met zowel de ondernemingsraad als de studentenraad. Dit waren prettige gesprekken, waarin de raad heeft geconcludeerd dat er een grote betrokkenheid is bij zowel de ondernemingsraad als de studentenraad en dat beide gremia hebben aangegeven een prettige samenwerking te hebben met het college van bestuur. 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.

## Eigen informatiewinning

De raad verwerft zelf actief informatie over hoe 'goed bestuur' in de praktijk wordt gebracht en tot uitdrukking komt binnen de instelling, naast de wettelijke taak om tweemaal per jaar de medezeggenschap te consulteren. Zo bracht de raad in 2019 in het kader van de themabijeenkomsten twee werkbezoeken aan onderwijsteams die in het teken stonden van het onderwijs aan de Dintelstraat en MaMaatwerk. In verband met het aanstaande vertrek van de voorzitter van het CvB organiseerde de raad een uitgebreide horizontale dialoog met alle geledingen binnen de organisatie. Dit om informatie op te halen voor – en medewerkers te betrekken bij – het zoekproces naar een nieuwe voorzitter CvB. Dit leverde – behalve voor het op te stellen functieprofiel voor de vacature – ook een anderszins interessante deling en uitwisseling van informatie op. 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).

## Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2019 niet gewijzigd. Per 1 maart 2019 zijn mevrouw Heimans-Polk, de heer Leisink en de heer Hoek herbenoemd voor de komende vier jaar. Het voorzitterschap van de raad is in handen van de heer Leisink. De heer Hoek bekleedt de functie van vicevoorzitter.

## Samenstelling college van bestuur

In 2019 bestond het college van bestuur uit de heer Smits en de heer Groep. De heer Smits vervult de rol van voorzitter en de heer Groep is lid college van bestuur. In 2020 neemt de heer Smits afscheid na een 10-jarig dienstverband. De raad startte daarom in het najaar van 2019 met de werving en selectie van een nieuwe voorzitter college van bestuur van Ma. Op basis van de WNT-norm, berekend aan de hand van complexiteitspunten, werd de bezoldigingsklasse E vastgesteld door de raad. De raad beoordeelt jaarlijks het handelen van de leden van het college van bestuur individueel in een apart gesprek en als team in een raadsvergadering.

## Vervulling wettelijke taken raad van toezicht

Geconcludeerd kan worden dat de raad van toezicht in 2019 zijn wettelijke taken vervuld heeft, waar als volgt over kan worden gerapporteerd. De raad heeft, in het kader van het toezicht, goedkeuring gegeven op: de toetreding van de heer Groep tot het bestuur van de Coöperatie MBO Voorzieningen, het treasurystatuut, het Geïntegreerd Jaardocument 2018, de vestiging privatieve last t.b.v. de Stichting

Waarborgfonds MBO, de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting, de aangepaste statuten Stichting Media Amsterdam, de Beleidsagenda 2020 en de begroting 2020. Daarnaast heeft de raad de onkostenvergoeding college van bestuur, het voorstel voor de keuze voor een accountant, het roulatierooster raad van toezicht, de jaarplanning 2020 en de WNT – klasse bepaling 2020 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 blijvend is gerapporteerd.

De raad heeft toegezien op de naleving van relevante wet- en regelgeving. Ook heeft hij toegezien op opvolging van aanwijzingen van de accountant ten aanzien van de administratieve organisatie-inrichting en verslaglegging.

## Evaluatie raad van toezicht

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. Daarnaast heeft de raad van toezicht onder begeleiding van het externe bureau Governance in Balans een uitgebreid proces van zelfevaluatie over 2019 doorlopen.

Het doel van de evaluatie was om de rol en de werking van de raad van toezicht tegen het licht te houden. Voorafgaand aan de inhoudelijke evaluatiebijeenkomst heeft het bureau Governance in Balans gesprekken gevoerd met elk van de afzonderlijke leden van de raad van toezicht. Daarna heeft een plenaire bespreking plaatsgevonden, waarbij de bevindingen uit deze gesprekken in breder verband aan de orde zijn gekomen.

Binnen de raad van toezicht heerst consensus over het beeld dat Ma er als organisatie op sommige vlakken redelijk goed en er op andere vlakken goed voor staat. Ma is financieel gezond. De kwaliteit van het onderwijs wordt in het algemeen als voldoende beoordeeld, maar de door de onderwijsinspectie opgelegde verbeterpunten zijn nog niet volledig uitgevoerd. Voor de arbeidsmarkt blijken afgestudeerden van Ma aantrekkelijk te zijn leert de feedback uit de branche. Bovendien blijkt Ma in voldoende mate in staat te zijn om docenten van goed niveau aan te trekken. Een punt van aandacht blijft de snelheid waarmee de ingezette nieuwe koers binnen Ma gestalte krijgt.



Uit de evaluatie van de raad van toezicht komt naar voren dat de raad als team naar behoren functioneert, mede dankzij de openheid die de leden ten opzichte van elkaar betrachten. Deze openheid kan alleen bestaan dankzij het onderlinge vertrouwen dat de leden in elkaar hebben en dat het uitgangspunt van de samenwerking vormt. De raad van toezicht onderkent in de evaluatie ook verschillende verbeterpunten voor zichzelf. Zo neemt de raad zich voor om meer dan voorheen proactief input te leveren voor thema's die met het college van bestuur te bespreken zijn. Daarbij gaat het zowel om interne als om externe onderwerpen. De leden van de raad van toezicht zullen ook met grotere regelmaat onderling informatie uitwisselen over ontwikkelingen die zij ieder afzonderlijk in relevante netwerken zien gebeuren. Een belangrijk punt is de betrokkenheid van de raad van toezicht bij het contact met de stakeholders van Ma. Hierover zal met het college van bestuur afstemming plaatsvinden. Het laatste punt dat de raad hier noemt is de noodzaak van permanente educatie van de leden zelf. Daarvoor zal de mogelijkheid gecreëerd worden.

De samenwerking tussen het college van bestuur en de raad van toezicht is naar behoren, al zijn ook hier punten naar voren gekomen die de aandacht verdienen. Zo wil de raad van toezicht meer geïnformeerd raken over de 'leefwereld' in de organisatie, naast de cijfers en feiten die uit de rapportages blijken. De raad van toezicht streeft er verder naar om in de besprekingen met het college van bestuur het accent, meer nog dan nu het geval is, te verleggen naar vragen die gaan over regie op en implementatie van beleid. Ten derde wil de raad van toezicht strategische vraagstukken in een vroeger stadium agenderen om de klankbordrol die de raad van toezicht heeft optimaal te benutten.

Deze aandachtspunten zullen verder opgepakt worden, met als doel om de relatie te versterken en de effectiviteit van de raad van toezicht als klankbord, als werkgever en als aanbrengrer van relevante netwerken voor het college van bestuur te versterken.

De raad van toezicht constateert op basis van het proces van zelfevaluatie dat door zijn eigen functioneren als naar behoren kan worden aangemerkt en voldaan wordt aan de Governancecode. En verder dat het opereren van het college van bestuur, het samenspel met de raad van toezicht en het functioneren van de organisatie als geheel het beeld laat zien van een organisatie waarin de zaken op orde zijn. De raad van toezicht zal scherp blijven om het eigen functioneren in relatie tot elkaar, tot het CvB, tot Ma en tot de stakeholders verder te optimaliseren.

### 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.

Herman Leisink  
Voorzitter raad van toezicht

| Lid RvT                             | Betty Heimans | Anne Mieke Eggenkamp | Herman Leisink | Thomas Loudon | Jan Hoek  |
|-------------------------------------|---------------|----------------------|----------------|---------------|-----------|
| <b>Rooster van aftreden</b>         |               |                      |                |               |           |
| 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 |
| <b>Kennis- en ervaringsgebieden</b> |               |                      |                |               |           |
| 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

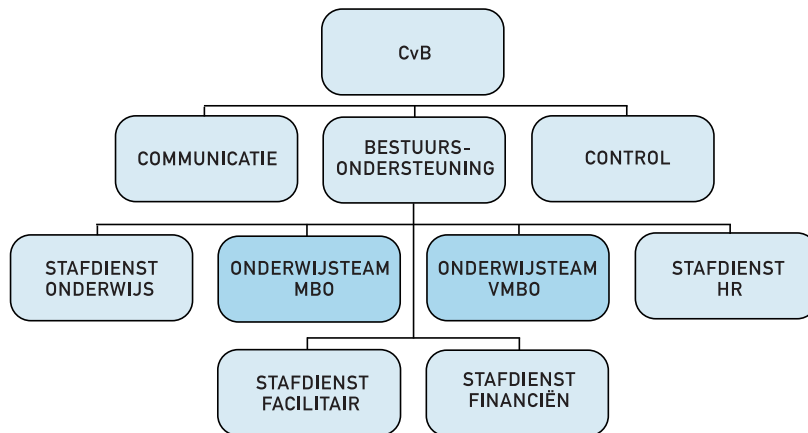
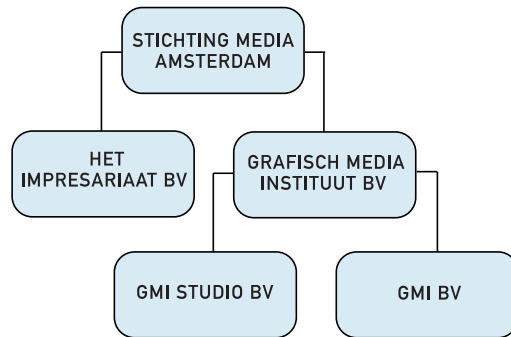
Stichting Media Amsterdam (Mediacollege Amsterdam) is één van de meest complete vmbo-scholen en mbo-vakscholen voor de mediabranche. Het Mediacollege Amsterdam (Ma) biedt vrijwel alle mbo-opleidingen gericht op de sector. Het vmbo biedt de basisberoepsgerichte, kaderberoepsgerichte en gemengde leerweg 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 en het beleid van toepassing is 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 realisatie van een leven lang ontwikkelen voor de branche. In dat kader is in 2019 het curriculum van Gmi designschool uitgebreid. Het 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. 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 en het beleid van toepassing is op zowel het mbo als het vmbo.



## 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 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, waarnaast dhr. Smits de voorzittersrol vervult. Afhankelijk van de portefeuille zijn bestuursleden aanspreekpunt voor de commissies binnen de raad van toezicht.

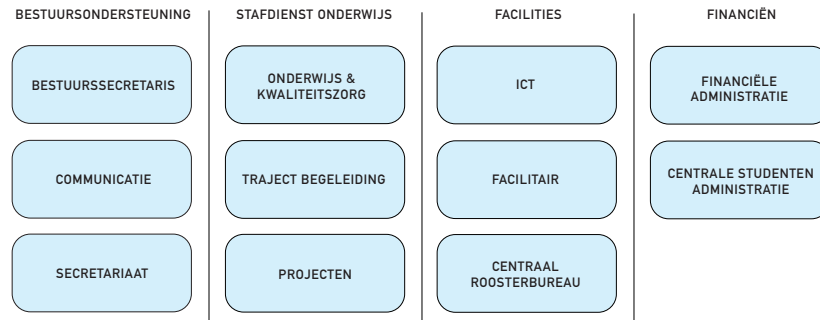
Ma heeft een inrichting van kleine organisatorische eenheden en een management dat dicht op deze organisatorische eenheden gepositioneerd is. Daarnaast kent Ma een centrale ondersteuning van het primaire proces vanuit de stafdienst Onderwijs. De secundaire ondersteuning vindt plaats vanuit de stafdiensten HR, Facilities 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 ook de stafdiensten, die op hun beurt ondersteunend én kaderend optreden naar de onderwijsteams. Ma kent de stafdiensten HR, Onderwijs, Facilities en Financiën. De laatste drie bedienen verschillende aandachtsgebieden. 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.



## Onderstructuur organogram



## 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 over 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
- OCW
- toeleverende scholen
- OR en medewerkers
- brancheorganisaties, zoals OSVO
- gemeente

Iedere partij heeft zijn eigen informatiebehoefte waarop de communicatie wordt afgestemd. Voor inzicht in de informatiebehoefte van de belanghebbenden wordt gebruikgemaakt van een eigen inventarisatie.

### Verantwoordingswijze

In 2019 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 2018 een evaluatieformulier gekoppeld met de oproep om dit in te vullen in het belang van de kwaliteit van de verslaglegging. Na publicatie heeft Ma aan haar contacten het belang van feedback duidelijk gemaakt en gestimuleerd dat belanghebbenden dit formulier zouden invullen en retourneren. Er is geen feedback ontvangen op deze oproep.

## 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 en 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 met inspraak en tegenspraak 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.

### Beleidsagenda

Jaarlijks stelt het college van bestuur in overleg met de raad van toezicht een beleidsagenda op waarmee de organisatie wordt aangestuurd. De beleidsagenda vormt 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 2019 op operationeel niveau in handen van de opleidingsmanagers en stafhoofden. De voortgang van de beleidsagenda wordt gemonitord door het bestuur. Halverwege het jaar wordt de voortgang besproken met de raad van toezicht middels een tussentijdse evaluatie. Aan het einde van 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 dan wel de raad van toezicht vindt plaats op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen en middels 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 overleg gevoerd en één keer in de drie weken vindt er een formele vergadering plaats.

#### Samenstelling college van bestuur zoals actief in 2019

| Leden college van bestuur | rol        |
|---------------------------|------------|
| Ir. J.G.M.M. Smits        | voorzitter |
| Drs. M.I. Groep           | lid        |

#### Relevante nevenfuncties in 2019

| Leden college van bestuur | nevenfunctie  |
|---------------------------|---|
| Ir. J.G.M.M. Smits        | voorzitter Stichting Ieder mbo een practoraat<br>bestuurslid OSAT                     |
| Drs. M.I. Groep           | voorzitter Stichting MediaBites Amsterdam<br>bestuurslid Coöperatie MBO Voorzieningen |

### 1.5 Raad van toezicht

Aan de hand van de beleidsagenda, de financiële stukken en het Geïntegreerd Jaardocument 2018 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 toezichhoudende rol vervuld door het kritisch volgen van de strategieontwikkeling, exploitatie-, formatie- en budgetoverzichten, inspectierapporten en monitoring van de prestatieafspraken 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 aangepast 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 vicevoorzitter. Jaarlijks wordt er een rooster van aftreden vastgesteld.

#### 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                    |
| T. Loudon               | lid            | lid commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt lid Auditcommissie |

#### 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<br>lid raad van toezicht Stichting VO Haaglanden<br>lid raad van toezicht NLPO |
| B. Heimans-Polk         | voorzitter raad van toezicht Stichting OOadA (Openbaar Onderwijs aan de Amstel)<br>lid raad van toezicht Ir. Lely Lyceum               |
| A.M.W. Eggenkamp        | bestuurslid Stichting Spring House bestuurslid Crafts Council Nederland  |
| 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 ook in 2019 naar behoren heeft gefunctioneerd. Naast het overleg met de OR onderhoudt Ma ook 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 2019, naast de formele verzoeken om instemming en advies, ook 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 voorafgaande instemming nodig van de medezeggenschapsorganen voordat de begroting kan worden vastgesteld. Omdat de Gezamenlijke vergadering vanaf 2019 naast de OR en de SR ook 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 uit in totaal zeven leden. In mei vond een verkiezing plaats voor een deel van de zetels van de OR. Sinds de zomervakantie bestaat bijna de helft van de OR uit nieuwe leden. De nieuw samengestelde OR heeft, net als in voorgaande jaren, een tweedaagse training gevolgd. 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 2019 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 2019 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 2018 en de begroting 2020. De OR plaatst na iedere vergadering een update in de digitale nieuwsbrief van het college van bestuur.

In 2019 heeft de OR ook zijn formele taak uitgevoerd. Zo heeft de OR ingestemd met het voorstel om TOA's bij de berekening van de verhouding OP/OBP toe te voegen aan het OP.

Daarnaast heeft de OR positief geadviseerd over het voorgenomen besluit van het college van bestuur om de Financiële meerjarenprognose 2020-2024 vast te stellen en een advies uitgebracht m.b.t. het functieprofiel voorzitter college van bestuur Mediacollege Amsterdam. De OR is ook vertegenwoordigd in de selectiecommissie voor de werving en selectie van een nieuwe voorzitter college van bestuur.

### Studentenraad

In 2019 had Ma dankzij een vaste groep van zes studenten een actieve studentenraad. Maandelijks voerden zij samen overleg, waarnaast viermaal 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 van ontwikkelingen betreffende de kwaliteitsagenda en de MBO-Agenda. Daarnaast waren er nog tal van andere onderwerpen waarbij de SR in 2019 betrokken was, zoals de open dagen, de AVG, de inhoud van de BPV-gids en de opvolging van de voorzitter college van bestuur. Verder hield de SR zich in 2019 bezig met de stoelen in de lokalen, de wifi-verbinding, een onderzoek naar de kantine en bezocht de SR de Cvl Conferentie.

De studentenraad heeft aangegeven dat de Adobe licenties en studiereizen een grote kostenpost zijn voor studenten. Het college van bestuur heeft daarop besloten om studenten daarin te ondersteunen; een groot succes voor de studentenraad. De Adobe licenties worden nu voor de opleidingen die het verplicht nodig hebben vergoed. Daarnaast wordt elk jaar voor 100 euro tegemoetgekomen in de extra studiekosten.

De studentenraad onderzocht de schoolkosten van de leermiddelenlijsten van

Groep

8

ight Fo



elke opleiding en stemde daarmee in. Dat deed de studentenraad in overleg met de studentenpanels die in afstemming met de stafdienst Onderwijs verder zijn versterkt. De studentenpanels bestaan uit klassenvertegenwoordigers die viermaal per jaar in gesprek gaan met de opleidingsteams. De uitkomsten van deze gesprekken worden gedeeld met de studentenraad en de stafdienst Onderwijs. Ook heeft het jaarlijkse schoolfeest weer plaatsgevonden op initiatief van de studentenraad.

In mei 2019 heeft de studentenraad twee nieuwe leden weten te werven en is de overdracht geweest. Vier leden namen eind juli afscheid van de studentenraad. In september zijn er nog twee leden bijgekomen die ook werden ingewerkt. Vanaf september heeft de studentenraad zich beziggehouden met het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting. Zij hebben een bijeenkomst gehad met de stafdienst Financiën en het college van bestuur om zodoende voldoende informatie te hebben over dit onderwerp. Tijdens twee Gezamenlijke vergaderingen heeft de studentenraad een waardevolle instemmende reactie kunnen geven betreffende dit onderwerp.

Eind november heeft de studentenraad om de tafel gezeten met de beleidsadviseurs mbo van de gemeente Amsterdam en de studentenraden van de andere Amsterdamse mbo-instellingen, te weten ROC TOP, ROC van Amsterdam en het HMC. Tijdens dit gesprek is er uitleg gegeven over de MBO-Agenda en de speerpunten van de gemeente Amsterdam voor het mbo-onderwijs. Hierna volgt nog een gesprek met de wethouder Onderwijs.

### Medezeggenschap vmbo

Het vmbo heeft een medezeggenschap bestaande uit een leerlingenraad en een ouderraad. De leerlingenraad van het vmbo functioneert als een studentenpanel en rapporteert aan de studentenraad. De leerlingenraad is in 2019 acht keer bij elkaar gekomen en de ouderraad kwam ook vijf keer bij elkaar.

## 1.7 Overleg met werkgeversorganisaties

Ma voert jaarlijks overleg met de vakbonden. In 2019 heeft het college van bestuur, met de OR als toehoorder, overleg gevoerd met de AOb, 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 2018 en de samenvatting van de uitkomsten van het medewerkersonderzoek van december 2018 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 onderwijsinspectie. In 2019 voerde de onderwijsinspectie 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 de drie opleidingen, omdat ze niet voldoen aan de gestelde norm voor studiesucces. Het college van bestuur werkt aan de herstelopdracht om ervoor te zorgen dat de onderwijsresultaten gaan voldoen aan de gestelde norm. Dat gebeurt onder meer door bij twee van de drie opleidingen een audit te laten uitvoeren om de oorzaken voor onvoldoende onderwijsresultaten in kaart te brengen. Verdere informatie over de onderwijsinspectie binnen Ma is te vinden in paragraaf 4.5.

## 1.9 Treasurystatuut

Op 18 december 2018 is de Regeling beleggen, belenen 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 Mediacollege Amsterdam konden daardoor ongewijzigd blijven en zijn aan de hand van de vigerende wetgeving enkel geactualiseerd. De actualisatie had derhalve geen operationele gevolgen.

## 1.10 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 2019 heeft binnen het Mediacollege Amsterdam geen uitbesteding van onderwijs plaatsgevonden.

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

Dit is nader uitgewerkt 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 outputbesteding 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 2019 en 31 december 2019 zijn 16 studenten gewisseld van crebonummer. Er zijn na 1 oktober 2019 (tot 1 februari 2020) 50 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.

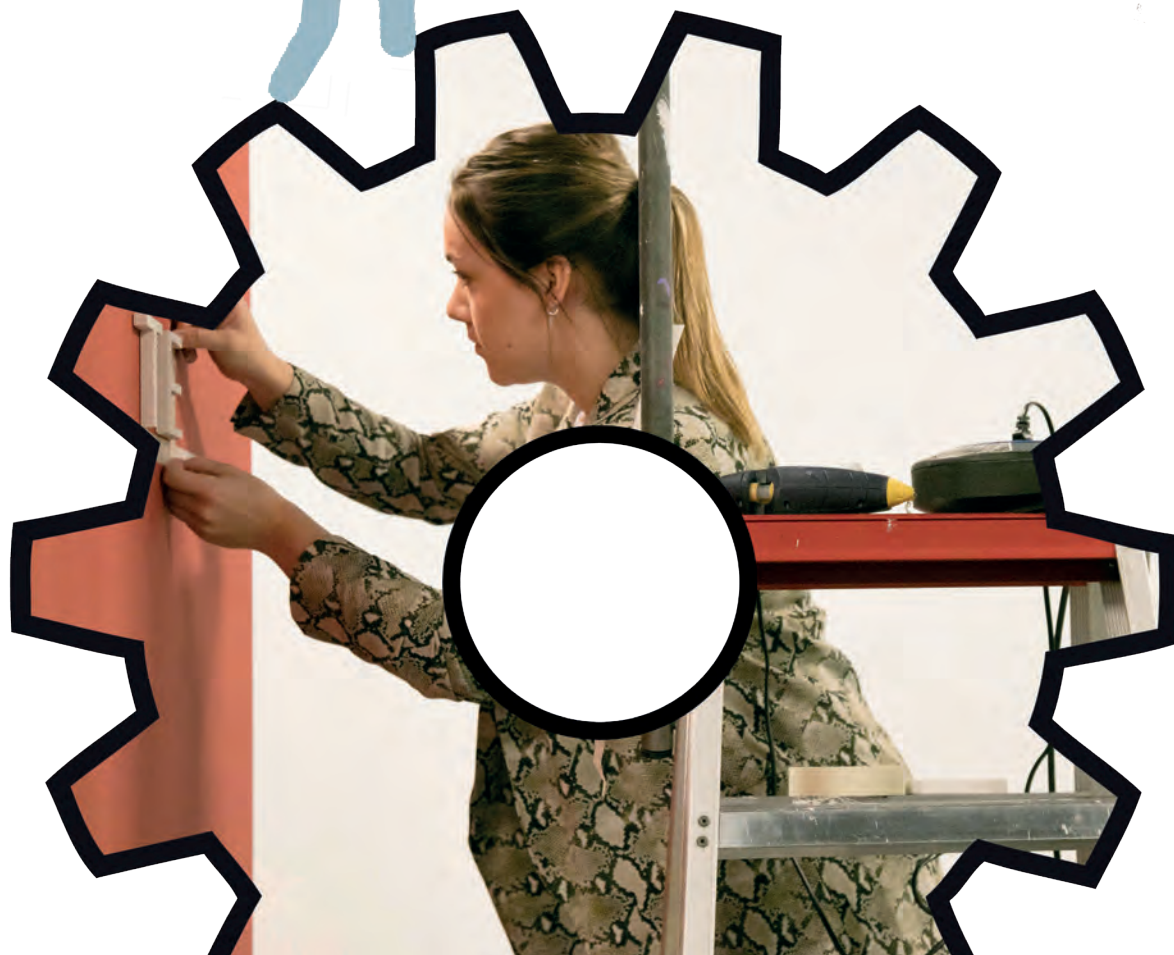
### Thema 8: Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland

6 studenten hebben in 2019 stage gelopen in het buitenland (voor een periode van 5 maanden).

## 2. OMGEVING



22



### 2.1 Positie

Ma is een vakschool die boven-regionaal 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.

#### 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 dichter op de teams is gepositioneerd. 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 waarin zij ruimte hebben om zichzelf te zijn en zichzelf te ontwikkelen.

### Arbeidsmarktrelevantie

Onderdeel van de missie is dat Ma studenten voorbereidt op een loopbaan in de media en als start van een levenslange ontwikkeling. Daartoe is het allereerst 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 breidt Ma het aanbod in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) uit via haar contractonderwijs en organiseert Ma diverse activiteiten voor alumni met als doel een leven lang ontwikkelen op langere termijn te stimuleren. In 2019 werd dit met behulp van de toegekende middelen uit de kwaliteitsagenda georganiseerd.

### Macrodoelmatigheid

Evenals in 2018 was macrodoelmatigheid in 2019 een belangrijk onderwerp. Tijdens de algemene ledenvergadering in oktober 2018 hebben alle mbo-instellingen ingestemd op de volgende stap: voor de vier specifieke opleidingen (Artiest, DTP, Mediavormgeven en Mode/Maatkleding) geldt dat de mbo-sector garandeert dat deze opleidingen in studiejaar 2019-2020 landelijk niet groeien ten opzichte van de stand op 1 oktober 2017. Deze stap is in de mail van 18 januari 2019 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 Media-vormgeven in eerste instantie gerealiseerd wordt door de ROC's. Ma heeft in 2019 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. Naast de maatregelen rondom de opleiding Mediavormgever is ook 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 sectorale 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 heeft haar rol gepakt door actief zitting te nemen in de thema-adviescommissie Doelmatigheid en het marktsegment Kunsten en entertainment.

### 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 hoofdoel is een optimale aansluiting van het onderwijs op het afnemende, sectorale werkveld en (vmb- 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. Ook binnen Ma zijn de drukpersen gaandeweg vervangen door computers en digitale druktechnieken. De laatste decennia heeft Ma dan ook 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.

### 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 mediaredactie. Ma heeft hierop ingespeeld met aanpassingen in bestaande opleidingen en het opzetten van nieuwe opleidingen die aansluiten bij de veranderingen in het beroepenveld.

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 OCW) streeft Ma naar horizontale verantwoording aan stakeholders gericht op de versterking van de legitimatie van de instelling. Ma legt daarvoor verantwoording af aan 'significante derden'. Dit zijn onder andere het afnemend beroepenveld, de aanleverende en afnemende scholen, studenten en hun ouders. Verantwoording wordt afgelegd in overleg met brancheklankbordgroepen en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven, de studentenraad, studentenpanels en een ouderraad binnen het vmbo,

overlegstructuren en samenwerkingsverbanden binnen de gemeente Amsterdam en regio Groot-Amsterdam en 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 de zelf verworven marktafstemming via het GOC en de uitkomsten van landelijk overleg binnen de SBB blijven de onderwijsteams voldoen aan de behoefte 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.

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. Ook 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 MediaMeesters 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 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 daartoe de projecten MaStartItUp, MaBusinessHub en MaCircles bij elkaar gevoegd.

## 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 Ieder mbo een practoraat
- TV Academy
- Take-X

Hieronder worden deze samenwerkingen toegelicht.

### GMI

Binnen GMI wordt het contractonderwijs van Ma uitgevoerd, zoals toegelicht in hoofdstuk 1 en paragraaf 1.1.

### 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 ook 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 heeft de Stichting MediaBites Amsterdam, met behulp van middelen vanuit de Amsterdamse MBO-Agenda, inmiddels vier keer het meerdaagse festival MediaBites Amsterdam georganiseerd.

## Stichting Ieder mbo een practoraat

Ma heeft het initiatief genomen tot de oprichting van de stichting Ieder 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.

## 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.

## 2.7 Communicatie en belangstelling voor Ma

### Interne communicatie

Ma besteedt de afgelopen jaren veel aandacht aan interne communicatie. Reden daarvoor vormde de opstelling van de nieuwe strategie en het creëren van draagvlak voor de gekozen koers en daaruit voortvloeiende acties. Deze lijn is in 2019 voortgezet. Voorbeelden hiervan zijn de maandelijkse CvB nieuwsbrief, video-verslagen, presentaties tijdens de opening van het studiejaar en de jaarlijkse studiedag en posts op Ma-plein, het social intranet van Ma.

In 2019 werden de uitgangspunten van de strategie vertaald in de kwaliteitsagenda. Hierin staan acties beschreven die Ma op de kaart zetten als een innovatieve, ondernemende en verbindende school. Om de acties top of mind te houden is de kwaliteitsagenda gedrukt en uitgedeeld onder de medewerkers. Uit de gelden die gemoeid zijn met 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. Vanaf 2020 zal deze formatie worden ingezet en leiden tot meer interne bekendheid van deze projecten.

Daarnaast hebben we verschillende successen kunnen vieren: de eerste mijlpalen van MaMaatwerk zijn bereikt en diverse docenten zijn bekroond met hun plannen voor vernieuwend burgerschapsonderwijs.

### Externe communicatie

Ma is het hele jaar door actief op onder andere Facebook en Instagram. Deze communicatie is voornamelijk gericht op toekomstige studenten en hun ouders. Daarnaast worden de open dagen intensief op internet geadverteerd en dit leidt, samen met advertising op straat, tot ruim 4000 dagelijkse bezoekers van de website. Daarnaast wil Ma in de mediabranche bekend staan als innovatieve, ondernemende en verbindende school. Hieraan wordt sinds 2019 invulling gegeven met gerichte acties. MaTalks, MaNext en MediaMeesters zijn voorbeelden van respectievelijk ondernemendheid, alumnibeleid en aansluiting op de arbeidsmarkt. In 2019 zijn verschillende projecten belicht op sociale media en op de website van Ma. De projecten zijn medio 2019 gestart, toch heeft dit in het eerste jaar geleid tot een bescheiden aantal publicaties. Vanaf 2020 verwachten we hierover met grotere regelmaat te kunnen publiceren, ook vanwege de extra formatie die beschikbaar is gesteld voor de communicatie van deze projecten. Ook is in 2019 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. Ook werd de samenwerking met het bedrijfsleven consequent uitgedragen.

## Voorlichting

De voorlichting aan nieuwe studenten bestond uit scholenbezoeken door het voorlichtingsteam, deelname aan twee studiebeurzen en de Leerlingbezoekdagen die door ruim 600 leerlingen uit Noord-Holland werden bezocht. De inzet van sociale media om de opleidingen onder de aandacht te brengen en traffic naar de website te genereren is uitgebreid. 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.

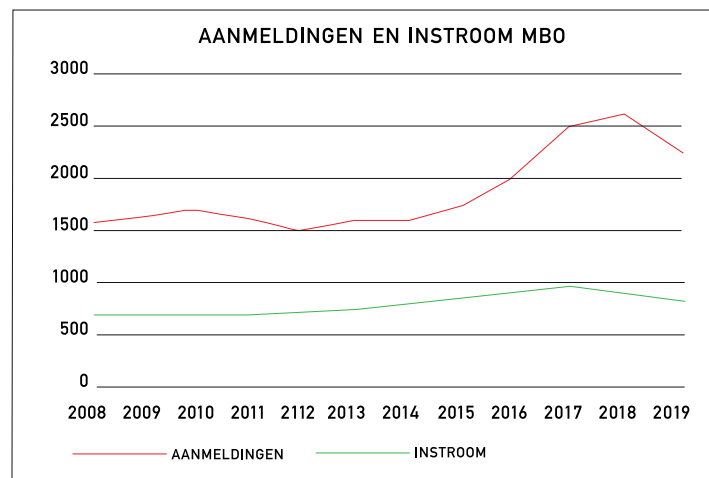
## Opkomst open dagen en aanmeldingen

Voor de werving van nieuwe studenten voor het studiejaar 2019-2020 zijn twee open dagen georganiseerd. De eerste open dag in januari trok 3100 bezoekers. Op de tweede open dag in februari konden we 2700 belangstellenden verwelkomen. De belangstelling was groot, maar minder dan een jaar eerder toen er ruim 7000 bezoekers geteld werden. Uiteindelijk hebben zich 2260 potentiële studenten aangemeld tegenover 2600 in 2018. Op het vmbo hebben zich in totaal 196 leerlingen aangemeld.

Ondanks de 2260 aanmeldingen is de instroom van nieuwe studenten voor het tweede achtereenvolgende jaar afgenomen. Hiervoor zijn twee oorzaken aan te geven:

- 1) Veel meer dan vroeger zeggen geplaatste kandidaten alsnog af. Dat percentage ligt in 2019 op 20% van de geplaatste studenten. In absolute aantallen gaat het over 237 kandidaten tegenover 270 in 2018 (ook dat was 20% van de geplaatste studenten).
- 2) Het aantal studenten dat tijdens de intake afhaakt voordat ze een intakegesprek hebben gehad. Dat zijn er in 2019 847 (36%) en vorig jaar 955 (34%).

Vanwege de afgenomen instroom van nieuwe studenten is besloten een extra open dag in te lassen voor de werving van studiejaar 2020-2021. Deze extra open dag heeft plaatsgevonden op 27 november 2019. Er kwamen in totaal 2950 bezoekers, waarmee een solide basis lijkt gelegd voor voldoende instroom van nieuwe studenten in 2020.



## 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 16 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 ook 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.

## Jaarboek en tentoonstelling

In 2019 maakten studenten het tijdschrift MaLinked; hét magazine waarin Ma-studenten en hun mooiste projecten uitgelicht worden. Het jaarmagazine werd enthousiast ontvangen.

### 3. KWALITEITSZORG, STURING EN BORGING



28

#### 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 – individueel en 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, transities 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 hoofddoelen. Om die hoofddoelen 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. Ook 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 pilot MaMaatwerk uitgevoerd. Na een periode van voorbereiding bieden drie pioniersteams met ingang van het studiejaar 2019-2020 nieuwe onderwijsprogramma's aan. Alle andere onderwijsteams herschrijven momenteel de curricula en bieden het eerste leerjaar vanaf volgend studiejaar aan volgens het nieuwe onderwijsconcept. 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). In dat kader is in 2019 gestart met het aanbieden van events, zoals 'MaMeetUps' voor oud-studenten van Ma. Daarnaast wordt het aanbod door GMI verbreed. 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. Ma is goed op weg om het strategisch actieplan 2017-2020, en de Kwaliteitsagenda 2019-2022 die daaruit voortvloeit, te realiseren. Er zijn belangrijke stappen gezet, maar het plan is nog niet voltooid. In 2020 loopt het strategisch actieplan af. Ma zal dan de balans opmaken en bekijken in hoeverre de ingeslagen koers kan worden voortgezet met een geactualiseerd actieplan voor de komende twee jaar die strategie en kwaliteitsagenda verder verbindt en concreetiseert.

## 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. In de beleidsagenda staan volgens de PDCA-cyclus de voorgenomen resultaten, acties in de vorm van plannen en do's en checks waarmee gemeten kan worden of de resultaten zijn bereikt. De beleidsagenda vormt de leidraad waarmee de organisatie wordt aangestuurd en vormt daarnaast het toetsingskader voor de raad van toezicht op grond waarvan het beleid en de performance van het college van bestuur worden 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 en de basis vormen voor voortgangsrapportages.

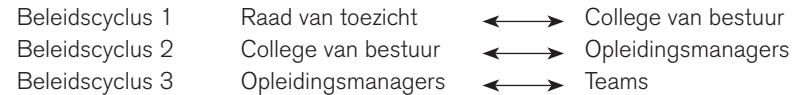
## Sturing van het primaire proces en kwaliteitsborging

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 de kaders te stellen waaraan de deelprocessen moeten voldoen en 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 volgende paragraaf toegelicht.

## 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 daarin 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. Tweemaal per jaar

vindt een evaluatie van deze beleidsagenda plaats. Deze evaluaties zijn aan de raad van toezicht gepresenteerd en de raad heeft geconcludeerd dat het bestuur de beleidsagenda 2019 voldoende heeft geëvalueerd, zich voldoende heeft verantwoord en er voldoende vooruitgang is gerealiseerd op de doelstellingen.

#### 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, studieloopbaanbegeleiding, 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 rapportages die zijn opgesteld door de verantwoordelijken.

De onderwijsinspectie constateerde in het vierjaarlijks onderzoek dat eind 2017 werd uitgevoerd opnieuw dat de invoering van het geïntegreerd besturings- en kwaliteits-zorgsysteem 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.

Ook in 2019 werkte Ma daarom volgens het geïntegreerd besturings- en kwaliteits-zorgsysteem dat hiernaast schematisch is weergegeven. Dat leidt, ook in 2019, tot de volgende resultaten:

### 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, dan wel stopgezet. Indien gewenst worden er nieuwe opleidingen ontwikkeld. Dat heeft in 2019 geleid tot de ontwikkeling van twee nieuwe specialisaties, te weten E-commerce designer en Photographic designer. De richting E-commerce designer wordt met ingang van het studiejaar 2020-2021 toegevoegd binnen de opleiding Mediavormgever/Visual designer vanwege het toenemende belang en de vraag vanuit de markt. Door de behoefte in de markt en bij studenten aan een specialisatie meer gericht op stilstaand beeld start Ma per 1 september 2020 de opleiding Photographic designer, als 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.

## 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

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

**OPBRENGST**  
GEDIPLOMEERDE STUDENTEN

**KRITISCHE FACTOREN**  
EXAMENPRODUCTEN  
UITVOERINGSPROCES  
BEOORDELINGSPROCES  
DIPLOMERINGSPROCES

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

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

**KRITISCHE FACTOREN**  
VOORLICHTINGSMATERIAAL  
VOORLICHTINGSPROCEDURE  
INTAKEPROCEDURE

### HOE DOEN WE HET? VERZORGEN ONDERWIJS

**OPBRENGST**  
RENDEMENT EN KWALITEIT  
DIPLOMEERBARE STUDENTEN

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





## Opleidingsprogramma's

Binnen Ma ligt er een goede basis voor opleidingsprogramma's en is vanuit MaMaatwerk het kader ontwikkeld voor herziening van de curricula. In alle opleidingen is aandacht voor een evenwichtige spreiding van de kerntaken en werkprocessen. Diverse opleidingsteams hebben trainingen gevolgd in het ontwerpen van integrale beroepsopdrachten. Met ingang van het studiejaar 2019-2020 bieden drie pioniersteams nieuwe onderwijsprogramma's aan in het eerste leerjaar. Alle andere onderwijsteams zijn gestart met het herschrijven van hun curricula in modules en units binnen de kaders van MaMaatwerk. Ze worden hierbij ondersteund door onderwijskundigen. De schoolbrede invoering van MaMaatwerk beoogt de keuzemogelijkheden voor studenten binnen een logische combinatie van vakken en vaardigheden straks te vergroten.

## Voorlichting en intake

Ma heeft het proces rondom voorlichting en intake in 2019 uitgevoerd volgens het beleid rondom het toelatingsrecht. Op basis van de bevindingen zijn de voorlichtingsactiviteiten en het -materiaal waar nodig aangepast. Studenten krijgen een reëel beeld van de opleiding en het beroepsperspectief als wel het begeleidingstraject met een bindend studieadvies in het eerste leerjaar. 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 en daaruit volgt een advies in hoeverre de opleiding een match is. De toelatingsprocedure is te lezen op onze website.

## Onderwijs

Ma staat sterk op het gebied van 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 2019 een belangrijk speerpunt binnen het onderwijs. Dit heeft in 2019 geleid tot een lichte stijging van het jaar- en diplomaresultaat van 69% naar 70%. In 2018-2019 is de ongediplomeerde uitstroom gestegen en daarmee is ook het VSV-percentages toegenomen van 3,8% naar 4,5%. Daarom zal er ook in 2020 aandacht blijven voor het verminderen van de uitval en het verbeteren van het rendement. Om de onderwijskwaliteit verder te verbeteren en Teams aan zet te versterken ligt voor docenten de nadruk op versterking van pedagogisch-didactische kwaliteiten,

verdieping van vakinhoudelijke kennis en versterking van de beroepshouding. Het professionaliseringstraject waarin de onderwijsteams een pedagogisch-didactische training volgden, gebaseerd op de vijf rollen van de docent, is in 2019 afgerond. In het kader van MaMaatwerk beraadt Ma zich nu vooral op de veranderende rol van de docent bij het flexibel aanbieden van onderwijs. Daarbij wordt namelijk de zesde rol van de docent, de leercoach, extra belangrijk. Om de studievoortgang van individuele studenten te monitoren en zo nodig passende actie te ondernemen worden beoordelingsresultaten van studenten van alle mbo-opleidingen opgeslagen in Magister. Registratie van aanwezigheid is dagelijkse routine en vervolgcacties worden systematisch ingezet. Er wordt centraal geroosterd en benutte onderwijstijd wordt nauwlettend gemonitord. 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 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 onderwijsinspectie. Ma neemt de verantwoording voor een professionele examencyclus met objectieve examens.

Vanaf schooljaar 2018-2019 is het Mediacollege Amsterdam lid van de Stichting Examens Creatieve Industrie (StECI). Met 24 deelnemende mbo-scholen werkt het Mediacollege Amsterdam 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 onderwijsinspectie 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, ook voor de AVO-vakken. Alle examenfunctionarissen zijn geschoold in het sturen van examenprocessen en het organiseren van examens.

### Evaluatieprocessen en opbrengsten

Ma hanteert de PDCA-cyclus voor de monitoring en evaluatie van processen en opbrengsten: de opbrengsten worden continu gemonitord, 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. In 2020 laat Ma door de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo een instellingsaudit uitvoeren volgens het Dialoogmodel.

### 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

De bekendheid van de klachtencommissie en de klachtenprocedure bij studenten, leerlingen, ouders en medewerkers groeit. In 2017 waren er geen klachten, in 2018 werden er twee klachten ingediend en in 2019 werd naar aanleiding van vier klachten door de klachtencommissie een hoorzitting gehouden. Er zijn in 2019 geen klachten door de klachtencommissie gegrond verklaard. De klachtencommissie heeft ten aanzien van de ontvangen klachten advies uitgebracht aan het college van bestuur. Hiermee werd de klachtenbehandeling afgerond. De twaalf overige meldingen die binnenkwamen werden zonder verdere tussenkomst van de klachtencommissie intern door de betrokkenen naar tevredenheid afgehandeld. De klachten en meldingen waren divers van aard en niet specifiek afkomstig van slechts één of een paar opleidingen.

### 3.4 Informatiebeveiliging en privacybeleid

Na de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in 2018 heeft Ma een projectteam geïnstalleerd voor de implementatie hiervan. Ma verwerkt als onderwijsorganisatie veel (bijzondere) persoonsgegevens. Dagelijks worden er van ruim 3000 leerlingen/studenten en circa 300 medewerkers persoonsgegevens (NAW-gegevens, cijfers, beoordelingen, lesnotities, beeldmateriaal, aanwezigheid, verzuim, incidenten etc.) verwerkt van verschillende activiteiten in verschillende (digitale) systemen. Het is van belang dat medewerkers alert blijven bij het verwerken van deze persoonsgegevens. Daarnaast besteedt Ma veel aandacht aan de technische -en organisatorische kant van de informatiebeveiliging. Er wordt continu gewerkt aan het waarborgen van de beschikbaarheid, juistheid en vertrouwelijkheid van deze gegevens in onze informatiesystemen. In 2019 zijn diverse maatregelen genomen in het kader van deze waarborging en verbetering. Zo heeft op basis van de Benchmark 2018 de ICT-afdeling verschillende processen, richtlijnen en procedures aangepast en verbeterd. Ma heeft een wachtwoordmanager beschikbaar gesteld aan haar medewerkers. Ma onderkent dat het aan de voorkant risico's loopt doordat medewerkers vaak wachtwoorden gebruiken (ook voor bedrijfskritische applicaties) die makkelijk voor hen te onthouden zijn en bovendien ook (privé) hergebruikt worden op diverse websites. Ma heeft afgelopen jaar diverse Data Protection Impact Assessments (DPIA) uitgevoerd op nieuw aan te schaffen softwarepakketten en naar aanleiding van drie meldingen van (mogelijke) datalekken die in 2019 bij de Functionaris Gegevensbescherming (FG) werden gedaan. Dit heeft geleid tot het aanscherpen van processen. In het komende jaar wordt dat proactief toegepast op alle processen waar mogelijke risico's onderkend worden.

Ma heeft voor het derde jaar geparticipeerd in de mbo-brede benchmark op het gebied van Informatiebeveiliging en Privacy. In het schema zijn de resultaten van Ma in de afgelopen jaren en in 2019 afgezet tegen het landelijk gemiddelde in het mbo.



|   | Ma   |      |      | Landelijk |      |      |
|---|------|------|------|-----------|------|------|
|   | 2017 | 2018 | 2019 | 2017      | 2018 | 2019 |
| Informatiebeveiliging (cluster 1 t/m 6) | 2,2  | 2,4  | 2,8  | 2,1       | 2,4  | 2,5  |
| Privacy (cluster 7)                     | -    | 2,0  | 2,6  | 1,9       | 2,3  | 2,5  |
| Examinering (cluster 8)                 | -    | 1,9  | 2,4  | -         | 2,1  | 2,5  |
| % deelnemende instellingen              |      |      |      | 77%       | 95%  | 95%  |

Bron: Benchmark IBP/E mbo 2019, Kennisnet en saMBO-ICT (december 2019)

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 voor 2020. Dat betekent dat in 2020 met de procesverantwoordelijken hard gewerkt moet worden om dat te realiseren.

Ma zal in het Jaarplan IBP vaststellen waar de focus moet liggen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

## 4. ONDERWIJS



36

### Onderwijs mbo

#### Inleiding

Continue innovatie van de branche, de technologie en werkmethoden met vereiste bijbehorende competenties is voor Ma een gegeven. Dat heeft als consequentie dat het onderwijs continu aangepast moet worden. Deze aanpassingen worden door de opleidingen zelf verzorgd. Jaarlijks zijn er kleine aanpassingen, maar soms is een grote vernieuwing nodig om antwoord te geven op nieuwe uitdagingen. Dat was ca 15 jaar geleden aan de orde toen we van het klassikale onderwijs transformeerden naar projectgestuurd onderwijs. Nu hebben we te maken met een volgende onderwijsvernieuwing, waarvoor de aanzet is gegeven in het Strategisch Actieplan 2020: MaMaatwerk. Deze vernieuwing moet antwoord geven op ontwikkelingen zoals hiervoor beschreven, door het onderwijs flexibeler te organiseren en studenten meer maatwerk te bieden.

### 4.1 Onderwijsinhoud en onderwijsdoelen

#### Opleidingsportfolio

Ma biedt als vakschool uitsluitend opleidingen aan in de mediabranche. Binnen het mediavakgebied is de spreiding groot met zowel creatieve als technische opleidingen. Ma sluit nauw aan bij de marktontwikkelingen. Opleidingsnamen kunnen over de jaren hetzelfde blijven, maar de

vakinhoud verandert continu. Soms ontstaat een volledig nieuw vakgebied, waarvoor een nieuwe opleiding nodig is. Om die reden wordt ieder jaar het aanbod geëvalueerd en waar nodig aangepast.

De instroom van niveau 2 voor DTP en Signmaker is ondergebracht bij de brede niveau 2 opleiding Medewerker creatieve productie. De studenten staan daarom nog wel ingeschreven op verschillende kwalificatiedossiers Ruimtelijk vormgever (op niveau 2 Medewerker productpresentatie) DTP en Signmaker. Na het gemeenschappelijke eerste leerjaar kiezen studenten in leerjaar 2 hun specialisatie. Ten opzichte van 2018 is er geen verandering opgetreden in het opleidingenportfolio van Ma.

Tabel 4-1 opleidingenportfolio

| Opleidingenportfolio            | niveau | kwalificatiedossier                                 |
|---------------------------------|--------|---|
| Allround DTP-er                 | 3      | DTP-er  |
| Audiovisueel                    | 4      | AV-productie  |
| Game artist*                    | 4      | Mediavormgever / Game artist                        |
| Gamedeveloper                   | 4      | Applicatie- en mediaontwikkeling                    |
| Geluidstechnicus                | 4      | Podium- en evenemententechniek                      |
| Medewerker creatieve productie  | 2      | DTP-er, Signmaker, Ruimtelijk vormgever, Printmedia |
| Mediadeveloper                  | 4      | Applicatie- en mediaontwikkeling                    |
| Mediamanager                    | 4      | Mediamanager  |
| Mediaperformer & Filmacteur     | 4      | Artiest   |
| Mediareductiemedewerker         | 4      | Mediareductiemedewerker                             |
| Mediavormgever                  | 4      | Mediavormgever                                      |
| Podium- en evenemententechnicus | 2,3,4  | Podium- en evenemententechniek                      |
| Ruimtelijk vormgever            | 4      | Ruimtelijk vormgever                                |
| Signmaker                       | 3,4    | Signmaker   |

m.i.v. 1-8-2016 inschrijving op mediavormgever

Na een aantal jaar van toename is het aantal aanmeldingen eerst gestabiliseerd en in studiejaar 2019-2020 voor het eerst gekrompen. De aanmeldingen liggen ruim boven het aantal plaatsen dat Ma aanbiedt voor instroom. Ma hanteert daarom voor vrijwel al haar opleidingen een numerus fixus. Alleen voor de techniekopleidingen binnen de mediabranche blijft de belangstelling achter, een beeld dat ook landelijk bij techniek speelt.

De daling van de het aantal aanmeldingen valt deels samen met de invoering

van vervroegd aanmelden en toelatingsrecht. Ma constateert dat veel studenten zich wel aanmelden, maar vervolgens niet meer deelnemen aan de intake. 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. Dat is in 2019, mede als gevolg van deze tendens, niet bij alle opleidingen gelukt. Een aantal opleidingen is, ondanks ruim voldoende aanmeldingen, gestart met minder studenten dan de numerus fixus. Daardoor nam de totale instroom in 2019 af ten opzichte van afgelopen jaren.

Bij de opleiding Filmacteur, waar met ruim 300 aanmeldingen heel veel belangstelling voor is, ging de numerus fixus omlaag van 50 naar 25. Dit was het gevolg van de landelijke afspraak binnen de MBO Raad om het totaal aantal inschrijvingen op het kwalificatiedossier Artiest te bevroeren op het aantal van 2017.

Tabel 4-2 aanmelden en instroom

| Aanmeldingen en instroom   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Aantal unieke aanmeldingen | 2.039 | 2.525 | 2.653 | 2.250 |
| Instroom mbo               | 907   | 931   | 903   | 792   |

## Onderwijsconcept

De scheiding tussen beroepen in de mediabranche wordt diffuser; mensen werken samen in multidisciplinaire teams met wisselende samenstellingen. Tot voor kort speelde Ma hier nog nauwelijks op in; de Ma-opleidingen functioneerden naast elkaar, met aparte uitgangspunten en culturen.

Drie opleidingen zijn in augustus 2019 gestart met een nieuw curriculum met een gemeenschappelijke structuur, met het doel om op termijn onderdelen uit te kunnen wisselen. De andere opleidingsteams maken zich op om in 2020 hierbij aan de haken.

Het vooruitzicht is dat studenten tijdens hun studie bij Ma tal van keuzes kunnen maken om vorm te 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.

## Uitgangssituatie

Docententeams leiden hun studenten overwegend nog vrij traditioneel op tot specialist in één vakgebied. Studenten kunnen wel keuzes maken binnen het kader van hun opleiding, maar als zij buiten de grenzen willen treden zijn de mogelijkheden beperkt. De keuzedelen bieden hier 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, teneinde goed voorbereid te zijn voor 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.

## Onderwijstijd

De programmering van de opleidingen van Ma is gebaseerd op de urennorm, zoals voorgeschreven vanuit Focus op Vakmanschap. Er zijn geen opleidingen die onder de norm zijn gekomen in 2019.

Vrijwel alle opleidingen programmeren boven de minimale norm voor de begeleidende onderwijstijd (BOT) en programmeren ruim boven de minimale norm voor de BPV. Daarmee komen alle opleidingen (ruim) boven de vastgestelde norm.

Met de studentenraad is voor de driejarige (versnelde) opleiding Mediavormgever afgesproken dat de programmering BOT licht afwijkt van de norm en dat er voor dit traject extra BPV wordt gepland.

## 4.2 Onderwijsresultaten

### Aantal inschrijvingen

#### Inschrijving naar niveau

| Mbo           | 2017         | 2018         | 2019         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Niveau 2      | 110          | 104          | 142          |
| Niveau 3      | 263          | 190          | 171          |
| Niveau 4      | 2.302        | 2.461        | 2.287        |
| <b>Totaal</b> | <b>2.675</b> | <b>2.755</b> | <b>2.600</b> |

#### Inschrijving naar leerweg

| Mbo           | 2017         | 2018         | 2019         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| BOL           | 2.674        | 2.754        | 2.598        |
| BBL           | 1            | 1            | 1            |
| <b>Totaal</b> | <b>2.675</b> | <b>2.755</b> | <b>2.599</b> |

Doordat de uitstroom (gediplomeerd en ongediplomeerd) toe nam, terwijl de instroom onverwacht daalde is het totaal inschrijvingen in 2019 licht gedaald. Deze daling trad vooral op bij niveau 4, terwijl bij niveau 2 juist sprake was van groei. Hoewel het opleidingsaanbod van Ma vooral gericht is op niveau 4, zien we een groeiende belangstelling voor niveau 2. Ma biedt slechts twee niveau 2 opleidingen aan, waarvan Medewerker creatieve productie een breed georiënteerde opleiding is. Net als afgelopen jaren heeft Ma vrijwel uitsluitend BOL inschrijvingen en slechts 1 BBL inschrijving.

### Studiesucces

#### Rendementsontwikkeling

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

Na een eenmalige dip in schooljaar 2015-2016 is het studiesucces stabiel en ligt het gemiddelde van Ma consequent boven de inspectienorm. 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 wel verschillen zodat een deel van de opleidingen boven het gemiddelde zit, maar enkele opleidingen ook onder de norm zitten.

Ook het startersresultaat is stabiel en ligt boven de inspectienorm. Ook hier zit verschil tussen de opleidingen. Daarentegen stijgt het vsv cijfer de laatste jaren. Verreweg de meeste ongediplomeerde schoolverlaters bij Ma vervolgen hun opleiding bij een andere mbo- instelling en worden derhalve geen vsv-er. Dat het vsv cijfer de laatste jaren stijgt, terwijl het startersresultaat stabiel is, wordt veroorzaakt door een toename van uitvallers in de hogere leerjaren.

### Driejarig gemiddelde jaarresultaat

| 2015-2017 | 2016-2018 | 2017-2019 |
|-----------|-----------|-----------|
| 67%       | 68%       | 70%       |

Het driejarig gemiddelde van het jaarresultaat laat een jarenlange stijging zien. Doordat het lage resultaat van schooljaar 2015-2016 in de laatste score van het driejaarsgemiddelde niet meer meetelt, stijgt het driejaarsgemiddelde nog verder.

### Schoolverlatersonderzoek

Ma neemt sinds een aantal jaar al deel aan het (gediplomeerde) schoolverlatersonderzoek door DUO Onderwijsonderzoek. De respons is het afgelopen jaar licht gestegen tot 40% en ligt daarmee iets boven het landelijk gemiddelde. Van de afgestudeerden had 56% een baan (en 7% geeft aan werk en leren te combineren). 28% was bezig met een vervolgopleiding en de rest deed wat anders of was werkloos. De resultaten van Ma komen sterk overeen met het landelijke beeld. Van de afgestudeerden die zijn gaan werken vond bijna 50% binnen een maand een baan en 80% binnen drie maanden.

Het overgrote deel heeft werk gevonden in de mediabranche, maar 28% geeft aan buiten de mediasector een baan te hebben (landelijk is dat 18%). De 28% betreft afgestudeerden verspreid over vrijwel alle opleidingen, waaruit blijkt dat alle opleidingen goed aansluiten bij de arbeidsmarkt, dus ook de opleidingen Mediavormgever, DTP en Filmacteur (onderdeel van Artiest) waarvoor de Commissie macrodoelmatigheid mbo (CMMBO) in 2018 aangaf dat er een knelpunt was tussen het aantal opgeleide studenten en de arbeidsmarkt.

Ma herkende wel het landelijke beeld dat de CMMBO schetste, maar Ma constateert tot nog toe dat de situatie in de regio Amsterdam anders ligt.

## 4.3 Passend Onderwijs

### VSV en uitvalbeperking

Ma participeert actief in het regionaal overleg Aanval op de Uitval Amsterdam en omstreken voor het terugdringen van VSV. 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, 4) vangnet met intern BPV- bedrijf en 4) deskundigheid bevorderen van alle betrokkenen. De intake die eerder hieruit werd bekostigd wordt inmiddels bekostigd uit reguliere middelen.

### Toelating en intake

Ma stemt de omvang van de instroom af op de markt en haar eigen capaciteit en heeft voor elke opleiding een numerus fixus vastgelegd. In 2018 is het toelatingsbeleid herzien in het kader van het toelatingsrecht. 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 intakekers zijn voor hun taak geschoold en doen de intake uitsluitend voor één opleiding. Bij de intake worden verschillende instrumenten ingezet om te zorgen dat bij het plaatsingsadvies zoveel mogelijk informatie beschikbaar is. Ma werkt volgens het principe van volgorde, waardoor zij voor een aantal opleidingen al voor 1 april het aanmeldloket moest sluiten omdat de numerus fixus bereikt was. 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.

### Visie op Passend onderwijs

In de "beleidsnotitie Passend Onderwijs" (2015) is de visie vanuit het Media-college Amsterdam op Passend Onderwijs beschreven. Hierin staat dat elke student op Ma recht heeft op Passend Onderwijs. Dat betekent dat iedere student kan rekenen op basisbegeleiding door het opleidingsteam en extra begeleiding voor de student die dat nodig heeft. Dit beleid heeft de laatste jaren handen en voeten gekregen in de begeleidingsstructuur van de teams en de





oprichting van het Trajectbureau. De visie en uitwerking hiervan staat beschreven in het stuk "Begeleiding & Ondersteuning, schoolondersteuningsprofiel mbo" (2019).

## Organisatie van Passend Onderwijs

Passend Onderwijs wordt zo dicht mogelijk bij de student georganiseerd. Dit betekent dat het team extra begeleiding biedt aan studenten die dat nodig hebben. Deze ondersteuningsbehoeften zijn geïnventariseerd tijdens het intakeproces. Daar 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.

## Inrichting van de ondersteuning

De extra begeleiding die binnen de teams wordt geboden vanuit het Trajectbureau aan de studenten is vooral gericht op plannings- en organisatievaardigheden van de student. Uitgangspunt van de (extra) begeleiding bij het Ma is dat de student wordt ondersteund om de studie effectief te doorlopen. Het gaat dan om het steeds meer zelfstandig en zelfredzaam worden in de studie en het beroep, om zo aan de gestelde eisen te kunnen voldoen. Ook trainingen die buiten die schoolbreed worden gegeven hebben dit als doel. 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.

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). Indien een student aangeeft extra ondersteuning nodig te hebben tijdens het intakeproces, dan worden in een extra gesprek de ondersteuningsvragen en het aanbod besproken. Dit wordt vastgelegd in een verslag IEB (Intake Extra Begeleiding) en dit verslag wordt als addendum bij de OOK gevoegd.

## Omvang ondersteuning

In de "Jaarevaluatie Trajectbureau 2018/2019" zijn de verschillende arrangementen en het aantal studenten wat daar gebruik van heeft gemaakt omschreven. 14,3% van de studenten heeft extra begeleiding gehad van het team en 6,3% teamoverstijgende ondersteuning middels trainingen of individuele ondersteuning.

Kwetsbare jongeren met sociaal-emotionele problemen worden begeleid door het mbo-jeugdteam. In dit jeugd- team zijn jeugdhulpaanbieders vanuit Spirit, Opvoedpoli, Jeugdpsychologen vanuit De Bascule en jeugdartsen vanuit de JGZ/GGD vertegenwoordigd. Daarnaast wordt door Ma en door de andere Amsterdamse mbo-instellingen rechtstreeks formatie ingekocht bij de GGD voor extra inzet van jeugdartsen.

## Verantwoording vsv middelen

Jaarlijks legt Ma financiële verantwoording af aan de Gemeente Amsterdam over de uitputting van de regionale middelen aanval op de uitval en VSV reductie en de plusmiddelen. Tevens vindt er accountantscontrole plaats over de doelmatige besteding van deze additionele middelen. Over schooljaar 2018-2019 heeft Ma een verklaring van goedkeuring ontvangen. De gemeente Amsterdam verzamelt van alle partners in de regio de jaarverslagen met hier in de financiële verantwoording en maakt hiervan een gezamenlijke rapportage voor OCW.

## Overzicht financiële middelen vsv en plusmiddelen Schooljaar 2018-2019

| Actie                                       | omvang         | begroting      | budget       |
|---|----------------|----------------|--------------|
| verzuimcoördinator                          | 0,7 fte        | 44.000         | vsv middelen |
| bellen bij verzuim                          | 1 fte          | 65.000         | vsv middelen |
| begeleider intern stagebedrijf              | 0,4 fte        | 28.500         | vsv middelen |
| <b>Totaal aanvraag</b>                      | <b>2,1 fte</b> | <b>137.500</b> |              |
| toegekende middelen 2018-2019               |                | 137.500        |              |
| Begeleidingscoaches                         |                |                | Plusmiddelen |
| <b>verantwoording</b>                       |                |                |              |
| loonkosten 2018/2019                        |                | 174.327        |              |
| loonkosten inhuur                           |                | 15.831         |              |
| werkelijke kosten                           |                | 190.158        |              |
| toegekende middelen 2018-2019               |                | 137.500        |              |
| <b>verschil/financiering eigen middelen</b> |                | <b>52.658</b>  |              |

## 4.4 Het Onderwijs

### Taal en rekenen

De vakgroepen voor Nederlands, Engels en Rekenen zijn dit jaar weer meermaals bij elkaar gekomen. In 2019 hebben de doelen uit de kwaliteitsagenda de nadruk gekregen, waarbij de ambitie is dat iedere student voldoende of liefst 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 grootste doel dat Taal en Rekenen aansluiten bij de beroepsgerichte inhoud van de diverse opleidingen. Ook 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 veelvuldig gebruik van gemaakt.

De examenresultaten van Nederlands zijn met een gemiddelde van 6,8 zeer voldoende. Voor Engels ligt dat met 8,5 zelfs zeer hoog. Het gemiddelde van rekenen is nadat het vorig jaar een 5,6 was, dit jaar een gemiddelde van 5,4. De gemiddelden van de drie vakken bij elkaar zijn dat ze voor niveau 2 gemiddeld een 7,2 scoren, niveau 3 een 7,1 en niveau 4 een 6,8.

Voor studenten die extra steun nodig hebben bij taal en rekenen, heeft Ma naast het reguliere lesprogramma ook een ondersteuningsprogramma ingezet middels eigen docenten dan wel een externe partij; de Lesfabriek. De rekenvakgroep heeft gewerkt aan rekenbeleid. De pionierteams van Mamaatwerk hebben taal en rekenen op een eigen manier in de opleiding gepositioneerd. Eind 2019 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 en heeft als doel het waar- borgen 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 obser-

vaties vormen een informatiebron voor het actualiseren van de studieprogramma's. Dit is bij uitstek belangrijk in de dynamische mediabranche.

Ondanks dat de bpv een sterke pijler is van Ma, is op sommige punten verbetering noodzakelijk. Om deze verbeteringen goed te coördineren en daarnaast de docenten te ondersteunen is in september 2019 het bpv-bureau opgericht. 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 verantwoordelijk van de opleidingen zelf, zij hebben immers de expertise en kennis van de branche. Daarnaast is een crm-systeem aangeschaft. Dit systeem wordt onder leiding van het bpv-bureau in de loop van 2020 uitgerold in de hele organisatie.

### Examinering

Ma kent voor het mbo één examenorganisatie met één examencommissie en een centraal examenbureau. In 2018 is de samenstelling van de examencommissie aangepast en diverser geworden met een sterke vertegenwoordiging van het onderwijs, maar ook met externe deskundigheid.

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.

Ma kent voor de verschillende opleidingen brancheklankbordgroepen, waarin vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven meepraten over de onderwijsinhoud en examinering. Ondersteund door een pdca-cyclus en gebruikmakend van formats van het Servicepunt Examinering MBO zorgt de examencommissie voor een goede borging van de processen van examinering en diplomering. Ma is in 2016 een samenwerking aangegaan met de examencommissie van een nabijgelegen ROC. In dat kader is sprake geweest van uitwisseling van ervaringen en hebben de voorzitter en secretaris van beide examencommissies jaarlijks vergaderingen van elkaar bijgewoond. Ma heeft in 2019 na evaluatie vastgesteld dat de samenwerking met het ROC onvoldoende opleverde en is daarvoor in de plaats m.i.v. mei 2019 een samenwerking aangegaan met de examencommissie van een andere vakschool, het SOMA College in Harderwijk.

## Excellentie

Ma heeft vijf jaar achter de rug met diverse experimentele programma's voor excellente studenten; een aantal van deze programma's loopt nog en er zijn nieuwe gepland.

Daarnaast is in september 2019 een projectteam gestart die op basis van de opgedane ervaringen een nieuwe invulling geeft aan het begrip excellentie. Het beoogde resultaat is dat het onderwijs van Ma álle studenten stimuleert om hun talenten optimaal te ontwikkelen, en dat excellerende studenten de aandacht en waardering krijgen die hen toekomt.

## Ondernemendheid

In de strategienota 2016-2020 wordt ondernemendheid binnen Ma als grote prioriteit omschreven. Studenten die afstuderen worden steeds vaker zelfstandig ondernemer, maar ook het bedrijfsleven vraagt ondernemende werknemers. In voorgaande jaren is hier aandacht aan besteed door middel van pilots onder studenten, waarbij zij in masterclasses hun eigen onderneming leerden starten door het Business Model Canvas te gebruiken.

In 2018 is er een start gemaakt met masterclasses voor collega's binnen Ma. Ondernemendheid wordt ook in het reguliere onderwijs ingezet, om het basisniveau voor ondernemendheid voor iedere student gelijk te maken. Hiervoor is onderzoek gedaan door een projectgroep die inzichtelijk heeft gemaakt wat er aan ondernemend gedrag en ondernemerschap wordt gedaan binnen Ma. Deze projectgroep heeft dit jaar een aanbevelingsrapport opgeleverd dat in 2019 uitgerold kan worden.

Bovenop het reguliere programma kunnen studenten kiezen voor verschillende keuzedelen zoals het keuzedeel 'Oriëntatie op ondernemerschap', 'Ondernemend vakmanschap', of 'Ondernemend gedrag'.

## Practoraten

Ma was de eerste instelling die startte met een Practoraat. Dat was Practoraat Sociale Media in 2014. Dit practoraat is inmiddels opgegaan in het Practoraat Mediawijsheid en Ma is in 2017 ook 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. 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 en Allround DTP'er. In de tweede helft van studiejaar 2019-2020 wordt het team vanuit het Mediacollege Amsterdam nog verder uitgebreid vanuit de opleiding Mediavormgever en het vmbo. 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 expliciteren en 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.

In de practorale rede 'Toekomstgericht, mediawijs beroepsonderwijs: start van een succesvolle loopbaan voor iedere jonge professional' heeft onze practor Paulo Moekotte uitgebreid de stand van zaken toegelicht omtrent mediawijsheid in het beroepsonderwijs. Uit onderzoek van Paulo Moekotte blijkt dat laagopgeleide jongeren sociale media vaak ervaren als 'hangplek' en dat ze het niet of nauwelijks strategisch inzetten ten behoeve van hun loopbaan. Als er wel aandacht is voor mediawijsheid in het curriculum van de laagopgeleide, wordt de kans op het succesvol doorlopen van de schoolloopbaan groter en de kans op voortijdig schooluitval kleiner.

Om te zorgen voor de borging van mediawijsheid in het beroepsonderwijs zijn er ruim 140 lessen gepubliceerd op de website [www.mbomediawijs.nl](http://www.mbomediawijs.nl). Daarnaast zijn er 27 instructievideo's die de digitale didactiek versterken door educatieve tools uit te leggen. Met deze instrumenten zijn vooral docenten en indirect hun leerlingen en studenten geholpen. Dat is ook te zien aan de ruim 5000 unieke bezoekers op de website van het Practoraat Mediawijsheid, maar om te zorgen voor beleidsmatige borging is er meer nodig.

In studiejaar 2019-2020 is er daarom 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 krijgt. 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 en laat zien op welke gebieden er nog ontwikkeling mogelijk is. Hiermee kan Mediacollege Amsterdam als hele school mediawijzer worden en geeft de organisatie het goede voorbeeld aan de studenten.

## Practoraat Het Nieuwe Kijken

Het Practoraat Het Nieuwe Kijken doet onderzoek naar de toepassing van immersive 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 altijd tweeledig: nieuwe toepassingen en maakprocessen ontdekken en de mogelijke toepassing hiervan in de onderwijscontext onderzoeken.

Het Practoraat Het Nieuwe Kijken ontwikkelt hiervoor drie programmalijnen:

- Een fysiek lab waarin studenten, docenten en bedrijven in co-creatie kunnen experimenteren met de nieuwste vormen van immersive media om onderzoek te doen naar de relevantie voor het werkveld en mogelijke consequenties voor het mediaberoepsonderwijs;
- Het aangaan van duurzame verbindingen met het bedrijfsleven waarbij studenten toegang krijgen tot innovatieve uitdagende stagetrajecten en bedrijven op hun beurt inzicht krijgen in wat er leeft onder de jonge professionals van de toekomst;
- Een online learning community waar bedrijven, docenten en studenten hun kennis en ervaringen met immersive media delen en creëren.

In 2019 is er veelvuldig samengewerkt en geëxperimenteerd. Zo werd er onder andere door studenten en docenten van de game-opleidingen een VR-beleving ontwikkeld waarin je als deelnemer in het schilderij 'Het Melkmeisje' van Vermeer kan rondlopen en het werk naar eigen wens kan aanpassen. Het project kreeg podium in het Rijksmuseum tijdens een congres over burgerschap in beeld en was de hoofd-act bij de Kunstuitleen in Rotterdam tijdens de Museumnacht.

De leeropbrengsten van de experimenten zijn vervolgens gebruikt voor het inrichten van het fysieke lab, dat in maart officieel van start ging op het Mediapark in Hilversum onder de naam 'XR lab'. Een mijlpaal voor het practoraat omdat dit lab mogelijkheid biedt voor structureel onderzoek en experiment. Het eerste experiment in het lab werd uitgevoerd in samenwerking met AVROTROS,

waarvoor een VR-beleving werd gecreëerd voor 'Opsporing Verzocht', waarin deelnemers kunnen leren om betere getuigen te worden.

Tijdens de Dutch Media Week organiseerde het XR lab met Media Perspectives de Immersive Zone, waar professionals en studenten masterclasses konden volgen en ervaringen konden delen. In 2019 werd ook de BTG Docentendag georganiseerd op het Mediacollege. Het thema Magic Realism en de bijkomende programmalijnen voor deze dag werden ontwikkeld door het practoraat. Tijdens deze dag werden de uitkomsten en ervaringen van de lopende projecten in het practoraat in verschillende workshops gedeeld.

Ook startte in 2019 het onderzoek naar Duurzame Onderwijsontwikkeling in de Context van Practoraten. Het Practoraat Het Nieuwe Kijken is een van de vijf deelnemende practoraten en zal gedurende het drie jaar durende onderzoek interventies ontwikkelen voor (betere) kennisvalorisatie.

## 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:

- 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 wordt samengewerkt door docenten van verschillende instellingen.

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. Voorts 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 Beroepsonderwijs (JOB) regelmatig overlegd over studentenzaken.

## 4.5 Externe beoordeling

### Auditbeleid

Conform het auditbeleid van Ma worden elk jaar twee opleidingen door een externe auditcommissie beoordeeld. Hiervoor is het actuele toezichtskader van inspectie gebruikt. In 2019 zijn de opleidingen Mediavormgever en Game artist beoordeeld.

Over de opleiding Mediavormgever staat in het auditrapport: *"De opleiding Mediavormgever van het Mediacollege wordt uitgevoerd door docenten die met passie staan voor hun vakspecialisme en oog hebben voor de student, die het onderwijsprogramma zorgvuldig en gedegen borgt en verder wil ontwikkelen conform de instellingsbrede onderwijsvisie MaMaatwerk. De beleidskaders zijn duidelijk en met elkaar vastgesteld, waarbij er sprake is van meer eigenaarschap en een groeiend collectief kwaliteitsbewustzijn."* en *"Het auditteam constateert dat de kwaliteit van het onderwijs in voldoende mate is geborgd en in haar (schriftelijke) uitwerking zelfs neigt naar een vorm van professioneel perfectionisme, die voor een buitenstaander complex oogt. Het auditteam gunt het team Mediavormgever meer professioneel pragmatisme, door te vertrouwen op de kwaliteit van de huidige onderwijsseenheden en vooral te vertrouwen op elkaars professionaliteit. Er is een behoorlijke basis om op door te ontwikkelen."*

Over de opleiding Game artist staat in het auditrapport: *"Het team Game artist heeft de afgelopen periode, na het vertrek van enkele kerndocenten, fors geïnvesteerd in teamontwikkeling en teambuilding. Het team is ambitieus, bevlogen, betrokken en gemotiveerd om goed onderwijs te geven aan de studenten. De studenten geven een vergelijkbaar beeld van het team weer."*



*Het team heeft veel aandacht besteed aan de inrichting en structuur van de opleiding en deze ziet er gedegen uit. Het team handelt zelf conform datgene wat ze uitdragen in het onderwijs: de eenduidigheid in de opleiding zien we terug in de eenduidigheid van het team.*

*Het team is ook steeds meer in staat tot reflectie. Nieuwe ontwikkelingen worden omarmd, er is sprake van een professionele samenwerking en zaken worden besproken en uitgesproken. Het nieuwe team staat, het is nu zaak om dit vast te houden en te consolideren."*

## Inspectiebeoordelingen

Eind 2017 heeft de onderwijsinspectie in het kader van het Vierjaarlijks Onderzoek uitgebreid onderzoek gedaan en begin 2018 is het rapport daarover gepubliceerd. Van alle vijf opleidingen die zijn onderzocht oordeelde de inspectie dat de onderwijskwaliteit voldoende was. Ook op de standaarden die op bestuurlijk niveau werden onderzocht (Kwaliteitszorg & ambitie en Financieel beheer) oordeelde inspectie dat deze voldoende was.

Het enige dat niet voldeed was het studiesucces bij de opleiding Mediadeveloper. Hiervoor werd bureauonderzoek gedaan in 2019. Tevens werd bureauonderzoek gedaan naar studiesucces bij de opleidingen Filmacteur en Podium- en evenemententechniek niveau 4, omdat beide opleidingen tijdens een eerder inspectieonderzoek niet aan de norm voldeden.

In het inspectierapport uit 2019 betreffende herstelonderzoek onderwijsresultaten (het bureauonderzoek) wordt geoordeeld dat de driejaarlijks gemiddelden van het studiesucces voor alle drie de opleidingen niet voldoen aan de norm. Vooralsnog vindt naar aanleiding hiervan geen vervolgtoezicht plaats, omdat de onderwijsinspectie vertrouwen heeft in het bestuurlijk vermogen om hieraan te werken. De verwachting is dat de opleiding Podium- en evenemententechniek niveau 4 aan de gestelde norm gaat voldoen. Bij de opleiding Filmacteur zal in opdracht van de onderwijsinspectie een audit worden uitgevoerd om de oorzaken voor onvoldoende onderwijsresultaten in kaart te brengen. Het college van bestuur heeft besloten om dit ook bij de opleiding Mediadeveloper te doen.

## Onderwijs vmbo

### 4.6 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 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 voor enkele leerlingen gebeurd voor 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 vervolgopleidingen op niveau 2, de kaderberoepsgerichte leerweg voor vervolgopleidingen op niveau 3 en 4 en de gemengde leerweg voor niveau 4. De lessentabellen van de verschillende leerwegen verschillen. Ongeveer twee-derde van de leerlingen krijgt extra leerwegondersteuning (LWOO).

### Aantal leerlingen vmbo per leerweg

| Leerwegen          | 2017       | 2018       | 2019       |
|--------------------|------------|------------|------------|
| Basisberoeps       | 86         | 99         | 92         |
| Kaderberoeps       | 127        | 120        | 123        |
| Gemengde leerweg   | 79         | 76         | 75         |
| <b>Totaal vmbo</b> | <b>292</b> | <b>295</b> | <b>290</b> |

## Verhouding leerlingen per leerweg

| Leerwegen          | 2017        | 2018        | 2019        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Basisberoeps       | 29%         | 33%         | 32%         |
| Kaderberoeps       | 44%         | 41%         | 42%         |
| Gemengde leerweg   | 27%         | 26%         | 26%         |
| <b>Totaal vmbo</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

## 4.7 Het onderwijs

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 (het vmbo-team) -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 vervolgopleiding gericht op de mediabranche die continu verandert".

### Resultaten

Via scholen op de kaart.nl worden de resultaten van de scholen voor 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 2019 waren de slagingspercentages: B 96 %, K 96% en (g)T 91%.

### Inspectie-oordeel

Het laatste onderzoek van de inspectie 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 profielvak worden voor leerjaar vier ook de keuzevakken doorontwikkeld. Deze worden afgesloten met een schoolexamen.

### 4.8 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 ook 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 MVI 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.



## 4.9 Teamplan

In het teamplan Ma vmbo 2018-2019 (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 oppak, 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 functionarissen (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.

## 4.10 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 samenspraak 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 2019 zeven 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) 2019-2020.

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

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

## 4.11 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 2019 is de leerlingenraad acht keer bij elkaar geweest en heeft zich met name beziggehouden met diverse leerlingactiviteiten.

## 4.12 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 4 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'.

## 4.13 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.

## Uitgegeven ondersteuningsmiddelen

| De uitgegeven ondersteuningsmiddelen   | bedrag          |
|--|-----------------|
| Ondersteuning voor individuele leerlingen (trainingen)                                       | €13.564         |
| Interne en externe kwaliteitsverbetering (verbeteren van de ontwikkelingsperspectiefplannen) | € 1.762         |
| Inzet externe trajecten (TOP / Rebound)  | € 19.106        |
| Extra zorgstructuur (VIP-roomtraject)  | € 15.500        |
| <b>Totaal</b>  | <b>€ 34.432</b> |

Schooljaar 2018/2019 heeft op Ma één leerling vrijwel het gehele jaar thuis gezeten. Ondanks nauwe samenwerking met het samenwerkingsverband en verschillende externe hulpverleningsinstanties bleek de leerling niet in staat om onderwijs te volgen. Deze leerling is sinds de start van schooljaar 2019/2020 weer aanwezig op school en volgt lessen.

In 2019 hebben, in vergelijking met voorgaande jaren, relatief veel leerlingen tijdelijke trajecten gevolgd, of zijn doorverwezen naar speciaal onderwijs. Bij het verwijzen naar de TOP-trajecten duurde het vaak meerdere weken voordat een leerling daadwerkelijk kon starten.

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.

De invoering van Algemene Verordening Gegevensbescherming heeft ertoe geleid dat minder informatie over leerlingen tussen hulpverlening en school kan worden gedeeld. Ma ondervindt hiervan tot op heden geen opvallende hinder door de invoering.

#### 4.14 Vereniging OSVO

Ma-vmbo 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 20 leden. Dit zijn besturen van scholen voor Voortgezet (Speciaal) Onderwijs in Amsterdam.

#### 4.15 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 ook 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

50



### 5.1 Kwaliteitsagenda

Het Mediacollege Amsterdam heeft in het strategisch actieplan 2017-2020 MaFuture/Get Connected 2017-2020 zeven visiepunten geformuleerd, die zijn vertaald naar de volgende strategische hoofddoelen: onderwijsvernieuwing, ondernemendheid, mens-samenleving-vormgeving-techniek, ontschotten en flexibiliseren organisatie, verbinding bedrijfsleven, binding studenten en passende cultuur. De kwaliteitsagenda 2019-2022 is hierop een logisch vervolg en biedt Ma de mogelijkheid om te werken aan finetunen, inregelen, verduurzamen en vernieuwen, maar ook borgen wat goed gaat. Tevens is in de kwaliteitsagenda op een natuurlijke manier 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, die concreet tot uitvoering komen in de projecten. In hoofdstuk 4 van dit jaarverslag is dieper ingegaan op de verantwoording hiervan in relatie met passend onderwijs, VSV-reductie en samenwerking in de regio Groot-Amsterdam, dit betreft de gemeenten Amsterdam en Diemen.

## Voortgang op ambities

Na de goedkeuring van de kwaliteitsagenda in december 2018 heeft Ma in januari 2019 een projectbureau opgericht, met een projectregisseur die overzicht houdt over de opzet, voortgang en borging van projecten. De projectregisseur is gestart met de vertaling van de ambities in het schrijven van een tiental concrete projecten in de periode van januari tot en met maart 2019.

Vervolgens zijn van april tot en met juni 2019 projectteams geformeerd. Bij de start van het nieuwe schooljaar, september 2019, is begonnen met de uitvoering van de projecten. De projectregisseur heeft wekelijks contact met de projectleiders en projectteams, waarbij de voortgang wordt besproken, onderlinge afstemming tussen de projecten wordt gewaarborgd en kennis en ervaringen worden uitgewisseld. De projectregisseur rapporteert aan het CvB en MT.

Op dit moment lopen de projecten op schema. Er zijn geen bijzonderheden te vermelden.

## De ambities die Ma heeft geformuleerd zijn:

### **Ambitie 1:**

#### **Het Mediacollege Amsterdam is een school die goed onderwijs en flexibel maatwerk biedt aan studenten**

Naast de majeure operatie MaMaatwerk zijn er tal van kleinere voorbeelden van arrangementen voor specifieke studentengroepen, waarvan het *Keuzedeel Voorbereiding HBO* er een is. Voor de realisatie van dit keuzedeel werkt Ma samen met partners in mbo en hbo: ROCvA (opleiding Mediamanager), HvA (Creative Business/ MIC), Inholland Diemen (AD Communicatie) en Inholland Haarlem (Creative Business/ MEM). Ma zorgt voor de coördinatie van het project en voor een coach die de studenten begeleidt.

Mbo-studenten die willen ontdekken of doorstuderen in het hbo iets voor hen is, gaan tien weken op *hbo-safari* bij diverse hbo-instellingen en -opleidingen, krijgen daar lessen en maken kennis met docenten en studenten. Vervolgens doen zij een *hbo-challenge*, een praktijkopdracht voor een bedrijf, waarin een beroep wordt gedaan op hbo-competenties als onderzoeken, samenwerken in een team, reflecteren en rapporteren. Bij de uitvoering van deze opdracht zijn hbo-docenten en -studenten betrokken voor begeleiding en feedback.

### **Ambitie 2:**

#### **Het Mediacollege Amsterdam is een lerende, professionele organisatie**

De organisatie van het Mediacollege Amsterdam is robuust en wendbaar, in

overeenstemming met de dynamiek van het continu evoluerende onderwijs. Deze ambitie stelt het Mediacollege Amsterdam voor de voortdurende uitdaging om het onderwijsprogramma te laten aansluiten bij de ontwikkelingen in de branche en daarbij ook over medewerkers te beschikken die deze kennis en vaardigheden met zich meebrengen.

Eenzijds stuurt de HR-afdeling met het wervingsbeleid aan op hechte en stabiele onderwijsteams met weinig verloop, anderzijds wordt iedere medewerker van het Mediacollege Amsterdam in de gelegenheid gesteld om zijn/haar deskundigheid te vergroten om optimaal te kunnen blijven functioneren maar ook richting te geven aan zijn/haar eigen loopbaan.

Naast scholing op gebied van vak kennis heeft het Mediacollege Amsterdam in 2019 ingezet op de ontwikkeling van een stabiel pedagogisch en didactisch klimaat. In samenwerking met de onderwijsteams en hun opleidingsmanagers, de stafdienst HR en de stafdienst Onderwijs is er een nulmeting gedaan. Op basis daarvan is gekeken wat de scholingsbehoeften waren zowel per team als individueel en op basis daarvan is er in samenwerking met de externe partners CPS en September Onderwijs een scholings- en ondersteuningsaanbod gemaakt, met als ingrediënten de zes rollen van de docent, differentiëren en het IGDI-model.

Op basis van veel lesbezoeken kan worden geconcludeerd dat er in 2019 forse stappen zijn gezet in de ontwikkeling van een stabiel pedagogisch en didactisch klimaat. De vervolgstap in 2020 is dat de onderwijsteams en individuele docenten hun leervragen herformuleren en doorgaan op de basis die zij hebben gelegd. De inrichting van MaMaatwerk is leidend bij het formuleren van de scholingsvraag.

### **Ambitie 3:**

#### **Het Mediacollege Amsterdam is een innovatieve, onderzoekende en ondernemende school**

In het strategisch actieplan wordt ondernemendheid binnen Ma als grote prioriteit omschreven. Studenten die afstuderen worden steeds vaker zelfstandig ondernemer, maar ook het bedrijfsleven vraagt ondernemende werknemers. De projectgroep Ondernemendheid heeft in 2019 een start gemaakt met het uitrollen van hun aanbevelingsrapport. Onder hun regie is in 2019 de vakgroep Ondernemendheid gestart. Het eerste behaalde resultaat hiervan is een uniform onderwijsprogramma inclusief examinering. Hierdoor is het basisniveau voor ondernemendheid vanaf 2020 voor iedere student grotendeels gelijk. De vakgroep komt vier keer per schooljaar samen. In Teams is door het projectteam al het beschikbare lesmateriaal online gezet, zodat iedere desbetreffende docent hier toegang toe heeft. Bovenop het reguliere programma kunnen studenten ook

voor verschillende keuzedelen met betrekking tot Ondernemendheid kiezen. Vanaf eind 2019 wordt daarnaast een pilot gedraaid met een ondernemersloket voor studenten, zodat studenten hier met al hun vragen rondom ondernemerschap terecht kunnen. In 2019 heeft het projectteam vier succesvolle MaTalks georganiseerd. MaTalks zijn inspirerende mini-masterclasses inclusief meet-and-greet met ondernemende voorbeelden uit de mediabranche. Per event waren er tussen de 150 en 200 vmbo-leerlingen en mbo-studenten aanwezig. De MaTalks werden gehost door 'meester Yasin' van Ma. De gasten in 2019 waren Mark Tuitert (First Energy Gum), Demy de Zeeuw (BALR.), Nesim Najih (Supergaande) en Ouassima Tajmout (presentator en radio-dj). Vanuit MaTalks zijn samenwerkingen ontstaan tussen deze inspirerende ondernemers en excellente studenten. Een mooi voorbeeld is BALR., waar studenten van verschillende opleidingen naast hun reguliere schoolopdrachten gezamenlijk werken aan het bedenken en uitwerken van een campagne. Ma merkt dat de studenten hierdoor 'eager' worden; ze willen extra uitgedaagd worden en staan open voor extra opdrachten (en extra werk).

#### **Ambitie 4:**

##### **Het Mediacollege Amsterdam is een verbindende school**

Het projectteam MaNext is in september 2019 van start gegaan en richt zich op de thema's Leven Lang Ontwikkelen en alumnibeleid. Het projectteam is in oktober 2019 een community gestart. Dit platform gaat gebruikt worden om masterclasses, inspiratiesessies en andere evenementen te organiseren voor de afgestudeerde mediaprofessionals van Ma. Op deze manier wordt kennis over de nieuwste ontwikkelingen in de mediabranche met elkaar gedeeld. Op 31 oktober 2019 is de eerste MaMeetup georganiseerd. Hier waren 25 alumni bij aanwezig. Keynotespreker was JayJay Boske, onder jongeren zeer bekend vanwege zijn eigen YouTube-kanaal DAY1 met 269k abonnees. Daarnaast werden presentaties gegeven door diverse alumni. Er was volop mogelijkheid om te netwerken en er was een markt georganiseerd. Op 6 december 2019 is er een denktank georganiseerd met alumni. Daarin werden de behoeften van alumni geïnventariseerd. De eerste uitkomsten worden gebruikt om de community verder uit te bouwen. MaNext zal daarbij ook als paraplu-functie fungeren voor verschillende alumni-activiteiten bij de opleidingsteams. Ten slotte is er een onderzoek gestart om de visie en het beleid rondom Leven Lang Ontwikkelen bij Ma verder vorm te geven en dit te concretiseren in activiteiten.

Het mbo-vakonderwijs is in transitie naar een meebewegende, hybride omgeving waar opleidingen, bedrijven en maatschappij samen vormgeven aan onderwijs en

werk. Daarom is in september 2019 het projectteam 'Hybride leeromgevingen' gestart. In de eerste fase van het project heeft het team zich gericht op de definitie van hybride leren en het theoretisch kader. Het team doet onderzoek naar vormen van hybride leren en verkent de wettelijke mogelijkheden en uitdagingen. Daarnaast worden wensen van de oud-studenten van Ma, diverse opleidingsteams en het werkveld verkend. Het onderzoek zal resulteren in een onderzoeksrapport dat bepalend zal zijn voor het verder vormgeven van hybride leren.

##### **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. Daarom heeft Ma de ambities en doelstellingen uit de kwaliteitsagenda vertaald in een tiental concrete projecten. Bij deze vertaalslag heeft Ma zichzelf steeds de vraag gesteld of ze bijdragen aan aantrekkelijk en toekomstbestendig onderwijs voor de studenten. Dit is een belangrijk toetsingskader.

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 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 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 besproken in de studentenraad. De voorzitter van de studentenraad heeft het eerste exemplaar van de kwaliteitsagenda uitgereikt gekregen van het CvB.

## Verantwoording op hoofdlijnen van inzet van middelen

Door de vertaalslag van ambities naar projecten, is de begroting voor het realiseren van de ambities omgezet van geld naar formatie (fte). De project-regisseur ziet toe op de doelmatige besteding van de fte's en rapporteert hierover aan het MT en CvB. Meer details over de verantwoording van de kwaliteitsagenda zijn te vinden in de financiële paragraaf van het jaarverslag.

## 5.2 MBO-Agenda

De gemeente Amsterdam werkt in het kader van de MBO-Agenda samen met de vier Amsterdamse instellingen voor mbo en stelt subsidie beschikbaar voor vernieuwende projecten en teambeurzen. De inhoudelijke kaders worden door de samenwerkende partners bepaald. Zij beoordelen bovendien de relevantie en kwaliteit van projectaanvragen en verdelen in onderling overleg de beschikbare subsidie over de verschillende plannen.

Het Mediacollege Amsterdam heeft in 2018-2019 subsidie gekregen voor twee projectplannen en zes teambeurzen. In 2019-2020 ging het om twee projectplannen en drie teambeurzen.

Een voorbeeld van een project dat in het kader van de MBO-Agenda is gestart in september 2019 is MediaMeesters. Dit project draagt bij aan toekomstbestendig middelbaar beroepsonderwijs door:

- intensivering van de samenwerking tussen onderwijs en werkveld;
- onderwijsinnovatie en curriculumvernieuwing;
- opzetten van een infrastructuur voor Leven Lang Ontwikkelen.

In de opleiding Softwaredeveloper wordt geëxploreerd in hoeverre media- en gamedevelopers uit de Amsterdamse media-industrie, gebruikmakend van Amsterdamse creative community's, kunnen worden betrokken bij onderwijsinnovatie en curriculumvernieuwing en op welke manier deze betrokkenheid gestimuleerd kan worden. Indien dit project succesvol is, kan het een impuls vormen voor het versterken van bestaande en ontwikkelen van nieuwe infrastructuur voor Leven Lang Ontwikkelen.

De teambeurzen zijn ingezet voor pedagogisch-didactische scholing, leerplanontwikkeling en in één geval voor de ontwikkeling van een mediaredactie als realistische leeromgeving, met bijbehorende begeleidingsvaardigheden voor docenten.

De verantwoording aan de gemeente Amsterdam heeft twee componenten: inhoudelijk en financieel. In de inhoudelijke verantwoording moet worden aangetoond dat de beoogde resultaten zijn behaald en dat opgedane kennis en ervaringen worden gedeeld, zodat ook andere scholen er hun voordeel mee kunnen doen. Met de financiële verantwoording wordt aangetoond dat de toegekende subsidie doelmatig is besteed, in overeenstemming met de projectaanvraag. Hierbij is een accountantsverklaring vereist.

## 6. HUMAN RESOURCES

Dit deel van het geïntegreerd jaardocument 2019 vormt het sociaal jaarverslag en hierin wordt de uitkomst en voortgang beschreven op verschillende HR-onderwerpen die bij het Mediacollege Amsterdam in 2019 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 het vmbo en het mbo.

2019 stond in het teken van de verdere professionalisering van de organisatie. Na de invoering van een nieuwe managementstructuur in 2018 kon deze in 2019 verder ingebed worden in de organisatie en kon er gewerkt worden aan een cultuur die leren en ontwikkeling stimuleert en waarbij teams in staat werden gesteld om hun verantwoordelijkheid te nemen en te functioneren als een professionele leergemeenschap.

Dit is een proces en gaat gepaard met kwaliteit van leiderschap, lange termijn-gerichtheid, kwaliteit van medewerkers en continue verbetering en vernieuwing. De cultuur die hieraan bijdraagt moet gevormd en gedragen worden. Dit vraagt vanuit HR een continue focus op het bevorderen van deze cultuur, ten einde bovenstaande te realiseren.

### 6.1 Organisatieontwikkeling

In 2018 is de transitie van het Mediacollege Amsterdam in gang gezet. De lagen van afdelingsdirecteuren en de programmaleiders zijn vervangen voor 1 laag opleidingsmanagers. De organisatie is platter geworden en opleidingsmanagers hebben met hun teams meer regie en verantwoordelijkheid binnen de gestelde kaders om de beoogde resultaten te bereiken. Ook hebben de teams meer autonomie gekregen in de uitvoering van hun taak. In 2019 is hier verder invulling



aan gegeven om zo een optimale balans te vinden tussen autonomie en verantwoordelijkheid nemen. Om de teams meer verantwoordelijkheid te kunnen laten nemen, is het juiste leiderschap nodig in de organisatie. Daartoe hebben de opleidingsmanagers in 2019 een management development traject afgerond. De teams hebben meer regie gekregen over de invulling van de opleiding zelf, de kwaliteit, de organisatie van het onderwijs en de onderwijsrendementen. Verdere grote organisatiewijzigingen hebben zich niet voorgedaan in 2019. In 2018 was reeds de ingezette koers geëffectueerd. De stafdienst Onderwijs is volledig ingericht met een onderwijsbureau (en kwaliteitszorg), trajectbureau en projectbureau. Daar waar deze centrale diensten in 2018 net gevormd zijn, hebben ze in 2019 verder gestalte gekregen, ook in de afstemming met de verantwoordelijkheden van de opleidingen zelf.

De dienst Faciliteiten, ontstaan uit samenvoeging van ICT, Facilitaire Zaken en het roosterbureau heeft een goede basis voor verdere samenwerking en professionalisering van de dienstverlening aan het onderwijs.

De dienst HR heeft in 2019 een aantal zaken opgepakt. Enerzijds onder leiding van de interim transitiedirecteur die in 2018 is begonnen. Anderzijds zelfstandig en op basis van vraag uit de organisatie.

Daarnaast zijn de diensten Financiën en Control en Marketing, Communicatie & PR intact gebleven en deze diensten hebben in 2019 geen grote veranderingen doorgemaakt.

## 6.2 Bijdrage Dienst HR

De dienst HR werd in 2019 grotendeels aangestuurd door een transitiedirecteur. Het accent lag daarbij op de implementatie van de organisatiewijziging. Vanuit HR is een aantal zaken opgepakt ten einde deze transitie te faciliteren.

Zo is er vanuit HR in samenwerking met Financiën en Control een nieuwe aanpak en nieuw kader voor formatietoedeling ontwikkeld, passend bij de opleidingsstructuur van Ma, ten einde de opleidingsteams meer regie te geven over inzet van formatie binnen hun opleiding.

Vanuit HR is in het voorjaar 2019 een aantal trainingen belegd over duurzame inzetbaarheid. Onderwerpen die daarin aan bod kwamen: regie over eigen loopbaan, (flexibel/deeltijd) pensioenmogelijkheden. Juist in tijden van verandering en flexibilisering vraagt het extra maatregelen om medewerkers optimaal te laten functioneren en wendbaar en weerbaar te houden. Daar hebben ongeveer 60 medewerkers (inclusief een aantal leidinggevenden) aan meegedaan. Voor 2020

is het plan om ook dit onderwerp verder op te pakken.

Daarnaast waren andere belangrijke thema's in 2019 binnen HR:

- Start vernieuwen/actualiseren functieprofielen en rolbeschrijvingen
- Verdere digitalisering van HR-processen, b.v. verlofportal voor OBP
- Interne werving en selectie van docenten op rollen/taken in de projecten van het Projectbureau Ma
- Verdere kadering van formatietoedeling binnen de onderwijsteams

## 6.3 Ontwikkeling en professionalisering personeel

Ook in 2019 is het professionaliseren van medewerkers een belangrijk aspect gebleven om de kwaliteit van onderwijs te optimaliseren.

Scholing op pedagogisch-didactisch gebied en het bijhouden en actualiseren van vakkennis blijven belangrijk.

Elk team binnen Ma heeft in 2019 een teamplan gemaakt waarin ook aangegeven is welke behoeften op teamniveau bestaan met betrekking tot ontwikkeling en professionalisering. Een diversiteit aan scholingsvraagstukken is daarbij geïnventariseerd. Op een aantal gebieden zal in 2020 een Ma-breed aanbod georganiseerd worden. Daarnaast deden zich ook allerlei individuele scholings- en ontwikkelingsbehoeften voor, die vanuit Ma, na toetsing door de Regiegroep Scholing, werden gehonoreerd.

Binnen Ma streeft de HR-afdeling er nog steeds naar dat alle medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om hun deskundigheid te vergroten, zodat zij hun functie optimaal kunnen uitoefenen en daarnaast wendbaar zijn met het oog op de toekomst door de ontwikkeling van hun loopbaan te sturen.

In 2019 hebben de opleidingsmanagers het Management Developmenttraject vervolgd in de vorm van een aantal intervisiebijeenkomsten. In het najaar 2019 is vervolgens gestart met een verdere verdieping van de professionalisering in samenwerking met de hoofden stafdienst en het CvB, dat gezamenlijk het managementteam vormt.

In 2019 stond veel in het teken van verdere uitvoering en uitwerking van MaMaatwerk; het traject naar flexibilisering van onderwijs. De pilotteams zijn geschoold in de daarvoor benodigde docentrollen. De meeste teams zijn onder begeleiding van een extern onderwijsadviesbureau aan de slag gegaan met de verdere invulling en ontwerp van standaardisering van onderwijs (ten einde te



kunnen flexibiliseren). Daarmee is er opnieuw de focus gelegd op verdere versteviging van het pedagogisch-didactisch klimaat.

Aan nieuwe medewerkers wordt standaard in het kader van de introductiebijeenkomsten een social media training aangeboden, wordt er informatie gegeven over het belang te blijven ontwikkelen in het kader van duurzame inzetbaarheid en het actueel houden en onderhouden van het bekwaamheidsdossier (dat laatste is van toepassing op onderwijspersoneel).

Diverse Ma brede workshops en introductiecurssussen zijn aangeboden rondom onderwerpen als ondernemendheid en het werken met Microsoft Teams.

In 2019 is de scholingsomvang nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2018. Een aantal onderwijsgeevenden is in 2019 nog bezig met de voortgang van de PDG-trajecten, die in een eerder stadium zijn gestart. Daarom is het aantal PDG-scholingen wat lager. We zien een tendens van individuele coaching en teamtraining in plaats van vakgerichte scholing. Dat laat zich verklaren door eerdergenoemde ontwikkeling rondom 'Teams aan zet' en MaMaatwerk.

## Scholing, training en coaching

|                       | 2017       | 2018       | 2019       |
|-----------------------|------------|------------|------------|
| Soort                 | Aantal     | Aantal     | Aantal     |
| Vakmatig individueel  | 88         | 66         | 66         |
| Ped.didactisch of PDG | 31         | 40         | 30         |
| Coaching individueel  | 15         | 8          | 27         |
| Vakmatig team         | 12         | 4          | 1          |
| Teamtraining          | 6          | 9          | 21         |
| Coaching team         | 6          | 11         | 4          |
| <b>Totaal</b>         | <b>162</b> | <b>158</b> | <b>149</b> |

Verder is er door het Mediacollege Amsterdam in 2019 een workflow ingericht t.b.v. het registreren van de aanmelding en goedkeuring van opleidingsaanvragen. De totale professionaliseringskosten zijn in 2019 vastgesteld op € 747.000. Dit is een beduidend hoger bedrag dan in 2018 en is verklaarbaar door extra investeringen in ontwikkeling van teams en trainingen docentrollen voor Maatwerk. Ma blijft de komende jaren investeren in verdere professionalisering, voornamelijk op het pedagogisch-didactische vlak en coaching van de teams in het kader van Teams aan zet.

## 6.4 Recrutment en introductie nieuwe medewerkers

In 2019 waren er 48 vacatures en is er een groep van 34 nieuwe medewerkers aangenomen als gevolg van stijging van studentenaantallen, pensionering en onvoorziene (zwangerschaps- en ziekte)vervangingsvacatures. Wederom bestond het merendeel van de nieuwe medewerkers uit docenten voor de verschillende onderwijsteams. Wat opvalt is dat meerdere vacatures moeilijk vervulbaar zijn zoals docent media vormgeving & ICT (MVI), docent Nederlands, docent licht-echniek, docent geluidstechniek en docent software engineering.

Voorafgaand aan de indiensttreding krijgen alle nieuwe medewerkers die op contract bij Ma starten een welkomstpresentje en worden ze uitgenodigd voor de drie opeenvolgende jaarlijkse introductiebijeenkomsten (onderlinge binding en informatie-uitwisseling over Ma-organisatie) voor nieuwe Ma-collega's. Ook in 2019 heeft dit programma gedraaid, is het geëvalueerd en heeft het naar tevredenheid gewerkt. Dit draagt bij aan de beoogde continue cyclus van kwaliteitsverbeteringslagen op organisatieniveau.

## 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)

| Schaal        | 1-10-2017   | 1-10-2018     | 1-10-2019     | Doelstelling mbo |
|---------------|-------------|---------------|---------------|------------------|
|               | Realisatie  | Realisatie    | Realisatie    |                  |
| LA            | -           | -             | -             | -                |
| LB            | 38,8%       | 39,3%         | 42,6%         | 25%              |
| LC            | 51,7%       | 49,7%         | 48,1%         | 65%              |
| LD            | 9,6%        | 11,0%         | 9,3%          | 10%              |
| LE            | 0,0%        | 0,0%          | 0,0%          | 0%               |
| <b>Totaal</b> | <b>100%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>    |



De doorstroom van LB docenten naar LC docentschap op basis van ontwikkeltrajecten en het behalen van een pedagogisch didactisch getuigschrift is stabiel. De verhoogde instroom in LB valt te verklaren doordat er in 2019 weer relatief veel zij-instromers binnen het Mediacollege Amsterdam werden aangenomen. Zij beschikken bij aanname meestal nog niet over een onderwijsbevoegdheid en zij worden dan bij binnenkomst aangesteld in de LB-schaal. Omdat de reële groei van het aantal docenten in de afgelopen jaren voornamelijk ingevuld is met zij-instromers, is het aantal LB-ers toegenomen. Op termijn is het de verwachting dat het aandeel LC-ers weer toe zal nemen.

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 die zich bevinden in de LC-schaal.

### Ontwikkeling functiemix (vmbo)

| Schaal | 2017        | 2018        | 2019        | Doelstelling VO |
|--------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| LA     | -           | -           | -           | -               |
| LB     | 43,5%       | 26,9%       | 30,5%       | 16,0%           |
| LC     | 56,5%       | 67,4%       | 59,0%       | 55,0%           |
| LD     | 0,0%        | 5,7%        | 10,5%       | 29,0%           |
| LE     | -           | -           | -           | -               |
|        | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>     |

Binnen het Mediacollege Amsterdam zijn de percentages voor LB- en LC-schalen behaald in 2019. In de LB-schaal zien we een groei in percentage t.o.v. 2018. Dit heeft te maken met een aantal nieuwe docenten dat geworven is. Het percentage LC-schaal is lager, vanwege uitstroom en doorstroom naar LD-schaal. Het percentage LD-schalen is gestegen t.o.v. 2018.

## Verdeling onderwijsfuncties mbo en vmbo

|               | 2017         |               | 2018         |               | 2019         |               |
|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|               | fte          | %             | fte          | %             | fte          | %             |
| Instructeur   | 5,4          | 3,7%          | 6,5          | 4,3%          | 10,7         | 6,6%          |
| Docent LB     | 71,9         | 49,9%         | 74,3         | 49,1%         | 62,4         | 38,7%         |
| Docent LC     | 56,8         | 39,4%         | 59,1         | 39,0%         | 75,0         | 46,5%         |
| Docent LD     | 9,9          | 6,9%          | 11,4         | 7,5%          | 13,3         | 8,2%          |
| <b>Totaal</b> | <b>144,0</b> | <b>100,0%</b> | <b>151,3</b> | <b>100,0%</b> | <b>161,4</b> | <b>100,0%</b> |

In 2019 is het aandeel instructeurs toegenomen met 2,3%. Zij-instromers die na twee jaar nog niet hun Pedagogisch Didactisch Getuigschrift hebben behaald, hebben een voorlopige aanstelling als instructeur gekregen.

In aantallen is het aandeel docenten LC en LD toegenomen. Procentueel is het aandeel LC en LD docenten ook groter geworden. Dit is met name te verklaren door interne doorgroei en ontwikkeling van LB naar LC naar LD docentschap. Reeds in 2018 zijn er vanuit een aantal teams interne vacatures opengesteld voor LD-docenten en in principe heeft elke onderwijseenheid nu 1 tot 2 LD-docenten, afhankelijk van de omvang van het team.

## 6.6 Personeelsbezetting en overige kenmerken

In 2019 is een eerste aanzet gemaakt tot strategische personeelsplanning. In de vorm van het starten met bewustwording van medewerkers op hun duurzame inzetbaarheid en het bieden van ontwikkelgesprekken, is er een start gemaakt met strategische personeelsinzet. In 2020 zal vanuit HR verder gewerkt worden aan de vorming en uitvoering van strategische personeelsplanning.

58

## Verdeling onderwijsgevenden, staf en college van bestuur

|               | 2017         |            |               | 2018         |            |               | 2019         |            |               |
|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|------------|---------------|
|               | fte          | aantal     | %             | fte          | aantal     | %             | fte          | aantal     | %             |
| CvB           | 2,8          | 3          | 1,4%          | 2,0          | 2          | 0,9%          | 2,0          | 2          | 0,9%          |
| Onderwijs*    | 144,1        | 183        | 70,5%         | 152,3        | 192        | 69,3%         | 164,0        | 211        | 70,5%         |
| Staf          | 57,5         | 65         | 28,1%         | 65,4         | 72         | 29,8%         | 66,7         | 81         | 28,7%         |
| <b>Totaal</b> | <b>204,4</b> | <b>251</b> | <b>100,0%</b> | <b>219,7</b> | <b>266</b> | <b>100,0%</b> | <b>232,7</b> | <b>294</b> | <b>100,0%</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 bedraagt in 2019 232 fte. Door de groei van Ma is de totale omvang in aantal medewerkers gestegen naar 294 t.o.v. 266 in 2018, veelal verklaarbaar uit een steeds groter aantal deeltijd medewerkers.

De verhouding tussen onderwijsformatie, stafformatie en CvB formatie is ongeveer hetzelfde gebleven als in 2018. Er heeft zich geen noemenswaardige verschuiving voorgedaan.

De verhouding tussen het aantal fte's in leidinggevende functies t.o.v. het aantal medewerkers is veranderd ten gunste van het aantal medewerkers. In absolute aantallen is het aantal fte leidinggevenden op peildatum 1 oktober 2019 iets lager dan in 2018, maar dat is verklaarbaar vanwege een vacature die er op dat moment was.

### Verdeling leidinggevenden / medewerkers

|                | 2017         |               | 2018         |               | 2019         |               |
|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                | fte          | %             | fte          | %             | fte          | %             |
| Leidinggevende | 11,3         | 5,5%          | 15,8         | 7,2%          | 14,8         | 6,4%          |
| Medewerkers    | 193,1        | 94,5%         | 203,9        | 92,8%         | 215,9        | 93,6%         |
| <b>Totaal</b>  | <b>204,4</b> | <b>100,0%</b> | <b>219,7</b> | <b>100,0%</b> | <b>230,7</b> | <b>100,0%</b> |

### Functiecategorie

|               | 2017         |              |               | 2018         |              |               | 2019         |              |               |
|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
|               | Vrouw        | Man          | Totaal        | Vrouw        | Man          | Totaal        | Vrouw        | Man          | Totaal        |
| CvB           | 0,0%         | 1,4%         | 1,4%          | 0,0%         | 0,9%         | 0,9%          | 0,0%         | 0,9%         | 0,9%          |
| Onderwijs*    | 27,5%        | 43,0%        | 70,5%         | 28,2%        | 41,1%        | 69,3%         | 30,7%        | 39,8%        | 70,5%         |
| Staf          | 15,5%        | 12,7%        | 28,1%         | 16,8%        | 12,9%        | 29,8%         | 16,0%        | 12,6%        | 28,7%         |
| <b>Totaal</b> | <b>43,0%</b> | <b>57,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>45,0%</b> | <b>55,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>46,7%</b> | <b>53,3%</b> | <b>100,0%</b> |



In 2019 is binnen het onderwijs de verhouding in percentage tussen mannen en vrouwen weer meer gelijkgetrokken t.o.v. 2018.

### Verdeling M/V (fte's) in leidinggevende functies

|               | 2017        | 2018        | 2019        |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Vrouw         | 27%         | 44%         | 47%         |
| Man           | 73%         | 56%         | 53%         |
| <b>Totaal</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

De verhouding M/V in leidinggevende posities is in 2019 nog wat gelijkwaardiger geworden dan in 2018. Er zijn in 2019 drie nieuwe vrouwelijke leidinggevendenden aangesteld.

### Personeelsomvang vaste en flexibele formatie

|  | 2017          | 2018          | 2019          |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>Verdeling totaal personeel</b>        |               |               |               |
| Vaste formatie                           | 73,5%         | 73,6%         | 79,5%         |
| Flexibele formatie tijdelijke contracten | 15,7%         | 16,7%         | 9,5%          |
| Flexibele formatie inhuur                | 10,8%         | 9,6%          | 11,0%         |
| <b>Totaal</b>                            | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Personeel in dienst (fte's)              |               |               |               |
| Vaste formatie                           | 167,6         | 182,1         | 199,8         |
| Flexibele formatie tijdelijke contracten | 36,9          | 37,6          | 32,9          |
| <b>Totaal</b>                            | <b>204,4</b>  | <b>219,7</b>  | <b>232,7</b>  |
| Flexibele formatie Inhuur                | 23,8          | 27,6          | 18,5          |
| <b>Totale Personeelsomvang</b>           | <b>228,3</b>  | <b>247,3</b>  | <b>251,2</b>  |
| Percentage tijdelijke versus vast        | 26,6%         | 26,4%         | 20,5%         |

In 2019 is de vaste formatie met 6% gestegen, verklaarbaar uit het omzetten van eerdere tijdelijke contracten naar vast. Daarmee is het percentage tijdelijke

contracten ook lager dan in 2018. De flexibele formatie inhuur is met 1,4% gestegen ten opzichte van 2018.

De vaste formatie is in fte's substantieel gegroeid t.g.v. de groei van studenten-aantallen binnen het Mediacollege Amsterdam. De flexibele formatie inhuur en de tijdelijke contracten is in fte's gedaald, wat voor een groot deel te verklaren is door het doorgroeien van flex naar tijdelijk naar vaste contracten.

### Leeftijdscategorie in aantallen per peildatum 1 oktober 2019

|                      | 2017       | 2018       | 2019       |
|----------------------|------------|------------|------------|
| Tussen 20 en 30 jaar | 18         | 18         | 23         |
| Tussen 30 en 40 jaar | 48         | 55         | 57         |
| Tussen 40 en 50 jaar | 62         | 59         | 64         |
| Tussen 50 en 60 jaar | 86         | 88         | 89         |
| Ouder dan 60 jaar    | 37         | 46         | 49         |
| <b>Totaal</b>        | <b>251</b> | <b>266</b> | <b>282</b> |

In alle leeftijdsklassen zijn de aantallen in 2019 toegenomen t.o.v. daaraan voorafgaande jaren. Dat is op zichzelf verklaarbaar uit het feit dat het absolute aantal medewerkers ook is gestegen. In de leeftijdsgroep tussen 20 en 30 jaar is het aantal in verhouding meer gestegen. Dat is het gevolg van nieuwe instroom van jonge medewerkers. Daarmee is de gemiddelde leeftijd ook iets gedaald.

### Gemiddelde leeftijd per peildatum 1 oktober 2019

|  | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|------|------|------|
|  | 47,9 | 47,7 | 47,4 |

### Deelname seniorenregeling in fte's (was:bapo) per peildatum 1 oktober 2019

|                      | 2017       | 2018       | 2019       |
|----------------------|------------|------------|------------|
| Leeftijd 56 tot 59   | 1,1        | 0,2        | 0,3        |
| Leeftijd 59 en ouder | 3,1        | 4,0        | 3,1        |
| <b>Totaal</b>        | <b>4,2</b> | <b>4,2</b> | <b>3,4</b> |

In 2019 zien we een afname van het gebruik van de seniorenregeling (en oude bapo-regeling die uitloopt) binnen de groep vanaf 60 jaar en ouder.

## Banenaafspraak

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 Banenaafspraak.

Voor Ma geldt dat er geen specifiek beleid in 2019 tot uitvoer is gekomen. Wel is een inventarisatie gemaakt van huidige functies/medewerkers die mogelijk onder deze banenaafspraak zouden kunnen vallen. 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. In het programma van eisen dat gewogen wordt bij het contracteren van deze partijen, wordt ook dit element meegenomen.

## 6.7 Verzuim en Arbo

De samenwerking tussen de leidinggevenden, dienst HR en de arbodienst BlijWerkt, fungeert voldoende. Er is nauw contact over de casussen rondom verzuim. Hieronder de kengetallen rondom verzuim

| Verzuim per jaar | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|------|------|------|
| Ma               | 4,7% | 6,1% | 5,2% |
| Mbo-sector       | 5,3% | 5,3% | 5,3% |

### Kerngetallen verzuim

|                                 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------|------|------|
| Verzuimpercentage Ma            | 6,1% | 5,2% |
| Meldingsfrequentie per jaar     | 1,4  | 1,2  |
| gemiddelde verzuimduur in dagen | 14,4 | 17,6 |

Het percentage verzuim dat we in 2019 kennen, is vooral bepaald door het middellang en langdurige verzuim binnen het Mediacollege Amsterdam. De oorzaken hiervan liggen voornamelijk op medisch vlak. Het verzuimpercentage komt in 2019 meer in lijn met wat binnen de mbo-sector te doen gebruikelijk is.

## Arbeidsomstandigheden

De Arbo-commissie is in 2019 ook weer in functie geweest en heeft haar signalerende, stimulerende en motiverende rol opgepakt, hieruit is een aantal acties voortgekomen en uitgevoerd t.b.v. de veiligheid, werkplekken en milieubeheer. Het Veiligheidsplan is door zowel CvB als OR goedgekeurd. Er zijn preventie-medewerkers op iedere locatie benoemd en alle medewerkers op kantoorplekken worden stapsgewijs voorzien van sta-zit bureaus.

## Inspecties

Eind 2018 en begin 2019 zijn er op twee locaties van Ma milieucontroles geweest vanuit de omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied. De controle richt zich op twee onderdelen: de te treffen energiebesparende maatregelen en het onderhoud en keuren van de aanwezige installaties in het pand (stook- en/of koelinstallaties). De inspectie heeft een positief keurmerk afgegeven. Ook ten aanzien van brandveiligheid is er een keuring geweest op locatie Contactweg. Dit heeft geresulteerd in een positief rapport.

## Ontruiming

Op alle locaties zijn in 2019 ontruimingsoefeningen gehouden en deze zijn conform protocol verlopen.

## Bedrijfshulpverlening (BHV)

De bedrijfshulpverlening wordt binnen Ma steeds professioneler. Zo zijn er op de locaties af- en aanwezigheidsborden en evac-chairs opgehangen. Ook zijn er protocollen gemaakt voor het portofoongebruik. Er zijn oefeningen op locatie geweest onder leiding van een instructeur van Fort Markenbinnen. Ook zijn er in 2019 weer basiscursussen en herhalingscursussen geweest; het merendeel van de medewerkers is al op herhaling geweest.

In 2019 zijn er geen bedrijfsongevallen voorgekomen die gemeld moesten worden bij de arbeidsinspectie. Er zijn binnen Ma geen meldingen ontvangen van onveilige situaties.

## Beeldschermbrillen/werkplekonderzoeken

Er zijn in 2019 twee medewerkers voorzien van beeldschermbrillen.

In 2019 zijn er 10 werkplekonderzoeken geweest.

## Vertrouwenspersoon

Er zijn in 2019 in totaal 6 cliëntcontacten geweest met de externe vertrouwenspersoon van NIM BMW.

## 6.8 Medewerkerstevredenheid

Het laatste medewerkersonderzoek (MO) heeft plaats gevonden in 2018, afgenomen door Effectory. In 2019 is geen medewerkersonderzoek gedaan. Voor 2020 staat het weer op de planning, gebruikelijk in een tweejarige cyclus. In het onderzoek van 2018 is ook specifiek, naast de standaard thema's, gevraagd naar 4 thema's in relatie tot de aangegeven ervaren werkdruk: Rolduidelijkheid, Vitaliteit, Werksfeer en Autonomie. Het onderzoek in 2018 gaf aan dat 'werkdruk aanpak' aandacht vraagt. Daarom is in het voorjaar 2019 gestart met het maken van een procesplan 'werkdruk aanpak'. In een aantal Ma-brede dialoogsessies is aan medewerkers uitleg gegeven over werkdruk en hoe dit veroorzaakt en opgelost kan worden. Deze sessies hebben geleid tot een voorstel voor een procesaanpak van dit thema. Najaar 2019 is daadwerkelijk gestart met het houden van dialoogsessies in teams om onderzoek te doen naar de werkdrukbeleving en de balans tussen energie en belasting voor medewerkers. In 2020 zullen de opgehaalde resultaten uit deze sessies worden geanalyseerd en leidt dit tot een voorstel voor een aanpak voor ervaren werkdruk.





## 7. BEDRIJFSVOERING



### 7.1 Financieel beleid

#### Beoogd en gerealiseerd beleid

De gemaakte keuzes voor 2019 hebben impact gehad op het financiële resultaat. Dit geldt voor zowel de start van de uitvoering van strategie en het kwaliteitsplan, als de externe factoren als arbeidsmarkt, macrodoelmatigheid etc. Zo zien wij bijvoorbeeld een hogere formatie toegekend aan project Maatwerk en de invulling van practoraten als belangrijke thema's met impact op de financiële resultaten. Daarnaast is een aantal beleidsbesluiten genomen dat de resultaten raakt.

Volgend op de landelijke discussie is besloten om de vrijwillige studentenbijdrage te verminderen waardoor voorheen door studenten bijdrage bekostigde activiteiten vanaf 2019 voor rekening van Ma komen. Vanaf het najaar van 2019 zien we daardoor een daling van de bijdragen voor deze facultatieve activiteiten. Door het besluit denkt Ma een gelijkwaardiger aanbod te creëren voor haar studenten.

Daarnaast is Ma bezig met de realisatie van een nieuwe vleugel aan de hoofdvesting. Als gevolg van het gemeentelijk proces rondom de realisatie van het DO (Definitieve Ontwerp) is het ontwerpproces opnieuw uitgevoerd waardoor enerzijds vertraging en anderzijds meerkosten zijn ontstaan. Deze meerkosten zullen ook een impact hebben op 2020 en daaropvolgende jaren.

De tot zover gemaakte voorbereidingsuitgaven voor de (ver)nieuwbouw zijn in de staat van baten en lasten verantwoord.

Tenslotte heeft Ma zich in september 2019 gecommitteerd aan het Klimaat-akkoord. Uit de adviezen van bouwtechnische specialisten blijkt dat Ma om deze doelstellingen te realiseren, toekomstige kosten kan verwachten van circa € 1 mln. Voor de kosten van bouwtechnische aanpassingen aan de gebouwen om aan de afspraken in het Klimaatakkoord te kunnen voldoen, is in 2019 een reservering gevormd. Landelijk is ingeschat dat voor de mbo-sector de kosten om te voldoen aan het Klimaatakkoord tot € 500 mln. zullen oplopen. Onze inschatting is relatief gezien laag, afgezet tegen ons aandeel studenten omdat wij rekening houden met het effect van de geplande nieuwbouw en het weghalen van onze tijdelijke huisvestingsvoorzieningen.

Deze ontwikkelingen doen zich voor in een markt waarbij studentenaantallen landelijk fors krimpen. Ondanks dat Ma altijd voldoende aandacht van potentiële studenten weet te trekken, is de verdeling van de aanmeldingen over de verschillende opleidingen niet gelijkmatig. Hierdoor zal de krimp van het aantal studenten in de regio ook effect hebben op het aantal toekomstige studenten aan Ma.

In 2019 hebben we een krimp gezien door de negatieve aandacht in de landelijke pers voor de opleidingen Filmacteur, Mediavormgever en DTP, in combinatie met de landelijk gemaakte instroom-afspraken. Juist omdat Ma niet zoals een ROC studenten uit één regio bedient, maar een groot bedieningsgebied kent, wordt ook bij Ma op korte termijn een verdere beperkte krimp in het aantal studenten verwacht. Dit zal zijn weerslag hebben op toekomstige baten.

De toename van het aantal studenten bij Ma in de afgelopen jaren, heeft de exploitatie in voorgaande jaren onder druk gezet. Ten gevolge van t-2 systematiek waarbij meer studenten na twee jaar leiden tot meer financiële middelen om goed onderwijs te kunnen blijven geven en ambities te kunnen realiseren, zien we dat de groei van het aantal studenten in de voorgaande jaren en de verbetering van de diplomawaarde, heeft geresulteerd in een toename van de baten. In de komende jaren verwachten we een geleidelijk afnemende groei en daaropvolgend een krimp van de bekostiging ten gevolge van een verwachte afname van het aantal studenten.

De gerealiseerde baten zijn hoger dan in de begroting 2019 was opgenomen. Dit als gevolg van aanvullende subsidies die niet waren toegekend of voorzien tijdens de totstandkoming van de begroting.

Tot 2019 was het gebruik bij Ma om ontvangen tijdelijke subsidies te alloceren aan de periode waarin de realisatie plaatsvond. Grondgedachte was het matchen van de baten en bijbehorende kosten. Ma heeft op basis van de verduidelijking van het Ministerie van OCW haar verantwoordingswijze van (meerjarige) subsidiestromen vanaf 2019 aangepast. Reserveringen worden niet meer gevormd in 2019 en volgende jaren. Dit is mede de oorzaak dat het resultaat in 2019 hoger uitvalt dan begroot. De keerzijde van de gekozen systematiek is dat in de toekomst de kosten genomen zullen worden, maar daar geen baten tegenover worden gepresenteerd. Hierdoor neemt de volatiliteit van het gepresenteerde resultaat in de toekomst toe.

Verder heeft Ma, ondanks dat zij de doelstelling van VSV niet heeft weten te behalen, toch een toekenning van VSV verkregen die niet was begroot en zijn er hogere zij-instroom subsidies ontvangen dan verwacht. Ten aanzien van de lumpsum-bekostiging heeft in augustus 2019 een verhoging plaatsgevonden van € 600.000 die niet was begroot ten gevolge van de ontwikkeling van het relatieve aandeel, en de inflatie.

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 nieuwbouw- en renovatieplannen op de Contactweg uitgedacht en ingezet. Om in de toekomstige vervangingsvraag te voorzien is er een Design & Build contract gesloten met bouwonderneming de Geus. Ma heeft inmiddels haar huurcontract aan de Condensatorweg kunnen verlengen, waardoor ook op de middellange termijn in de benodigde huisvestingsmeters is voorzien. Het proces leidend tot de aanvraag van de bouwvergunning bij de gemeente is per einde 2019 nog niet afgerond. Realisatie van de planning is daardoor ook einde 2021 onzeker.

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 een hoger aantal studenten.

We zien in 2019 dat het (diploma)rendement hoger is dan verwacht. Behoud van studenten en verhoging van rendement zijn kritische succesfactoren voor Ma. Deze verbeteringen zijn onderliggend aan de sterke financiële ontwikkeling van Ma. Om deze reden zijn wij dan ook zeer tevreden met dit resultaat.

## 7.2 Financiële kengetallen

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

|   | 2017  | 2018 | 2019  |
|---|-------|------|-------|
| <b>Solvabiliteit 1</b>  |       |      |       |
| Ma  | 0,47  | 0,47 | 0,48  |
| vakschool   | 0,44  | 0,47 |       |
| Norm OC&W   | 0,30  | 0,30 | 0,30  |
| <b>Liquiditeit</b>  |       |      |       |
| Ma  | 2,16  | 2,80 | 3,63  |
| vakschool   | 1,8   | 2,2  |       |
| Norm OC&W   | 0,50  | 0,50 | 0,50  |
| <b>Rentabiliteit ( resultaat / eigen vermogen)</b>              |       |      |       |
| Ma  | 10,50 | 7,70 | 11,18 |
| <b>Rentabiliteit begrip OC&amp;W ( resultaat / opbrengsten)</b> |       |      |       |
| Ma  | 5,06  | 3,57 | 5,26  |
| vakschool   | 0,5   | 2,2  |       |
| Norm OC&W   | nvt   | nvt  | nvt   |

## 7.3 Ontwikkeling exploitatie 2019

### Baten

Over het afgelopen jaar zien wij dat de baten € 3,0 mln. hoger zijn uitgevallen dan begroot. In 2019 zijn zoals hierboven beschreven € 2,0 mln. extra rijksbijdragen ontvangen zowel voor lumpsum als doelsubsidies. Daarnaast zien we € 0,465 mln. niet begrote extra gemeentelijke subsidies en € 0,2 mln. overige extra baten. Zoals toegelicht onder 7.1 betreft de extra rijkssubsidie in 2019 t.o.v. het budget vooral aanvullende subsidies een verbetering van de diplomawaarde; niet begrote subsidietoekenning van VSV; hogere zij-instroomsubsidie dan begroot en de stelselwijziging waarbij geen toekomstig te besteden inkomsten meer mogen worden gereserveerd.

### Lumpsum

In 2019 zien we € 0,9 mln extra lumpsum-bekostiging ten gevolge van een hogere bekostiging voor deelnemerswaarde dan begroot. Een inflatiecorrectie is toegekend ad € 600k die niet was begroot. De begroting was gebaseerd op de toekenning beschikking (941953-1 dd dec 2018) deze toekenning is later door OCW verhoogd (in augustus 2019).

Ook hebben we een extra bekostiging voor het VO ontvangen (+300K) voor aanpassing CAO in het VO en een extra materiële kosten toekenning.

### Doelsubsidies

Ten opzichte van de begroting zagen we in totaal € 1,1 mln. extra aanvullende (doel)subsidies. De voornaamste afwijkingen zijn;

- Wachtgeld + € 100k
- Kwaliteitsafspraken mbo + € 450k
- Zij-instroom + € 300k
- Resultaat afhankelijke bekostiging + € 300k
- Diverse andere lagere toekenningen - € 50k

Het wachtgeld stijgt ten gevolge van aanpassing van het landelijke budget. De kwaliteitsafspraken vallen hoger uit omdat er in de begroting van uit is gegaan dat een deel van de toekenningen zouden kunnen worden gereserveerd. Door aanpassing aan de regelgeving is dit niet het geval. De toekenning is verdeeld over de 4 jaren als 100%, 100%, 50%, 50%. Om die reden was in de begroting 2019 75% begroot, uitgaande van een 25% reservering voor continuïteit van de inspanningen. Als gevolg van de aanpassing van de verslaggevingsregels van

januari 2020 is deze reservering in 2019 niet te vormen. De toekenning dient nu volledig in de baten genomen te worden in het jaar dat zij worden ontvangen. Zij-instroom: budget was leeg bij OCW met geen zicht op verruiming. Uiteindelijk is er een inhaalvergoeding betaald door OCW met terugwerkende kracht waardoor deze baten hoger dan normaal uitvallen.

Wij hebben een onverwacht hoge resultaatafhankelijke bekostiging gekregen voor VSV. Er is meer geld toegekend omdat de landelijke realisatie op VSV dusdanig verslechterd was dat Ma gunstiger is beoordeeld en extra middelen toegekend heeft gekregen. OCW heeft een wijziging in haar rekenregels / beleid toegepast.

## Overige toekenningen

De € 0,7 mln extra baten gemeentelijke subsidies t.o.v. de begroting betreffen:

- extra vergoeding gekregen voor 'aanval op de uitval' (€ 140k)
- extra scholenbeurs (€ 193k)
- extra plusmiddelen (€ 186k)

De middelen zijn toegekend naar aanleiding van aparte aanvragen gedurende het kalenderjaar voor specifieke doelstellingen zoals aangewezen door de gemeente in 2019. Deze toekenningen waren niet begroot.

Daarnaast zijn diverse kleinere toekenningen ten opzichte van de begroting in totaal € 260 k hoger uitgevallen, waaronder € 0,1 mln. meer opbrengsten uit detachering van personeel en € 0,1 mln. meer ouderbijdrage.

In 2019 is er ten opzichte van voorgaand jaar anderzijds wederom een negatief effect op de baten geweest als gevolg van het vervallen van het cascademodel. Dit negatieve effect wordt tot 2022 afbouwend gecompenseerd.

## Lasten

Wanneer de exploitatiekosten wordt vergeleken met de begroting valt op dat met name de huisvestingslasten in de realisatie € 1,6 mln. hoger uitvallen dan begroot. Deze hogere realisatie is geheel veroorzaakt door dotaties aan reserveringen voor Klimaatakkoord-maatregelen ad € 1,0 mln. en hogere reservering voor grootonderhoud ad € 0,6 mln. Het groot onderhoud is verhoogd gezien de te verwachten extra kosten om het achterstallig onderhoud op de Dintelstraat uit te voeren in de komende jaren. Deze voorziening is ter egalisatie van toekomstige meerjarige onderhoudsposten. Dit heeft geen effect op de begroting 2020.

De personeelskosten zijn € 1,0 mln. hoger uitgekomen dan begroot. De hogere rijksbijdragen van de doelsubsidies die in 2018 zijn toegekend zijn ingezet ten

behoefte van extra personeel. De lonen en salarissen eigen personeel zijn aanzienlijk lager dan begroot. Daartegenover zien we een overschrijding van de kosten van personeel dat niet in loondienst is en van de overige personeelskosten ten opzichte van de begroting. De krapte op de arbeidsmarkt ligt hieraan ten grondslag. Verder is er aan de voorzieningen voor personeel gedoteerd. Met name de voorziening Senioren is met € 0,7 mln. verhoogd, vooral door opname van de regeling voor duurzame inzetbaarheid van personeel (klokuren-regeling). Per saldo hebben de hogere bijdragen en hogere exploitatiekosten een positief effect, waardoor het resultaat 2019 met € 0,5 mln. hoger uitkomt dan begroot op € 1,8 mln. positief.

## 7.4 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. 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.

Met de Kwaliteitsagenda richt Ma zich op de kwaliteitsverbetering van het onderwijs in aansluiting op de strategische ontwikkeling van Ma en de afspraken gemaakt met de diverse stakeholders. 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.

In 2018 is een plan ingediend voor de start van de Kwaliteitsagenda 2019-2022. Deze staat in het verlengde van de kwaliteitsmiddelen. Dit plan is in 2019 goedgekeurd door de CKMBO, de commissie die de kwaliteitsplannen namens het ministerie beoordeelt. De regeling Kwaliteitsagenda bestaat uit een investerings- en een prestatiedeel. Wij hebben ervoor gekozen om met betrekking tot de beschikbare middelen voor de Kwaliteitsagenda de komende jaren uit te gaan van het investeringsgedeelte aangevuld met de resultaatafhankelijke bedragen die Ma over 2018 heeft mogen ontvangen. Op deze manier geeft Ma niet meer

uit dan er binnenkomt en blijft er, als er toch een prestatiedeel uitgekeerd wordt, ruimte om de opgezette projecten ook na de subsidieperiode voort te zetten hetgeen de duurzaamheid van de ingezette plannen ten gunste komt.

### 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 2019 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 in 2019 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.

### Functiemix

Ontvangen gelden zijn in 2019 besteed aan promotie van vmbo-docenten van LB naar LC-schalen met ondersteuning van scholing.

### VSV

De ontvangen subsidie Aanval op de Uitval is besteed aan het verzuimbureau, 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 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.

## 7.5 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, maakt Ma gebruik 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.

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. 2019 heeft net als in 2018 groten-deels in het teken gestaan van de voorbereidingen van het realiseren van deze unilocatie. Daarnaast is het meerjarig onderhoudsplan verder geïntensiveerd. De aard van de vraagstukken is in drie dimensies te onderscheiden: de korte termijn, de middellange termijn en de lange termijn.

### Korte termijn

Ter voorbereiding van de realisatie van de unilocatie is een Programma van Eisen opgesteld en is, op basis van Design & Build, een aannemer geselecteerd. Eind 2018 heeft de architect de eerste ontwerpen gepresenteerd. Deze zijn in 2019 door de gemeente afgekeurd waarna het ontwerpproces opnieuw moest worden gestart.

### Middellange termijn

Het project Ma Maatwerk begint vaste vormen aan te nemen. Het wordt duidelijk dat de nieuwe onderwijsvormen ook bijzondere eisen stellen aan de flexibiliteit van de huisvesting.

Door de vertraging in het vergunningenproces zal de unilocatie op de Contactweg



36 niet conform eerdere planning in de zomervakantie 2020 opgeleverd worden, maar dit wordt verwacht in het studiejaar 2021-2022.

Naast de nieuwbouw zal ook een aantal bestaande onderdelen van het pand aan de Contactweg aangepast moeten worden. De gewenste flexibiliteit voor Ma Maatwerk leidt naar verwachting tot een aantal nodige aanpassingen van de inrichting. De planning van de nieuwbouw is krap. In de voorbereidende fase is in 2020 wederom achterstand gerealiseerd ten opzichte van de door de hoofdaannemer afgegeven planning. We houden er daarom rekening mee dat we bij de start van het schooljaar 2021/2022 huur van de huisvesting aan de Condensatorweg zullen moeten 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 2 jaren verder uitgevoerd gaan worden. De tot zover gemaakte voorbereidingsuitgaven zijn door Ma direct ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. Er is een go/no-go afspraak gemaakt met de RvT op de start van de volgende fase van de nieuwbouw.

### 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 langetermijnoplossingen. 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.

## 7.6 Beheersaspecten en overige voorzieningen

### ARBO en veiligheid

In 2019 is wederom veel aandacht besteed aan de veiligheid binnen Ma. Om te garanderen dat Arbo-zaken ook in de toekomst voldoende aandacht blijven krijgen, is een Arbo-commissie versterkt 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 etc. Het ontruimingsplan is definitief gemaakt en is een degelijke basis voor het professionaliseren van de BHV-organisatie. Naast de gebruikelijke ontruimingsoefeningen is een start gemaakt met de intensieve training van de BHV-organisatie.

## 7.7 De ICT-organisatie

Het onderwijs digitaliseert in hoog tempo. Ook Ma heeft het merendeel van haar opleidingen gedigitaliseerd en om deze positie te behouden 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 vervangen.

De eisen die de nieuwe privacywet (AVG) aan de ICT-voorzieningen en beheerprocessen stelt, leidt herhaaldelijk tot technische ICT-verbeterprojecten. De doorvoering van 2-factor authenticatie voor een aantal bedrijfskritische applicaties is daar een goed voorbeeld van.

## 7.8 Continuïteitsparagraaf

### Algemeen

In deze paragraaf wil Ma de strategische verantwoording van haar beleid naast de tekstuele toelichting cijfermatig onderbouwen. Hiermee is beoogd antwoord te 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. Kengetallen stand per 31/12/2019

| Personeel in fte's                                 | Realisatie   | Begroting    | Prognose     |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  | 2019         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         |
| <b>CvB</b>   | <b>2,0</b>   | <b>2,0</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         | 17,8         | 17,8         | 17,8         | 17,8         | 17,8         | 17,8         |
| OP ingezet in het mbo                              | 138,9        | 149,5        | 161,9        | 164,5        | 168,5        | 171,5        | 174,5        |
| OP ingehuurd in het VO                             | 0,7          | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| OP ingehuurd in het mbo                            | 13,9         | 10,3         | 10,4         | 10,4         | 10,4         | 10,4         | 10,4         |
| <b>Totaal onderwijzend personeel</b>               | <b>172,8</b> | <b>177,6</b> | <b>190,1</b> | <b>192,7</b> | <b>196,7</b> | <b>199,7</b> | <b>202,7</b> |
| Overige medewerkers                                | 69,3         | 69,8         | 64,8         | 69,8         | 67,8         | 67,8         | 67,8         |
| Overig ingehuurd personeel                         | 10,3         | 2,1          | 2,1          | 2,1          | 2,1          | 2,1          | 2,1          |
| <b>Totaal overig personeel</b>                     | <b>79,6</b>  | <b>71,8</b>  | <b>66,9</b>  | <b>71,9</b>  | <b>69,9</b>  | <b>69,9</b>  | <b>69,9</b>  |
| <b>Totaal personeel</b>                            | <b>252,4</b> | <b>249,4</b> | <b>259,0</b> | <b>266,6</b> | <b>268,6</b> | <b>271,6</b> | <b>274,6</b> |
| <b>Gewogen deelnemersaantallen</b>                 |              |              |              |              |              |              |              |
| VO   | 290          | 300          | 295          | 295          | 295          | 295          | 295          |
| mbo  | 2.602        | 2.785        | 2.725        | 2.516        | 2.593        | 2.639        | 2.790        |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>2.892</b> | <b>3.085</b> | <b>3.020</b> | <b>2.811</b> | <b>2.888</b> | <b>2.934</b> | <b>3.085</b> |
| <b>Gewogen deelnemers / onderwijzend personeel</b> |              |              |              |              |              |              |              |
| VO   | 15           | 17           | 17           | 17           | 17           | 17           | 17           |
| MBO  | 17           | 17           | 16           | 14           | 14           | 15           | 15           |
| aandeel ingehuurd personeel                        | 10%          | 5%           | 5%           | 5%           | 5%           | 5%           | 5%           |
| aandeel overhead in totale personeelskosten        | 32%          | 30%          | 27%          | 27%          | 27%          | 27%          | 26%          |
| Gemiddelde loonkosten per fte (GPL in €)           | 76.263       | 77.731       | 80.147       | 80.348       | 81.264       | 82.211       | 82.962       |



Het onderwijzend personeel houdt gelijke pas met de mutaties in het aantal studenten en leerlingen in 2020-2024. Het ondersteunend personeel is door extra inhuur tijdelijk toegenomen. In 2019 is het bestuurssecretariaat versterkt en de financial control functie ingevuld. Om de doelen van de subsidies te realiseren heeft Ma extra fte ingezet waardoor deze hoger is dan de behoudende begroting in fte.

Behoudens het eventueel toekomstig op te zetten projectenbureau zal de bezetting van het ondersteunend personeel naar verwachting niet toenemen. Door het invoeren van de nieuwe teamstructuur zien we in 2019 een lichte stijging op inzet van ondersteunend personeel op diverse vlakken. Aangezien

de opleidingsmanagers in 2018 van OBP naar OP zijn gezet is de verhouding tussen deze twee veranderd.

In onderstaand overzicht leest u hoe de financiële kengetallen van Ma zich verhouden door de jaren heen.

Als gevolg van het positieve resultaat over 2019 is het eigen vermogen verbeterd t.o.v. 2018. De kasstroom over 2019 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.

Het plan is om de nieuwbouw grotendeels uit eigen middelen te financieren,

## A2. Financiële ontwikkeling in meerjarenperspectief in EUR 1.000

| Balans  | Realisatie    |               | Begroting     |               | Prognose      |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
| Vaste Activa  |               |               |               |               |               |               |
| -IVA  | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| -MVA  | 15.157        | 21.120        | 26.785        | 27.210        | 26.834        | 25.759        |
| -FVA  | 96            | 89            | 89            | 89            | 89            | 89            |
| <b>Totaal vaste activa</b>                          | <b>15.254</b> | <b>21.209</b> | <b>26.874</b> | <b>27.299</b> | <b>26.923</b> | <b>25.848</b> |
| Vlottende activa                                    | 17.828        | 9.801         | 7.277         | 5.833         | 5.747         | 6.864         |
| <b>Totaal activa</b>                                | <b>33.082</b> | <b>31.010</b> | <b>34.151</b> | <b>33.132</b> | <b>32.670</b> | <b>32.712</b> |
| Eigen vermogen                                      |               |               |               |               |               |               |
| Algemene reserve                                    | 15.731        | 16.255        | 15.996        | 15.777        | 16.115        | 16.958        |
| Private bestemmingsreserve                          | 96            | 89            | 89            | 89            | 89            | 89            |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                        | <b>15.827</b> | <b>16.344</b> | <b>16.085</b> | <b>15.866</b> | <b>16.204</b> | <b>17.047</b> |
| Voorzieningen                                       | 6.342         | 4.450         | 4.450         | 4.450         | 4.450         | 4.450         |
| Langlopende schulden                                | 6.000         | 5.400         | 8.800         | 8.000         | 7.200         | 6.400         |
| Kortlopende schulden                                | 4.913         | 4.816         | 4.816         | 4.816         | 4.816         | 4.816         |
| <b>Totaal Passiva</b>                               | <b>33.082</b> | <b>31.010</b> | <b>34.151</b> | <b>33.132</b> | <b>32.670</b> | <b>32.712</b> |
| Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden) | 3,6           | 2,0           | 1,2           | 0,9           | 0,8           | 0,9           |
| Rentabiliteit (resultaat/eigen vermogen)            | 11,2          | 5,5           | -1,7          | -1,5          | 2,4           | 5,8           |
| Rentabiliteit begrip OC&W (resultaat/opbrengsten)   | 5,3           | 2,8           | -0,8          | -0,7          | 1,0           | 2,5           |
| Solvabiliteit (1)                                   | 0,5           | 0,5           | 0,5           | 0,5           | 0,5           | 0,5           |
| Solvabiliteit (2)                                   | 0,7           | 0,7           | 0,6           | 0,6           | 0,6           | 0,6           |

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 terug te zien in de kengetallen. Daarom is de komende jaren een dalende lijn te zien in de liquiditeit. Op termijn wordt voor de nieuwbouwplannen ook een uitbreiding van de externe financiering voorzien. Dit zal een wijziging in onze financieringsstructuur teweeg gaan brengen.

Er is er een onderhoudsvoorziening waaruit toekomstige meerjarige onderhouds-uitgaven aan gebouwen en inrichtingen bekostigd zullen worden. In 2019 is de onderhoudsvoorziening verder toegenomen. Enerzijds omdat de uitgaven die hebben plaatsgevonden, conform planning, enigszins lager zijn dan de mate waarin aan de voorziening in 2019 is gedoteerd. Voorts is een reservering genomen voor de kosten van de uitvoering van maatregelen om aan het Klimaat-akkoord te voldoen.

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 apparatuur en andere bedrijfsmiddelen plaatsvinden, voor vervanging en ten gevolge van uitbreiding van het aantal opleidingen.

## 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 solvabiliteit blijft op termijn op een goed niveau, boven de gestelde norm.

Wanneer gekeken wordt naar de toekomst zien we dat de dalende studenten aantallen en de naleving van de afspraken uit het Klimaatakkoord een stevige solvabiliteit vereisen. Ook leidt de onzekerheid rondom de realisatie van de huisvesting tot een aanvullende behoefte aan een buffer in het eigen vermogen. Wanneer realisatie van de nieuwbouw langer uitblijft zijn maatregelen met impact op de financiële resultaten waarschijnlijk. Ook al gaan we daar in de prognoses van de toekomstige exploitaties vooralsnog niet van uit.

## Liquiditeit

De liquiditeit geeft de verhouding aan tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Deze is in 2019 verder gestegen naar 3,7 (2018 was 2,8). De liquiditeitsratio 2019 is aanzienlijk gestegen door de hoge positieve operationele kasstroom. De geplande nieuwbouw zal gevolgen hebben op de balanstotalen in 2020 en verdere jaren. De MVA zal stijgen, uitgaande van het begrote bedrag van € 12 mln. aan nieuwbouw zullen de liquiditeiten afnemen. Eventueel zullen de langlopende schulden toenemen.

## Kerncijfers

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

| Financieel                                | 2019   | 2018   | 2017   | 2016   | 2015   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Totale baten in € (incl. fin. baten)      | 33.631 | 30.362 | 26.893 | 25.415 | 22.512 |
| Totale lasten in € (incl. fin. lasten)    | 31.861 | 29.281 | 25.538 | 24.908 | 21.767 |
| Exploitatieresultaat in €                 | 1.770  | 1.082  | 1.355  | 507    | 767    |
| Eigen vermogen in €                       | 15.827 | 14.057 | 12.974 | 11.612 | 11.101 |
| Totaal vermogen in €                      | 33.082 | 29.923 | 27.421 | 26.236 | 25.226 |
| Rijksbijdrage / totale lasten             | 96,6%  | 96,4%  | 96,1%  | 98,0%  | 96,5%  |
| Personele lasten / totale lasten          | 71,4%  | 71,1%  | 73,3%  | 73,2%  | 71,9%  |
| Afschrijvingen / totale lasten            | 4,9%   | 5,2%   | 6,3%   | 6,0%   | 8,0%   |
| Huisvestingslasten / totale lasten        | 11,4%  | 11,3%  | 8,5%   | 8,6%   | 9,6%   |
| Overige instellingslasten / totale lasten | 11,2%  | 11,1%  | 10,3%  | 10,3%  | 10,6%  |
| Totale lasten / aantal leerlingen in €    | 11.017 | 9.610  | 8.607  | 8.973  | 7.865  |
| Eigen vermogen / baten                    | 47,1%  | 46,3%  | 48,2%  | 45,7%  | 49,3%  |
| Werkkapitaal / baten                      | 38,4%  | 28,6%  | 20,2%  | 14,4%  | 19,3%  |
| Opbrengst contract activiteiten / baten   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   |
| Investeringen huisvesting / baten         | 0,0%   | 1,0%   | 2,6%   | 8,4%   | 0,0%   |
| Investeringen inventaris / baten          | 1,1%   | 1,2%   | 1,4%   | 3,6%   | 1,2%   |

De percentages zijn gegeven in gerealiseerde resultaten en genormaliseerde resultaten (tussen haakjes). De genormaliseerde resultaten betreffen de resultaten exclusief de opbrengsten en kosten gerelateerd aan de verkoop van het pand aan de Dintelstraat 60.



### A3. Meerjarenbegroting

| Resultatenrekening (EUR x 1.000)         | Gerealiseerd  |               | Begroting     | Prognose      |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
| Rijksbijdrage                            | 29.272        | 32.488        | 31.857        | 30.290        | 31.106        | 32.250        | 33.095        |
| Overige overheidsbijdragen               | 599           | 765           | 350           | 350           | 300           | 300           | 300           |
| <b>Publieke bijdragen</b>                | <b>29.870</b> | <b>33.253</b> | <b>32.207</b> | <b>30.640</b> | <b>31.406</b> | <b>32.550</b> | <b>33.395</b> |
| Cursusgelden                             | 1             | 1             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Overige baten                            | 492           | 375           | 88            | 88            | 88            | 88            | 88            |
| <b>Totale baten</b>                      | <b>30.362</b> | <b>33.630</b> | <b>32.295</b> | <b>30.728</b> | <b>31.494</b> | <b>32.638</b> | <b>33.483</b> |
| Personeelslasten                         | 20.805        | 22.753        | 23.084        | 22.648        | 23.178        | 23.681        | 23.935        |
| Afschrijvingen                           | 1.530         | 1.551         | 1.620         | 1.835         | 2.075         | 2.075         | 2.075         |
| Huisvestingslasten                       | 3.301         | 3.625         | 2.400         | 2.239         | 2.151         | 2.190         | 2.230         |
| Overige lasten                           | 3.263         | 3.578         | 3.969         | 3.896         | 3.973         | 4.053         | 4.134         |
| <b>Totale lasten</b>                     | <b>28.899</b> | <b>31.508</b> | <b>31.073</b> | <b>30.618</b> | <b>31.377</b> | <b>31.999</b> | <b>32.374</b> |
| Financiële baten en lasten               | 382           | 352           | 330           | 369           | 335           | 301           | 267           |
| <b>Resultaat</b>                         | <b>1.082</b>  | <b>1.770</b>  | <b>892</b>    | <b>-259</b>   | <b>-218</b>   | <b>338</b>    | <b>842</b>    |
| Resultaat deelnemingen                   | 1             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Incidentele baten en lasten in resultaat | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>Resultaat</b>                         | <b>1.083</b>  | <b>1.769</b>  | <b>892</b>    | <b>-259</b>   | <b>-218</b>   | <b>338</b>    | <b>842</b>    |

#### Baten

De uiteindelijke realisatie van de (rijks)bijdragen zijn in 2019 hoger dan begroot. Zo is de lumpsum-toekenning hoger uitgevallen dan begroot. In de bekostiging van 2019 is de studentengroei van 2017 en de veranderde verantwoording van de subsidiestromen zichtbaar. Daarnaast is het rendement verbeterd. De komende jaren zal de bekostiging bij gelijkblijvende omstandigheden dalen in verband met de gerealiseerde afname van het aantal studenten in 2019 en de verwachte krimp in de komende jaren.

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 verwacht € 0,8 mln. Deze daling is gecompenseerd en deze compensatie zal in stappen worden afgebouwd. Als gevolg hiervan daalt de bekostiging in de komende jaren.

#### 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 in loondienst zullen naar verwachting stijgen als gevolg van de verandering van de mix onderwijzend/ ondersteunend personeel. Het onderwijzend personeel heeft een hoger gemiddeld loon dan de ondersteunende staf. Daarnaast zal er sprake zijn van stijging in de personeelskosten als gevolg van een stijging in de gemiddelde leeftijd. Tevens zijn de gemiddelde personele lasten van het onderwijzend personeel 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.

## Kengetallen huisvesting

|  | Gerealiseerd |        | Begroting | Prognose |        |        |        |
|--|--------------|--------|-----------|----------|--------|--------|--------|
|  | 2018         | 2019   | 2020      | 2021     | 2022   | 2023   | 2024   |
| Aantal m2 bruto vloeroppervlak                 | 23.318       | 22.765 | 22.765    | 23.522   | 23.522 | 23.522 | 23.522 |
| Aantal m2 per gewogen student                  | 7,65         | 7,87   | 7,54      | 8,37     | 8,14   | 8,02   | 7,62   |
| %m2 huur als aandeel van de totaal aantal m2   | 15%          | 18%    | 15%       | 7%       | 0%     | 0%     | 0%     |
| Gewogen deelnemers per 1 oktober (incl. VMBO)  | 3.047        | 2.892  | 3.020     | 2.811    | 2.888  | 2.933  | 3.085  |
| Huisvestingslasten in EUR 1.000                | 3.301        | 3.625  | 2.400     | 2.239    | 2.151  | 2.190  | 2.230  |
| Huisvestingslasten /m2 in EUR                  | 142          | 159    | 105       | 95       | 91     | 93     | 95     |
| Investeringsbehoefte als % van de totale omzet | 2,2%         | 1,1%   | 18,6%     | 4,9%     | 2,2%   | 0,0%   | 0,0%   |

## 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 ook 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 reeds gehanteerde analyse op basis van financiële kengetallen. Ma heeft dergelijke analyses voor haar onderkende risicogebieden uitgevoerd en toegelicht in dit verslag. Ma heeft haar risico's als volgt in kaart gebracht:

1. bestuurlijke risico's
2. huisvestingsrisico
3. risico's rendementsontwikkeling
4. krimp
5. duurzaamheid
6. personele risico's
7. ICT-risico's
8. publiciteitsrisico's
9. financieringsrisico's
10. investeringsrisico's

11. privacy-risico's
12. gevolgen coronacrisis

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:

### 1. 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.

## 2. Huisvestingsrisico

Ma heeft na het gereedkomen in 2016 van de opbouw en renovatie van de bestaande 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. Binnen een termijn van 2 tot 4 jaar is er echter onvoldoende ruimte aanwezig ondanks de tijdelijke huisvesting. 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. Er is een go/no-go afspraak gemaakt met de RvT op de start van de volgende fase van de nieuwbouw. De tot zover door Ma gemaakte voorbereidingsuitgaven zijn rechtstreeks in de staat van baten en lasten verantwoord. 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. Momenteel is er sprake van ca 1 ½ jaar vertraging aangezien de gemeente geen goedkeuring geeft op de initiële bouwplannen van Ma. Het VO proces is in 2019 geheel opnieuw opgestart.

## 3. Risico's rendementsontwikkeling

Het risico bestaat dat rendementsdoelstellingen niet aan de inspectienormen voldoen. Indien dit het geval is, kan bekostiging voor de betreffende opleidingen komen te vervallen. 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 heeft eind 2018 een controle uitgevoerd. Het oordeel van de inspectie was positief.

## 4. Krimp

Het Mediacollege 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 de afgelopen jaren een vermindering van het aantal aanmeldingen gezien. Ook ten gevolge van de aangepaste regelgeving rondom de intake, ziet Ma een afname van het aantal ingeschrevenen per 1 oktober. Er is sprake van een grote groei van 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. Mede als gevolg hiervan is de studentenprognose onzekerder geworden waardoor effectieve planning van middelen bemoeilijkt wordt.

## 5. Duurzaamheid

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 mln. zullen bedragen voor de komende 10 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 significante effecten hebben op de financiële resultaten. Gezien de stand van het vermogen en de liquide reserves is dit risico overbrugbaar.

## 6. 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 ondervangen, neemt Ma de volgende maatregelen: indien 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 op

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.

## 7. 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 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 en dit wordt in 2019 gecontinueerd.

## 8. 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 indien daar aanleiding toe is gerichte actie. Er zijn werkprocessen beschreven op basis van verschillende scenario's om calamiteiten het hoofd te bieden.

## 9. 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 treasury-statuut opgenomen hoe omgegaan wordt met:

- Liquiditeit op korte en op lange termijn, op basis van frequente kasstroomanalyses;
- Beheersing van de kosten van financiering, middels leningen met een vast rentepercentage voor

een vastgestelde termijn;

- Beleggingen, waarbij afgezien wordt van beleggingen in derivaten en complexe financiële producten;
- Overtollige middelen, welke alleen bij instellingen met een A-rating worden weggezet voor een periode welke recht doet aan de toekomstige verwachte kasstroom-ontwikkelingen.

Het verloop van de lening is te zien in overzicht langlopende schulden en het verloop van de liquiditeiten is inzichtelijk gemaakt in het kasstroomoverzicht in het kasstroomoverzicht 2019.

In 2019 is er € 600k afgelost op de lening conform de leningsovereenkomst. 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.

## 10. Investeringsrisico's

Het onderwijs dat Ma aanbiedt is investeringsintensief. In de afgelopen jaren is er in de aanloop naar de investering van de nieuwbouw een beperkend beleid geweest op de investeringen van apparatuur die gebruikt wordt in het onderwijs. Inmiddels is de grens daarvan bereikt. Om die reden is het de verwachting dat de omvang van de investeringen, en daarmee de afschrijvingen, in de toekomst zullen stijgen.

## 11. Privacy-risico's

Het onderwijs digitaliseert in hoog tempo met alle risico's van dien. Zoals in 6.7 de ICT-organisatie beschreven wordt, is Ma zich bewust van de risico's en beperkt deze middels implementatie van een AVG-compliance plan waarin bewustwording wordt vergroot, AVG regelgeving wordt geïmplementeerd en contractuele bepalingen worden herzien.

Vanaf 25 mei 2018 is de voor Nederland geldende Wet Bescherming Persoonsgegevens vervangen door de nieuwe (Europese) wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De AVG stelt hogere en aanvullende eisen aan privacy en het CvB van 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 organisatorische 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.

Beide begrippen staan dan ook naast elkaar, en zijn van elkaar afhankelijk. Om makkelijk over informatiebeveiliging en privacy te kunnen praten korten we het af tot IBP.

## 12. Gevolgen coronacrisis

De uitbraak van het coronavirus heeft op de hele wereld een flinke impact, zo ook op het onderwijs.

Op dit moment van verslaggeving is nog niet exact te overzien wat de exacte 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 m.b.t. de crisis verandert snel. Door de onzekerheid waarin we nu zitten is het op dit moment van verslaggeving nog niet mogelijk een heel erg gedegen analyse van de situatie te geven.

De reeds bekende gevolgen en genomen maatregelen zijn onder andere:

- Sluiting van de scholen.

Waar mogelijk wordt aan leerlingen op afstand onderwijs gegeven.

- Besmetting tijdens examens.

De examens 2020 worden op aangepaste wijze afgenomen. Ruimtes zijn aangepast zodat veilig op school 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. Tijdens het examen zien we 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 videogesprekken. 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 allen 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.

## 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 mb- 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.

## 7.10 B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en 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 paragraaf 6.9 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 rapportage-cyclus



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 2019 heeft gewerkt conform verwachting.

## 7.11 Begroting 2020

### Bedragen in EUR x 1.000

|   |        |               |
|---|--------|---------------|
| <b>Baten</b>                            |        |               |
| Rijksbijdragen OCW                      | 28.745 |               |
| Overige subsidies OCW                   | 3.112  |               |
| <b>Rijksbijdragen</b>                   |        | <b>31.857</b> |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | 350    |               |
| Overige baten                           | 88     |               |
| <b>Totaal overige baten</b>             |        | <b>438</b>    |
| <b>Totale baten</b>                     |        | <b>32.295</b> |
| <b>Lasten</b>                           |        |               |
| Lonen en salarissen                     | 18.049 |               |
| Personeel niet in loondienst            | 3.906  |               |
| Overige personele lasten                | 1.129  |               |
| <b>Personeelslasten</b>                 |        | <b>23.084</b> |
| <b>Afschrijvingen</b>                   |        | <b>1.620</b>  |
| Huur                                    | 429    |               |
| Verzekeringen                           | 98     |               |
| Onderhoud                               | 493    |               |
| Energie en water                        | 421    |               |
| Schoonmaakkosten                        | 523    |               |
| Heffingen                               | 197    |               |
| Dotatie onderhoudsvoorziening           | 150    |               |
| Overige                                 | 89     |               |
| <b>Huisvestingskosten</b>               |        | <b>2.400</b>  |
| Administratie en beheerslasten          | 1.323  |               |
| Inventaris en apparatuur                | 824    |               |
| Leerling gerelateerde kosten            | 625    |               |
| Dotatie overige voorzieningen           | 837    |               |
| Overige                                 | 361    |               |
| <b>Overige materiële kosten</b>         |        | <b>3.969</b>  |
| <b>Totale lasten</b>                    |        | <b>31.073</b> |
| Financiële baten en lasten              |        | -330          |
| <b>Totaal resultaat</b>                 |        | <b>892</b>    |

## DEEL B JAARREKENING



84

### 8.1 Balans

| Activa                         |                          | 31-12-2019        | 31-12-2018        |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Vaste activa</b>            |                          |                   |                   |
| 1.1                            | Immateriële vaste activa | -                 | -                 |
| 1.2                            | Materiële vaste activa   | 15.157.377        | 16.330.157        |
| 1.3                            | Financiële vaste activa  | 96.450            | 88.863            |
| <b>Totaal vaste activa</b>     |                          | <b>15.253.827</b> | <b>16.419.020</b> |
| <b>Vlottende activa</b>        |                          |                   |                   |
| 1.5                            | Vorderingen              | 671.997           | 404.997           |
| 1.7                            | Liquide middelen         | 17.155.828        | 13.098.647        |
| <b>Totaal vlottende activa</b> |                          | <b>17.827.825</b> | <b>13.503.644</b> |
| <b>Totaal activa</b>           |                          | <b>33.081.652</b> | <b>29.922.664</b> |
| Passiva                        |                          | 31-12-2019        | 31-12-2018        |
| 2.1                            | Eigen vermogen           | 15.826.552        | 14.057.073        |
| 2.2                            | Voorzieningen            | 6.342.128         | 4.449.634         |
| 2.3                            | Langlopende schulden     | 6.000.000         | 6.600.000         |
| 2.4                            | Kortlopende schulden     | 4.912.972         | 4.815.957         |
| <b>Totaal passiva</b>          |                          | <b>33.081.652</b> | <b>29.922.664</b> |

## 8.2 Staat van Baten en Lasten

| Bedragen in EUR               |   | 2019              | begroot 2019      | 2018              |
|-------------------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Baten</b>                  |   |                   |                   |                   |
| 3.1                           | Rijksbijdragen                          | 32.488.061        | 30.244.095        | 29.271.596        |
| 3.2                           | Overige overheidsbijdragen en subsidies | 765.123           | 300.000           | 598.631           |
| 3.3                           | College-, cursus-, Les en examengelden  | 1.176             | 2.000             | 582               |
| 3.4                           | Baten werk in opdracht van derden       | -                 | -                 | -                 |
| 3.5                           | Overige baten                           | 375.188           | 114.500           | 491.659           |
| <b>Totaal baten</b>           |   | <b>33.629.548</b> | <b>30.660.595</b> | <b>30.362.468</b> |
| <b>Lasten</b>                 |   |                   |                   |                   |
| 4.1                           | Personeelslasten                        | 22.753.064        | 21.710.530        | 20.804.956        |
| 4.2                           | Afschrijvingen                          | 1.550.848         | 1.630.000         | 1.530.211         |
| 4.3                           | Huisvestingslasten                      | 3.625.217         | 2.032.436         | 3.301.108         |
| 4.4                           | Overige lasten                          | 3.578.471         | 3.596.975         | 3.262.762         |
| <b>Totaal lasten</b>          |   | <b>31.507.599</b> | <b>28.969.941</b> | <b>28.899.037</b> |
| <b>Operationeel resultaat</b> |   | <b>2.121.949</b>  | <b>1.690.654</b>  | <b>1.463.431</b>  |
| 5                             | Financiële baten en lasten              | -352.267          | -356.280          | -381.645          |
| <b>Resultaat</b>              |   | <b>1.769.683</b>  | <b>1.334.374</b>  | <b>1.081.786</b>  |
| 7                             | Resultaat deelnemingen                  | -204              | -                 | 854               |
| <b>Totaal resultaat</b>       |   | <b>1.769.479</b>  | <b>1.334.374</b>  | <b>1.082.640</b>  |

## 8.3 Kasstroomoverzicht

| Bedragen in EUR                                       | 2019             | 2018             |
|---|------------------|------------------|
| <b>Saldo baten en lasten</b>                          | <b>2.121.949</b> | <b>1.463.431</b> |
| Aanpassing voor:                                      |                  |                  |
| Afschrijvingen  | 1.550.848        | 1.530.211        |
| Mutaties voorzieningen                                | 1.892.493        | 1.897.335        |
| Verandering in vlottende middelen                     |                  |                  |
| Mutatie Vorderingen (-/-)                             | -267.000         | -247.384         |
| Mutatie Kortlopende Schulden                          | 97.016           | 121.277          |
| <b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>         | <b>3.273.357</b> | <b>3.301.439</b> |
| Ontvangen interest                                    |                  |                  |
| Betaalde interest                                     | -352.267         | -381.645         |
| Resultaat deelnemingen                                | 204              | -                |
|   | <b>-352.063</b>  | <b>-381.645</b>  |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>5.043.244</b> | <b>4.383.225</b> |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten                |                  |                  |
| Financiële vaste activa                               | -7.995           | -                |
| Investerings in MVA/IVA (-/-)                         | -378.068         | -662.974         |
| Desinvesteringen in MVA                               | -                | -                |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-386.063</b>  | <b>-662.974</b>  |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten               |                  |                  |
| Aflossing langlopende schulden (-/-)                  | -600.000         | -600.000         |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>-600.000</b>  | <b>-600.000</b>  |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b>4.057.181</b> | <b>3.120.251</b> |

## 8.4 Toelichting op de jaarrekening 2019

### 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 voorwaardering 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.

## Afschrijvingstermijnen

| Categorie                              | Afschrijvingstermijn |
|--|----------------------|
| Terreinen                              | 20 jaar              |
| Gebouwen                               | 30 jaar              |
| Verbouwing                             | 10 jaar              |
| Renovatie Condensatorweg (huurlokatie) | 7 jaar               |
| Infrastructuur                         | 5 jaar               |
| Hard- en Software                      | 5 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 waardevermindering-verlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies 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 waarde wijzigingen in de staat van baten en lasten of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies, 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 waarderings- en informatievervalsdoeleinden 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.



## Voorzeningen

Voorzeningen 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 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 tot en met 2018 eveneens gehanteerd. De rijksvergoedingen zijn tot die tijd in overeenstemming met de door het ministerie van OCW gehanteerde bekostigingssystematiek verantwoord in de rekening voor zover deze aan het verslagjaar waren toe te rekenen. 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 pensioenpremies in de toekomstige jaren is niet beschikbaar. De dekkingsgraad van het ABP op 31-12-2019 bedraagt 98 %.

## Wet Normering Topinkomens (WNT)

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi) publieke sector (WNT) heeft het 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 schat-

tingen 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 31-12-2019

### 1.2 Materiële vaste activa

| Bedragen in Eur               | 1.2.1 Gebouwen en terreinen | 1.2.2 Inventaris en apparatuur | 1.2.4 Software | Totaal            |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------|-------------------|
| Aanschafprijs                 | 31.916.875                  | 12.066.214                     | 493.454        | 44.476.543        |
| Cumulatieve afschrijvingen    | -17.056.713                 | -10.597.516                    | -492.157       | -28.146.386       |
| <b>Boekwaarde 1-1-2019</b>    | <b>14.860.162</b>           | <b>1.468.698</b>               | <b>1.297</b>   | <b>16.330.157</b> |
| <b>Mutaties in boekwaarde</b> |                             |                                |                |                   |
| Investeringen                 | 3.159                       | 374.909                        | -              | 378.068           |
| Desinvesteringen              | -                           | -                              | -              | -                 |
| Desinvestering afschrijving   | -                           | -                              | -              | -                 |
| Afschrijvingen                | -1.090.490                  | -459.061                       | -1.297         | -1.550.848        |
| <b>Saldo 2019</b>             | <b>-1.087.331</b>           | <b>-84.152</b>                 | <b>-1.297</b>  | <b>-1.172.780</b> |
| Stand per 31 december 2019    |                             |                                |                |                   |
| 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>1.384.546</b>               | <b>-</b>       | <b>15.157.377</b> |

### Waarde gebouwen en terreinen

| Bedragen in EUR x 1.000 | Peildatum | WOZ waarde | Peildatum | Getaxeerde waarde |
|-------------------------|-----------|------------|-----------|-------------------|
| Contactweg 36           | 01-01-19  | 13.308     | 19-01-15  | 19.100            |
| Dintelstraat 15         | 01-01-19  | 3.631      | 19-01-15  | 8.700             |

## 1.3 Financiële vaste activa

### Overzicht deelnemingen

| Bedragen in EUR  | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activ | Resultaat 2019 | Art.2 403 BW ja/nee | Deelname % |
|------------------|-----------------|------------------|------------|----------------|---------------------|------------|
| GMI Holding B.V. | B.V.            | Amsterdam        | 1          | -204           | ja                  | 100        |
| Impresariaat     | B.V.            | Amsterdam        |            | -              | ja                  | 100        |
|                  |                 |                  |            | <b>-204</b>    |                     |            |

| Bedragen in EUR             | 2019          | mutatie *    | 2018          |
|-----------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Deelneming GMI Holding B.V. |               |              |               |
| Boekwaarde 1-1              | 96.654        | 7.791        | 88.009        |
| Exploitatieresultaat        | -204          | -            | 854           |
| <b>Boekwaarde 31-12</b>     | <b>96.450</b> | <b>7.791</b> | <b>88.863</b> |

\* Resultaat correctie 2018

## 1.5 Vorderingen

| Bedragen in EUR                          |                                       | 31-12-2019     | 31-12-2018     |
|--|---------------------------------------|----------------|----------------|
| 1.5.1                                    | Debiteuren                            | 26.193         | 20.636         |
| 1.5.5                                    | Studenten/deelnemers/cursisten        | 15.044         | 18.181         |
| 1.5.7                                    | Overige vorderingen                   | 51.436         | 46.735         |
| 1.5.8                                    | Overlopende activa                    | 591.324        | 336.405        |
| 1.5.9                                    | Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid | -12.000        | -16.960        |
| <b>Vorderingen</b>                       |                                       | <b>671.997</b> | <b>404.997</b> |
| <b>Uitsplitsing</b>                      |                                       |                |                |
| 1.5.8.1                                  | Vooruitbetaalde kosten                | 229.035        | 248.551        |
| 1.5.8.2                                  | Verstreckte voorschotten              | 892            | 4.682          |
| 1.5.8.3                                  | Overige overlopende activa            | 361.397        | 83.171         |
| <b>Overlopende activa</b>                |                                       | <b>591.324</b> | <b>336.405</b> |
| 1.5.9.1                                  | Stand per 1-1                         | 16.960         | 109.850        |
| 1.5.9.1                                  | toevoeging / Onttrekking              |                |                |
| 1.5.9.3                                  | Vrijval / dotatie                     | -4.959         | -92.890        |
| <b>Voorzieningen wegens oninbaarheid</b> |                                       | <b>12.000</b>  | <b>16.960</b>  |

De looptijd van de vorderingen is korter dan een jaar. Toename Overige overlopende activa is voornamelijk t.g.v. reclassificatie vooruitbetalingen crediteuren.

## 1.7 Liquide middelen

| Bedragen in EUR         |                                     | 31-12-2019        | 31-12-2018        |
|-------------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1.7.1                   | Kasmiddelen                         | 676               | 1.242             |
| 1.7.2                   | Tegoeden op bank- en girorekeningen | 17.155.152        | 13.097.404        |
| <b>Liquide middelen</b> |                                     | <b>17.155.828</b> | <b>13.098.646</b> |

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Ma



## 2.1 Eigen vermogen

| Bedragen in EUR                     |                              | Stand per<br>1-1-2019 | Vermogens mutatie | nieuwe consolidatie | Resultaat        | Stand per<br>31-12-2019 |
|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------------------|
| 2.1.1                               | Algemene reserve             | 13.968.209            | -                 | -7.791              | 1.769.683        | 15.730.101              |
| 2.1.2                               | Bestemmingsreserve (publiek) | -                     | -                 | -                   | -                | -                       |
| 2.1.3                               | Bestemmingsreserve (privaat) | 88.863                | 7.791             | -                   | -204             | 96.450                  |
| <b>Eigen vermogen</b>               |                              | <b>14.057.072</b>     | <b>7.791</b>      | <b>-7.791</b>       | <b>1.769.479</b> | <b>15.826.551</b>       |
| 1.3.1                               | Grafisch Media Instituut     | 88.863                | 7.791             | -                   | -204             | 96.450                  |
| 1.3.2                               | Impresariaat                 | -                     | -                 | -                   | -                | -                       |
| <b>Bestemmingsreserve (Privaat)</b> |                              | <b>88.863</b>         | <b>7.791</b>      | <b>-</b>            | <b>-204</b>      | <b>96.450</b>           |

## 2.2 Voorzieningen

| Bedragen in EUR      |                             | Stand per<br>1-1-2019 | vrijval        | dotatie          | onttrekking       | Stand per<br>31-12-2019 | Kortlopend deel<br><1 jaar | Langlopend deel<br>>1 jaar |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------|------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2.2.1                | Personeelsvoorzieningen     | 1.904.677             | -62.358        | 1.391.768        | -693.527          | 2.540.560               | 1.270.756                  | 1.269.625                  |
| 2.2.3                | Voorziening groot onderhoud | 2.544.957             | -              | 1.862.843        | 606.231           | 3.801.568               | 1.606.000                  | 2.195.568                  |
| <b>Voorzieningen</b> |                             | <b>4.449.634</b>      | <b>-62.358</b> | <b>3.254.611</b> | <b>-1.299.758</b> | <b>6.342.128</b>        | <b>2.876.756</b>           | <b>3.465.193</b>           |

| 2.2.1   | Personeelsvoorzieningen      | "Stand per<br>1-1-2019" | vrijval        | dotaties         | onttrekkingen   | "Stand per<br>31-12-2019" | Kortlopend deel<br><1 jaar | Langlopend deel<br>>1 jaar |
|---------|------------------------------|-------------------------|----------------|------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2.2.1.1 | Voorziening wachtgeld        | 682.735                 | -62.358        | -                | -18.238         | 602.138                   | 87.000                     | 515.138                    |
| 2.2.1.2 | Voorziening senioren         | 637.942                 | -              | 1.096.274        | -302.435        | 1.431.781                 | 972.071                    | 459.710                    |
| 2.2.1.2 | Voorziening langdurig zieken | 350.000                 | -              | 263.493          | -350.000        | 263.493                   | 186.685                    | 76.629                     |
| 2.2.1.3 | Voorziening jubileum         | 234.000                 | -              | 32.001           | -22.854         | 243.147                   | 25.000                     | 218.147                    |
|         |                              | <b>1.904.677</b>        | <b>-62.358</b> | <b>1.391.768</b> | <b>-693.527</b> | <b>2.540.560</b>          | <b>1.270.756</b>           | <b>1.269.625</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 maken 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.

### 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 de samenhangende deel van de loonkosten die voor rekening van het Ma zijn. De voorziening Klokuren hebben betrekking op de verwachte kosten van uren die werknemers kunnen gebruiken om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Deze voorziening is door het Ma in 2019 ad € 700k voor het eerst getroffen.

### Overige voorziening personeel

Deze voorziening is getroffen voor de verwachte kosten van werknemers die langdurig ziek zijn.

### Voorziening jubileum

In 2019 is de voorziening voor jubilea berekend op basis van het aantal medewerkers.

De berekening is gebaseerd op de medewerkers die per ultimo 2019 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.

### 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 2019 waren de werkelijke uitgaven ad € 606k min of meer conform de geplande uitgaven ad € 647k. Wij verwachten in de komende 3 jaren een uitgaven van gemiddeld jaarlijks € 1.394k, waardoor de voorziening volgens planning in de komende jaren zal afnemen.

### 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 onderwijspanden worden bepaald en deze vervolgens wordt 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 kostenegalitatie voor groot onderhoud hanteerden zoals hierboven beschreven. In 2019 heeft er een extra dotatie aan de voorziening groot onderhoud gemaakt ad 1,0 mln voor kosten tegemoetkoming Klimaatakkoord (duurzaamheid).

### Langlopende schulden

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.

## 2.3 Langlopende schulden

| Bedragen in EUR             | Stand per<br>31-12-2019 | Aangegane<br>lening | Aflossingen    | Stand per<br>31-12-2019 | Looptijd > 1 jaar | Looptijd > 5 jaar |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------|-------------------------|-------------------|-------------------|
| 2.3.3 Kredietinstellingen   | 6.600.000               | -                   | 600.000        | 6.000.000               | 5.400.000         | 3.000.000         |
| <b>Langlopende schulden</b> | <b>6.600.000</b>        | <b>-</b>            | <b>600.000</b> | <b>6.000.000</b>        | <b>5.400.000</b>  | <b>3.000.000</b>  |

## 2.4 Kortlopende schulden

| Bedragen in EUR                                     |  | 31-12-2019       | 31-12-2018       |
|---|--|------------------|------------------|
| 2.4.1   | Kredietinstellingen                          | 600.000          | 600.000          |
| 2.4.3   | Crediteuren                                  | 895.621          | 825.856          |
| 2.4.4   | OCW  | 938.282          | 931.973          |
| 2.4.7   | Belastingen en premies sociale verzekeringen | 819.401          | 776.881          |
| 2.4.8   | Schulden ter zake van pensioenen             | 243.070          | 209.723          |
| 2.4.9   | Overige kortlopende schulden                 | 13.477           | 13.477           |
| 2.4.10  | Overlopende passiva                          | 1.403.122        | 1.458.048        |
| <b>Kortlopende schulden</b>                         |  | <b>4.912.972</b> | <b>4.815.957</b> |
| <b>Uitsplitsing</b>                                 |  |                  |                  |
| 2.4.7.1   | Loonheffing                                  | 819.401          | 776.881          |
| 2.4.7.2   | Omzetbelasting                               | -                | -                |
| 2.4.7.4   | Overige belastingen                          | -                | -                |
| <b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b> |  | <b>819.401</b>   | <b>776.881</b>   |
| <b>Uitsplitsing</b>                                 |  |                  |                  |
| 2.4.10.5  | Vakantiegeld en -dagen                       | 685.394          | 575.755          |
| 2.4.10.6  | Accountants- en administratiekosten          | 40.838           | 40.000           |
| 2.4.10.8  | Overige                                      | 676.890          | 842.293          |
| <b>Overlopende passiva</b>                          |  | <b>1.403.122</b> | <b>1.458.048</b> |

### Kortlopende schulden

Onder de post OZW/EC zijn niet-geormerkte rijksbijdragen verantwoord. Dit betreft de Kwaliteitsafspraken MBO, zij-instroom, Lerarenbeurs, voorziening leermiddelen, minimagezinnen en resultaatafhankelijk budget.

G1: Verantwoording van OCW subsidie zonder verrekening clausule

| Omschrijving   | jaar | Toewijzing Kenmerk | datum    | Bedrag van de Toewijzing | Ontvangen t/m verslagjaar | De prestatie is ultimo verslagjaar "geheel uitgevoerd en afgerond" | "nog niet geheel afgerond" | Kosten jaar 2019 | Overlopend     |
|--|------|--------------------|----------|--------------------------|---------------------------|--|----------------------------|------------------|----------------|
| Zij-instroom   | 2016 | 781848-1           | 22-11-16 | 100.000                  | 100.000                   | x  |                            | 0                | 7.870*         |
| Zij-instroom   | 2017 | 811860-1           | 21-03-17 | 160.000                  | 160.000                   | x  |                            | 0                | 15.875*        |
| Zij-instroom   | 2017 | 838885-1           | 14-04-17 | 40.000                   | 40.000                    | x  |                            | 0                | 9.916*         |
| Zij-instroom   | 2017 | 842580-1           | 19-05-17 | 40.000                   | 40.000                    |  | x                          | 552              | 122*           |
| Zij-instroom   | 2017 | 845637-1           | 20-06-17 | 20.000                   | 20.000                    | x  |                            | 7.781            | -              |
| Zij-instroom   | 2018 | 888761-1           | 22-01-18 | 40.000                   | 40.000                    | x  |                            | 14.076           | -              |
| Zij-instroom   | 2018 | 942078-1           | 20-11-18 | 40.000                   | 40.000                    | x  |                            | 13.969           | -              |
| Zij-instroom   | 2019 | 966854-1           | 20-03-19 | 180.000                  | 180.000                   |  | x                          | 173.933          | 6.067          |
| Zij-instroom   | 2019 | 1027576-1          | 19-12-19 | 100.000                  | 100.000                   |  | x                          | 90.635           | 9.365          |
| Zij-instroom   | 2020 | 1046665-1          | 20-02-20 |                          |                           |  | x                          | 27.558           | -27.558        |
| Studieverlof   | 2019 | 1006116-1          | 20-09-19 | 19.038                   | 19.038                    |  | x                          | 7.933            | 11.106         |
| Studieverlof   | 2018 | 928206-1           | 21-08-18 | 26.442                   | 26.442                    | x  |                            | 15.425           | -              |
| Studieverlof VO                                      | 2018 | 929766-1           | 21-08-18 | 10.286                   | 10.286                    | x  |                            | 6.000            | -              |
| Studieverlof VO                                      | 2019 | 1007612-1          | 20-09-19 | 10.286                   | 10.286                    |  | x                          | 4.286            | 6.000          |
| Leermiddelen minimagezinnen                          | 2017 | 849433-1           | 22-08-17 | 60.330                   | 60.330                    |  | x                          | 2.767            | 26.274         |
| Leermiddelen minimagezinnen                          | 2018 | 926375-2           | 20-03-18 | 65.231                   | 65.231                    |  | x                          | -                | 65.231         |
| Leermiddelen minimagezinnen                          | 2019 | 1003676-1          | 20-08-19 | 67.227                   | 67.227                    |  | x                          | -                | 67.227         |
| Resultaat afhankelijk budget                         | 2018 | 935939-2           | 20-11-18 | 23.228                   | 23.228                    |  | x                          | -                | 23.228         |
| Resultaatafhankelijk aanvullende bekostiging VSV mbo | 2018 | 936040-1           | 20-11-18 | 349.455                  | 349.455                   |  | x                          | -                | 349.455        |
| Kwaliteitsafspraken resultaatafhankelijk budget BPV  | 2018 | 939740-1           | 19-12-18 | 353.625                  | 353.625                   |  | x                          | -                | 353.625        |
| Resultaat afhankelijk bek.VSV VO vast 2020           | 2019 | 1014652-1          | 20-11-19 | 9.000                    | 9.000                     |  | x                          | -                | 9.000          |
| Resultaat afhankelijk bek.VSV VO vast 2019           | 2018 | 934037-2           | 20-11-18 | 8.949                    | 8.949                     | x  |                            | 8.948            | -              |
| <b>Totaal in EUR</b>                                 |      |                    |          | <b>1.723.098</b>         | <b>1.723.098</b>          |  |                            |                  | <b>932.804</b> |

\*medewerkers uit dienst en gestopt restgeld (subsidie-gemaakte kosten Ma) moet terug naar DUO

## G2-A Aflopend per ulimo verslagjaar

| Omschrijving | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing datum | Bedrag van de Toewijzing | Saldo 1-1-2019 | Ontvangen t/m verslagjaar | Totale kosten t/m verslagjaar | Kosten jaar 2019 | Te verrekenen ultimo 2019 |
|--------------|--------------------|------------------|--------------------------|----------------|---------------------------|-------------------------------|------------------|---------------------------|
| SMW          | 2018 874289-2      | 19-12-17         | 18.640                   | 18.640         | 18.640                    | 0                             | 13.162           | 5.478*                    |

## G2-B Doorlopen tot in volgend verslagjaar

| Omschrijving                   | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing datum | Bedrag van de Toewijzing | Saldo 1-1-2019 | Ontvangen t/m verslagjaar | Totale kosten t/m verslagjaar | Kosten jaar 2018 | Saldo nog te besteden |
|--------------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|----------------|---------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------------|
| 2.4.4 OCW kortlopende schulden | -                  | -                | -                        | -              | -                         | -                             | -                | 938.282               |

### Overlopende passiva

De reservering voor de vastgestelde vakantiedagen-verplichting is gereserveerd als kortlopende verplichting, ongeacht het moment van feitelijk genieten van de vakantiedagen. De post overige, onder de overlopende passiva, bestaat uit een veelheid van kleinere verplichtingen.

### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

| Bedragen in EUR      | 2020    | 2021    |
|----------------------|---------|---------|
| Huur gebouwen        | 247.885 | 137.592 |
| Huur kopieermachines | 71.974  | -       |
| Schoonmaak           | 351.254 | -       |

### Verplichtingen uit hoofde van contracten

Er zijn langlopende verplichtingen tot en met 2021 aangegaan inzake huur gebouwen en tot 2020 voor print/kopieermachines en schoonmaak. Er bestaat verder een waarborg van maximaal 2% van de Rijksbijdragen aan de Stichting Waarborgsom BVE die in geval van een calamiteit door de Stichting Waarborgsom geïncasseerd kan worden.

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 € 9.777k inclusief BTW.

### Overheidsbijdrage

De rijksbijdragen zijn hoger dan begroot. Er zijn bijdragen ontvangen in 2019 die in 2018 nog niet bekend waren. Ma begroot onder dit soort omstandigheden behoudend.

## 8.7 Toelichting op de staat van baten en lasten over 2019

### 3.1 Rijksbijdragen

| Bedragen<br>in EUR           |                             | 2019              | Begroot 2019      | 2018              |
|------------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 3.1.1                        | Rijksbijdragen OCW          | 28.428.661        | 27.864.095        | 26.199.229        |
| 3.1.2                        | Overige subsidies OCW       | 3.783.194         | 2.380.000         | 2.855.369         |
| 3.1.3                        | Af: inkomensoverdrachten    | -                 | -                 | -                 |
| 3.1.4                        | Ontvangen doorbelasting SWV | 276.206           | -                 | 216.999           |
| <b>Rijksbijdragen</b>        |                             | <b>32.488.061</b> | <b>30.244.095</b> | <b>29.271.596</b> |
| Uitsplitsing                 |                             |                   |                   |                   |
| 3.1.2.1.1                    | Geoormerkte subsidies       | 13.162            | -                 | 19.728            |
| 3.1.2.2.1                    | Niet-geoormerkte subsidies  | 3.770.032         | 2.380.000         | 2.835.641         |
| <b>Overige subsidies OCW</b> |                             | <b>3.783.194</b>  | <b>2.380.000</b>  | <b>2.855.369</b>  |

## Specificatie OCW Rijksbijdragen

| Bedragen in EUR                 | Personeel<br>Materieel<br>MBO | Personeel<br>Materieel<br>VO | Geoormerkt<br>MBO | Geoormerkt<br>VO | Niet<br>geoormerkt<br>MBO | Niet<br>geoormerkt<br>VO | TOTAAL            |
|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| Rijksbijdrage                   | 23.914.139                    | 2.814.338                    |                   |                  |                           |                          | 26.728.477        |
| Rijksbijdrage                   | 489.649                       | 466.125                      |                   |                  |                           |                          | 955.774           |
| Wachtgeld                       | 779.629                       |                              |                   |                  |                           |                          | 779.629           |
| Verm.uitk.                      |                               | -35.219                      |                   |                  |                           |                          | -35.219           |
| Schoolmaatschappelijk werk      |                               |                              | 13.162            |                  |                           |                          | 13.162            |
| Resultaat afhankelijk           |                               |                              |                   |                  | 338.522                   | 14.321                   | 352.843           |
| Zij-instroom                    |                               |                              |                   |                  | 320.722                   |                          | 320.722           |
| Functiemix                      |                               |                              |                   |                  |                           | 72.414                   | 72.414            |
| Salarismix                      |                               |                              |                   |                  | 697.004                   |                          | 697.004           |
| Gratis lesmateriaal VO          |                               |                              |                   |                  |                           | 93.320                   | 93.320            |
| Leerplus                        |                               |                              |                   |                  |                           | 143.208                  | 143.208           |
| Prestatiebox VO                 |                               |                              |                   |                  |                           | 95.433                   | 95.433            |
| aanvullende bekostiging         |                               |                              |                   |                  | -                         | 45.713                   | 45.713            |
| Kwaliteitsafspraken MBO         |                               |                              |                   |                  | 1.908.657                 |                          | 1.908.657         |
| Studieverlof                    |                               |                              |                   |                  | 23.357                    | 10.286                   | 33.643            |
| Voorziening leermiddelen minima |                               |                              |                   |                  | 2.767                     |                          | 2.767             |
| technisch VMBO                  |                               |                              |                   |                  |                           | 4.890                    | 4.890             |
| inhouding cursusgeld            | -582                          |                              |                   |                  |                           |                          | -582              |
| <b>Totaal</b>                   | <b>25.182.835</b>             | <b>3.245.244</b>             | <b>13.162</b>     | <b>-</b>         | <b>3.291.029</b>          | <b>479.585</b>           | <b>32.211.855</b> |

### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

|   | 2019           | Begroot 2019   | 2018           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Gemeente Amsterdam                              | 765.123        | 300.000        | 598.630        |
| Samenwerkingsverband VO                         | -              | -              | -              |
| Platform Beroepsonderwijs                       | -              | -              | -              |
| MBO 2015 pilot Excellentie                      | -              | -              | -              |
| <b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b> | <b>765.123</b> | <b>300.000</b> | <b>598.630</b> |

## Andere baten

### 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

| <b>Bedragen in EUR</b>                         | <b>2019</b>  | <b>Begroot 2019</b> | <b>2018</b> |
|--|--------------|---------------------|-------------|
| 3.3.2 Cursusgelden sector BE                   | 1.176        | 2.000               | 582         |
| <b>College-, cursus-, les- en examengelden</b> | <b>1.176</b> | <b>2.000</b>        | <b>582</b>  |

### 3.4 Overige baten

| <b>Bedragen in EUR</b>      | <b>2019</b>    | <b>Begroot 2019</b> | <b>2018</b>    |
|-----------------------------|----------------|---------------------|----------------|
| 3.5.1 Verhuur               | 35.140         | 77.000              | 35.140         |
| 3.5.2 Detachering personeel | 128.844        | -                   | 126.483        |
| 3.5.5 Ouderbijdragen        | 134.946        | -                   | 281.645        |
| 3.5.6 Diverse overige baten | 76.258         | 37.500              | 48.391         |
| <b>Overige baten</b>        | <b>375.188</b> | <b>114.500</b>      | <b>491.659</b> |

## Lasten

### 4.1 Personeelslasten

| Bedragen in EUR                 |                                  | 2019              | Begroot 2019      | 2018              |
|---------------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 4.1.1                           | Lonen en salarissen              | 17.076.600        | 19.243.156        | 15.675.346        |
| 4.1.2                           | Overige personeelslasten         | 5.676.464         | 2.483.999         | 5.129.610         |
| 4.1.3.1                         | af: uitkeringen                  | -                 | -16.625           | -                 |
| <b>Personeelslasten</b>         |                                  | <b>22.753.064</b> | <b>21.710.530</b> | <b>20.804.956</b> |
| <b>Uitsplitsing</b>             |                                  |                   |                   |                   |
| 4.1.1.1                         | Brutolonen en salarissen         | 13.228.721        | 19.243.156        | 12.177.566        |
| 4.1.1.2                         | Sociale lasten                   | 1.789.203         | -                 | 1.700.376         |
| 4.1.1.3                         | Pensioenpremies                  | 2.058.676         | -                 | 1.797.404         |
| <b>Lonen en salarissen</b>      |                                  | <b>17.076.600</b> | <b>19.243.156</b> | <b>15.675.346</b> |
| <b>Uitsplitsing</b>             |                                  |                   |                   |                   |
| 4.1.2.1                         | Dotaties personele voorzieningen | 698.768           | -                 | 835.842           |
| 4.1.2.2                         | Personeel niet in loondienst     | 3.944.962         | 2.483.999         | 3.585.351         |
| 4.1.2.3                         | Overig                           | 1.032.733         | -                 | 708.417           |
| <b>Overige personeelslasten</b> |                                  | <b>5.676.464</b>  | <b>2.483.999</b>  | <b>5.129.610</b>  |

### Personeelslasten

De totale personeelskosten zijn € 1,0 mln. hoger uitgekomen dan begroot. Zoals eerder vermeld zijn hogere rijksbijdragen van de doelsubsidies ingezet ten behoeve van extra personeel. Ten opzichte van 2018 zijn de totale personeelskosten hoger door cao-afspraken en deels door toename van het aantal klassen.

De kosten lonen en salarissen eigen personeel zijn aanzienlijk lager dan begroot. De aanname in de begroting in de verhouding eigen personeel versus inhuur lijkt niet gerealiseerd.

### Verdeling personele lasten

|               | 2018 totaal | 2019 totaal |
|---------------|-------------|-------------|
| CvB           | 0,9 %       | 0,9 %       |
| Onderwijs     | 69,3 %      | 70,5 %      |
| Staf          | 29,8 %      | 28,7 %      |
| <b>Totaal</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



De Overige personeelslasten zijn dan ook fors hoger dan begroot. Dit komt:  
1) door de realisatie van het personeel niet in loondienst, die de begroting fors overschrijdt als gevolg van inzet van flexibel personeel ter vervanging van uit dienst getreden vast personeel.

2) doordat er niet begrote dotaties aan de voorzieningen zijn toegevoegd. Met name de voorziening Senioren is met € 0,7 mln. fors verhoogd, vooral door opname van de regeling voor duurzame inzetbaarheid van personeel (klokuren-regeling).

3) doordat er ten gevolge van de invoering van de Wet Passend Onderwijs externe ambulante zorg is ingehuurd. Tevens is tijdelijk personeel ingezet als gevolg van incidentele inzet voor kortlopende projecten waar eenmalig middelen voor toegekend zijn en ziektevervangings. De verdeling van de formatie van medewerkers in loondienst is als volgt:

## WNT

Tabel 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.



WNT

## Gegevens 2019

| bedragen in EUR  | J.G.M.M. Smits                 | J.A. de Haas            | M.I. Groep              |
|--|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                                       | <b>Voorzitter Mediacollege</b> | <b>Lid 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                 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.                         |                         | N.v.t.                  |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                    | <b>152.000</b>                 |                         | <b>145.419</b>          |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.                         |                         | N.v.t.                  |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.                         |                         | N.v.t.                  |

105

## Gegevens 2018

| bedragen x EUR                                   | J.G.M.M. Smits                 | J.A. de Haas            | M.I. Groep              |
|--|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Functiegegevens</b>                           | <b>voorzitter Mediacollege</b> | <b>lid Mediacollege</b> | <b>Lid Mediacollege</b> |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018       | 1/1 - 31/12                    | 1/1 - 30/4              | 1/1 - 31/12             |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1                              | 1                       | 1                       |
| Dienstbetrekking?                                | ja                             | ja                      | ja                      |
| <b>Bezoldiging</b>                               |                                |                         |                         |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen    | 132.589                        | 54.683                  | 117.260                 |
| Beloningen betaalbaar op termijn                 | 18.156                         | 7.102                   | 17.871                  |
| <b>Subtotaal</b>                                 | <b>150.745</b>                 | <b>61.785</b>           | <b>135.131</b>          |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum    | 146.000                        | 48.667                  | 146.000                 |
| <b>Totale bezoldiging</b>                        | <b>150.745</b>                 | <b>61.785</b>           | <b>135.131</b>          |

Het bezoldigingsmaximum in 2019 voor Ma is € 152k. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor 2018 geldt het volgende: Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief. Er is sprake van een overgangsregeling voor de voorzitter J.G.M.M. Smits en het lid J.A. de Haas. De tussen partijen voor 1 januari 2016 overeengekomen bezoldiging die op enig moment na die datum meer bedraagt dan het op grond van of krachtens de wet van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum, is toegestaan voor ten hoogste vier jaar na de datum waarop het toepasselijke bezoldigingsmaximum eerst wordt overschreden,

dit betekent dat vanaf 1 januari 2017 de oude bezoldiging nog 3 jaar kan worden uitbetaald. Indien de periode van drie jaar is verstreken, is de overeengekomen bezoldiging in een periode van drie jaar in gelijke delen teruggebracht tot het voor Ma geldende maximum.

Tabel 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12.

Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen.

## Vermelding bezoldiging Raad van Toezicht

### Gegevens 2019

| bedragen in EUR  | L.v.d.Berg        | B. Heimans-Polk | H.J.A.M. Leisink | H.J.A.M. Leisink  | J.C. Hoek   | A.M. Eggenkamp | T. Loudon   |
|--|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------|----------------|-------------|
| <b>Funcatiegegevens</b>                                      | <b>Voorzitter</b> | <b>Lid</b>      |                  | <b>Voorzitter</b> | <b>Lid</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 bezoldigingsmaximum                |                   | 15.200          |                  | 22.800            | 15.200      | 15.200         | 15.200      |
| -/- 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 2018

| bedragen in EUR                               | L.v.d.Berg        | B. Heimans-Polk | H.J.A.M. Leisink | H.J.A.M. Leisink  | J.C. Hoek   | A.M. Eggenkamp | T. Loudon   |
|---|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------|----------------|-------------|
| <b>Funcatiegegevens</b>                       | <b>Voorzitter</b> | <b>Lid</b>      | <b>Lid</b>       | <b>Voorzitter</b> | <b>Lid</b>  | <b>Lid</b>     | <b>Lid</b>  |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018    | 1/1 - 31/7        | 1/1 - 31/12     | 1/1 - 31/7       | 1/8 - 31/12       | 1/1 - 31/12 | 1/8 - 31/12    | 1/8 - 31/12 |
| <b>Bezoldiging</b>                            |                   |                 |                  |                   |             |                |             |
| Totale bezoldiging                            | 6.962             | 8.033           | 4.756            | 4.965             | 8.480       | 3.333          | 3.428       |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 12.775            | 14.600          | 8.517            | 9.125             | 14.600      | 6.083          | 6.083       |

Tabel 1d. Topfunctionarissen alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een bezoldiging van € 1.700 of minder.

Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 1e. De totale bezoldiging van een topfunctionaris alsmede 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.

Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 1f. In het geval een leidinggevende topfunctionaris, 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 toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing.

Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Niet van toepassing bij Ma.

Tabel 3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen.

Niet van toepassing bij Ma.

## 4.2 Afschrijvingen

| Bedragen in EUR       |                              | 2019             | Begroot 2019     | 2018             |
|-----------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 4.2.1                 | Immateriële vaste activa+AP4 |                  |                  |                  |
| 4.2.2                 | Materiële vaste activa       | 1.550.848        | 1.630.000        | 1.530.210        |
| <b>Afschrijvingen</b> |                              | <b>1.550.848</b> | <b>1.630.000</b> | <b>1.530.210</b> |

## 4.3 Huisvestingslasten

| Bedragen in EUR           |   | 2019             | Begroot 2019     | 2018             |
|---------------------------|---|------------------|------------------|------------------|
| 4.3.1                     | Huur                                    | 371.943          | 312.120          | 364.313          |
| 4.3.2                     | Verzekeringen                           | 41.990           | 96.900           | 43.216           |
| 4.3.3                     | Onderhoud                               | 364.479          | 287.336          | 284.552          |
| 4.3.4                     | Energie en water                        | 384.990          | 412.679          | 358.363          |
| 4.3.5                     | Schoonmaakkosten                        | 469.280          | 512.917          | 450.605          |
| 4.3.6                     | Heffingen                               | 86.304           | 173.252          | 101.449          |
| 4.3.7                     | Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen | 1.862.842        | 150.000          | 1.638.734        |
| 4.3.8                     | Overige                                 | 43.389           | 87.232           | 59.876           |
| <b>Huisvestingslasten</b> |   | <b>3.625.217</b> | <b>2.032.436</b> | <b>3.301.108</b> |

De voorbereidingsuitgaven nieuwbouw in 2019 zijn in de exploitatie verantwoord. De dotatie overige onderhoudsvoorzieningen zijn hoger dan begroot vanwege de kosten tegemoetkoming Klimaatpakkoord.

#### 4.4 Overige lasten

| Bedragen in EUR       |                                 | 2019             | Begroot 2019     | 2018             |
|-----------------------|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 4.4.1                 | Administratie- en beheerslasten | 1.773.796        | 1.284.703        | 1.458.953        |
| 4.4.2                 | Inventaris & apparatuur         | 260.051          | 280.908          | 249.740          |
| 4.4.3                 | Leer- en hulpmiddelen           | 751.040          | 372.395          | 1.014.244        |
| 4.4.4                 | Dotatie overige voorzieningen   | -4.959           | -                | -                |
| 4.4.5                 | Overige (overige lasten)        | 798.543          | 1.658.969        | 539.825          |
| <b>Overige lasten</b> |                                 | <b>3.578.471</b> | <b>3.596.975</b> | <b>3.262.761</b> |

#### Kosten accountants

| 2018                              | Astrium Accountants | Van Rhee      | Totaal        |
|-----------------------------------|---------------------|---------------|---------------|
| Onderzoek jaarrekening            | 40.838              | -             | 40.838        |
| Andere controle opdrachten        | -                   | 6.750         | 6.750         |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | -                   | 1.355         | 1.355         |
| Overige                           | -                   | 10.684        | 10.684        |
|                                   | <b>40.838</b>       | <b>18.789</b> | <b>59.627</b> |

| 2019                              | Astrium Accountants | Van Rhee     | Totaal        |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|---------------|
| Onderzoek jaarrekening            | 40.838              | -            | 40.838        |
| Andere controle opdrachten        | 3.106               | 1.180        | 4.286         |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | -                   | -            | -             |
| Overige                           | -                   | -            | -             |
|                                   | <b>43.944</b>       | <b>1.180</b> | <b>45.124</b> |

#### 5 Financiële baten en lasten

| Bedragen in EUR                   |             | 2019           | Begroot 2019   | 2018            |
|-----------------------------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|
| 5.1                               | Rentebaten  | -1.013         | -              | 2.364           |
| 5.5                               | Rentelasten | 353.280        | 356.280        | -384.009        |
| <b>Financiële baten en lasten</b> |             | <b>352.267</b> | <b>356.280</b> | <b>-381.645</b> |

#### Regeling bezoldiging topfunctionarissen

|                                   | criterium      | punten    |
|-----------------------------------|----------------|-----------|
| Totale bekostiging                | 25-75 mio      | 4         |
| Deelnemers                        | 2.500 - 10.000 | 3         |
| Onderwijssectoren vmbo            |                | 1         |
| Onderwijssectoren mbo             |                | 4         |
| <b>Totaal complexiteitspunten</b> |                | <b>12</b> |

De datum waarop de WNT norm voor 2019 door de RvT is goedgekeurd is 11 december 2018.

## Voorstel Resultaatsbestemming

Voorgesteld wordt om het exploitatiesaldo voor het jaar 2019 ad

€ 1.769.479 als volgt te verdelen:

Toe te voegen aan de algemene reserve € 1.761.892

Toe te voegen aan private bestemmingsreserve € 7.587

## Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum is het Ma geconfronteerd met de coronacrisis. Op dit moment van verslaglegging is nog niet exact te overzien wat de exacte effecten hiervan zijn op langere termijn zijn 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 het Ma waar mogelijk leerlingen op afstand onderwijs geven. Dit vereist van zowel leerlingen als collega's flinke aanpassingen. De examens 2020 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 verder nog geen voortgang in de realisatie van de nieuwbouw. Dit kan effect hebben op het moment van uitstroom van middelen en de hoogte van de investering. 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.

## 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 2019

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Media Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd.

Naar 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2019;
2. de staat van baten en lasten over 2019; 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 2019 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 assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

##### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 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 2019 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 2019 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de 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 2020  
Astrium Onderwijsaccountants B.V.

Was getekend,  
N.E. Lansbergen RA EMITA RE



## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, 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 samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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>                 |   |                   |                  |                   |
| 3.1                          | Rijksbijdragen                          | 32.488.061        | 3.715.111        | 28.772.949        |
| 3.2                          | Overige overheidsbijdragen en subsidies | 765.123           | 81.924           | 683.199           |
| 3.3                          | College-, cursus-, Les en examengelden  | 1.176             | -                | 1.176             |
| 3.4                          | Baten werk in opdracht van derden       | -                 | -                | -                 |
| 3.5                          | Overige baten                           | 375.188           | 18.757           | 356.430           |
| <b>Totaal baten</b>          |   | <b>33.629.548</b> | <b>3.815.793</b> | <b>29.813.755</b> |
| <b>Lasten</b>                |   |                   |                  |                   |
| 4.1                          | Personeelslasten                        | 22.753.064        | 2.369.906        | 20.383.158        |
| 4.2                          | Afschrijvingen                          | 1.550.848         | 151.764          | 1.399.084         |
| 4.3                          | Huisvestingslasten                      | 3.625.217         | 411.047          | 3.214.170         |
| 4.4                          | Overige lasten                          | 3.578.471         | 512.008          | 3.066.463         |
| <b>Totaal lasten</b>         |   | <b>31.507.599</b> | <b>3.444.724</b> | <b>28.062.874</b> |
| <b>Saldo baten en lasten</b> |   | <b>2.121.949</b>  | <b>371.009</b>   | <b>1.750.881</b>  |
| 5                            | Financiële baten en lasten              | 352.267           | 35.324           | 316.942           |
| <b>Resultaat</b>             |   | <b>1.769.683</b>  | <b>335.745</b>   | <b>1.433.938</b>  |
| 7                            | Resultaat deelnemingen                  | -204              | -20              | -184              |
| <b>Totaal resultaat</b>      |   | <b>1.769.479</b>  | <b>335.724</b>   | <b>1.433.755</b>  |

## 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 2019 heeft binnen het Mediacollege Amsterdam geen uitbesteding van onderwijs plaatsgevonden.

### Private activiteiten

De publiek-private samenwerkingsverbanden zijn toegelicht in paragraaf 2.6 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 2019 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 2019 (tot 1 februari 2020) 50 studenten ongediplomeerd uitgestroomd. De redenen liggen veelal op het gebied van studie- en beroepskeuzegebonden factoren.

Notitie helderheid studentenvertrek 2 maanden na teldatum

| Vertrekreden (Officieel)Inschrijving                       | Crebo                          | 01-02-2019 | 01-03-2019 | 01-04-2019 | 01-10-2019 | 01-11-2019 | 01-12-2019 | Eindtotaal |           |
|--|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren               | 25187                          |            |            | 1          |            |            |            | 1          |           |
|  | 25194                          |            |            |            |            | 1          | 2          | 3          |           |
|  | 25201                          |            |            |            | 1          | 1          |            | 2          |           |
|  | 25202                          |            |            |            | 1          |            |            | 1          |           |
|  | 25212                          |            | 2          |            |            |            |            | 2          |           |
| <b>Totaal Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren</b> |                                |            | <b>2</b>   | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>9</b>   |           |
| Diplomering  | 90413                          |            |            | 1          |            |            |            | 1          |           |
|  | 95313                          | 1          |            |            |            |            |            | 1          |           |
| <b>Totaal Diplomering</b>                                  |                                | <b>1</b>   |            | <b>1</b>   |            |            |            | <b>2</b>   |           |
| Onbekend   | 23096                          |            |            | 1          |            | 1          |            | 2          |           |
|  | 25187                          | 2          |            |            |            |            |            | 2          |           |
|  | 25188                          | 1          | 1          |            |            |            |            | 2          |           |
|  | 25194                          | 1          |            |            |            |            | 3          | 4          |           |
|  | 25197                          |            |            |            |            | 1          |            | 1          |           |
|  | 25199                          |            | 1          | 1          |            |            |            | 2          |           |
|  | 25201                          | 1          | 3          |            |            |            |            | 4          |           |
|  | 25202                          | 1          |            |            |            |            |            | 1          |           |
|  | 25204                          | 1          |            |            |            |            |            | 1          |           |
|  | 25212                          | 1          |            |            |            |            |            | 1          |           |
|  | <b>Totaal Onbekend</b>         |            | <b>8</b>   | <b>5</b>   | <b>2</b>   |            | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>20</b> |
|  | Persoonsgebonden, geen invloed | 25187      |            | 1          | 1          |            |            |            | 2         |
|  |                                | 25194      | 2          |            |            |            |            |            | 2         |
| 25197  |                                | 1          |            | 1          |            |            |            | 2          |           |
| 25199  |                                |            | 1          |            |            | 1          |            | 2          |           |
| 25200  |                                |            | 1          |            |            |            |            | 1          |           |
| 25201  |                                | 1          |            |            |            |            |            | 1          |           |
| 25212  |                                |            | 1          | 1          |            |            |            | 2          |           |
| <b>Totaal Persoonsgebonden, geen invloed</b>               |                                |            | <b>4</b>   | <b>4</b>   | <b>3</b>   |            | <b>1</b>   |            | <b>12</b> |

| Vertrekreden (Officieel)Inschrijving                                | Crebo | 01-02-2019 | 01-03-2019 | 01-04-2019 | 01-10-2019 | 01-11-2019 | 01-12-2019 | Eindtotaal |
|---|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang               | 25187 |            |            | 1          |            |            |            | 1          |
|   | 25199 |            |            | 1          |            |            |            | 1          |
| <b>Totaal Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang</b> |       |            |            | <b>2</b>   |            |            |            | <b>2</b>   |
| Studie- en beroepskeuze gebonden factoren                           | 23096 |            | 1          |            |            |            |            | 1          |
|   | 25187 |            | 1          | 1          |            |            |            | 2          |
|   | 25188 |            | 1          | 1          |            |            |            | 2          |
|   | 25194 |            | 1          | 2          |            |            | 2          | 5          |
|   | 25197 |            | 1          |            |            |            |            | 1          |
|   | 25199 |            | 1          | 1          |            |            |            | 2          |
|   | 25200 |            |            | 1          |            |            |            | 1          |
|   | 25201 | 2          |            | 2          |            | 2          | 2          | 8          |
|   | 25202 |            |            |            |            | 2          |            | 2          |
|   | 25204 |            | 1          |            |            |            |            | 1          |
|   | 25205 |            | 1          |            |            |            |            | 1          |
|   | 25212 |            | 4          | 2          |            |            |            | 6          |
|   | 25472 |            | 2          | 1          |            |            |            | 3          |
| <b>Totaal Studie- en beroepskeuze gebonden factoren</b>             |       | <b>2</b>   | <b>14</b>  | <b>11</b>  |            | <b>4</b>   | <b>4</b>   | <b>35</b>  |
| Eindtotaal  |       | 15         | 25         | 20         | 2          | 9          | 9          | 80         |

## Omzwaaiers na 1 oktober 2019

| Totaal 2019               |           |
|---------------------------|-----------|
| Afstroom                  | n.v.t.    |
| Opstroom                  | 1         |
| Verandering van opleiding | 15        |
| Vertragers                | n.v.t.    |
|                           | <b>16</b> |

## 8.10 E: Verbonden partijen

| Bedragen in Eur  | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activ | Eigen vermogen 2019 | Resultaat 2019 | Art.2 403 BW | Deelname % | Consolidatie |
|------------------|-----------------|------------------|------------|---------------------|----------------|--------------|------------|--------------|
| GMI Holding B.v. | B.V.            | Amsterdam        | 1          | 96,654              | -204           | ja           | 100        | nee          |
| Impressariaat    | B.V.            | Amsterdam        | -          | 0                   | 0              | ja           | 100        | nee          |



## Bijlage 1 Studententevredenheid

|                                | Instelling                    | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
|--------------------------------|-------------------------------|------|------|------|------|
| <b>Rapportcijfer school</b>    |                               |      |      |      |      |
|                                | Ma                            | 6,3  | 6,8  | 6,8  | 6,7  |
|                                | alle deelnemende instellingen | 6,4  | 6,5  | 6,6  | 6,7  |
| <b>Rapportcijfer opleiding</b> |                               |      |      |      |      |
|                                | Ma                            | 6,9  | 7,2  | 7,2  | 7,1  |
|                                | alle deelnemende instellingen | 6,9  | 7    | 7    | 7,1  |

| Cluster                             | Instelling | 2014 | 2016 | 2018 |
|-------------------------------------|------------|------|------|------|
| Cluster informatie                  | Ma         | 3,5  | 3,7  | -    |
|                                     | Landelijk  | 3,4  | 3,5  | -    |
| Cluster lessen/programma            | Ma         | 3,4  | 3,4  | 3,2* |
|                                     | Landelijk  | 3,4  | 3,4  | 3,4* |
| Cluster toetsing en examinering     | Ma         | 3,7  | 3,7* | 3,6* |
|                                     | Landelijk  | 3,8  | 3,8* | 3,7* |
| Cluster studiebegeleiding           | Ma         | 3,6  | 3,5  | 3,4* |
|                                     | Landelijk  | 3,5  | 3,6  | 3,5* |
| Cluster onderwijsfaciliteiten       | Ma         | 3,5  | 3,7  | 3,6* |
|                                     | Landelijk  | 3,5  | 3,7  | 3,6* |
| Cluster vaardigheden en motivatie   | Ma         | 3,7  | 3,4  | 3,3* |
|                                     | Landelijk  | 3,7  | 3,4  | 3,4* |
| Cluster stage (BOL)                 | Ma         | 3,6  | 3,5  | 3,5* |
|                                     | Landelijk  | 3,6  | 3,6  | 3,6* |
| Cluster (studie)loopbaanbegeleiding | Ma         | 3,3  | 3,3  | 3,4* |
|                                     | Landelijk  | 3,3  | 3,4  | 3,6* |
| Cluster rechten en plichten         | Ma         | 3,2  | 3,2  | 2,9* |
|                                     | Landelijk  | 3,2  | -*   | 3,1* |
| Cluster sfeer en veiligheid         | Ma         | 4    | 4    | 3,9* |
|                                     | Landelijk  | 3,8  | -*   | 3,8* |
| Cluster algemene tevredenheid       | Ma         | 3,5  | 3,6  | 3,7* |
|                                     | Landelijk  | 3,5  | -*   | 3,7* |

\* Het cluster bevat andere vragen waardoor de score niet vergelijkbaar is.

## Bijlage 2 Verklaring bevoegd gezag

### stand van zaken

| aard                              | genomen maatregelen   resultaat op orde |
|-----------------------------------|---|
| zorgplicht informatievoorziening  | op orde                                 |
| onderwijsovereenkomst             | conform de regels op orde               |
| tijdige ondertekening             | op orde                                 |
| onderwijsovereenkomsten           |   |
| praktijkovereenkomst              | conform de regels op orde               |
| tijdige ondertekening             | conform de regels op orde               |
| praktijkovereenkomsten            |   |
| 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           | conform de regels op orde               |
| gebruik crebonamen                | conform de regels op orde               |

## 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:**

Rinske Zevering  
Simon van Rees  
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**

