



Wij zijn
Ma future.



Colofon

Tekst & eindredactie:

Simon van Rees **en**

Lobke van Steenberghe

Fotografie: Reinoud Klazes,

Martijn van de Griendt,

Claudia Otten

Ontwerp: Jerry Sjardin

DTP: GMI *designschool

Drukwerk: Zwarthoed

visuele communicatie

Mediacollege Amsterdam

Postbus 67003

1060 JA Amsterdam

020-8509500

info@ma-web.nl

www.ma-web.nl



Voor u ligt het Geïntegreerd Jaardocument 2016 van het Mediacollege Amsterdam (Ma). Wij werken als vakschool bovenregionaal en verzorgen opleidingen voor de mediasector. Wij bieden het totale kwalificatieaanbod aan, waarna een student onder andere aan de slag kan in de grafische industrie, de design- en reclamewereld, de internetbranche of de game-industrie.

Bijna honderd jaar rijke historie aan kennis en vakmanschap maakt ons sterk en uniek. Met het enthousiasme van onze bevlogen en ambitieuze medewerkers, onze studentenbetrokkenheid en onze sterke binding met het bedrijfsleven zorgen wij voor een onderwijsaanbod dat zowel kwalitatief als kwantitatief is afgestemd op de arbeidsmarkt.

Middels dit jaardocument verantwoorden wij het gevoerde beleid over 2016. Zo hebben wij ingezet op professionalisering van ons personeel en de onderwijskwaliteit. In 2016 heeft er een sterke focus gelegen op het verbeteren van de rendementen. Daarnaast hebben wij ingezet op verbetering van onze zichtbaarheid door bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe website. Ook is door middel van ons gevoerde beleid onze financiële positie sterk gebleven. Als laatste zien wij veel op ons afkomen, op maatschappelijk gebied en op technologisch gebied, naar aanleiding van ontwikkelingen binnen de arbeidsmarkt. Om een antwoord te formuleren op deze ontwikkelingen en hierop aan te sluiten hebben wij strategische doelstellingen geformuleerd als basis van een nieuwe strategische visie voor de jaren 2017 tot en met 2020.

In dit jaardocument geven wij een schets van het proces van onze strategieontwikkeling 'Ma future' en de stappen die zijn gezet. De kwaliteit van ons onderwijs is voor ons allemaal van belang; studenten, docenten en medewerkers, nu en in de toekomst. Het is voor ons dan ook vanzelfsprekend dat de nieuwe strategie mede is ontwikkeld met onze medewerkers in het dagelijkse werk.

Wij zijn trots op onze medewerkers die met grote betrokkenheid en inzet ook van het jaar 2016 een succes hebben gemaakt. Mede daarom geven wij hen in dit jaardocument graag extra aandacht rondom de strategieontwikkeling.

Want wij zijn Ma future.

J. G. M. M. Smits
Voorzitter College van Bestuur



5 Verbinding
TWEET
Samenwerking
netwerkwijze
disciplines binnen
wordt hyperinteractief

😊 Het bedrijfsleven bindt
zowel in de organisatie
in 4 onderwys:
- Interactie
- expertise
- Leven

ideeën:
• bedrijven
binnen
die zijn
bedrijfs
• elkeen
geeft
dit draagt bij
aan zichtbaarheid

?

Het | lokaal

(Wat is de
Ma en het werk



6 Binding Studenten

BINDING VAN STUDENTEN VINDEN DE EEN
VANZELFSPREKEND IDEE, BEZIEN VANUIT DE VAK-
SCHOOL DIE MA IS. EEN INVENTARISATIE
VAN AL BESTAANDE INITIATIEVEN
KAN EEN GOEDE START ZIJN, WAARBIJ
RECHT WORDT GEDAAN AAN DIVERSITEIT
VD VERSCHILLENDE OPLEIDINGEN.

😊 + Focus op
vrijwilligersprospectief
+ kopwoningprospectief
+ Alumni + netwerk →
Kansrijke!
↓
+ uitbreiden op basis
bestaande initiatieven
in diversiteit

☹️ - Is creativiteit van waarde
aanvullend? A
- Teksten/formuleringen
(algemeen) niet scherp
"basisniveau"!

? * creativiteit → talent/innovatie
* Meer duidelijk!

7 Dank
STUD
DE EN
DIEKE
JAN 13
2014

😊

?

Wij zijn
Ma future.



Mediacollege Amsterdam

Gëintegreerd jaardocument 2016



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

Inhoud

Inleiding van het Bestuursverslag	7	5 Personeel	
Verslag Raad van Toezicht	8	5.1 Hoofddthema's HRM	37
		5.2 Kerngetallen	38
		5.3 Medewerkersonderzoek	40
1. Organisatie en toezicht	10	6 Bedrijfsvoering	
1.1 Instituut en organisatie	11	6.1 Financieel beleid	44
1.2 Verantwoording	12	6.2 Financiële kerngetallen	45
1.3 College van Bestuur	12	6.3 Ontwikkeling exploitatie 2016	45
1.4 Raad van Toezicht	12	6.4 Prestatiebox	45
1.5 Medezeggenschap	13	6.5 Huisvesting	46
1.6 Verticale verantwoording	13	6.6 Beheersaspecten en overige voorzieningen	47
1.7 Stand van Governance	13	6.7 De ICT-organisatie	47
2 Omgeving		6.8 Continuïteitsparagraaf	47
2.1 Positie	14	6.9 Risicoparagraaf	53
2.2 Branches	15	6.10 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	54
2.3 Stakeholders	15	6.11 Begroting	55
2.4 Betrokkenheid van het bedrijfsleven	15		
2.5 Publiek-private samenwerkingen	16		
2.6 Communicatie en belangstelling voor Ma	16		
3 Kwaliteitszorg, sturing en borging		7 Jaarrekening	56
3.1 Missie en visie, strategie, ambitie en beleid	18	7.1 Balans per 31 december 2016	56
3.2 Beleidscycli en kwaliteitsverbetering	21	7.2 Staat van Baten en Lasten 2016	57
3.3 Klachten	26	7.3 Kasstroomoverzicht 2016	58
		7.4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2016	59
4 Onderwijs		7.5 Waarderingsgrondslagen	59
Onderwijs mbo		7.6 Immateriële vaste activa	60
4.1 Onderwijsinhoud en onderwijsdoelen	28	7.7 Financiële vaste activa	62
4.2 Onderwijsresultaten	30	Overige gegevens	78
4.3 Passend Onderwijs	31	Verklarende woordenlijst	84
4.4 Kwaliteitsplan en BPV-plan	32		
4.5 Externe beoordeling	34	Bijlage 1 Studententevredenheid	85
Onderwijs vmbo		Bijlage 2 Verklaring bevoegd gezag	87
4.6 De organisatie	35		
4.7 Het onderwijs	35		
4.8 Resultaten	35		
4.9 Vernieuwing beroepsgerichte programma's	35		



Bestuursverslag

Inleiding van het Bestuursverslag

Sinds 1918 is de missie van het Mediacollege Amsterdam (Ma) om het beste uit studenten te halen en studenten op te leiden voor de arbeidsmarkt. Dit dient al bijna 100 jaar als leidraad voor ons beleid en dagelijks handelen, zowel binnen ons vmbo als ons mbo. Onze omgeving heeft zich de afgelopen decennia getransformeerd van een industriële naar een digitale wereld met een toename van digitale communicatiemiddelen. Ma heeft zich op haar omgeving aangepast. Wij kijken goed naar onze omgeving zodat wij blijvend kunnen voldoen aan de behoefte van de markt en tegelijkertijd studenten een goede basis geven voor hun verdere toekomst. Met onze missie geven wij vorm aan de eisen omtrent doelmatigheid (afstemming op de arbeidsmarkt) en de zorgplicht (studenten opleiden met perspectief op een baan), zoals ook wettelijk is vastgesteld. Wij gaan echter verder dan de wettelijke eis, wij streven ernaar het beste uit elke student te halen, hiervoor is een optimale begeleidingsstructuur gecreëerd. Ma staat goed op de kaart, dit uit zich ook in 2016 weer in een grotere belangstelling voor onze opleidingen. Toch zullen wij ons aanbod altijd blijven afstemmen op de arbeidsmarkt en de ontwikkeling hiervan op de langere termijn en zal een grotere belangstelling voor specifieke opleidingen geen directe aanleiding zijn voor Ma om deze opleidingen te laten groeien.

Het onderwijs

In 2016 heeft de focus binnen het onderwijs gelegen op de verdere ontwikkeling van de keuzedelen, de excellentieprojecten, de begeleidingsstructuur, de rendementen en is de Onderwijsinspectie langs geweest voor een onderzoek binnen het vmbo en binnen het mbo. Daarnaast heeft Ma de JOB-monitor (de tweejaarlijkse studentenenquête) en het medewerkersonderzoek uitgezet en een intern onderzoek uitgevoerd naar de BPV. Naar aanleiding van dit onderzoek is naast het Kwaliteitsplan een BPV-plan opgesteld dat op 22 februari 2017 formeel is goedgekeurd door het ministerie van OC&W. Binnen het vmbo heeft de Onderwijsinspectie een flinke kwaliteitsslag geconstateerd en een compliment gegeven

over de opbrengsten. Vanaf het kwaliteitsonderzoek in 2009 heeft het vmbo enkele jaren onder verscherpt toezicht gestaan. In 2012 bleek dat het onderwijsproces van voldoende kwaliteit was, maar bleek ook dat de opbrengsten nog onder de norm waren. Tijdens het onderzoek in 2014 bleek dat de opbrengsten voldoende waren. Het traject van verscherpt toezicht werd op dat moment opgeheven. Wij hebben naar tevredenheid in 2016 wederom het oordeel van de Onderwijsinspectie gekregen dat de onderwijskwaliteit en de opbrengsten voldoende zijn. Meer informatie over het onderwijs kunt u vinden in hoofdstuk 4.

Strategisch actieplan 2017-2020

Speerpunt in 2016 was de strategieontwikkeling binnen Ma. Ma hanteert een vierjaarlijks strategieproces. Eind 2016 liep onze vorige strategienota 2012-2016 'Verbinden, Vernieuwen en Verduurzamen' af. Wij kijken tevreden terug op de gerealiseerde doelen van de afgelopen strategische periode, waardoor onder andere de uitgangspunten van het Actieplan mbo Focus op Vakmanschap 2011-2015 ingebed zijn binnen de organisatie. Ma is nu toe aan meer mogelijkheden tot innovatie en samenwerking en daarnaast aan een organisatiestructuur die toegerust is op het inspelen op de ontwikkelingen binnen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Wij hebben gekozen voor een combinatie van een top down kadering met ruimte voor een bottom up aanpak. Dit proces heeft veel tweegebracht binnen de organisatie, maar door de grote aandacht voor het proces van draagvlak binnen de organisatie is deze nauw betrokken geweest bij het ontwikkelproces en wordt het strategisch actieplan 2017-2020 breed gedragen. Dat inspireert en motiveert. Meer informatie over de nieuwe strategie kunt u vinden in hoofdstuk 3.

Financiën en bedrijfsvoering

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. Om deze reden wordt een positief resultaat begroot. De late toekenning van financiële middelen vanuit het ministerie van OC&W zorgt ervoor dat in het kalenderjaar doelmatige en effectieve benutting ingewikkeld is. Op het gebied van

bedrijfsvoering hebben wij vanuit ons huisvestingsbeleid in 2016, en naar aanleiding van de JOB-monitor en het medewerkersonderzoek, de locatie aan de Contactweg 36 met ruim 1700 m² bruto vloeroppervlak uitgebreid. Hiermee zijn de volgende ruimtes gerealiseerd: een stiltewerkplek voor de studenten, tien nieuwe leslokalen, een examenlokaal, een verdubbeling van de kantineruimte en de nieuwe presentatiezaal: de Dintelzaal. Informatie over de financiën van Ma en de gerealiseerde huisvesting kunt u vinden in hoofdstuk 6 en hoofdstuk 7.

Daarnaast is vanuit het communicatiebeleid in 2016 een nieuwe website ontworpen en gelanceerd (ma-web.nl). Deze vernieuwde website heeft ons zichtbaarder gemaakt, niet alleen voor studenten en ouders, maar ook voor andere stakeholders zoals de politiek en het bedrijfsleven. Meer informatie over de stakeholders van Ma en de communicatie kunt u vinden in hoofdstuk 2.

Rondom ons personeelsbeleid is in 2016 wederom fors ingezet op het professionaliseren van het personeel teneinde de kwaliteit van het onderwijs te optimaliseren en Ma te ontwikkelen in de richting van een lerende organisatie. In de tussenrapportage van het Kwaliteitsplan is een onderdeel professionalisering opgenomen. Kern van de professionaliseringsparagraaf is de aansluiting op de nieuwe strategie en de ontwikkeling naar "teams aan zet". Verdere informatie over de sociale paragraaf kunt u vinden in hoofdstuk 5.

Tot slot

Met dit jaardocument willen wij ons niet alleen verantwoorden aan het ministerie van OC&W, 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 dat in een bijlage is opgenomen en op ma-web.nl is terug te vinden. 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
J.A. de Haas MBA
drs. M.I. Groep

Raad van Toezicht

Verslag raad van toezicht



De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van intern toezicht op de school en meer in het bijzonder op het College van Bestuur. In 2016 heeft de Raad van Toezicht wederom zijn rollen uitgevoerd van toezichthouder, klankbord en adviseur en werkgever van het College van Bestuur.

Er zijn geen aanpassingen geweest in de samenstelling van de raad en de drie commissies zijn gecontinueerd, te weten de commissie Governance en bestuurszaken, de commissie Onderwijskwaliteit en HRM en de commissie Financiën en bedrijfsvoering. Daarnaast neemt de raad deel aan het landelijke MBO Platform Raden van Toezicht.

Als raad hebben wij geconstateerd dat 2016 een bewogen jaar is geweest, waarin de ontwikkeling rondom de strategie ook binnen de raad centraal heeft gestaan. Wij staan achter de strategische richting die Ma opgaat en hebben goedkeuring gegeven op de strategische uitgangspunten en doelstellingen. Ma staat er goed voor en is op veel gebieden duidelijk bezig met een verbetering van haar positie.

Toezichtstructuur

De werkwijze van de raadsvergaderingen en commissievergaderingen zijn als volgt. Zoals hierboven aangegeven zijn er een drietal commissies actief. Deze commissies zijn ter voorbereiding op de raadsvergadering en bieden de mogelijkheid tot extra verdieping op de diverse onderwerpen. Bij elke commissie zitten één of twee van de bestuursleden aan. De commissies zijn vier keer bij elkaar geweest.

Tijdens de raadsvergaderingen zit de voltallige raad en het voltallige bestuur bij elkaar. De commissievergaderingen worden besproken, de onderwerpen worden vastgelegd en beleidsstukken worden formeel vastgesteld. De raad kan tijdens de vergadering aangeven goede nota te hebben genomen, instemming of goedkeuring geven of aangeven dat zaken verdere uitwerking behoeven. De voltallige raad is zes keer bij elkaar gekomen.

Medezeggenschap

In 2016 heeft een delegatie van de raad gesproken met zowel de Studentenraad als de Ondernemingsraad. Dit waren prettige gesprekken, waarin de raad heeft geconcludeerd dat er een grote betrokkenheid is bij zowel de Studentenraad als de Ondernemingsraad 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 haar gesprekken met de Studentenraad en de Ondernemingsraad.

Governance en bestuurszaken

Op het gebied van Governance en bestuurszaken heeft de focus gelegen op de volgende onderwerpen: de evaluatie van de A3 beleidsagenda 2015, de nieuwe beleidsagenda 2016 en de WNT. Veel aandacht is besteed aan de strategieontwikkeling, met name de organisatieontwikkeling binnen Ma. De raad is sterk betrokken bij de ontwikkelingen en heeft het bestuur tijdens dit proces bijgestaan met

raad en advies. Vooral de organisatorische consequenties zijn indringend besproken. De raad heeft goede kennis genomen van het strategisch actieplan en heeft goedkeuring gegeven aan de strategische koers die het Mediacollege Amsterdam inslaat.

Onderwijskwaliteit en HRM

Op het gebied van onderwijskwaliteit en HRM heeft de focus gelegen op de volgende onderwerpen: de externe audit, de twee rapportages van de Onderwijsinspectie, de RIF-aanvraag, de status van de projecten vanuit de MBO-Agenda Amsterdam, de onderwijsgebieden binnen de beleidsagenda, de discussie rondom macrodoelmatigheid, de aangekondigde veranderingen rondom het toelatingsrecht, de tussenrapportage van het Kwaliteitsplan en de opzet van het BPV-plan. Speciale aandacht is besteed aan de rendementscijfers en de acties die hierop zijn ingezet.

Financiën en bedrijfsvoering

Op het gebied van financiën en bedrijfsvoering heeft de focus gelegen op de volgende onderwerpen: de voortgang en afronding van gerealiseerde opbouw, de huisvestingsstrategie, het onderwijslogistiek proces, het jaarresultaat en de trendanalyse, het Geïntegreerd Jaardocument en de accountantscontrole 2015, de studentenontwikkeling, de kwartaalcijfers en de benchmark, de beleidsagenda op de gebieden financiën en bedrijfsvoering en de financiële meerjarenprognose, jaarbegroting en meerjarenformatieraming. De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit over de bereikte resultaten en het gevoerde beleid zoals beschreven in het Geïntegreerd Jaardocument.

Vervulling wettelijke taken Raad van Toezicht

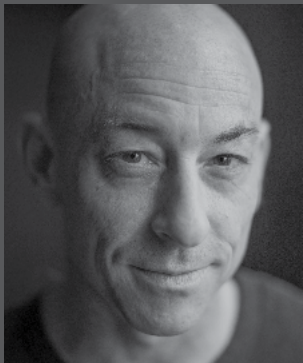
Geconcludeerd kan worden dat de Raad van Toezicht in 2016 haar wettelijke taken vervuld heeft, waar als volgt over kan worden gerapporteerd. De raad heeft, in het kader van het toezicht, goede nota genomen van de financiële meerjarenprognose en de meerjarenformatieraming. Daarnaast heeft de raad goedkeuring gegeven op het Geïntegreerd Jaardocument. De raad heeft toegezien op het gevoerde beleid aan de

hand van de jaarlijks opgestelde beleidsagenda, waarin agendapunten op voorhand zijn afgestemd met de raad en gedurende de uitvoering blijvend is gerapporteerd. De raad heeft toegezien op de naleving van relevante wet- en regelgeving. Hiertoe heeft zij toegezien op opvolging van aanwijzingen van de accountant ten aanzien van de organisatie-inrichting.

Evaluatie Raad van Toezicht

De raad heeft in 2016 een zelfevaluatie opgesteld. De gedachte is om in 2017 de evaluatie mogelijk middels een externe partij plaats te laten vinden. Onderdeel van deze evaluatie is het eigen handelen en een onderbouwing van het honorarium zoals vastgesteld in de Governancecode. Tot slot hechten wij er aan onze dank uit te spreken aan het College van Bestuur, het onderwijzend personeel en de staf voor de goede samenwerking. Wij complimenteren alle Ma-medewerkers met de door hun inspanningen bereikte resultaten.

L. van den Berg
Voorzitter Raad van Toezicht



Max Sannes,
team blauw

“MEER INZICHT GEKREGEN
IN HET ONDERWIJS”

“Door mee te werken aan Ma future heb ik veel meer inzicht gekregen in het onderwijs. Ik denk dat dat voor meer mensen geldt, want in Ma future waren alle lagen van de organisatie vertegenwoordigd, niet alleen docenten.” Max Sannes, coördinator service desk is vol lof over Ma future en vindt het een blijk van waardering dat hij voor het project gevraagd is. De samenwerking binnen Ma future heeft volgens hem nog een belangrijke functie vervuld: “het heeft de afdelingen opengemaakt. Als je binnen bepaalde kaders tot resultaten wilt komen, moet je alle invalshoeken meenemen. Dit heeft ertoe geleid dat er over en weer veel interesse in elkaars werk is ontstaan en de problemen waar we tegenaan lopen. Daar kan ik nu in het dagelijkse werk op terugvallen: ik hoor nu veel vanuit het onderwijs en kan daar beter op inspelen. Daarnaast is er meer begrip voor facilitair als wij graag zaken op een bepaalde manier geregeld willen hebben. Volgens Max heeft zijn team veel invloed kunnen uitoefenen op de strategie: “natuurlijk was er sprake van kaders, maar binnen die kaders konden we heel veel verschillende oplossingen bedenken. Bovendien heeft deze aanpak tot het besef geleid dat zaken anders moeten om als school boven de rest uit te stijgen. De mooiste ervaring vond Max de Strategy Den, de eindpresentatie van de plannen. “Die twee minuten duurden echt heel lang. Ik vond het echt een overwinning op mezelf om daar te staan. Het maakte ook niet zoveel uit welk plan we presenteerden: we hadden er echt als team aan gewerkt en naar je mening werd echt geluisterd.”



ORGANISATIE EN TOEZICHT

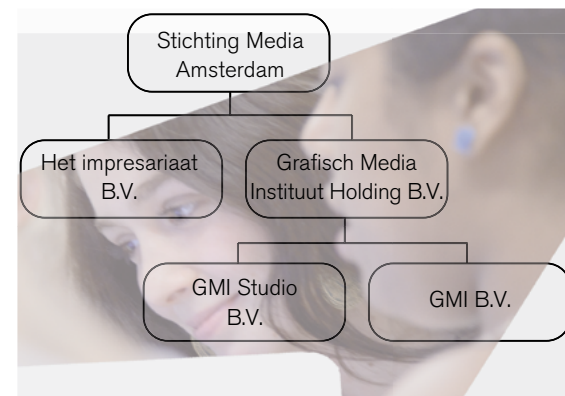
1.1 Instituut en organisatie

Kernactiviteiten

Stichting Media Amsterdam (Mediacollege Amsterdam) is één van de meest complete vakschool voor mbo en vmbo 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, gericht op de grafimedia. Het vmbo biedt een goede aansluiting op ons mbo. Daarnaast verzorgt de aan Ma gelieerde B.V. Grafisch Media Instituut Holding B.V. (GMI) onder de naam GMI Designschool beroepsgerichte cursussen en opleidingen op commerciële basis, zowel voor individuele cursisten als bedrijven. Ma voorziet met het GMI in realisatie van een leven lang ontwikkelen voor de branche. Het betreft opleidingen die niet voor bekostiging in aanmerking komen. De balanspositie en resultaten van GMI Holding BV zijn evenwel niet geconsolideerd met de cijfers van Ma, vanwege de financieel geringe betekenis voor het geheel.

Juridische structuur

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) en het Impresariaat (Ma Agency). Dit zijn beide 100% deelnemingen. In GMI Holding en haar deelnemingen wordt het contractonderwijs uitgevoerd. Via Ma Agency organiseert Ma de BPV



voor studenten Filmacteur in een realistische, zakelijke omgeving. De grondslag van de Stichting Media Amsterdam is algemeen bijzonder.

Organisatorische opzet

Binnen de stichting Media Amsterdam is sprake van een collegiaal College van Bestuur. Daarbinnen zijn taken in portefeuilles ondergebracht. Zo onderscheiden we onder andere:

- de portefeuille Governance en bestuurszaken;
- de portefeuille Onderwijskwaliteit en HRM;
- de portefeuille Financiën en bedrijfsvoering.

De portefeuilles zijn verdeeld onder de drie bestuursleden, waarvan dhr. Smits de voorzittersrol vervult. Afhankelijk van de portefeuille zijn bestuursleden aanspreekpunt voor de commissies binnen de Raad van Toezicht. De collegeleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor strategisch beleid, algemeen instituutsbeleid en meerjarenplanning.

1.2 Verantwoording

Informatiebehoefte belanghebbenden

Dit Geïntegreerd Jaardocument is opgesteld als verantwoording over het gevoerd beleid. Het College van Bestuur neemt met dit verslag de verantwoordelijkheid over het functioneren van de organisatie als geheel.

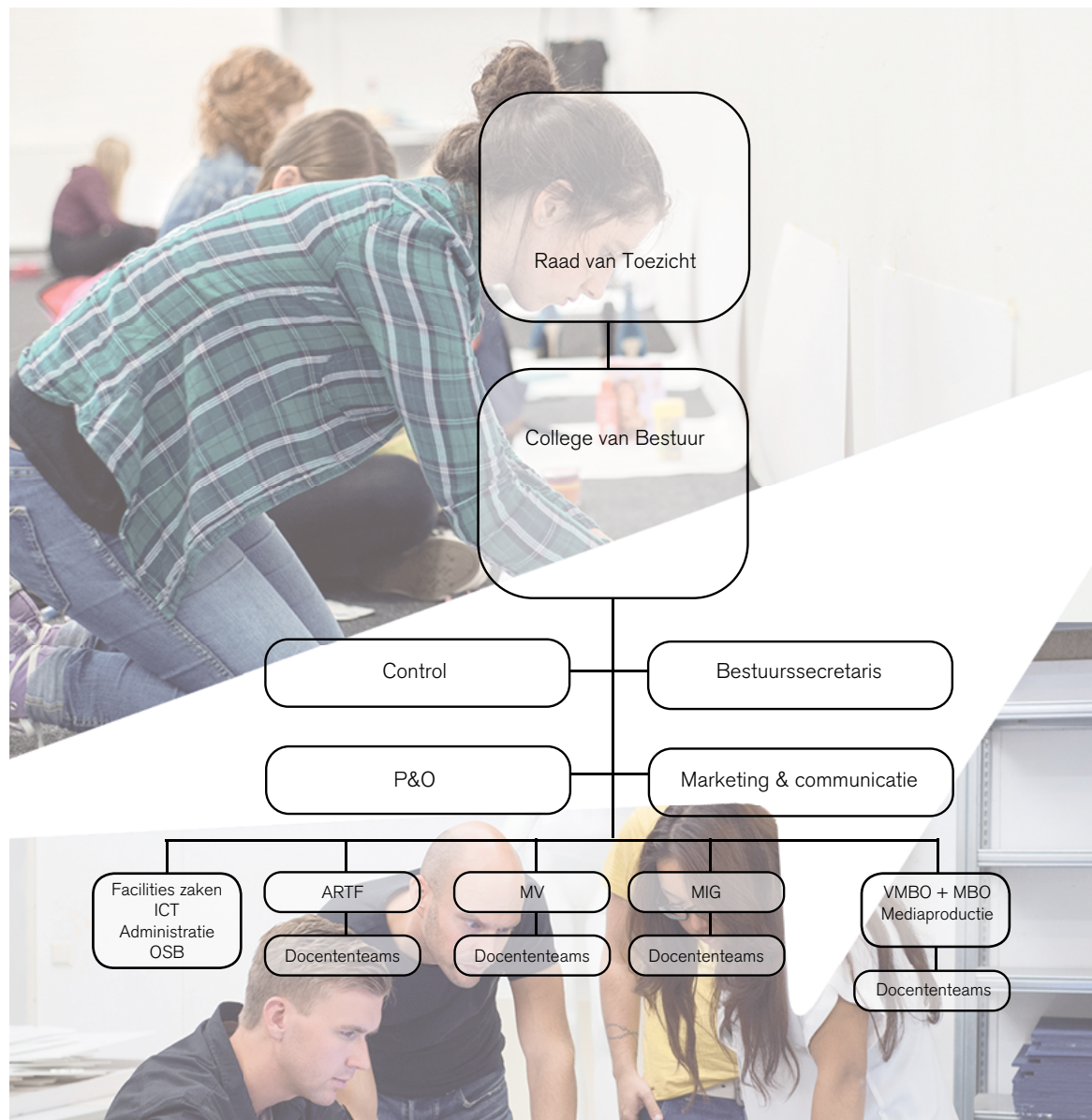
We leggen hiermee verantwoording af aan onze belanghebbenden, zoals:

- arbeidsmarkt, waaronder stagebedrijven
- vervolgonderwijsinstellingen
- studenten/ouders/verzorgers
- OC&W
- toeleverende scholen
- OR en medewerkers
- gemeente

Iedere partij heeft zijn eigen informatiebehoefte waarop de communicatie wordt afgestemd. Voor inzicht in de informatiebehoefte van onze belanghebbenden maken we gebruik van een eigen inventarisatie.

Verantwoordingswijze

In 2016 heeft Ma gesproken met belangenpartijen als de Onderwijsinspectie, vakbonden en de MBO Raad. Uit de 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 is aan het Geïntegreerd Jaardocument 2016 een evaluatieformulier bijgevoegd gekoppeld aan een 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 invullen en retourneren. We hebben van één persoon positieve feedback ontvangen op deze oproep.

1.3 College van Bestuur

Ma wordt bestuurd door een collegiaal College van Bestuur. De samenstelling van het bestuur en de nevenactiviteiten worden hier weergegeven. Wekelijks wordt er overleg gevoerd en één keer in de drie weken is er een formele vergadering.

Samenstelling College van Bestuur zoals actief in 2016

Leden College van Bestuur	rol
Ir J.G.M.M. Smits	voorzitter
J.A. de Haas MBA	lid
Drs. M.I. Groep	lid

Relevante nevenfuncties in 2016

Leden College van Bestuur	nevenfunctie
Ir J.G.M.M. Smits	voorzitter Stichting Mediabites Amsterdam voorzitter Stichting Ieder MBO een Practoraat bestuurslid OSAT
J.A. de Haas MBA	voorzitter Raad van Toezicht SOON
Drs. M.I. Groep	-

1.4 Raad van Toezicht

Raad van Toezicht

Aan de hand van de beleidsagenda, de financiële stukken en het Geïntegreerd Jaardocument 2015 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 haar toezichthoudende 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 paragraaf 1.2.

Alle relevante Governance-stukken zijn vastgesteld en in werking. Bij inwerkingstelling van de branchecode gold een maximumtermijn voor de leden van driemaal drie jaar. Sinds augustus 2014 is de branchecode 'Goed bestuur in het mbo' van kracht en is de inrichting van de Raad van Toezicht hierop aangepast. Leden worden voor een periode van vier jaar aangesteld. De aanstelling van de leden kan eenmaal verlengd worden met een extra periode van vier jaar. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, onder wie een voorzitter en een secretaris. Jaarlijks wordt er een rooster van aftreden vastgesteld.

Samenstelling Raad van Toezicht zoals actief in 2016

Leden Raad van Toezicht	rol	commissie
L. van den Berg	voorzitter	lid commissie Governance en bestuurszaken
C.A. Verberne MBA	vicevoorzitter	lid commissie Financiën en bedrijfsvoering
B. Heimans-Polk	lid	voorzitter commissie Onderwijskwaliteit en HRM
J.C. Hoek MBA	lid	voorzitter commissie Financiën en bedrijfsvoering
Drs. H.J.A.M. Leisink	lid	voorzitter commissie Governance en bestuurszaken en lid commissie Onderwijskwaliteit en HRM

Relevante nevenfuncties in 2016

Leden Raad van Toezicht	nevenfuncties
L. van den Berg	-
C.A. Verberne MBA	voorzitter Rotary Club Enkhuizen
B. Heimans-Polk	voorzitter Raad van Toezicht OOadA (Openbaar Onderwijs aan de Amstel) lid Raad van Toezicht SGR (Scholengemeenschap Reigersbos)
J.C. Hoek MBA	-
Drs. H.J.A.M. Leisink	lid Raad van Toezicht Stichting OPS

1.5 Medezeggenschap

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. Wij stellen vast dat ook in 2016 de OR 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 verplicht. Dit is

vastgelegd in de Wet medezeggenschap educatie en beroepsonderwijs. De studentenraad praat en beslist mee over zaken die mbo-studenten aangaan (het vmbo kent een ouderraad). Doel hiervan is bevordering van de onderwijskwaliteit en verhoging van de tevredenheid van de studenten. Ma heeft vanaf 2011 doorlopend een studentenraad gehad.

Ondernemingsraad

Het eerste deel van 2016 was Ma in afwachting van de nieuwe CAO. De Ondernemingsraad (OR) heeft de onderhandelingen van de MBO Raad op de voet gevolgd. Vanaf het moment dat er een nieuwe CAO was, heeft de OR met het College van Bestuur gesproken over de implementatie daarvan.

Inhoudelijk heeft de OR gekeken naar onder andere het kwaliteitsplan, de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Cyber Security analyse. Ook is er aandacht besteed aan de nieuwe strategie, de huisvesting, de participatiewet en het vakantierooster.

Studentenraad

Begin 2016 had Ma een actieve studentenraad met zeven leden. Vijf keer in het jaar zitten zij om tafel met het College van Bestuur waarin inhoudelijke onderwerpen worden besproken, door hen dan wel door het College van Bestuur op de agenda gezet. De studentenraad heeft het belang van het invullen van de JOB-Monitor te communiceren. Rond april kregen enkele leden het druk met stage of examen, waardoor de inspanning van de leden verminderde. Wel zijn er nog twee trainingen gevolgd die vanuit het JOB werden georganiseerd waardoor nieuwe ideeën ontstonden. Na de zomer zijn studenten aan de slag gegaan met de resultaten van de JOB-Monitor en de werving van nieuwe studentenraadsleden. In november is er een workshop pitchten georganiseerd door de studentenraad, ter promotie en voor werving van nieuwe leden. Vanuit deze workshop hebben zich acht nieuwe leden aangesloten bij de studentenraad. Met deze 10-koppige studentenraad (2 à 3 leden per afdeling) is er weer nieuw leven geblazen in de studentenraad Facebookpagina waar aandacht gevraagd wordt voor velerlei onderwerpen. De studentenraad heeft meegelezen in de ontwikkeling van het BPV-verbeterplan en heeft zich hard gemaakt voor onderwijsevaluaties, waardoor er nu een werkgroep onderwijsevaluatie

is ontstaan waar enkele studentenraadsleden de klankbordgroep vormen.

1.6 Verticale verantwoording

Inspectie van het onderwijs

Naast de horizontale verantwoording van het College van Bestuur aan de Raad van Toezicht, de ondernemingsraad en de studentenraad, legt het College van Bestuur ook verticale verantwoording af aan de Onderwijsinspectie.

In 2016 heeft de Onderwijsinspectie twee onderzoeken uitgevoerd binnen Ma. Een binnen het mbo en een binnen het vmbo. Binnen het mbo is onderzoek gedaan naar de opbrengsten bij de opleidingen die afgelopen jaren onvoldoende scoorden op opbrengsten en specifiek binnen de opleiding Podium- en evenemententechnicus. In hoofdstuk 4.5 vindt u de uitkomsten van dit onderzoek. Binnen het vmbo is onderzoek gedaan in het kader van een landelijk steekproefonderzoek voor het Onderwijsverslag 2015-2016. In hoofdstuk 4.7 vindt u de uitkomsten van dit onderzoek.

1.7 Stand van Governance

Good Governance

Ma heeft sinds 2006 de Governance, haar bestuur en haar toezicht, ingericht volgens de 'Branchecode goed bestuur in het mbo'. In overeenstemming met de monitoringscommissie Branchecode goed bestuur in het mbo wordt in de beleidsagenda programmatisch aandacht besteed aan de hard controls en de soft controls. Hard controls als zijnde het strategisch beleid, het financiële beleid, de verantwoording daarover en de werkgeverstaak van de Raad van Toezicht. Daarnaast is ook aandacht voor de soft controls waarbij het gesprek aangegaan wordt 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, 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 ligt op operationeel niveau in handen van de afdelingsdirecteuren en de stafhoofden. Hier is de grootste deskundigheid aanwezig en wordt de beleidsagenda in afdelingsplannen vertaald. De voortgang op de beleidsagenda wordt gemonitord door het bestuur en minimaal tweemaal per jaar wordt de voortgang besproken met de Raad van Toezicht. Tweemaal per jaar vindt de evaluatie van de beleidsagenda en de realisering van de doelen plaats.

Evaluatie functioneren leden

Eén keer per jaar vindt een evaluatie plaats van het functioneren van de Raad van Toezicht en een evaluatie van de individuele leden van het College van Bestuur. Dit heeft tot een bevredigend resultaat geleid.

Benoeming College van Bestuur

De benoeming van de leden van het College van Bestuur gebeurt sinds 2014 op basis van vooraf openbaar gemaakte profielen middels een sollicitatiecommissie waarbinnen, naast Raad van Toezicht, waarbinnen een vertegenwoordiger van de OR.



Rutger Kerstens,
team rood

“MET DE PLANNEN
WORDT ECHT WAT GEDAAN”

“Het was heel inspirerend om na te denken over de toekomst van Ma. Er is heel veel creativiteit aanwezig in de school en daar wordt nu goed gebruik van gemaakt.” Rutger Kerstens, programmaleider Mediavormgever, is enthousiast over zijn ervaringen met Ma future. Maar wat misschien nog wel belangrijker is, is dat er met de plannen ook echt wat wordt gedaan. “De ideeën vertoonden veel overlap en kunnen goed gecombineerd worden. Op deze manier wordt er van alle ideeën gebruik gemaakt. Volgens Rutger was het opvallend dat er al zoveel kennis aanwezig was binnen Ma en dat die nu is opgehaald. Daarnaast is buiten de school de haalbaarheid van ideeën getoetst: het bleek dat veel scholen al werkten op manieren waarover binnen Ma future alleen nog maar gedacht werd. Zelfs in het primair onderwijs.”

Terugkijkend op het project vindt Rutger dat de deelnemers veel invloed hebben gehad op de strategie. Binnen de kaders was zoveel ruimte dat eigenlijk alles bedacht en getoetst kon worden. “Straks wordt het echt spannend” volgens Rutger, vooruitkijkend op het vervolg, “als we de plannen gaan uitvoeren en we meer gaan denken als bedrijven.”



OMGEVING

2.1 Positie

Ma is een vakschool die bovenregionaal opereert. Ons bedieningsgebied is Noordwest-Nederland. Voor bedrijven en individuele cursisten verzorgt Ma (avond)cursussen en maatprojecten zoals incompany trainingen via het Grafisch Media Instituut (GMI).

Arbeidsmarktrelevantie

Uit een recent marktonderzoek, uitgevoerd in opdracht van het GOC en een trendanalyse opgesteld naar aanleiding van een RIF-aanvraag, blijkt dat de creatieve industrie op termijn een goed groeipotentieel heeft, maar dat de werkgelegenheidsontwikkeling in de sector erg conjunctuurgevoelig is. Binnen de verschillende branches in de sector is sprake van een eigen werkgelegenheidsdynamiek. Zo loopt de werkgelegenheid in de uitgeverij en grafimedia structureel terug, maar in de nieuwe media vindt juist groei plaats. Ma volgt deze ontwikkelingen in de verschillende branches op de voet en speelt hierop in door aanpassing in opleidingsvolume. In 2016 heeft de eerder ingezette groei bij Audiovisueel, Media- en gamedeveloper en Mediaredactiemedewerker

geleid tot een groei van het aantal klassen. Daarnaast is binnen Ruimtelijk vormgever besloten te groeien van één naar twee klassen. Ma baseert haar groei op de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Deze afstemming wordt echter doorkruist door groei bij de ROC's in en buiten het verzorgingsgebied wat volgens de marktonderzoekers van het GOC leidt tot overvoering van de markt. Onze ervaring is dat een aantal ROC's te weinig of soms geen rekening houdt met macrodoelmatigheid en de doelstellingen rondom doelmatigheid die door het Ministerie met het mbo-veld en de Samenwerkings-organisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB) zijn afgesproken. Om deze reden tracht Ma dan ook afspraken te maken rondom macrodoelmatigheid zoals hieronder omschreven.

Macrodoelmatigheid

Ma tracht doelmatigheidsafspraken te maken met ROC's in de regio. In 2015 heeft dit geleid tot een principeafpraak en is in een convenant afgesproken geen opleidingen te starten zonder vooroverleg. Wij hebben in 2016 een aantal constructieve afspraken kunnen maken met ROC's in ons bedieningsgebied, zoals het ROC van Amsterdam. Helaas merken wij dat niet alle ROC's open staan voor een dialoog over de macrodoelmatigheid.

2.2 Branches

Historie en ontwikkeling

Ma leidt al bijna 100 jaar op voor de mediabranche. Deze branche heeft zich in deze 100 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 intocht en de drukkerijen verdwenen langzaam uit het straatbeeld. Ook binnen Ma zijn de drukpersen gaandeweg vervangen voor 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.

en vorm te geven dat die gevonden wordt, geconsumeerd en hergebruikt. 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 tracht Ma in samenwerking met bedrijven nieuwe toepassingen te creëren voor mediagebruik in haar Medialab. Waar mogelijk vertaalt Ma deze ontwikkelingen door in de leerplannen van de verschillende opleidingen.

2.3 Stakeholders

Ma hecht als maatschappelijke organisatie sterk aan verantwoording van haar handelen. Naast verticale hiërarchische verantwoording (Inspectie van het onderwijs en OC&W) streeft Ma naar horizontale verantwoording aan

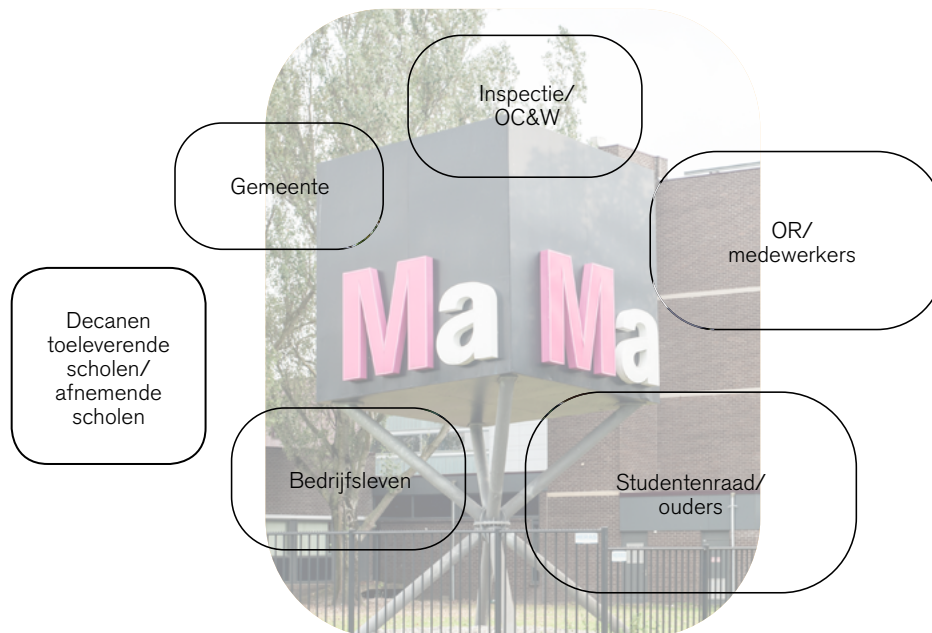
afnemend beroepenveld, de aanleverende en afnemende scholen, studenten en hun ouders. Verantwoording wordt afgelegd in het overleg met brancheklankbordgroepen en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven, de studentenraad, studentenpanels en een ouderaad binnen het vmbo, overlegstructuren en samenwerkingsverbanden 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.

2.4 Betrokkenheid van het bedrijfsleven

Ma stemt haar onderwijs nauwkeurig af op de markt-behoefte middels onder andere de brancheklankbord-groepen. Daarnaast heeft Ma haar rol gepakt door actief zitting te nemen in de thema-adviescommissie rondom Doelmatigheid van SBB, het marktsegment Kunst en entertainment van 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 branches. Daarnaast hebben wij 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 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 met het bedrijfsleven ontwikkeld.



Branchegerichtheid en innovatie

Met de intrede van de nieuwe media is het belang toegenomen om informatie op zo'n manier te ontsluiten

stakeholders gericht op de versterking van de legitimatie van de instelling. Ma legt daarvoor verantwoording af aan 'significante derden'. Dit zijn onder andere het

De samenwerking met de TV Academy is hier een goed voorbeeld van. 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 en wordt er momenteel gewerkt aan een CRM-systeem.

2.5 Publiek-private samenwerkingen

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

- GMI
- Stichting Mediabites Amsterdam
- TV Academy
- Stichting leder mbo een practoraat

Hieronder worden deze samenwerkingen toegelicht.

GMI

Binnen GMI wordt het contractonderwijs van Ma uitgevoerd, zoals hierboven toegelicht in hoofdstuk 1 en paragraaf 2.1.

Stichting Mediabites Amsterdam

In dit samenwerkingsverband wordt in gezamenlijkheid met private partijen het festival Mediabites ten uitvoer gebracht. Mediabites biedt aan studenten de uitdaging, de in het onderwijs ontwikkelde plannen te ontwikkelen en ten uitvoer te brengen. Daarnaast biedt dit platform aansluiting tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs. Dit betreft een lange termijn samenwerking. Voor Mediabites zijn middelen ter beschikking gesteld vanuit de excellentiegelden.

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 vanuit het Kwaliteitsplan.

Stichting leder mbo en practoraat

Dit betreft een samenwerking met de stichting leder mbo een practoraat. Het gaat om een meerjarige samenwerking waarvoor Ma een eigen bekostiging heeft gekregen vanuit het ministerie van OC&W. Meer informatie over de practoraten kunt u lezen onder paragraaf 4.4 Kwaliteitsplan en BPV-plan.

2.6 Communicatie en belangstelling voor Ma

Communicatie

In 2016 is de focus in de communicatiestrategie verlegd. Lag in voorgaande jaren de nadruk op de werving van nieuwe studenten, in 2016 werd meer gewerkt aan de profilering van Ma naar andere stakeholders zoals politiek en bedrijfsleven. De nieuwe site (ma-web.nl) die begin 2016 gereedkwam, heeft hier in belangrijke mate aan bijgedragen. Er is regelmatig free publicity gegenereerd en waar mogelijk is gebruik gemaakt van social media. Daarnaast is samengewerkt met de gemeente Amsterdam en drie Amsterdamse mbo's om de beeldvorming van het mbo in Amsterdam te verbeteren.

Interne communicatie

In 2016 is ook meer energie gestoken in de interne communicatie. De ontwikkeling van de nieuwe strategie is intensief gecommuniceerd. Hiervoor is een afzonderlijke campagne ontwikkeld, waarin naast een eenmalige introductie wekelijks verslag gedaan werd van de planontwikkeling en medewerkers werden uitgenodigd voor tussentijdse bijeenkomsten en de finale presentatie. De campagne heeft bijgedragen aan bekendheid van het strategietraject en draagvlak voor de nieuwe plannen.

Formele interne communicatie geschiedt via de afdelingsdirecteuren, stafhoofden en de programmaleiders. Daarnaast zijn er twee studiedagen georganiseerd en communiceert het College van Bestuur indien nodig met brieven en mails naar alle medewerkers. Studenten van Ma hebben een eigen, onafhankelijk platform waarin voorzien wordt door Mamedia.

Externe communicatie

In 2016 is wederom veel aandacht besteed aan de activiteiten van de Ma-scholenbezoekers. Daarnaast neemt Ma deel aan diverse studiebeurzen en bezochten ruim 600 leerlingen uit Noord-Holland Ma tijdens de Leerlingbezoekdagen. Met onze inspanningen hebben we weten te bereiken dat ons opleidingsaanbod en de inhoud van onze opleidingen goed bekend is bij de toeleverende onderwijsinstellingen en hun leerlingen.

Opkomst open dagen en aanmeldingen

Ook in 2016 was weer sprake van toegenomen belangstelling voor onze open dagen. We hebben in totaal 8100 bezoekers mogen verwelkomen. Hiervan hebben zich ruim 2050 toekomstige studenten ingeschreven, een stijging van 17% ten opzichte van 2015. Op het mbo hebben zich in totaal 116 leerlingen aangemeld. Voorlichtingen, open dagen, beursdeelname en een nieuwe site hebben ertoe geleid dat er in 2016 ruim voldoende aanmeldingen waren om de beschikbare plaatsen te bezetten.

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 twee 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 middels 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 middels de platforms op internet, televisie en radio worden de producties geëtaleerd.

Jaarboek en tentoonstelling

Sinds 2016 is Ma overgestapt van een digitaal jaarboek, naar een fysiek jaarboek. In 2016 maakten studenten het tijdschrift MaLinked; hét magazine waarin Ma studenten en hun mooiste projecten uitgelicht worden. Het jaarmagazine werd enthousiast ontvangen en zal daarom een vervolg krijgen in 2017. Ook was er in 2016 rond



de diploma-uitreiking en tijdens de open dagen werk van eindexamenkandidaten te zien.

Deelname aan wedstrijden

Om inhoudelijk aan te sluiten op de eisen van werkgevers, doen studenten van Ma mee aan wedstrijden. Studenten worden gestimuleerd om mee te doen aan regionale, landelijke en/of internationale wedstrijden. In 2016 heeft Ma deelgenomen aan een aantal wedstrijden:

Wedstrijd vanuit de Johan Hendrik Meijer stichting

Hieraan namen vierdejaars studenten Mediavormgever deel. De stichting beheert het nalatenschap van Johannes Hendrik Meijer en stelt elk jaar een studiebeurs beschikbaar van € 3500,- aan een getalenteerde student om een vervolgstudie aan het hbo of kunstacademie te kunnen bekostigen. De winnaar van 2016 is Nazli Inci. Zij zet haar beurs in om haar vervolgstudie aan de Willem de Kooning Academie Rotterdam te bekostigen.

Kalender Wedstrijd 2016

Voor de 34e keer werd dit jaar de Kalender Wedstrijd gehouden. Zowel vakmensen als studenten van creatieve scholen mogen hieraan mee doen en worden door een echte vakjury beoordeeld. Een mooie kans voor jong vormgeeftalent om zich te profileren. Tweedejaars studenten Mediavormgever Maaïke Buis en Sophie Andriesse mochten onze school vertegenwoordigen tijdens de landelijke finale in Rotterdam. Helaas hebben zij niet gewonnen, maar zij kregen wel een eervolle vermelding van de vakjury.

Read2Me Wedstrijd 2016

Met een citaat uit 'I Love Liv 4' van Marlies Slegers deed eerstejaars vmbo-leerling Imane Aït Bassou mee aan de voorleeswedstrijd Read2Me. Zij won in de voorrondes op school de eerste plaats. Daarna streed zij op het podium van de Openbare Bibliotheek Amsterdam tegen andere Amsterdamse brugklassers om de winnaar te worden van de eerste ronde in deze landelijke wedstrijd.

De titel 'Beste voorlezer van heel Nederland' heeft zij niet weten te bemachtigen, maar zij heeft wel haar enthousiasme voor en haar plezier in lezen kunnen delen met vele anderen.



Stephanie Scheers,
team blauw

“OPDRACHT VANUIT VERSCHILLENDE
PERSPECTIEVEN DOORLEVEN”

“Ik vond het heel waardevol om met een diverse groep mensen aan dezelfde opdracht te werken. Hierdoor doorleef je het probleem vanuit verschillende perspectieven. Bovendien merk je op deze manier dat je onderwijs samen maakt, met mensen vanuit verschillende disciplines: samen met iemand van P&O en iemand van Facilitair nadenken over wat er nodig is voor goed onderwijs verruimt je blik.” Stephanie Scheers, programmeur Game artist is enthousiast over het project, maar dat betekent niet dat er geen dieptepunten zijn geweest: “het is best heftig om met een diverse groep aan een complex vraagstuk te werken. Zo duurde het vaak lang om de vraag echt goed te definiëren. Bovendien hadden we op een gegeven moment allerlei deeloplossingen, maar ontbrak de rode draad. Toen zijn we letterlijk op de grond gaan zitten, hebben we alles weggegooid en zijn begonnen om de verbanden te leggen.”

Volgens Stephanie zijn er bij Ma al heel veel goede en waardevolle projecten, maar gaat het erom die de ruimte te geven en op elkaar aan te laten sluiten. Dit inzicht vormde de doorbraak, waarna de oplossingen zich vanzelf aandroegen. Wat niet wil zeggen dat het daarna niet meer spannend was: zo werden de pitches intensief geoefend in het team, wat leidde tot zeer kritische maar ook heel constructieve feedback. Kortom, in deze pressure cooker werden heel mooie dingen geboren.



KWALITEITSZORG, STURING EN BORGING

3.1 Missie en visie, strategie, ambitie en beleid

Missie

Ma wil dé mediaschool zijn die studenten voorbereidt op een loopbaan in de media en als start van een levenslange ontwikkeling. Ma leidt mediaprofessionals op die naast hun specialisme breder kunnen kijken en die de skills hebben om – 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

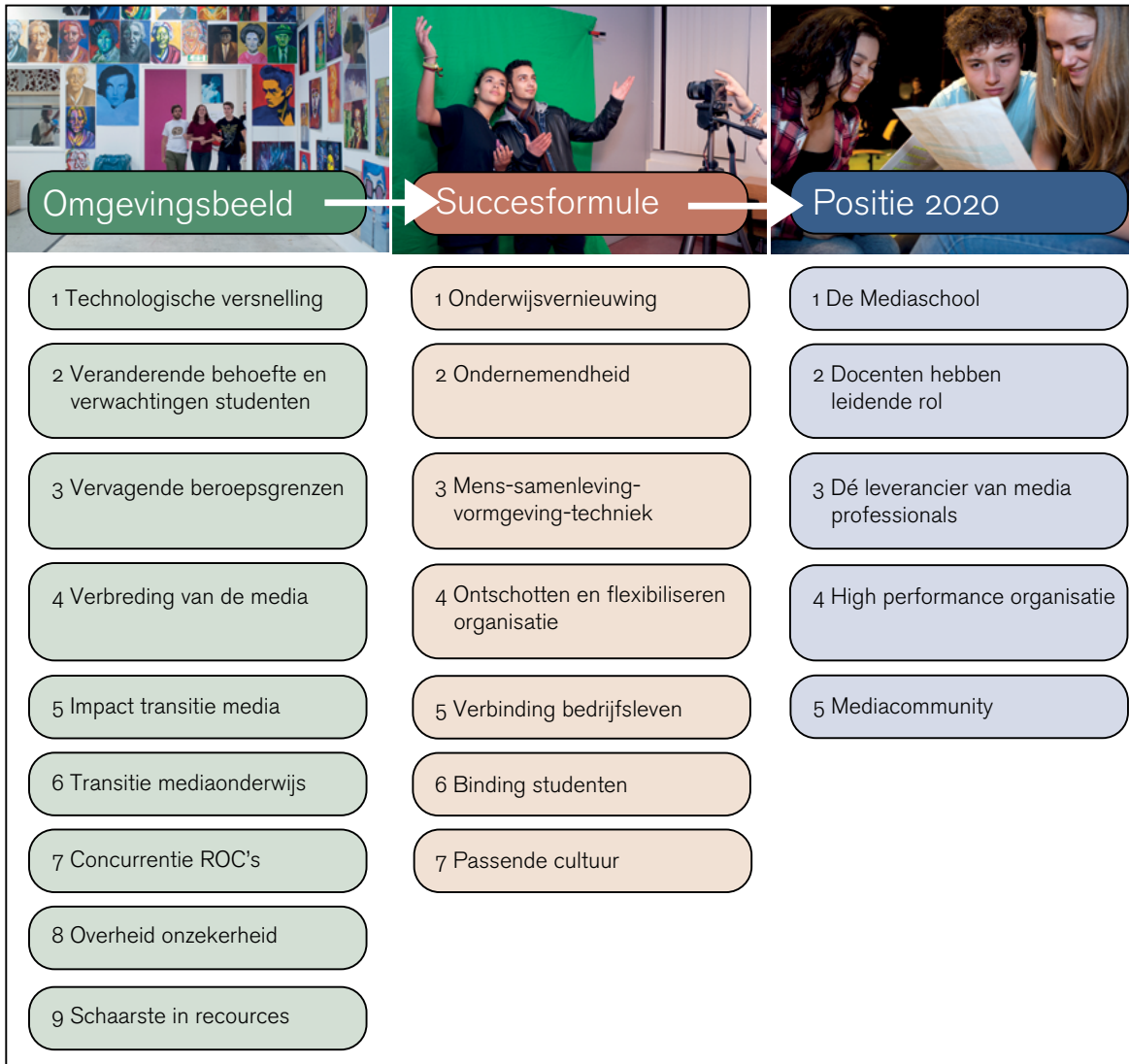
Versnelde technologische ontwikkelingen, transities in de media en veranderingen in de verwachtingen van studenten: het is tijd om wat te ondernemen. Ma zet in op onderwijsvernieuwing, ondernemendheid, flexibilisering van de organisatie, verbinding met het bedrijfsleven, binding met studenten en het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

Strategische visie

Begin 2016 heeft het College van Bestuur een strategische visie opgesteld en getoetst binnen de organisatie. Binnen deze visie zijn een zevental succesfactoren benoemd, gekoppeld aan de positie die Ma in 2020 wil behalen.

Per succesfactor zijn vervolgens strategische hoofddoelen geformuleerd die als kader dienden voor de strategieontwikkeling.

Naar aanleiding van de zeven succesfactoren en de strategische hoofddoelen zijn twee teams, bestaande uit een vertegenwoordiging van het personeel van Ma, een half jaar bezig zijn geweest met de uitwerking naar concrete antwoorden en opties. Tijdens een Strategy Den in november 2016 zijn deze plannen gepitcht en beoordeeld door het aanwezige personeel en een vakjury. Hierna heeft het College van Bestuur eind 2016 besloten welke plannen de komende vier jaar op worden gepakt. Deze keuzes heeft het College van Bestuur na de kerstvakantie gepresenteerd aan de organisatie.

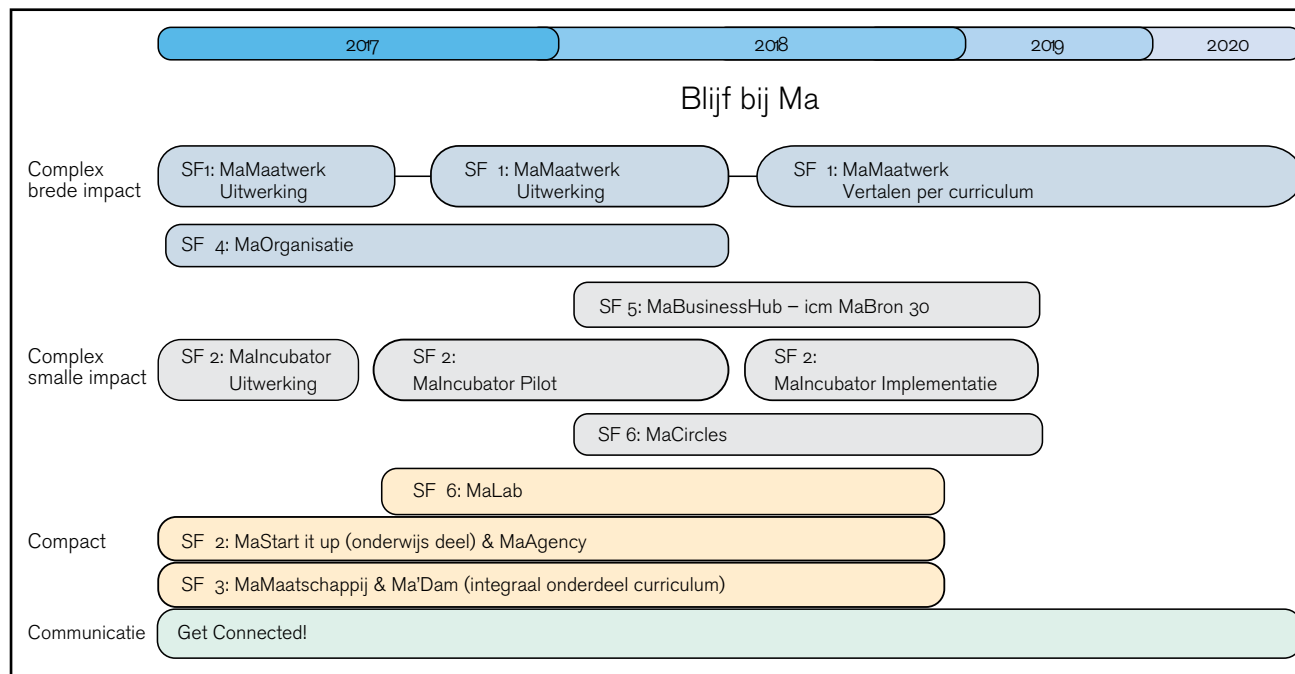


Het eindresultaat is een strategisch actieplan 2017 – 2020 'Get Connected' met acht projecten, waarvan vijf projecten begin 2017 zijn opgestart.

Get Connected

Uit de strategieontwikkeling zijn vijf projecten voortgekomen die we de komende jaren gaan realiseren. Om te komen tot een implementatie van deze projecten is onderstaande roadmap opgesteld.

Met de keuze voor bovenstaande set projecten, met hun onderlinge samenhang, is tegelijkertijd een nieuwe onderverdeling in projecten ontstaan. We zien dat de projecten die gaan over onderwijsvernieuwing (succesfactor 1) en flexibilisering en ontschotten (succesfactor 4) complex zijn en een brede impact hebben. Dit zijn de grote, langdurige projecten die we als leidend zien voor de verdere realisatie. De projecten die hiervoor gestart worden zijn MaMaatwerk en MaOrganisatie. Verschillende andere projecten hangen nauw samen met - zijn verweven met - deze twee projecten. Projecten als Malncubator (succesfactor 2) en MaBusinesshub (succesfactor 5) kennen ook een zekere complexiteit, maar hebben een andere (smallere) impact binnen de organisatie. Het derde cluster van projecten is naar verwachting kleiner, compacter. Dit zijn projecten die een stevige afhankelijkheid hebben van MaMaatwerk en MaOrganisatie.



Succesfactoren /visie	Strategische hoofddoelen
1. Onderwijs vernieuwing	1. De student heeft de regie over zijn/haar loopbaan binnen Ma. 2. De student heeft veel keuzevrijheid, maar ontwikkelt zich wel in duidelijke loopbaan richting. 3. De student leert ondernemen, organiseren en projectmatig werken. Alle facetten van het beroep.
2. Ondernemendheid	1. Ma is een incubator; wij stimuleren ondernemerschap. 2. Ma studenten werken aan opdrachten voor ondernemers. 3. Ma bereidt studenten tevens voor op een ZZP-bestaan.
3. Mens-samenleving-vormgeving-techniek	1. Binnen Ma dienen de uitdagingen van mens en maatschappij als aanleiding tot inzet van vormgeving en techniek. 2. Binnen Ma wordt gericht, structureel en cross-clusteraal gewerkt aan maatschappelijke thema's.
4. Ontschotten en flexibiliseren organisatie	1. Ma heeft een passende organisatievorm die het ontschotten faciliteert en stimuleert. 2. Ma biedt studenten een curriculum dat multidisciplinariteit combineert met een specialisme. 3. Binnen Ma is er sprake van grote uitwisselbaarheid tussen opleidingen en clusters door uniformering, standaardisering en organisatorische doorvertaling.
5. Verbinding bedrijfsleven	1. Ma heeft een loket met netwerkfunctie om opdrachtenstroom vanuit bedrijfsleven te entameren. 2. Om dit te bereiken worden samenwerkingsverbanden met een onderwijsdoel integraal onderdeel van de opleidingen waarin studenten vaardigheden verwerven. 3. De Ma-community is zichtbaar en aantrekkelijk voor het bedrijfsleven.
6. Binding studenten	1. De Ma-community levert studenten aantrekkelijk voordelen op. Lidmaatschap wordt niet afgedwongen maar aantrekkelijk gemaakt. 2. De Ma-community organiseert continue betrokkenheid tussen Ma en de toekomstig professional.
7. Passende cultuur	1. De Ma cultuurkenmerken zijn randvoorwaardelijk voor totale uitwerking van het strategisch actieplan. 2. De Ma organisatie hanteert de cultuur van de relevante branche als uitgangspunt bij de uitvoering. (bijv. wij werven altijd binnen de branche). 3. Ma bevordert een continue stroom tussen Ma en de branche en vice versa.

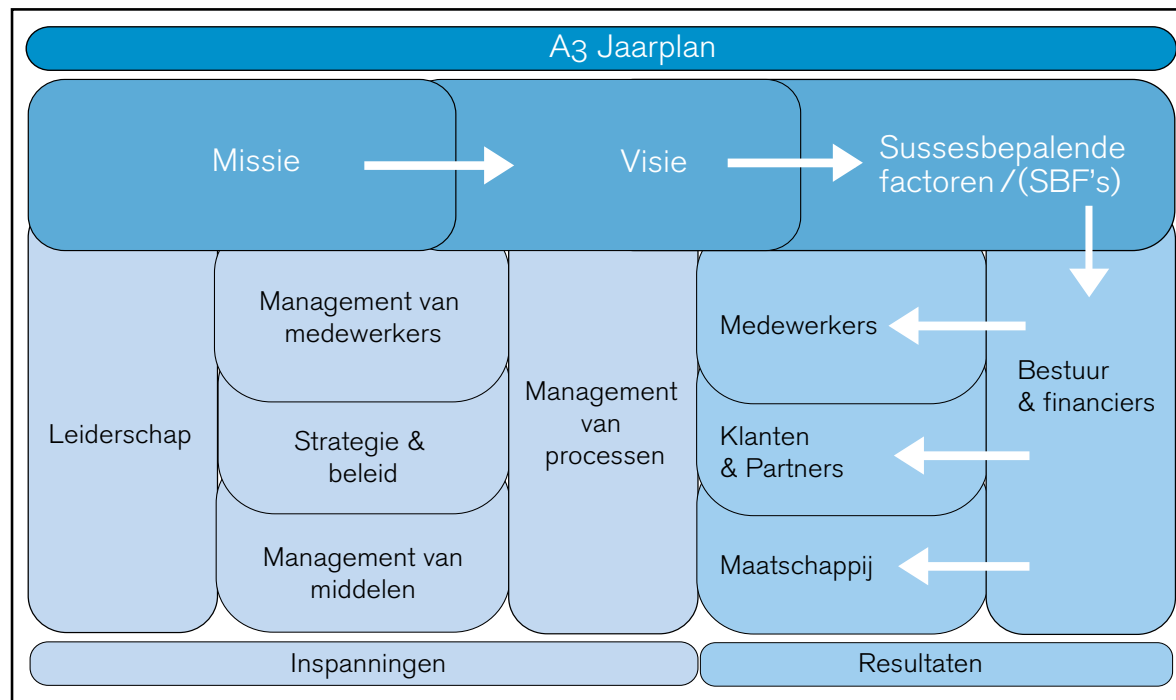
Beleidsvorming

Zoals in paragraaf 1.7 aangegeven stelt het College van Bestuur jaarlijks een beleidsagenda op. In deze paragraaf lichten wij deze verder toe. Deze beleidsagenda komt tot stand op basis van de meerjarenstrategie, prognose van het aantal studenten en het opleidingsaanbod. In de beleidsagenda staan de voorgenomen resultaten en acties, volgens de pdca-cyclus, voor het komende studiejaar beschreven en wordt de organisatie aangestuurd. De beleidsagenda 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. In 2016 zijn de eerste stappen gezet om deze beleidsagenda door te vertalen naar een A3 jaarplan voor zowel de stafdiensten als de onderwijsteams.

Sturing van het primaire proces en kwaliteitsborging

Het primaire proces van Ma is in eerste instantie ingegeven vanuit de marktvraag. De sterke banden vanuit het bedrijfsleven kent een directe weerslag in de invulling van de opleidingen zoals deze 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 met checks and balances op de (tussentijdse) resultaten.

Ten behoeve van het bestuurlijk proces hanteert Ma een integraal sturings- en kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem is in 2012 ingevoerd en de invoering heeft geleid tot 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 onderscheiden wij: financiën, huisvesting, HRM, ICT, Communicatie en Onderwijsondersteuning. Over deze processen kunt u in de hiernavolgende hoofdstukken meer terugvinden.

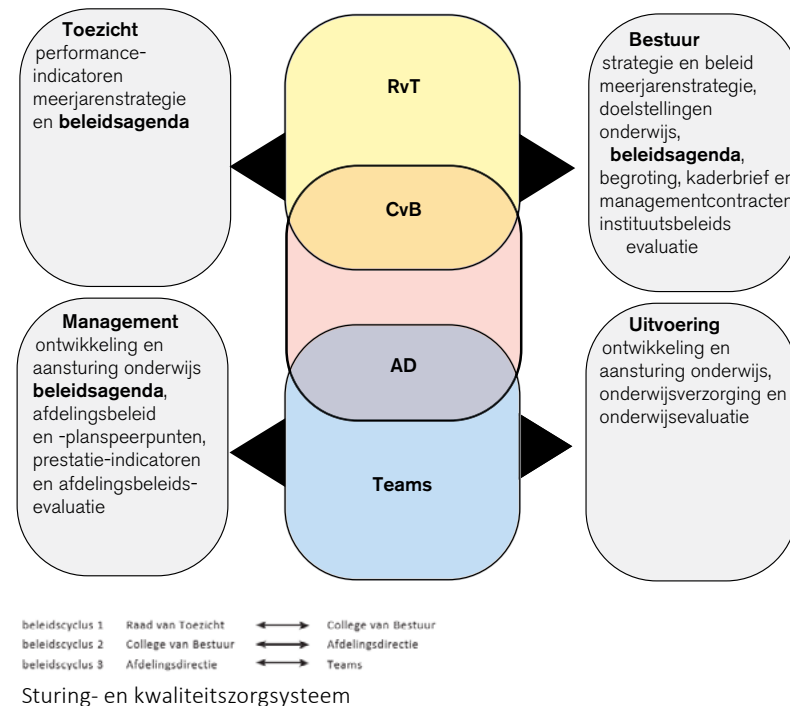
3.2 Beleidscycli en kwaliteitsverbetering

Het beleid van Ma wordt door het College van Bestuur vastgesteld in overleg met afdelingsdirecteuren en stafhoofden. 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 onderstaande 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

Zoals in paragraaf 1.7 genoemd stelt het College van Bestuur jaarlijks, in overleg met de Raad van Toezicht, een beleidsagenda op waarmee de organisatie wordt aangestuurd. Tweemaal per jaar vindt evaluatie van de beleidsagenda plaats. De evaluatie is aan de Raad van Toezicht gepresenteerd en door de raad goedgekeurd.



Geïntegreerd sturings- en kwaliteitszorgsysteem

De focus van Ma lag in 2016 op het borgen van de integrale aanpak op onderwijs en bedrijfsvoering. Hierin 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 opgesteld door de verantwoordelijken.

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

Besturing Ma

Waarom doen we het? Analyseren omgevingsfactoren

Opbrengst

(arbeids)marktinformatie

Kritische factoren

Arbeidsmarktbehoefte
Opleidingsbehoefte
Medebepalen KD
Analyse 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

Opbrengst

Opleidingsprogramma
voor alle opleidingen

Kritische factoren

Leerplan
Programmaleiders
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

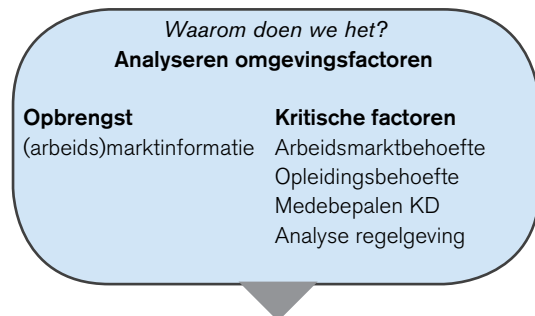
Opbrengst

Rendement en kwaliteit in
diplomeerbare studenten

Kritische factoren

Bekwame docent
Programmaleiders
Benutte onderwijstijd
Stage
Begeleiding
Opbrengstgerichtheid
Planning en organisatie

De implementatie van voorgaand schema 'Sturing- en kwaliteitszorgsysteem' heeft in 2016 geleid tot de volgende resultaten:



Analyse omgevingsfactoren

In 2016 is de arbeidsmarkt wederom in kaart gebracht in samenwerking met het GOC en heeft Ma het opleidingsaanbod en het aantal studenten voor komende vier jaar in kaart gebracht. We hebben vastgesteld dat we behoudend moeten zijn met een groei binnen Mediavormgever. Wel is er behoefte aan groei binnen de sector AV, daarom is de inrichting van de werving hierop aangepast. Ma voldoet op deze manier aan de zorgplicht, zoals geformuleerd in de Wet Educatie Beroepsonderwijs.

Jaarlijks wordt de belangstelling van potentiële studenten geanalyseerd met behulp van de aantallen bezoekers op de open dagen en aanmeldingen voor opleidingen. Opleidingen die niet of onvoldoende aansluiten bij de behoeften van aankomende studenten worden herzien, dan wel stopgezet. Daarnaast worden indien gewenst nieuwe opleidingen ontwikkeld.

Voor een kwalitatieve afstemming op de arbeidsmarkt voert Ma regelmatig gesprekken met de branches (brancheklankbordgroepen). Daarnaast neemt Ma ook deel aan het bedrijfstakgroep overleg (BTG), de thema-adviescommissie rondom Doelmatigheid van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB) en het marktsegment Kunst en entertainment van de SBB.



Opleidingsprogramma's

Binnen Ma ligt er een goede basis voor opleidingsprogramma's en deze worden blijvend doorontwikkeld. In alle opleidingen is aandacht besteed aan evenwichtige spreiding van de kerntaken en werkprocessen. Diverse opleidingsteams hebben training gevolgd in het ontwerpen van integrale beroepsopdrachten.

In 2016 werkten alle opleidingen middels de nieuwe kwalificatiestructuur, met nieuwe kwalificatiedossiers en keuzedelen. Over de inhoud van de opleidingsprogramma's is structureel overlegd met brancheklankbordgroepen, die zijn samengesteld uit betrokken vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Zo is de opleiding Medewerker Creatieve Productie (niveau 2) opgezet. Deze opleiding is een combinatie van de opleidingen Sign, DTP en Productpresentatie. Binnen de opleiding kunnen de studenten, in de loop van hun studietijd, kiezen voor specialisaties waardoor zij een betere uitgangspositie hebben op de arbeidsmarkt.



Voorlichting en intake

Ma heeft het proces rondom voorlichting en intake goed ingeregeld: voorlichtingsactiviteiten en -materiaal schetsen toekomstige studenten een reëel beeld van de opleiding en het beroepsperspectief. Daarnaast is er sprake van een betrouwbare intakeprocedure gebaseerd op objectieve criteria.

In 2016 heeft Ma 17% meer aanmeldingen gehad in vergelijking met 2015. De groei was zichtbaar bij alle opleidingen, maar niet in dezelfde mate. Om te komen tot een optimale match tussen capaciteiten van studenten en hun diplomeerbaarheid zijn objectieve criteria vastgesteld. De toekomstige diplomeerbaarheid van studenten wordt primair beoordeeld op cognitieve capaciteiten, geschiktheid voor de opleiding, talent en motivatie. De toelatingsprocedure is nauwkeurig omschreven en biedt de mogelijkheid tot aantekenen van bezwaar.

Hoe doen we het?

Verzorgen onderwijs

Opbrengst

Rendement en kwaliteit in
diplomeerbare studenten

Kritische factoren

Bekwame docent
Programmaleiders
Benutte onderwijstijd
Stage
Begeleiding
Opbrengstgerichtheid
Planning en organisatie

Onderwijs

Ma staat sterk op het gebied van onderwijskwaliteit en werkt dagelijks aan de verdere verbetering van haar onderwijs: Ma werkt met bewaamde docenten aan verhoging van studiesucces en rendement en heeft de onderwijsbedrijfsvoering op orde. Helaas hebben deze inspanningen niet geleid tot een verhoging van de rendementen in 2016. Ook het percentage VSV is toegenomen in 2016. Naar aanleiding van deze rendementen is een eerste onderzoek gedaan naar mogelijke oorzaken. Ook in 2017 zijn de rendementen één van de belangrijkste speerpunten binnen het onderwijs.

Om doelstellingen op het terrein van professionalisering te realiseren is een regiegroep in het leven geroepen. Voor docenten ligt de nadruk op versterking van pedagogisch-didactische kwaliteiten, verdieping van vakinhoudelijke kennis en versterking van de beroepshouding.

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

geworden en vervolgacties 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 opleidingsteam en worden zij aangestuurd door een afdelingsdirecteur. Hierdoor bereikt feedback uit de BPV de opleidingsteams en kunnen opleidingsprogramma's afgestemd worden op de eisen van de bedrijven. Daarnaast worden alle formele en administratieve zaken centraal geregeld. Er zijn afspraken over het aantal bedrijfsbezoeken en urenregistratie van stagiairs is geautomatiseerd.

Hoe sluiten we af?

Verzorgen examinering & diplomering

Opbrengst

Gediplomeerde
studenten

Kritische factoren

Examenproducten
Uitvoeringsproces
Beoordelingsproces
Diplomeringsproces

Examinering

Ma heeft de processen rondom examinering en diplomering professioneel en volgens de wettelijke kaders ingericht: er wordt gewerkt met een professionele examencyclus en objectieve examens die voldoen aan de normen van de Onderwijsinspectie.

Ma neemt de verantwoording voor een professionele examencyclus met objectieve examens. Hiertoe zijn een toetsconstructiegroep en een toetsvaststellingsgroep samengesteld, die een gezamenlijke training hebben gevolgd en die formats en procedures hebben verbeterd. Alle proeven van bekwaamheid zijn door de toetsconstructiegroep opgeleverd en vastgesteld door de toetsvaststellingsgroep. Er wordt 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. Daarnaast is centrale regie ingevoerd op de examens.



Wanneer doen we het goed?
Evalueren processen en opbrengsten

Opbrengst

Tevreden studenten,
ouders, medewerkers,
bedrijfsleven
Rendement

Kritische factoren

Onderwijsevaluatie
Stage-evaluatie
Rendementsevaluatie

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 een algemeen overzicht bijgehouden van de stand van zaken van de kwaliteit bij Ma, op basis van het toezichtkader van de Onderwijsinspectie. Ma is lid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. De Stichting voert jaarlijks audits uit op de onderwijsprocessen en voorziet het Ma van aanbevelingen voor verbetering van het onderwijs.

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

Ondernemingsraad en Studentenraad hebben ingestemd met de nieuwe klachtenregeling en reglementen van bovenstaande commissies.

Op basis van de feedback uit de Beroepscommissie Toelating is het intakeproces aangepast en is het aantal beroepszaken teruggelopen van zestien naar drie klachten.

Aantal en soort klachten

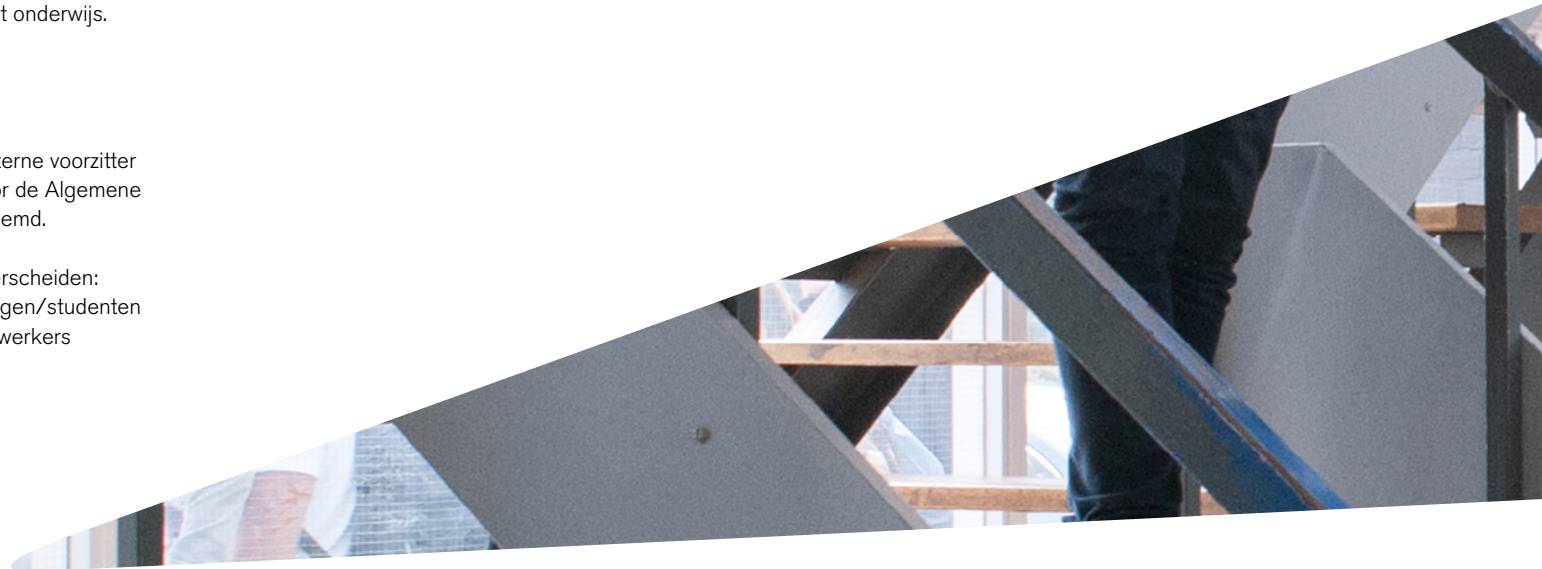
De Algemene Klachtencommissie leerlingen/studenten heeft in 2016 tien klachten ontvangen. Alle klachten waren ontvankelijk en afkomstig van (potentiële) studenten. Alle bezwaren zijn in behandeling genomen.

Drie klachten zijn na interne bemiddeling naar tevredenheid afgehandeld. Eén klacht had betrekking op een stage in het buitenland en twee klachten gingen over de toelating bij een van de opleidingen van Ma. De aard van deze drie klachten lag in de communicatieve sfeer.

Twee klachten zijn schriftelijk afgehandeld. Eén klacht had betrekking op de toelating van niveau 3 naar niveau 4. De andere klacht had betrekking op de hoogte van een te betalen acceptgiro.

Vier klachten hebben geleid tot een hoorzitting. Twee klachten hadden betrekking op de toelatingsprocedure, één klacht had betrekking op de uitschrijving en één klacht had betrekking op het advies om van niveau 4 naar niveau 3 over te stappen. De vier klachten zijn alle ongegrond geacht.

Eén klager heeft, na berichtgeving over het ontvankelijk verklaren van de klacht, niets meer van zich laten horen. Dit ging over het niet verwerken van een herhaaldelijk doorgegeven mutatie.



de





Jolanda Groenewoud,
team rood

“VEEL MENSEN MET PASSIE
VOOR HET ONDERWIJS ONTMOET”

“We hebben gebouwd aan een toekomstbestendig Ma, dat snel kan meebewegen met de eisen die de arbeidsmarkt stelt. Volgens Jolanda Groenewoud, programmaleider Ruimtelijk vormgever, was het hard nodig om hiermee te starten. “Studenten zitten nu nog heel erg vast in gescheiden opleidingen. Straks leren ze om samen te werken met studenten van andere opleidingen.”

Volgens Jolanda vormde de samenstelling van de teams een wezenlijk onderdeel van het succes: “doordat er mensen met verschillende achtergronden in het team zaten, gingen we de problemen vanuit verschillende perspectieven bezien. Hierdoor kom je los van de dagelijkse realiteit; dat gaf heel veel energie. Daarnaast had iedereen hetzelfde doel: het onderwijs voor onze studenten verbeteren. Door hieraan samen te werken en informatie uit de school te halen bundel je de energie”.



ONDERWIJS

Onderwijs mbo

Inleiding

Al een aantal jaar is er sprake van een groeiende belangstelling voor Ma en de opleidingen die wij bieden. Ma profileert zich als vakschool nadrukkelijk op het gebied van mediaontwikkelingen. Zo zijn de ontwikkelingen op het gebied van mobiele apparaten zoals smartphones en tablets door Ma in het curriculum vertaald. De aansluiting die Ma heeft gemaakt tussen haar onderwijs en de marktontwikkelingen heeft ertoe geleid dat onze opleidingen waaronder Game artist, Media- en Gamedeveloper en met name Audiovisueel volop in de belangstelling staan.

4.1 Onderwijsinhoud en onderwijsdoelen

Opleidingsportfolio

Ma biedt als vakschool uitsluitend opleidingen aan in de mediabranche. Binnen het mediavakgebied is de spreiding

groot met creatieve en technische opleidingen. Ma sluit 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. Dat laatste geldt voor de opleiding Mediaredactiemedewerker, waarbij Ma het nieuwe kwalificatiedossier gebruikt. De instroom van niveau 2 voor DTP en Signmaker is nu ondergebracht bij de nieuwe opleiding Medewerker creatieve productie. Het onderliggende kwalificatiedossier is inmiddels ontwikkeld, maar nog niet vastgesteld. De eerstejaars staan daarom ingeschreven op het kwalificatiedossier Ruimtelijk vormgever (op niveau 2 Medewerker productpresentatie). Na het gemeenschappelijke eerste leerjaar kunnen studenten in leerjaar 2 overstappen naar DTP-er of Signmaker. In de toekomst zijn DTP, Sign en productpresentatie specialisaties binnen de opleiding Medewerker creatieve productie.

Opleidingenportfolio	niveau	kwalificatiedossier
Audiovisueel	4	AV-productie
DTP-er	2,3	DTP-er
Filmacteur	4	Artiest
Game artist*	4	Mediavormgever / Game artist
Gamedeveloper	4	Applicatie- en mediaontwikkeling
Geluidstechnicus	4	Podium- en evenemententechniek
Mediadeveloper	4	Applicatie- en mediaontwikkeling
Mediamanager	4	Mediamanager
Mediaredactiemedewerker	4	Mediaredactiemedewerker
Mediavormgever	4	Mediavormgever
Podium- en evenemententechnicus	2,3,4	Podium- en evenemententechniek
Ruimtelijk vormgever	4	Ruimtelijk vormgever
Signmaker	2,3,4	Signmaker

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

Ma ziet al enkele jaren een toename in het aantal aanmeldingen voor haar opleidingen. Die groei is niet gelijk verdeeld over de opleidingen. Bij opleidingen als Filmacteur en Game artist is er sprake van significant meer aanmeldingen dan er plaats is. Zo is het aantal aanmeldingen voor de opleiding Filmacteur in 2016 gestegen naar ruim 300, waarbij vanwege de beperkte marktvaag maximaal 30 studenten konden starten. In de laatste jaren zien wij daarnaast ook een stijgende interesse in onze opleidingen waarvoor een toenemende marktvaag is, zoals Audiovisueel en Media- en Gamedeveloper.

Voor Audiovisueel is de instroom gegroeid van twee klassen naar vier klassen. Het aantal aanmeldingen groeit echter nog veel sneller. Hieraan ligt ook een maatschappelijke ontwikkeling ten grondslag zoals het gebruik van YouTube en vloggen; het maken van filmpjes is gemeengoed geworden.

Hierdoor is er ook in het bedrijfsleven steeds meer vraag naar professionele filmpjes als content voor website en social media.

Uit de grafiek is af te lezen dat de groei van het aantal aanmeldingen harder gaat dan de groei van de instroom. Het verschil tussen de belangstelling voor Ma en de numerus fixus voor haar opleidingen, die gesteld is op basis van het toekomstige arbeidsperspectief, stelt Ma voor een uitdaging de intake goed te organiseren.

Aanmeldingen en instroom

Aanmeldingen en instroom	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal unieke aanmeldingen	1.742	1.749	1.873	2.098	2.039
Instroom mbo	737	702	778	856	907

Onderwijsconcept

In de mediabranche wordt in toenemende mate crossmediaal gewerkt. Voor Ma betekent dit dat zij studenten zo opleidt dat ze in staat zijn samen te werken met mensen uit andere disciplines.

Ma biedt onderwijs dat is geënt op de beroepspraktijk. Gekozen is voor een mix van onderwijsvormen, 'blended learning', waarbij theorie, vaardigheidstraining en projecten elkaar afwisselen. De invulling van het onderwijs is bij opleidingsteams belegd, zodat studenten zich tijdens hun mbo-opleiding ontwikkelen van student tot beginnend beroepsbeoefenaar. Ze krijgen gedurende hun opleiding steeds meer verantwoordelijkheid. De onderwijsteams hebben behoefte aan autonomie, terwijl de afdelingsdirecteuren sturen op het aanbrengen van balans tussen de verschillende onderdelen en het opstarten van projecten tussen verschillende opleidingen. Dit uitgangspunt leidt tot veel variatie in werkwijze en verschillen in karakter tussen opleidingen.

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 kunnen starten in hun eerste baan. Daarom streven we naar samenwerking tussen de opleidingen. Een voorbeeld 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.

Keuzedelen

Al onze opleidingen zijn inmiddels gestart met de nieuwe kwalificatiedossiers en zijn bezig met de voorbereiding van de bijbehorende keuzedelen. Ma had bij vorige

kwalificatiedossiers voor vrijwel alle opleidingen al verschillende keuzemogelijkheden in het curriculum ingebouwd op basis van de vrije ruimte. De opleidingen zijn thans bezig deze keuzemogelijkheden van studenten om te zetten naar de formele structuur van de keuzedelen. Voor de examinering van de keuzedelen wil Ma nauw aansluiten bij het huidige exameninstrumentarium.

Ma heeft in haar beleid opgenomen dat zij voor de vierjarige trajecten de studenten ook Ma brede keuzedelen gaat bieden. In schooljaar 2016-2017 zijn daarvoor verschillende werkgroepen aan de slag gegaan onder regie van een stuurgroep. In het voorjaar 2017 vinden de eerste pilots hiervan plaats.

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 uit zijn gekomen in 2016.

4.2 Onderwijsresultaten

Groei inschrijvingen

Vanaf 2014 maakt de school weer een groei door: enerzijds door een grotere instroom en anderzijds door vermindering van de voortijdige uitval.

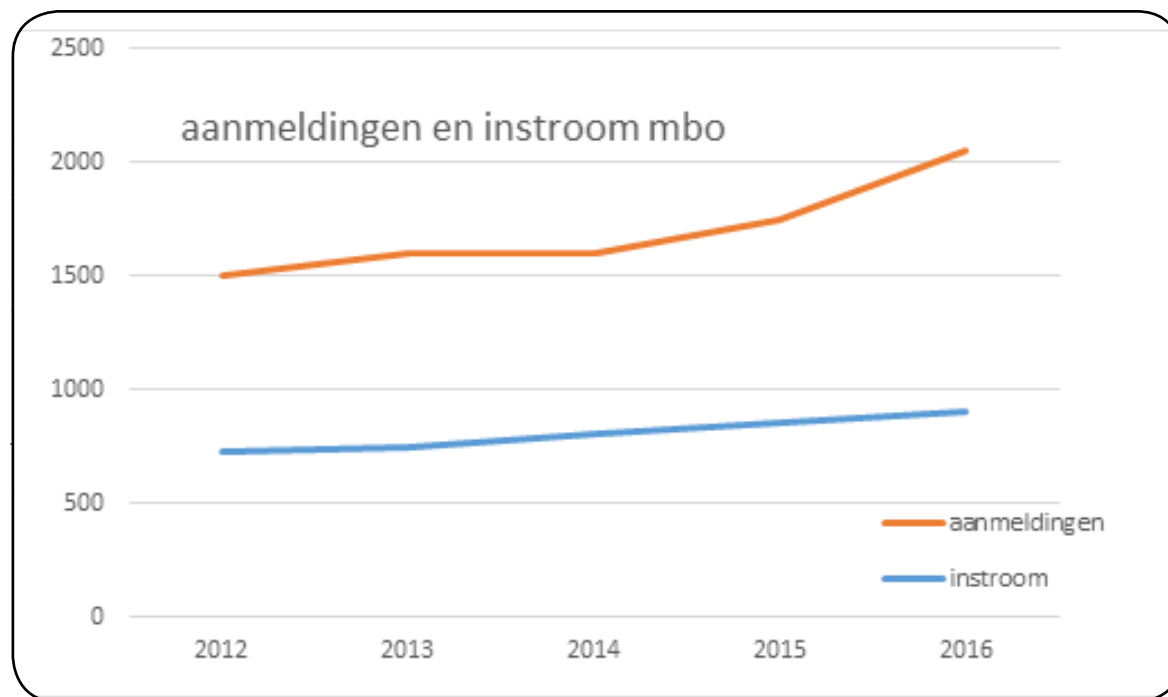
We zien de laatste jaren een verandering in studentaantallen bij niveau 2 en 3. De technologische ontwikkeling in onze branche vraagt om steeds beter en vooral hoger gekwalificeerd personeel. Werkgelegenheid verschuift van niveau 2 naar niveau 3. Dat zien we terug in de studentaantallen van niveau 2 en 3. Het totaal aantal deelnemers van niveau 2 en 3 is redelijk stabiel. De groei van het aantal deelnemers zit in de nieuwe niveau 3 opleidingen. Deze groei zet nog steeds door, ondanks dat verschillende opleidingen in het kader van Focus op Vakmanschap terug moesten van een vierjarige opleiding naar een driejarig traject.

Inschrijving 1-10-2016 naar niveau

mbo	2012	2013	2014	2015	2016
Niveau 2	175	163	139	129	119
Niveau 3	120	152	193	211	229
Niveau 4	1.750	1.749	1.884	2.076	2.172
totaal	2.045	2.064	2.216	2.416	2.520

Inschrijving 1-10-2016 naar leerweg

mbo	2012	2013	2014	2015	2016
BOL	1.988	2.012	2.191	2.408	2.520
DT-BOL	41	44	24	8	0
BBL	16	8	1	0	0
totaal	2.045	2.064	2.216	2.416	2.520



Rendementsontwikkeling

Uitstroom

Uitstroom	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal uitgegeven diploma's	454	445	464	470	523
Voortijdige uitschrijvingen zonder startkwalificatie	270	251	174	182	265
Voortijdige uitschrijvingen met startkwalificatie (of >23jr)	38	57	40	38	44

Opbrengsten en VSV

Opbrengsten en VSV	2012	2013	2014	2015	2016
Jaarresultaat	59%	59%	68%	67%	62%
Diplomaresultaat	58%	58%	67%	66%	60%
VSV	5,6%	6,0%	3,9%	4,3%	4,5%

Driejarig gemiddelde jaarresultaat

jaarresultaat	2010-2012	2011-2013	2012-2014	2013-2015	2014-2016
Driejarig gemiddelde jaarresultaat	58%	59%	62%	65%	66%

Uit de cijfers van de rendementsontwikkeling is een duidelijke kentering zichtbaar tussen 2013 en 2014, waarbij de opbrengsten (jaar- en diplomaresultaat) toenamen en tegelijk VSV daalde. De verklaring hiervoor lag in de daling van de voortijdige uitschrijvingen zonder startkwalificatie. Dat leidde tot vermindering van het VSV-cijfer en had ook effect op het jaarresultaat. In 2016 steeg het aantal uitschrijvingen weer, wat een negatief effect had op het Jaarresultaat. Daarentegen steeg het VSV-percentage nauwelijks, hetgeen betekent dat veel studenten Ma hebben verlaten en elders een andere opleiding zijn gaan volgen.

Ma heeft Onderzoeksbureau DUO gevraagd de groep voortijdig schoolverlaters nader te onderzoeken (telefonisch onderzoek). Daaruit kwam een diffuus beeld tevoorschijn en

de constatering dat 70% van de uitval door Ma nauwelijks te beïnvloeden was.

Het aantal uitgegeven diploma's bleef afgelopen jaren redelijk stabiel, maar vertoont vanaf 2016 een stijging. Dit is het gevolg van de ingezette groei een aantal jaar geleden. Als we naar het driejarig gemiddelde van het jaarresultaat kijken zien we een langzame maar continue stijging.

4.3 Passend Onderwijs

VSV en uitvalbeperking

De bewustwording binnen school van het thema VSV en beperking van de uitval heeft vanaf schooljaar 2013-2014 geleid tot de sterke daling van VSV (van 6% tot ruim onder

de 5%). Het beleid rondom VSV wordt doorgezet waarbij na twee jaar sprake is van een lichte stijging, de verwachting is dat VSV in 2016-2017 weer iets zal dalen.

Het VSV-resultaat van niveau 2 daalt al enkele jaren. Het ligt al onder de 6%, dus ruim onder de norm van 10% en ver onder het landelijk gemiddelde van niveau 2.

Ma participeert in het regionaal overleg Aanval op de Uitval Amsterdam en omstreken voor het terugdringen van VSV. De projectmiddelen daaruit en de middelen vanuit het Kwaliteitsplan worden ingezet voor een aantal activiteiten om voortijdig schoolverlaten te voorkomen: 1) directe respons op ongeoorloofd verzuim, 2) uitgebreide intake, 3) begeleidingscoaches (pluscoaches) per afdeling, 4) vangnet met intern BPV-bedrijf en 5) deskundigheid bevorderen van alle betrokkenen.

Toelating en intake

Ma heeft als vakschool altijd al te maken gehad met overaanmelding voor vrijwel alle opleidingen. Ma stemt de omvang van de instroom af op de markt en haar eigen capaciteit. Doordat de belangstelling groter is dan het aantal beschikbare plaatsen, wil Ma zorgvuldig met de toelating om gaan. Daartoe heeft het College van Bestuur een toelatingsbeleid geformuleerd om dit meer te sturen. Er is een toelatingscommissie benoemd die de verantwoordelijkheid heeft voor de plaatsing. Een centrale instroomcoördinator organiseert en regelt het intakeproces. De intakers 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 de plaatsingsbeslissing zoveel mogelijk informatie beschikbaar is. Uiteindelijk kan minder dan de helft van de belangstellenden geplaatst worden, dus moet Ma vaak kandidaten teleurstellen.

Buitenstaanders denken vaak dat Ma hierdoor streng selecteert en alleen de "beste" kandidaten toelaat. De praktijk is ingewikkelder, omdat het vrijwel niet vooraf is vast te stellen wie de beste studenten in de praktijk zijn. Al vaak bleken studenten die hoog scoorden bij de intake toch vroegtijdig uit te vallen en bleken twijfelgevallen bij de intake later uiterst succesvol in het vak. Het uitgangspunt bij de intake is dan ook om goed in beeld te krijgen of er een goede match is tussen de kandidaat en de opleiding en of er voor de kandidaat een arbeidsperspectief is.

Een opleiding als Game artist trekt veel belangstelling van kandidaten die gamen een prachtige hobby vinden en voor die hobby veel geld over hebben. De game-industrie is echter een wereldwijde industrie en slechts enkelen kunnen er hun geld mee verdienen. Dat geldt in nog sterkere mate bij de opleiding Filmacteur, waar maximaal één klas kan starten en zich jaarlijks ruim 300 kandidaten aanmelden.

Een goed beroepsbeeld, een goede match met de opleiding/vakgebied en een goede motivatie is van belang om de gekozen opleiding succesvol te doorlopen. Mocht uiteindelijk blijken dat de student toch niet de goede opleiding heeft gekozen, dan heeft Ma, in tegenstelling tot een ROC, uitsluitend andere media-opleidingen te bieden. In de praktijk is een uitvaller van een opleiding dus ook een uitvaller van de school met risico op VSV. Dat maakt dat de intake een belangrijke activiteit is van het VSV-beleid.

Passend Onderwijs

De invoering van Passend Onderwijs heeft erin geresulteerd dat de zorgstructuur is aangepast en er nu een brede basisstructuur is neergezet. Daarin is voor elke student aandacht en krijgt wie het nodig heeft extra ondersteuning. In de nieuwe structuur heeft de begeleidingscoach een centrale rol gekregen. Elk van de vier afdelingen heeft een eigen begeleidingscoach. De rol van zorgbegeleider, die voorheen de individuele begeleiding verzorgde, is komen te vervallen. De gezamenlijke verantwoordelijkheid van docententeams is gegroeid ten opzichte van begeleiding. Er is intensief aandacht besteed aan deskundigheidsontwikkeling van teams, waarbij verschillende studiedagen gewijd zijn aan Passend Onderwijs. De rol van studiebegeleider is geïntensiveerd en hiervoor is meer tijd gereserveerd. De rol van ambulant begeleider is veranderd van individuele begeleiding naar begeleiden van groepen en geven van trainingen.

Parallel aan de invoering van Passend Onderwijs heeft bij de gemeente Amsterdam een transitie plaatsgevonden van Jeugdzorg naar jeugdteams. Dit heeft Ma geholpen doordat we nu beschikken over derdelijnsbegeleiding zoals sociaalmaatschappelijk werk. Voorheen was dat beperkt beschikbaar voor Ma, maar nu kunnen met deze transitie alle studenten van Ma bediend worden, ongeacht hun woonplaats.

4.4 Kwaliteitsplan en BPV-plan

Inleiding

In 2015 heeft Ma het Kwaliteitsplan 2015-2018, met een geïntegreerd excellentieplan, ingediend bij het ministerie van OC&W. Jaarlijks levert Ma een tussenrapportage op waarin de voortgang van het plan is opgetekend. In 2016 heeft Ma het Kwaliteitsplan aangescherpt en opnieuw ingediend. Onderdeel van het Kwaliteitsplan is de BPV. Omdat het ministerie van OC&W binnen het mbo een kwaliteitsslag wil stimuleren rondom de BPV zijn de instellingen verzocht een BPV-verbeterplan op te stellen en in te dienen. In dit verbeterplan stelt de instelling resultaten op die het in de jaren 2017 en 2018 wil behalen. Ma heeft eind december het BPV-plan 2016-2018 ingediend. Dit plan heeft het ministerie van OC&W begin 2017 goedgekeurd. In augustus 2017 zal de eerste rapportage met de behaalde resultaten worden opgeleverd.

Het Kwaliteitsplan en het BPV-verbeterplan bestaan uit de volgende onderwerpen:

Kwaliteitsplan 2015-2018

- Sturing
- Passend Onderwijs voor alle studenten
- Rendement
- Taal en rekenen
- BPV en branche
- Excellentieplan
- Innovatie
- Professionalisering

BPV-plan 2016-2018

- Aanleiding
 - Het Mediacollege Amsterdam
 - Landelijke ontwikkelingen
 - Nulmeting Ma
- Planvorming
 - Verbeterpunten
 - Indicatoren, beoogde resultaten en maatregelen
 - Globale route naar resultaten
 - Afstemming
- Collegiale consultatie

Hieronder zullen de belangrijkste thema's uit het Kwaliteitsplan en het BPV-plan kort worden toegelicht.

Taal en rekenen

Als vervolg op de bijeenkomst in schooljaar 2015-2016 waarbij studenten en docenten met elkaar in gesprek zijn gegaan over de lessen Nederlands, Engels en rekenen wordt er in 2016-2017 aandacht besteed aan de integratie met de beroepscomponenten. Dit doen we in de vakgroepen, maar ook met een externe partij, te weten de leverancier van onze schoolexamens TOA. De examenresultaten van Nederlands zijn met een gemiddelde van 7,3 goed. Voor Engels ligt dat met 7,9 zelfs hoog. Ma ziet de invoering van het centraal examen Engels dan ook met vertrouwen tegemoet. Het gemiddelde van rekenen lag op 5,4 en daalde tweetiende punt ten opzichte van het jaar ervoor. De examencommissie betreurt echter het met terugwerkende kracht terugtrekken van rekenen in de zak/slaagregeling. De examencommissie ervaart op dit onderwerp bestuurlijke onzorgvuldigheid van de landelijke overheid. Docenten constateren gelukkig dat het met de daling van motivatie wel meevalt. De verklaring voor het dalen van het gemiddelde cijfer zoeken zij bij het verschil tussen het pilot-examen en het nieuwe cito-examen. Bij Ma wordt rekenen gegeven door tien docenten, waarvan er vijf fulltime rekenen geven. Voor studenten die extra steun nodig hebben, heeft Ma naast het reguliere lesprogramma ook een ondersteuningsprogramma ingezet middels de Lesfabriek. Studenten zijn hier zeer positief over.

Samenwerking met externe partners

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 participeert verder in de kerngroep van de Bedrijfstakgroep Communicatie en Media (Btg C&M). De Btg C&M heeft als doelstellingen: belangenbehartiging, het maken van afspraken met interne en externe partijen, dienstverlening en vervullen van een netwerkfunctie. Daarnaast neemt Ma deel aan de zogenaamde Onderwijsclusters teneinde het onderwijs af te stemmen op de behoefte in de mediawereld. Ma heeft een Kennisnet-ambassadeur, die via het netwerk

van ambassadeurs contact heeft met alle andere mbo-instellingen en op de hoogte wordt gehouden van 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 aangesloten bij verschillende netwerken van de MBO Raad. In de Amsterdamse regio werkt Ma samen met de Gemeente Amsterdam en de lokale ROC's alsmede met de collega-vakschool Hout- en Meubileringscollege. Deze samenwerking betreft thema's als VSV, aansluiting vmbo-mbo, passend onderwijs en de regionale arbeidsmarkt. Ma neemt ook deel aan het Bestuurlijk Overleg in de hoofdstad. Voorts is Ma nauw betrokken bij de MBO-Agenda Amsterdam en heeft verschillende projecten in dit kader lopen. Wij nemen deel aan het Bestuurlijk Overleg mbo-hbo Noord Holland – Flevoland.

Examinering

Ma kent voor het mbo één examenorganisatie met één examencommissie en een centraal examenbureau. De examencommissie heeft het Jaarverslag Examinering 2015-2016 opgesteld en als verantwoording aan het College van Bestuur overhandigd. Ma organiseert alle beroepsexamens 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 worden door Ma zelf ontwikkeld en door deze ontwikkeling strak te sturen staat de examencommissie in voor het ontwikkelen van valide examens. Daarnaast houdt de examencommissie nauw contact met de collega vakscholen en heeft Ma actief deelgenomen aan een BTG-project m.b.t. samenwerken aan examens. De externe beoordelaars zijn, net als alle andere examenfunctionarissen, geschoold. Net als 2015 heeft de examencommissie afgelopen jaar CINOP betrokken bij de deskundigheidsbevordering. 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 nabij gelegen ROC om gebruik te maken van elkaars expertise en als "critical friend" naar elkaar te fungeren.

Excellentieprogramma

In januari 2015 gaf minister Bussemaker het startsein voor een pilot met excellentieprogramma's, waarin Ma samenwerkte met drie andere vakscholen. Daarna is binnen Ma een variatie ontstaan aan experimentele programma's en activiteiten waarin excellente studenten worden uitgedaagd:

- Excellentieprogramma 'Interdisciplinair werken', waarin studenten uit alle niveau-4-opleidingen ontdekken wat de combinatie van hun verschillende expertisegebieden kan opleveren.
- Practoraat 'Het Nieuwe Kijken'.
- Ondernemersprogramma 'I have a dream': studenten uit verschillende opleidingen, die het voornemen hebben om een eigen bedrijf te beginnen, volgen in de avonduren masterclasses van onder andere de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst, Impact Hub, Tentoo en diverse jonge ondernemers.
- Samenwerking met de TVAcademy, waar studenten les krijgen van 'meesters' op het gebied van televisiemaken.
- 'Xlab': studenten van diverse opleidingen werken samen aan presentaties voor de manifestatie MediaBites.
- 'Made by 020' is een programma dat wordt georganiseerd door de MBO-Agenda Amsterdam. Het geeft studenten de gelegenheid om onder begeleiding van mensen uit het bedrijfsleven te werken aan 'challenges' met een maatschappelijk vraagstuk als onderwerp. Vanuit Ma neemt een relatief grote groep hieraan deel.
- 'Showcase', een presentatie van de opleiding Podium- en evenemententechnicus, waarin examenstudenten een geheel eigen idee ontwikkelen en uitvoeren.

Ervaringen uit deze experimenten worden door de onderwijsteams verwerkt in de leerplannen die gestalte geven aan de nieuwe strategie, waarin maatwerk, keuzevrijheid, loopbaanperspectief en samenwerking met het bedrijfsleven de sleutelwoorden zijn. Aandacht voor excellentie ontstijgt hiermee het experimentele stadium.

Ondernemendheid

Het onderwerp ondernemendheid is al een aantal jaar een speerpunt vanuit het MT. Door middel van twee pilots voor keuzedelen is er veel aandacht voor gevraagd in 2015 en 2016. Nu ondernemendheid en ondernemerschap ook vanuit Ma future als speerpunt worden genoemd, is er ook veel aandacht vanuit de teams voor dit onderwerp. Verschillende studenten hebben zich aangemeld voor de pilot van het Keuzedeel Business. Dit is in februari succesvol van start gegaan met 24 studenten en in november wederom van start gegaan met 18 studenten. Studenten kwamen wekelijks naar de masterclasses waar ze leerden ondernemen van belangrijke mensen uit het bedrijfsleven. Docenten die het vak ondernemerschap geven, hebben meegekeken. De pilots zijn geëvalueerd met studenten en betrokkenen. Daaruit volgt in 2017 een keuzedeel dat studenten zal voorbereiden op een bestaan als zzp-er.

Ondernemendheid wordt ook in het reguliere onderwijs ingezet, om het basisniveau voor ondernemendheid voor iedere student gelijk te maken, iets wat de komende jaren wordt doorontwikkeld.

Een aantal studenten heeft deelgenomen aan het 'ondernemerschapsfestival' van Practoraat Creatief Vakmanschap (onderdeel van ROC van Amsterdam). Met dit Practoraat delen we actief kennis over dit onderwerp.

Practoraat Sociale Media en Het Nieuwe Kijken

In 2015 is de stichting 'Ieder mbo een practoraat' opgericht met als doel te komen tot een nationaal netwerk van expertisecentra in instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs; de zogenoemde 'practoraten'. Ma heeft twee practoraten, te weten: Het Practoraat Sociale Media en Practoraat Het Nieuwe Kijken. Sociale media zijn niet meer weg te denken uit de samenleving. Ma onderzoekt de mogelijkheden om met inzet van sociale media het onderwijs te verbeteren. Hiertoe is in 2012 het Practoraat Sociale Media van start gegaan als een samenwerking tussen het Mediacollege Amsterdam en verschillende externe partners. Afgelopen jaar is dit practoraat verder gegaan met steun van de Amsterdamse MBO-Agenda. Het practoraat doet praktisch onderzoek ten dienste van het onderwijs en de beroepspraktijk en is een platform voor kennisuitwisseling. In de school heeft dit als effect dat het gonst, borrelt, bloeit en dat er een sfeer hangt

van enthousiasme voor nieuwe mogelijkheden. Het practoraat Het Nieuwe Kijken is een digitaal en fysiek 'ontdekkingscentrum', waar experimenten worden gedaan die moeten leiden tot nieuwe manieren van kijken, nieuwe productiemethoden en nieuwe organisatievormen. Centraal staat de co-creatie tussen studenten en leermeesters. Samen geven zij vorm aan het onderwijs van vandaag en van de toekomst. Voorbeelden zijn onder andere virtual en augmented reality en 360° film.

BPV

Ma is zich als geen ander bewust van het belang van een sterke band met het bedrijfsleven. Dit zit in het DNA van de school en kent zijn oorsprong in de voorloper van Ma – de Amsterdamse Grafische School – die is ontstaan als initiatief van werkgeversorganisaties en vakbonden, met als doel het waarborgen van voldoende gekwalificeerde personeel voor de grafische industrie. Inmiddels bedient Ma de branches binnen de creatieve sector en heeft de school in de bijna honderd jaar van haar bestaan de sterke band met het bedrijfsleven weten vast te houden. Zowel de school als het bedrijfsleven zijn in die honderd jaar tijd revolutionair veranderd, maar de missie lijkt in grote lijnen nog sterk op het oorspronkelijke doel.

Ondanks dat de BPV een sterke pijler is van Ma, werd naar aanleiding van de landelijke ontwikkelingen een verbeterplan opgesteld waarin meetbare resultaten zijn afgesproken voor de verdere versterking van de BPV.

4.5 Externe beoordeling

Auditbeleid

Ma heeft in 2015 een auditbeleid vastgesteld. Daarin is vastgelegd dat Ma elk jaar door een externe organisatie een audit laat uitvoeren.

Dat geldt voor een of twee opleidingen en kan ook betrekking hebben op een thema.

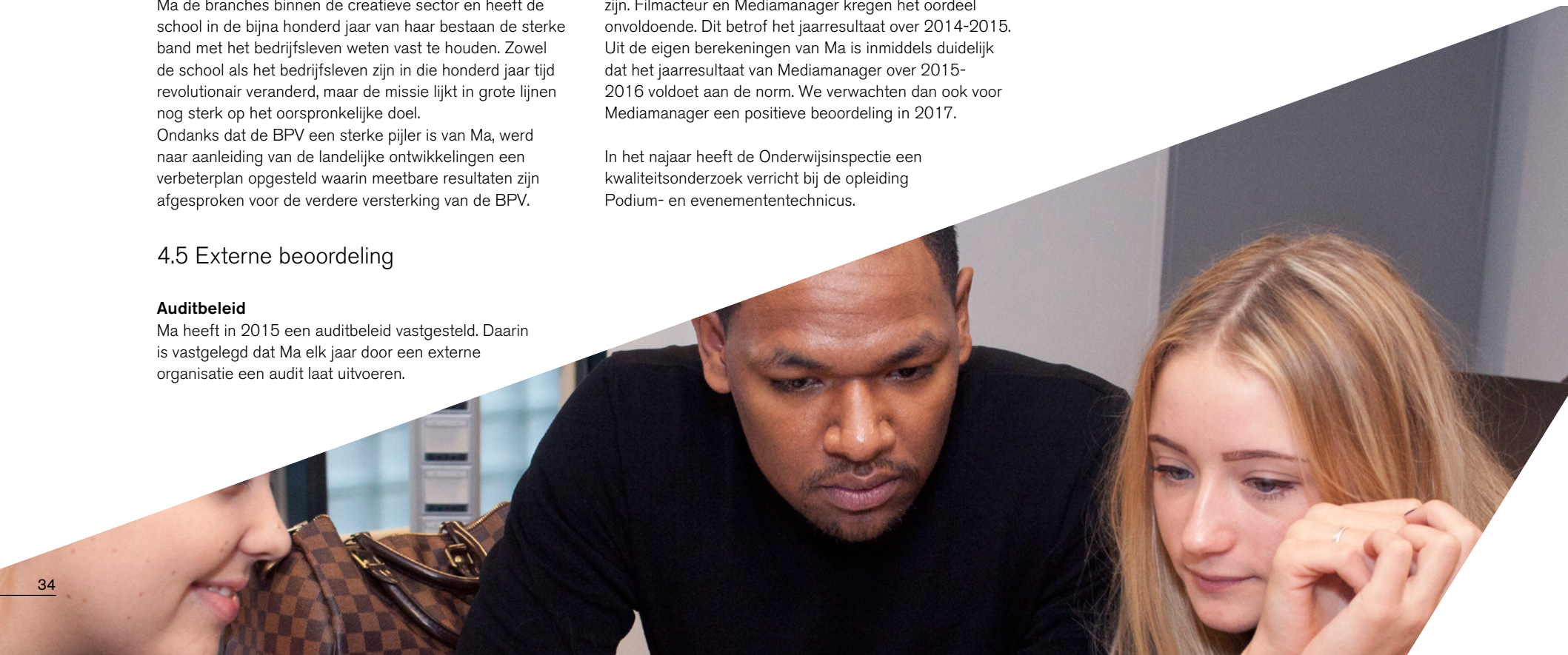
In 2016 is een externe audit uitgevoerd bij de opleiding Podium- en evenemententechnicus. De aanleiding om juist bij deze opleiding een audit te organiseren kwam voort uit de lage opbrengsten van afgelopen jaren. Ma verwachtte dat deze in 2016-2017 zouden voldoen aan de norm, maar in 2015-2016 daalde de opbrengst juist weer. De auditoren constateerden een bevlogen team met goed onderwijs, maar dat er wel enkele verbeterpunten zijn.

Inspectiebeoordelingen

In de zomer zijn er door de Onderwijsinspectie weer onderzoeken gedaan naar de opbrengsten bij de opleidingen die afgelopen jaren onvoldoende scoorden op opbrengsten. Dit betrof de opleidingen Game artist, Filmacteur en Mediamanager. Bij Game artist werd geconstateerd dat de opbrengsten inmiddels voldoende zijn. Filmacteur en Mediamanager kregen het oordeel onvoldoende. Dit betrof het jaarresultaat over 2014-2015. Uit de eigen berekeningen van Ma is inmiddels duidelijk dat het jaarresultaat van Mediamanager over 2015-2016 voldoet aan de norm. We verwachten dan ook voor Mediamanager een positieve beoordeling in 2017.

In het najaar heeft de Onderwijsinspectie een kwaliteitsonderzoek verricht bij de opleiding Podium- en evenemententechnicus.

Dat was naar aanleiding van de lage opbrengsten de afgelopen jaren, dezelfde aanleiding om al eerder een externe audit bij deze opleiding te laten uitvoeren. Net als de auditcommissie oordeelde de inspectie dat de onderwijskwaliteit en kwaliteitsborging voldoende zijn. Het oordeel over de opbrengsten was onvoldoende.



Onderwijs vmbo

4.6 De organisatie

Ma biedt voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) aan op de locatie Dintelstraat 15. Deelnemers volgen hier onderwijs op de niveaus basisberoepsgerichte leerweg (BB), kaderberoepsgerichte leerweg (KB) en de gemengde leerweg (GL). Ook voor het vmbo melden zich meer deelnemers dan geplaatst kunnen worden. Binnen het OSVO, de vereniging van Amsterdamse schoolbesturen in het vo, is afgesproken dat Ma vmbo als mediavakschool potentiële leerlingen mag testen op geschiktheid voor dit vak.

Als er 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.

Het aantal leerlingen bij het vmbo grafimedia ligt al jaren rond de 300. Jaarlijks starten drie eerstejaars klassen. 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. Ruim de helft van de leerlingen krijgt extra leerwegondersteuning (LWOO). Jaarlijks stroomt 67% door naar een verwante mbo-opleiding. Ca 50% van de examenleerlingen stroomt door naar een mbo-opleiding binnen Ma.

Leerwegen	2012	2013	2014	2015	2016
Basisberoeps	76	75	98	94	81
Kaderberoeps	147	138	120	124	133
Gemengde leerweg	86	82	73	81	82
Totaal vmbo	311	295	291	299	296

Leerwegen	2012	2013	2014	2015	2016
Basisberoeps	24%	25%	34%	31%	27%
Kaderberoeps	47%	47%	41%	42%	45%
Gemengde leerweg	28%	28%	25%	27%	28%
Totaal vmbo	100%	100%	100%	100%	100%

4.7 Het onderwijs

Het vmbo Media, Vormgeving & ICT (MVI) profileert zich, net als het 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. Het vmbo-team heeft voor de periode 2016-2019 een eigen vmbo-onderwijsvisie ontwikkeld:

“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”

4.8 Resultaten

In de publicatie 'onderwijsresultaten 2017' geeft de onderwijsinspectie de resultaten weer die in het schooljaar 2015-2016 behaald zijn. De inspectie hanteert vier indicatoren: Onderwijspositie t.o.v. advies PO, Onderbouwsnelheid, Bovenbouwsucces en Examencijfers. Op deze vier indicatoren scoren we voor alle leerwegen (ruim) boven de norm. Het oordeel van de inspectie over de meerjarenopbrengsten (2014/2015/2016) is voor BB, KB en GL voldoende.

4.9 Vernieuwing beroepsgerichte programma's

In 2011 gaf de minister van OC&W het startschot voor het project Vernieuwing beroepsgerichte programma's in het vmbo. Ma-vmbo biedt het nieuwe profiel Media, Vormgeving & ICT (MVI) aan. De docenten MVI hebben in 2016 met externe ondersteuning een deel van de lesstof voor het examenprogramma ontwikkeld. Het platform vmbo-MVI, waarvan Ma voorzitter is, begeleidt en bewaakt de ontwikkeling van het lesmateriaal en overlegt met OC&W over scholing, bevoegd- en bekwaamheden van de docenten. In 2018 zullen binnen Ma de eerste beroepsgerichte vmbo-examens nieuwe stijl afgelegd worden.



Ed Snel,
team blauw

“SOMS MOET JE BEPERKINGEN NEGEREN OM TOT OPLOSSINGEN TE KOMEN”

“Het getuigt van lef dat de directie de strategie-ontwikkeling heeft neergelegd in de hele organisatie. Dat daarbij kaders waren aangegeven werd in het team niet als knellend ervaren: het maakte de opdracht duidelijker – al moet je soms alle beperkingen negeren om tot een oplossing te komen.” Aan het woord is Ed Snel, stagebegeleider binnen de opleiding Mediadeveloper. Voor Ed kwam de uitnodiging om mee te werken aan Ma future op een goed moment: Op zijn 55^e heeft hij een onderwijskundige masteropleiding gedaan om bij te blijven. En de ontwikkeling van Ma future sloot goed aan bij de verworven inzichten. Ook zijn contacten met het bedrijfsleven vormden een aanvulling op het team: ideeën konden direct worden getoetst tijdens de stagebezoeken. En vice versa kon hij ideeën die voor Ma future werden ontwikkeld, direct toepassen in het onderwijs: terugkomdagen tijdens de stage vinden nu plaats tijdens MediaBites. Hierin is de voor Ma future ontwikkelde community-gedachte duidelijk terug te vinden. Volgens Ed werkte de teamstructuur heel goed: “we hebben taken gedeeld, werkzaamheden van elkaar overgenomen en de voortgang steeds met elkaar gedeeld. Hierdoor waren we als team echt eigenaar van de oplossingen.”



PERSONEEL

Dit deel vormt het sociaal jaarverslag van Ma. Voor ons is de verbinding tussen de organisatiedoelen, capaciteiten en mogelijkheden van personeel van groot belang. De organisatieontwikkeling vormt een integraal onderdeel van onze strategie en beleid. Dit betekent dat wij instrumenten van het personeelsbeleid koppelen aan het onderwijskundige en organisatorische beleid in samenhang met de missie van Ma. Hiermee worden management, onderwijsgevend en ondersteunend personeel toegerust om het strategische beleid te organiseren. De pijlers voor het HRM-beleid zijn in onderlinge samenhang weergegeven in onderstaande afbeelding.

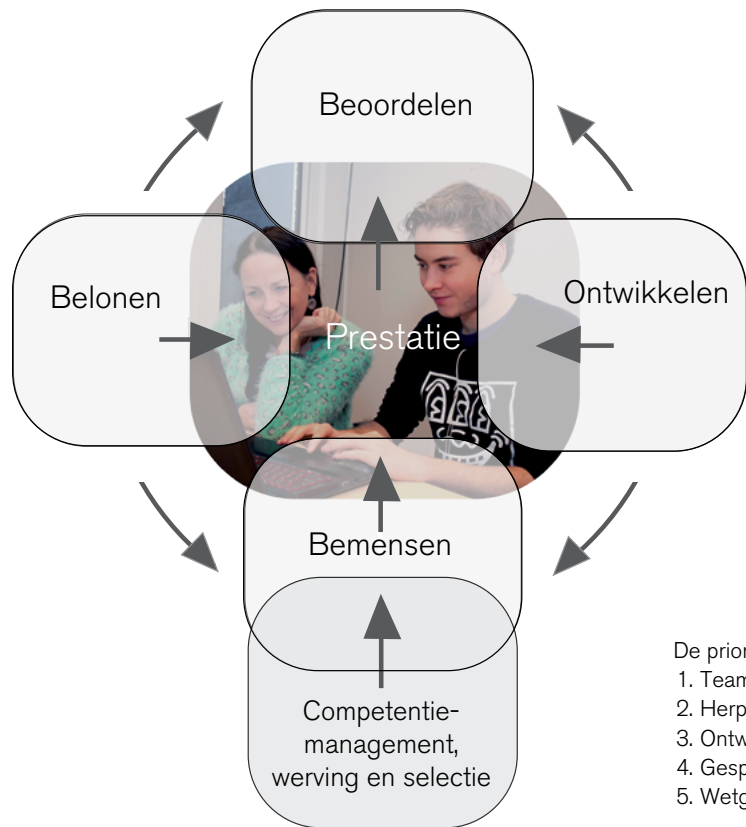
Centraal in deze cirkel staat de te leveren prestatie. Het prestatieniveau is afhankelijk van sturing van bemensing (competentiemanagement, werving en selectie), ontwikkeling, beoordeling en beloning. De uitkomsten van het bestuursakkoord tussen werkgevers in het mbo en het Ministerie van OC&W, het kwaliteitsplan en het BPV-plan geven richting aan de organisatieontwikkeling van Ma. Hierin zijn onder meer afspraken gemaakt over professionalisering van onderwijspersoneel, bekwaamheid van management en kwaliteitsverbetering van HRM-beleid.

In 2016 is het Human Resources Management (HRM) beleidsplan 2016-2017 opgesteld. In dit plan zijn de doelstellingen en acties vastgelegd voor het personeelsbeleid Ma voor de komende twee jaar.

Bijdrage HRM:

HRM draagt bij aan de continuïteit en innovativiteit van het onderwijs en de afdeling personeel & organisatie (P&O) daagt leidinggevenden uit om teams met hun medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid te laten nemen om de bevoegdheid te bevorderen en zo de prestatie verder te verbeteren en tijdig invulling te geven aan de eigen professionaliteit (leven lang ontwikkelen en vitaliteit).

Om hieraan te kunnen voldoen, wordt het doel vanuit de afdeling P&O als volgt geformuleerd: Invulling geven aan de huidige en toekomstige bemensing binnen Ma, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. Hiermee zorgdragen voor een evenwichtige en toekomstbestendige personeelssamenstelling waarbij medewerkers tijdig gefaciliteerd worden om bij te blijven en bij te dragen aan de (toekomstige) doelen van Ma; dit alles binnen de kaders van Ma en wet- en regelgeving.



De prioriteiten in 2016 waren de volgende:

1. Teams aan zet
2. Herpositionering stafdiensten
3. Ontwikkeling personeel
4. Gesprekencyclus
5. Wetgeving

Teams aan zet

Eerste verkenningen en beelden met betrekking tot 'Teams aan Zet' zijn uitgewerkt en gedeeld met elkaar. Om goed te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen van het onderwijs (onder andere Ma future en Ma Maatwerk) en ontwikkelingen in de markt, is het van belang teams meer regelruimte te geven ten aanzien van de uitvoering. Uiteraard met een goede ondersteuning in middelen en helderheid van kaders waarbinnen de teams kunnen opereren. Verder vereist de cao-mbo ook maatregelen waarbij de professionele ruimte van het onderwijsteam geborgd is zoals omschreven in het Professioneel Statuut. 2016 is aldus gebruikt als voorbereiding om 'Teams aan Zet' verder vorm te geven. Dit vraagt wat van de teams, maar ook van de leidinggevers richting deze teams. In de komende periode zal dit zijn beslag krijgen.

Herpositionering stafdiensten

Bij de transitie naar 'Teams aan Zet' zal ook de rol van de stafdiensten veranderen. Ondersteunende processen moeten beter afgestemd worden op hetgeen wenselijk is vanuit de teams. In 2016 is een start gemaakt met een aanpassing in de informatievoorziening en de daarbij behorende analyses, gelinkt aan de strategie van Ma. Vooralsnog is deze voorziening gericht op met name de formatie en financiën. In 2017 zullen ook andere kengetallen aan teams ter beschikking worden gesteld. Doel van dit alles is een betere aansluiting van de ondersteunende processen op het onderwijs.

Ontwikkeling personeel

Ook in 2016 heeft Ma fors ingezet op het professionaliseren van haar mensen teneinde de kwaliteit van het onderwijs te optimaliseren en zich te ontwikkelen in de richting van een lerende organisatie. In de tussenrapportage 2016 'Kwaliteitsplan en excellentieplan' is een onderdeel professionalisering opgenomen. Kern van de professionaliseringsparagraaf is dat een volgende fase ingeslagen is onder het motto 'Teams aan Zet'. Teams en individuele medewerkers dienen de ontwikkeling door te gaan maken naar professionele leergemeenschappen, waarin zij zelf verantwoordelijk zijn voor het meten, onderhouden en uitbreiden van hun competenties, zowel op pedagogisch-didactisch als op vakinhoudelijk terrein.

De 'Regiegroep Scholing' (om de scholingsbehoefte en de invulling daarvan volgens planning af te stemmen op de behoefte van de organisatie), waarin de voorzitter van het College van Bestuur, een afdelingsdirecteur en een P&O-medewerker zitting hebben, heeft vier doelstellingen geformuleerd:

- het activeren en stimuleren van een krachtige leeromgeving voor personeel (professionele leergemeenschap).
- het bevorderen van revitaliserend leren ('een leven lang ontwikkelen'; docenten werken actief aan nieuwe inzichten, kennis en vaardigheden).
- stimuleren van (Ma-overstijgende) mobiliteit en flexibiliteit door brede inzetbaarheid.
- stimuleren van double en triple loop learning op organisatieniveau.

5.1 Hoofdthema's HRM

Kijkend naar de algemeen landelijke ontwikkelingen en de Ma specifieke ontwikkelingen waren er twee hoofdthema's waarop het HRM zich heeft gericht, te weten:

- Employability: competente medewerkers, betrokkenheid, motivatie, gezondheid, vitaliteit, drijfveren, werkdruk, brede en duurzame inzetbaarheid.
- Kwaliteitsmanagement inclusief professionalisering: talenten binnenhalen en binden aan Ma, talenten optimaal benutten, personeel van hoge kwaliteit, ontwikkelen van zittend personeel, rekenschap afleggen, resultaatgerichtheid en zelfsturing.

In het kwaliteitsplan is onderscheid gemaakt naar management, onderwijspersoneel, passend onderwijs, examenfunctionarissen en ondersteunend personeel. Voor al deze groepen zijn apart professionaliseringsdoelstellingen benoemd en daarbij behorende acties (incl. budget). Deze zijn beschreven in het plan. Iedere onderwijsafdeling heeft eigen doelstellingen die van de hoofddoelstellingen, zoals hiervoor beschreven, zijn afgeleid.

In 2016 is er een aanzienlijke toename van de scholing waar te nemen ten opzichte van 2015 (zie tabel). Het betreft verschillende scholingsvormen, waarbij valt op te merken dat zowel de individuele vakmatige scholing en coaching als pedagogische-didactische scholing of PDG zijn toegenomen.

De totale professionaliseringskosten zijn in 2016 vastgesteld op € 628.590,-. Een stijging heeft plaatsgevonden ten opzichte van 2015, met name bij het onderwijs.

Ma blijft de komende jaren investeren in verdere professionalisering.

Een van de manieren om de kwaliteit van medewerkers te monitoren is het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. In 2016 is wederom gestuurd op het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. Gestreefd wordt naar twee functioneringsgesprekken en één beoordelingsgesprek per drie jaar. Dit met als doel mensen optimaal in te kunnen zetten om gestelde doelen te realiseren en hen ontbrekende competenties te laten verwerven. Er wordt toegezien dat in het schooljaar ieder personeelslid een gesprek heeft gehad.

In 2016 zijn de gespreksformulieren aangepast, van zowel het onderwijsgevend personeel (OP) als het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Tevens is bij de beoordeling van personeel een 360-graden feedback toegevoegd als onderdeel van de systematiek. Op een systematische manier wordt gecheckt bij collega's hoe de samenwerking ervaren wordt. 360-graden feedback wordt beschouwd als een ontwikkeltool waarbij de medewerker zich middels feedback van collega's kan verbeteren. De leidinggevende neemt deze feedback mee in de beoordeling van medewerker.

Scholing en opleiding	2014	2015	2016
Soort:			
Vakmatig individueel	62	59	87
Vakmatig team	3	5	4
Ped-didactisch of PDG	14	19	32
Teamtraining	3	5	6
Coaching team	0	2	7
Coaching individueel	12	6	26
Totaal	94	96	162

Wetgeving

Wet Werk en Zekerheid

Als gevolg van de nieuwe wet werk en zekerheid, die onder andere de positie van tijdelijke werknemers versterkt, heeft Ma in 2016 haar beleid ten aanzien van inhuur en aanname aangescherpt. Met deze nieuwe wetgeving zullen flexwerkers sneller doorstromen naar een vaste baan. Dit betekent dat Ma sneller zicht moet hebben op het functioneren van een medewerker met een tijdelijk contract. Ook is de ketenbepaling die is opgenomen in de wet werk en zekerheid in bepaalde gevallen van toepassing op inhuurkrachten.

In 2016 is als gevolg van bovengenoemde wetgeving het aantal inhuurkrachten met een overeenkomst van opdracht teruggebracht. Bij uitzondering wordt deze gebruikt bij inhuurkrachten, met toetsing aan voorwaarden zoals gesteld door de belastingdienst. In 2016 worden inhuurkrachten in toenemende mate verloned door een payrollbedrijf om risico's te vermijden.

Funciemix en Salarismix

Naast realisatie van eigen doelstellingen voert het beleid van Ma langs de gemaakte afspraken met OC&W rondom de Functie- en Salarismix. Afspraken met medewerkers over hun ontwikkeling worden hiertoe vastgelegd in een zogenaamde ontwikkelovereenkomst.

5.2 Kerngetallen (peildatum 1 oktober 2016)

Salarismix

Eén van de doelstellingen voor het mbo is dat docenten naar hogere salarisschalen gepromoveerd worden; versterking van de Salarismix met een verhouding van 25% van de docenten (fte's) in LB, 65% in LC en 10% in de LD-schaal. De afgelopen jaren zijn veel docenten binnen de Mbo-opleidingen van Ma gepromoveerd, echter de laatste jaren stagneert deze groei waardoor de doelstellingen ten aanzien van de Salarismix niet volledig behaald worden. Zoals zichtbaar in de tabel Salarismix is in 2016 het percentage docenten LB gestegen en het aantal LC'ers gedaald binnen de docentenpopulatie. Met name LC-docenten gaan met pensioen en nieuwe medewerkers

stromen veelal in de functie van docent LB in. Het betreft met name instroom van LB'ers omdat Ma te maken heeft met veel zij-instromers die bij aanstelling nog niet bevoegd zijn. De meeste van hen volgen scholing in het kader van verdere ontwikkeling. Ook is er een lichte daling van het percentage LD in 2016 ten opzichte van 2015. Het aantal blijft echter voldoende om op dit onderdeel de doelstelling te behalen: Ma voldoet alleen met betrekking tot het %-LD-docenten aan de doelstelling mbo.

Wij hebben docenten gepromoveerd en daarnaast zijn er afspraken gemaakt met medewerkers die een promotietraject zullen gaan doorlopen in 2017. Het in het verleden ingezette ontwikkel- en promotiebeleid kan als gevolg van de toegekende middelen ook in 2017 voortgezet worden. Het is de verwachting dat naar aanleiding van de uitwerking van de strategie, met name Ma Organisatie, in 2017 opnieuw gekeken zal worden naar de gewenste verhouding van de medewerkers in de teams en de eisen die aan de promotie worden gesteld.

Funciemix

De doelstellingen voor het VO binnen de Randstadregio's is om een groeipercantage te laten zien van 39% van de leraren (fte's) in de LC-schaal en 11% in de LD-schaal (doelstelling 2014). De groei binnen de LC-schaal is ten opzichte van 2015 weer in stijgende lijn, te weten ruim 32%. Echter dit is nog onvoldoende afgezet tegen de doelstelling van 39%. Met betrekking tot de doelstelling van de LD-schaal voldoet Ma wel aan de doelstelling: 25%.

Verdeling onderwijsfuncties

Hieronder een verdeling van de functies binnen het onderwijs (mbo en vmbo). In 2016 is het aandeel instructeurs wederom iets afgenomen; het aandeel LB-docenten is met ruim 5% toegenomen, het aandeel LC'ers met 3% afgenomen en het percentage LD- docenten is licht afgenomen. E.e.a. als gevolg van de groei van Ma: instroom met name LB-docenten.

Gegevens salarismix (mbo) per peildatum 1 oktober 2016:

Schaal	1/10/2014	1/10/2015	1/10/2016	Doelstelling mbo
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	
LA	-	-	-	-
LB	18,5%	25,8%	37,0%	25%
LC	69,0%	59,7%	49,5%	65%
LD	12,5%	14,4%	13,5%	10%
LE	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Gegevens funciemix (vmbo) per peildatum 1 oktober 2016:

Schaal	1/10/2014	1/10/2015	1/10/2016	Doelstelling vmbo
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie
LA	-	-	-	-
LB	-	-	-	-
LC	20,7%	19,5%	32,2%	39%
LD	25,0%	25,0%	25,0%	11%
LE	-	-	-	-
Totaal	100%	100%	100%	100%

Verdeling onderwijsfuncties mbo en vmbo per peildatum 1 oktober 2016:

	2014		2015		2016	
	fte	%	fte	%	fte	%
Instructeur	6,6	5,5%	5,7	4,5%	5,1	3,5%
Docent LB	29,8	24,6%	54,5	43,3%	69,0	47,7%
Docent LC	72,1	59,6%	52,2	41,4%	55,4	38,3%
Docent LD	12,5	10,3%	13,6	10,8%	15,3	10,5%
Totaal	126,0	100%	120,9	100%	144,8	100%

Verdeling onderwijsgevenden, staf en College van Bestuur in fte's, procenten en aantallen per 1-10-2016

	2014			2015			2016		
	fte	%	aantal	fte	%	aantal	fte	%	aantal
CvB	2,1	1,2%	3	2,8	1,6%	3	2,8	1,4%	3
Onderwijs *	120,9	70,5%	152	126,0	70,7%	158	144,9	72,6%	180
Staf	48,4	28,2%	55	49,3	27,7%	55	52,0	26,0%	59
Totaal	171,4	100%	242	178,1	100%	216	199,7	100%	242

* tot het onderwijs behoren docenten en instructeurs

Medewerkersonderzoek

Ma

2012			2014			2016		
Ma	mbo-benchmark		Ma	mbo-benchmark		Ma	mbo-benchmark	
Tevredenheid	7,0	6,9	7,4	6,9	7,5	7,5		
Betrokkenheid	7,0	6,9	7,6	6,9	7,7	7,7		
Bevlogenheid	6,5	6,7	7,5	7,2	7,7	7,5		

5.3 Medewerkersonderzoek

Ma streeft naar een hoge medewerkerstevredenheid. Hieraan wordt gewerkt door het uitdragen van de consequent volgehouden organisatiedoelen in bijeenkomsten en overleggen, het functioneren van de eigen regelruimte van de teams, feedback en ruimte voor verantwoording.

In 2016 heeft er een medewerkersonderzoek plaatsgevonden. De scores zijn begin 2017 gepresenteerd. Ma scoort op medewerkerstevredenheid een 7,5. Dit is een hogere score dan de vorige onderzoeken lieten zien: 7,4 in 2014 en 7,0 in 2012.

In de tabel worden, naast de tevredenheid, de Ma-brede scores op de gebieden betrokkenheid en bevlogenheid getoond.

Personeelsbezetting en overige kenmerken

Ma streeft naar continuïteit van werkgelegenheid en een goede verhouding tussen onderwijs, staf en leidinggevenden.

De totale personeelsbezetting in 2016 bedraagt 199,7 fte. Als gevolg van groei binnen het onderwijs (en daardoor wijzigt het aantal klassen) stijgen de cijfers flink ten opzichte van voorgaande jaren. Effecten zijn te zien op de verhouding onderwijs en staf, te weten percentage onderwijs stijgt naar 72,6%, het percentage leidinggevenden daalt naar 5,9 % (er zijn per saldo niet meer leidinggevenden bijgekomen), percentage vrouwen binnen Ma stijgt licht, te weten naar 41,1%. Het aandeel vrouwen in leidinggevende functies stijgt licht te weten van 23% naar 25% in 2016.

De daling met betrekking tot deelname aan de seniorenregeling zet zich verder voort. Belangrijkste oorzaak is de afschaffing van de Bapo en de nieuwe seniorenregeling die minder aantrekkelijk is voor personeelsleden.

Door de personeelsgroei daalt de gemiddelde leeftijd naar 47,6 (was 49 jaar in 2015): relatief meer jonge mensen zijn in dienst gekomen.

Het percentage flexibele contracten (tijdelijke contracten en inhuurcontracten) is in 2016 (26,5%) ten opzichte van 2015 (23,6%) flink gestegen, te weten met ruim 3 %. Ma hanteert als richtlijn rond de 20% van haar personeel op basis van tijdelijke contracten aan haar gebonden te hebben. Het uitgangspunt is dat de teams bestaan uit een vaste kern waarbinnen de onderwijsuitvoering georganiseerd kan worden. Nieuwe medewerkers of medewerkers die in worden gezet voor tijdelijke projecten worden in de regel op basis van tijdelijke contracten ingezet. Dit kan zijn in de vorm van een jaarcontract, dan wel in de vorm van inhuur. Het huidige relatief hoge aandeel tijdelijke contracten is dan ook uitzonderlijk en zal naar verwachting de komende jaren weer dalen naar de norm.

Deze stijging heeft een viertal oorzaken:

Studentengroei: de extra instroom van studenten maakt extra docenten noodzakelijk met als gevolg dat het aantal medewerkers met een tijdelijk contract stijgt en dat meer inhuur wordt aangetrokken.

Subsidies: doordat extra subsidies verstrekt zijn aan Ma worden deze met name ingevuld met tijdelijke inhuur. Hierbij gaat het om tijdelijke toegekende gelden.

Aannamebeleid: Ma kent een aannamebeleid waarbij indien er een vacature is voor minder dan 0,4 fte deze altijd ingevuld wordt via inhuur.

Schaarste: voor een aantal vakgebieden zijn moeilijk docenten te vinden. Graag zou Ma bijvoorbeeld docenten met specifieke ICT-achtergrond in dienst willen nemen, echter deze zijn nauwelijks te vinden. Gelukkig lukt het wel om deze functies in sommige gevallen in te huren, echter ook daar ligt een knelpunt.

Het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie "ouder dan 60 jaar" is toegenomen in 2016. Deze groep stroomt in de komende jaren uit. Dit is een aandachtspunt.

Personeelsomvang vaste en flexibele formatie in fte's pijldatum 1-10-16

	2015	2016
Verdeling Totaal Personeel:		
vaste formatie	76,4%	73,5%
flexibele formatie tijdelijke contracten	12,6%	15,7%
flexibele formatie inhuur	11,0%	10,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Personeel in dienst (FTE's):

vaste formatie	152,8	164,5
flexibele formatie tijdelijke contracten	25,3	35,2
Totaal	178,1	199,7
percentage tijdelijk versus vast	23,6%	26,5%

Verdeling M/V (fte's) in leidinggevende functies in procenten per 1-10-2016

	2014	2015	2016
Vrouw	25%	23%	25%
Man	75%	77%	75%
Totaal	100%	100%	100%

Functiecategorie - omvang fte's in % per 1-10-2016

	2014			2015			2016		
	Vrouw	Man	totaal	Vrouw	Man	totaal	Vrouw	Man	totaal
CvB	0,0%	1,2%	1,2%	0,0%	1,6%	1,6%	0,0%	1,4%	1,4%
Onderwijs *	25,3%	45,3%	70,7%	25,4%	45,4%	70,7%	27,1%	45,4%	72,6%
Staf	13,4%	14,9%	28,2%	13,0%	14,7%	27,7%	14,0%	12,1%	26,0%
Totaal	38,6%	61,4%	100%	38,4%	61,6%	100%	41,1%	58,9%	100%

*tot het onderwijs behoren docenten en instructeurs

Verdeling leidinggevend / medewerkers per 1-10-16

	2014		2015		2016	
	fte	%	fte	%	fte	%
Leidinggevend	12,1	7,1%	12,8	7,2%	11,8	5,9%
Medewerkers	159,3	92,9%	165,3	92,8%	187,9	94,1%
Totaal	171,4	100%	178,14	100%	199,7	100%

Leeftijdscategorie in aantallen per 1-10-2016

	2014	2015	2016
Tussen 20 en 30 jaar	12	11	18
Tussen 30 en 40 jaar	37	38	45
Tussen 40 en 50 jaar	64	60	63
Tussen 50 en 60 jaar	76	80	85
Ouder dan 60 jaar	20	25	31
Totaal	209	214	242

Deelname seniorenregeling in fte's (was: bapo) per 1-10-16

	2014	2015	2016
leeftijd 56 tot 59	2,1	2,1	1,4
leeftijd 59 en ouder	2,8	2,4	2,9
Totaal	4,8	4,5	4,3

Gemiddelde leeftijd 1-10-16

2014	2015	2016
47,1	49,0	47,6

Personeelskenmerken

Ma trekt personeel aan dat voortkomt uit de mediabranche of ervoor openstaat zich te ontwikkelen in de media. Professionals die nog met één been in de praktijk staan vormen een aanzienlijk deel van het personeelsbestand. Ma tracht bij de uitstroom van ouder personeel goed opgeleide jongeren met ontwikkelpotentieel aan zich te binden met een cultuur waarin iedereen de mogelijkheid krijgt zich te ontwikkelen en verder te groeien.

Verzuim

Leidinggevenden hebben veel aandacht voor verzuim en werken daarbij hecht samen met P&O en de arbeidsdeskundige die vanuit de arbodienst regelmatig op één van de locaties werkt. Het verzuimpercentage is met 4,3 % ruim een half procent gedaald in vergelijking met 2015. Hiermee zit Ma weer op het niveau van 2014. De oorzaak hiervan is dat Ma in 2016 minder langdurig

zieken had. Het ziekteverzuimpercentage van de mbo-sector is over 2016 vastgesteld op 5,3%.

kerngetallen verzuim 2016

	2016
verzuimpercentage Ma	4,3%
meldingsfrequentie per jaar	1,3
gemiddelde verzuimduur	26,5

Verzuim per jaar

Verzuim per jaar	2014	2015	2016
Ma	4,3%	4,9%	4,3%
mbo-sector	5,2%	5,3%	5,3%

Arbeidsomstandigheden

De RI&E is conform het tijdspad in 2016 getoetst door een gecertificeerde arbodienst en in orde bevonden. Ten behoeve van de luchtkwaliteit is er een aanpassing uitgevoerd in ruimtes ten behoeve van de luchtkwaliteit op de diverse locaties.

Arbeidsinspectie

Medio 2016 is Ma bezocht door de inspectie SZW (voorheen de Arbeidsinspectie). Deze heeft de onderstaande gegevens onderzocht:

- ziekteverzuimbeleid
- voorlichting/toezicht over gezond en veilig werken
- risicofactoren: biologische agentia/atex (explosieve atmosfeer)/kankerverwekkende stoffen exclusief asbest/overige gevaarlijke stoffen
- machineveiligheid
- werkdruk
- ongewenste omgangsvormen
- duurzame inzetbaarheid

De resultaten van het onderzoek waren bevredigend en leidden niet tot op- en/of aanmerkingen.

RSI / Werkplekonderzoek

In 2016 zijn er 8 werkplekonderzoeken geweest.

Bedrijfshulpverlening (BHV)

In 2016 zijn aan het personeel opleidingen BHV aangeboden, zowel herhaling als de basis cursus. Het doel is medio 2017 de BHV-organisatie verder te verbeteren door aan de BHV-ers gerichte taken te geven.

Bedrijfsongevallen

In 2016 zijn er geen bedrijfsongevallen voorgekomen die gemeld moesten worden bij de inspectie SZW. Er zijn geen meldingen ontvangen van onveilige situaties.

Ontruimingen

Op alle locaties zijn ontruimingsoefeningen gehouden in 2016. De ontruimingen zijn conform protocol verlopen.

Vertrouwenspersoon

In 2016 zijn er twee cliënt-contacten geweest met de externe vertrouwenspersoon.





Gerhard Derksen,
team Rood

“ONDERWIJS OP ANDERE
MANIEREN PROGRAMMEREN”

“Voor Ma future ben ik bezig geweest met differentiëren en ontschotten van opleidingen. Met name de schotten tussen de opleidingen zorgen ervoor dat we niet weten wat er elders binnen Ma gebeurt. Tijdens het project konden we kijken bij andere opleidingen: er bleek veel overlap tussen opleidingen te bestaan, waar niemand van op de hoogte is en waar geen gebruik van wordt gemaakt.” Aan het woord is Gerhard Derksen, docent Interactief vormgever.

Volgens Gerhard is het belangrijk dat het onderwijs anders wordt georganiseerd. Klassikaal werken is volgens hem niet meer van deze tijd. “studenten kunnen op verschillende plekken de informatie vinden die ze nodig hebben om te leren. Dat hoeft wat mij betreft niet in een klas. Wat ik belangrijk vind is dat studenten bij een docent terecht kunnen als ze vastlopen met een opdracht. Daarmee worden studenten ook beter voorbereid op een leven lang leren.” Gerhard voelt zich in deze overtuiging gesterkt omdat hij tijdens Ma future kennismaakte met meer mensen die er zo over denken. Het resultaat: in 2017 wordt onder meer onderzocht hoe het onderwijs op andere manieren valt te programmeren”.



BEDRIJFSVOERING

6.1 Financieel beleid

Beoogd en gerealiseerd beleid

Vorig jaar was het noodzakelijk om gezien de diverse ontwikkelingen op gebied van organisatie, regelgeving en huisvesting continu aandacht te besteden aan de strategie gericht op versterking van de financiële gezondheid van de instelling. De wijziging in de bekostigingsmethodiek en de groei van het aantal studenten bij Ma heeft de exploitatie de laatste jaren onder druk gezet. In 2016 zien we dat de groei van het aantal studenten in 2014 in een hogere bekostiging resulteert in 2016. In de komende jaren verwachten we een geleidelijke afname van de groei van de bekostiging. Er spelen nog steeds diverse ontwikkelingen op gebied van de organisatie zoals o.a. te lezen is in Hoofdstuk 3 onder Get Connected. Op zich zal dit financieel gezien op hoofdlijnen voor de langere termijn geen grote gevolgen hebben, voor wat betreft de rapportages wordt er hard gewerkt aan het versterken van de informatievoorziening in aansluiting op de behoefte van de organisatie. Op deze manier kunnen we onze strategie gericht op de versterking van de financiële gezondheid aandacht blijven geven.

De gerealiseerde baten zijn hoger dan in de begroting 2016 was opgenomen als gevolg van aanvullende subsidies die niet waren toegekend of voorzien tijdens de totstandkoming van de begroting. Ook is in 2016 het kostenniveau gestegen; er hebben hogere bestedingen plaatsgevonden ten gevolge van hogere doelsubsidies. Daarnaast is er, net als in 2015 een onderhoudsvoorziening getroffen voor € 358 K, waarmee Ma de financiële impact van het meerjarig onderhoud aan gebouwen en installaties in de jaarrekening heeft verwerkt. De wachtgeldvoorziening is per saldo met € 97 K opgehoogd. Bovenstaande resulteert in een positief resultaat over 2016 van € 512 K, wat ca. € 397 K beter is dan begroot. Met dit resultaat laat de solvabiliteit 2 een stijging zien tot 0,52 in 2016 (0,48 in 2015). De liquiditeit van Ma is gedaald tot 1,77 (was 1,94 eind 2015). De rentabiliteit bedraagt 4,41 (was 6,91 in 2015).

Ma dient doelmatig om te gaan met de beschikbare vierkante meters. Optimalisatie vindt plaats mede op basis van periodieke analyses op het gebruik. Mede daarom is bij aanvang van het schooljaar 2015-2016 een nieuw roosterprogramma in gebruik genomen, dat een verbeterd inzicht geeft in de bezetting en benutting van de

huisvestingsruimtes. In het najaar van 2015 is begonnen met de verbouwing aan de permanente huisvesting aan de Contactweg, door een opbouw boven de bestaande kantine te plaatsen.

Deze opbouw is 2016 in gebruik genomen. Met deze verbouwing is kwalitatief goede les- en werkruimtes gerealiseerd en de kantinefaciliteiten zijn aangepast aan de behoefte aan kantineruimte gegeven de grotere studentenpopulatie.

Om in aanmerking te komen voor de investeringsbudgetten van de Regeling Kwaliteitsmiddelen mbo en de Regeling Excellentie heeft Ma in 2015 twee plannen bij het ministerie ingediend. Voor de zomer van 2015 zijn beide plannen toegekend, waardoor Ma tot 2018 kan rekenen op een forse aanvullende bijdrage voor - eenmalige - investeringen in de kwaliteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering.

Wij verwachten dat het aantal studenten in 2020 is toegenomen tot ca. 3.000. De groei in het studentenaantal heeft uiteraard gevolgen voor de bekostiging en de te besteden middelen. Teneinde de in eerste alinea genoemde kengetallen op de landelijke norm te handhaven, zal de bekostiging van de groei en de daarvoor benodigde uitbreiding van het aantal lokalen en fte's op termijn gefinancierd moeten worden uit de baten van een verbeterd rendement en hoger volume. Behoud van studenten en verhoging van rendement zijn derhalve kritische succesfactoren voor Ma.

6.2 Financiële kengetallen

Hiernaast vindt u een vergelijking van de financiële kengetallen van Ma met die van de gemiddelde vakschool.

6.3 Ontwikkeling exploitatie 2016

Over het afgelopen jaar zien wij dat de rijksbijdragen hoger zijn uitgevallen dan begroot. Dit is vooral het gevolg van ontvangen bijdragen voor het kalenderjaar 2016 die in 2015 nog niet vaststaan. De begroting gaat uitsluitend uit van de vastgestelde toegekende subsidies.

Kengetal	2014	2015	2016
Solvabiliteit 1			
Ma	0,43	0,44	0,44
vakschool	0,59	0,54	
Norm OC&W	0,30	0,30	0,30
Liquiditeit			
Ma	1,71	1,94	1,77
vakschool	2,33	1,50	
Norm OC&W	0,50	0,50	0,50
Rentabiliteit (resultaat / eigen vermogen)			
Ma	4,91	6,91	4,41
Rentabiliteit begrip OC&W (resultaat / opbrengsten)			
Ma	2,30	3,41	2,01
vakschool	4,00	4,10	
Norm OC&W	nvt	nvt	nvt

De hogere baten in 2016 zijn grotendeels op thema's van het kwaliteitsplan 2015-2018 ingezet. Dat deel van deze baten dat niet in 2016 benut kon worden hebben wij gereserveerd. Voor 2017 bestaan hiervoor passende beleidsonderwerpen.

De hogere rijksbijdragen van de doelsubsidies die aan 2016 zijn toegekend zijn ingezet ten behoeve van extra personeel. Daarnaast zijn dotaties aan de jubileumvoorziening toegevoegd en is ter egalisatie van toekomstige meerjarige onderhoudsposten een voorziening groot onderhoud gevormd. Het saldo van hogere bijdragen en hogere exploitatiekosten is positief, waardoor het resultaat 2016 uitkomt op ca. €512 K.

6.4 Prestatiebox

Verantwoording extra middelen

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

Kwaliteitsmiddelen

In 2015 is de Regeling Kwaliteitsafspraken mbo van kracht geworden. Met deze regeling verstrekt de minister van OC&W een aanvulling op de bekostiging voor instellingen voor de jaren 2015-2018 ten behoeve van activiteiten die erop zijn gericht de kwaliteit van het onderwijs van de instellingen te verhogen. Om in aanmerking te komen voor

dit zogenaamde investeringsbudget dienden instellingen een kwaliteitsplan 2015-2018 op te stellen. De Regeling bevat naast het investeringsdeel een prestatiedeel op een aantal deelgebieden. Ma richt de focus van het prestatiedeel op VSV en uitvalreductie.

Ma heeft monitoring georganiseerd op de uitvoering en de voortgang van de plannen die opgestart zijn naar aanleiding van de Regeling kwaliteitsmiddelen. Hierover is per 1 maart een tussenrapportage verstrekt. Ter afsluiting van de Regeling moeten de instellingen voor 1 maart 2019 hun schriftelijke eindrapportage indienen bij de subsidieverstrekker.

Wij hebben ervoor gekozen om voort te bouwen op dat wat goed gaat, maar altijd beter kan. Daarnaast is gekozen voor vernieuwing en uitbreiding, dit in relatie met het Excellentieprogramma. In het Kwaliteitsplan heeft Ma met name aandacht besteed aan de beantwoording van de individuele hulpvraag van de student. Uitgangspunt hierbij is dat de student de school verlaat als startend vakman. Voor Ma is het daarbij belangrijk dat een verdere daling in uitval en een toename in rendement gerealiseerd wordt. In een wereld die continu aan verandering onderhevig is, is scholing van medewerkers essentieel, wat in het hoofdstuk 4.4 van het Kwaliteitsplan mbo nader is uitgewerkt.

Excellentie

Na het succesvol afronden van de pilot is het onderwerp Excellentie onderdeel geworden van het Kwaliteitsplan. In hoofdstuk 4 Onderwijs wordt hierop nader ingegaan.

Practoraat

Ma heeft twee practoraten, te weten: Het Practoraat Sociale Media en Practoraat Het Nieuwe Kijken. Het Practoraat Sociale Media, dat in 2012 is gestart, is in 2016 onderdeel geworden van de MBO-Agenda Amsterdam. Voor het vervolg van het Practoraat Het Nieuwe Kijken is in 2016 een RIF-aanvraag gedaan. Voor de uitvoering van de Practoraten heeft Ma externe bekostiging ontvangen welke geheel ingezet zijn.

L+A

Gelden voor Leerplus zijn in 2016 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 2016 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 van programmaleiders. (Zie Hoofdstuk 5.2)

Functiemix

Ontvangen gelden zijn in 2016 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 aanstellen van een verzuimcoördinator, het project 'bellen bij verzuim' en het aanstellen van een instroomcoördinator mbo. Met de Plusmiddelen is voor elke afdeling een begeleidingscoach (Pluscoach) aangesteld. (Zie hoofdstuk 4.3).

Amsterdamse MBO-Agenda

Het Practoraat Sociale Media heeft zich afgelopen jaar vooral gericht op het Amsterdamse onderwijs. Ma vindt dat het de verantwoordelijkheid van het onderwijs is om jongeren te leren de voordelen van sociale media te benutten alsmede de nadelen bespreekbaar te maken. Het interne leerbedrijf Ma Mediawinkel is succesvol doorgezet. Hiervoor is een begeleider aangesteld. Ten behoeve van de scholingsactiviteiten van teams en individuele docenten zijn bij de MBO-Agenda verschillende aanvragen gedaan voor de Scholenbeurs en de Lerarenbeurs. De aanstelling van een coördinator voor een succesvolle implementatie van het BPV-plan is vanuit de MBO-Agenda gefinancierd.

BPV-plan

Het BPV-plan is begin 2017 goedgekeurd door het ministerie van OC&W. Ma krijgt middelen toegekend wanneer zij de gestelde resultaten behaalt. Ongeacht het behalen van het resultaat voor de te verkrijgen subsidie investeren wij sterk in BPV om verbeteringen te realiseren.

6.5 Huisvesting

Ma wil doelmatig omgaan met de beschikbare vierkante meters. Om ook in de toekomst te kunnen voldoen aan de optimale inzet van veranderende ruimtebehoeftes is Ma gestart met de ontwikkeling van een huisvesting-toewijzingsmodel. In dit model worden de meerjarige studentenprognose afgezet tegen de opleidingen die Ma aanbiedt, rekening houdend met een normatieve hoeveelheid vierkante meters per student. De output van dit model geeft richting aan meerjarige huisvestingsvraagstukken die op de organisatie afkomen. De aard van de vraagstukken is in drie dimensies te onderscheiden: de korte termijn, de middellange termijn en de lange termijn.

Korte termijn

In 2016 is de opbouw aan de Contactweg 36 gerealiseerd waarmee de groei in het aantal studenten kan worden opgevangen. Tevens is het bestaande tekort aan kantineruimte aangepakt en zijn studenten- en docentenwerkplekken verbeterd. Er heeft in 2016 een herindeling van de onderwijsruimten plaatsgevonden, mede doordat de studenten die gedurende de bouwperiode gehuisvest waren bij het Hout- en Meubileringscollege nu zijn teruggekeerd naar de Contactweg.

Middellange termijn

Omdat het huurcontract voor het Sieraad niet verlengd wordt, wil Ma een tijdelijke huisvesting realiseren op het terrein van de Contactweg 36. Dit wordt een op zichzelf staande locatie aangezien de opleiding Filmacteur hierin gevestigd wordt die voor enig geluidsoverlast kan zorgen. De vergunningaanvragen en voorbereidende werkzaamheden zijn in werking gezet.

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 opleidingen zo mogelijk te centreren op één locatie. Deze ambitie zal pas ten uitvoer gebracht worden

na verkoop van het pand aan de Dintelstraat en als er verdere duidelijkheid is ontstaan over de ontwikkelplannen van het gebied rond de Contactweg 36. Ook zullen er in de toekomst door het project Ma Maatwerk nieuwe eisen gesteld worden aan de huisvesting, onder het motto flexibiliteit door standaardisatie.

6.6 Beheersaspecten en overige voorzieningen

Ma heeft in 2015 reeds de bestaande roosterapplicatie vervangen. In 2016 is het onderwijslogistieke proces aangepakt. Deze aanpak heeft al snel zijn meerwaarde laten zien. Roosters kunnen sneller en effectiever doorgerekend worden, waarmee tijdswinst in de doorlooptijd van het roosterproces gerealiseerd is. Daarnaast heeft Ma nu een beter inzicht verkregen in de benutting en inzet van lokalen, wat mede leidt tot een betere afstemming van groepsgrootte op de beschikbare omvang van de klaslokalen. Dit komt niet alleen de doelmatigheid van de gebruikte vierkante meters ten goede, het verhoogt ook de kwaliteit van het onderwijs.

Een belangrijke winst is geboekt met het doorrekenen van verschillende roosterscenario's. Dit heeft belangrijke input gegeven aan bestaande strategische vraagstukken van huisvesting maar ook om de urennorm per student te kunnen volgen, zoals de regels van Focus op Vakmanschap eisen. Deze ingrijpende exercitie zal in 2017 vervolg krijgen onder aansturing van de Onderwijslogistiek Manager.

In 2016 is veel aandacht besteed aan de kwaliteit van het klimaat. De uitkomsten van de onderzoeken hebben ertoe geleid dat noodzakelijke aanpassingen in de klimaatbeheersing in de onderhoudsvoorziening zijn benoemd.

6.7 De ICT-organisatie

In 2016 is het beleid primair gericht geweest op ondersteuning van de professionalisering van de organisatie.

Door de toegenomen instroom van studenten is een zware

druk ontstaan op het intakeproces. Door de applicatie PortalPlus te implementeren is het gehele aanmeld- en intakeproces gedigitaliseerd. Hiermee is een enorme efficiëntieverbetering gerealiseerd. Daarnaast is hiermee de kwaliteit van de managementinformatie sterk verbeterd.

Het onderwijs digitaliseert in hoog tempo. Ook Ma heeft het merendeel van haar opleidingen gedigitaliseerd en om deze vooraanstaande positie te blijven behouden wil Ma zorgen voor een open en veilige digitale werkomgeving. Ma heeft te maken met veranderende wetgeving rondom de verantwoordelijkheden voor het bewaken van privacy-gevoelige informatie en het melden van inbreuk daarop. Studenten, docenten en overige medewerkers staan in deze tijd blootgesteld aan een groot aantal Cyber-risico's. Deze risico's kunnen het geven van digitaal onderwijs in gevaar brengen en zijn ook een bedreiging voor het bedrijfsmatige en administratieve proces, zoals persoonsgegevens en intellectueel eigendom. Om die reden heeft Ma in 2016 een zeer moderne firewall in gebruik genomen. Daarnaast zijn de processen voor het melden van datalekken onder de loep genomen.

In 2016 heeft Ma haar volledige emailomgeving gemigreerd naar Office 365 online van Microsoft. De implementatie en migratie is volledig afgerond. Een vast onderdeel van het ICT-beleid is er op gericht de bedrijfszekerheid van de systemen te optimaliseren. In dit licht is de gehele server-infrastructuur vervangen.

Om studenten in staat te stellen met eigen laptops te werken, wordt jaarlijks tijdens het laptopproject degelijke hardware tegen een lage prijs aangeboden. Ten slotte is het draadloos netwerk aangepast om de nieuwe laptopgebruikers te faciliteren.

6.8 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 het Ma uitgebracht.

Kwalitatieve informatie

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

Toelichting

Het onderwijzend personeel houdt gelijke pas met de gereguleerde groei tot ca. 3.000 studenten in 2020. Het ondersteunend personeel zal in beperkte mate toenemen, zo is het bestuurssecretariaat versterkt en de control functie is (tijdelijk) ingevuld. Bij de totstandkoming van de begroting waren diverse subsidies niet toegekend of voorzien. De uiteindelijke bestedingen zijn hoger dan begroot. Dit heeft effect op het aantal fte. Om de doelen van de subsidies te realiseren heeft Ma extra fte ingezet waardoor deze hoger is dan de behoudende begroting in fte.

In de bekostiging van 2016 is de studentengroei van 8% uit 2014 zichtbaar. De komende jaren zal de bekostiging stijgen aangezien het aantal studenten nog stijgt. De stijging van het aantal studenten in 2015 is 7% welke in de bekostiging van 2017 tot uitdrukking zal komen. Daarnaast is het inhoudingspercentage van de overgangsregeling in 2016 van 80% naar 60% gegaan. De komende jaren neemt het inhoudingspercentage van de overgangsregeling stapsgewijs af wat voor Ma een positief effect heeft. In 2017 wordt het percentage van de overgangsregeling verlaagd naar 40%. Daarnaast is de focus gericht op de uitstroom om de diplomawaarde te verbeteren. Ma zal zich blijven inzetten op verbetering van de diplomarendementen.

	Gerealiseerd	begroting		Prognose		
Personeel	2015*	2016	2016	2017	2018	2019
Personele bezetting in fte						
-CvB	2,8	2,8	2,8	2,8	2,3	2,0
-OP ingezet in het VO	21,8	21,6	20,4	20,4	20,4	20,4
-OP ingezet in het MBO	104,3	123,3	113,5	107,9	108,1	108,5
-OP ingehuurd in het VO	0,2	0	0,7	0,7	0,7	0,7
-OP ingehuurd in het MBO	16,8	17,1	9,0	18,1	18,1	16,8
Totaal onderwijzend personeel	143	162	143,6	147,1	147,3	146,4
-overige medewerkers	49,2	52	52,9	52,4	52,9	52,4
-overig ingehuurd personeel	5,0	7,1	2,6	4,0	4,0	4,0
Totaal overig personeel	54,2	59,1	55,5	56,4	56,9	56,4
Totaal personeel	200,1	223,9	201,9	206,3	206,5	204,8
Gewogen deelnemersaantallen						
VO	283	296	300	300	300	300
MBO	2.397	2.480	2.586	2.543	2.624	2.600
Totaal	2.680	2.776	2.886	2.843	2.924	2.900
Gewogen deelnemers / onderwijzend personeel						
VO	13	13	14	14	14	14
MBO	22	19	21	22	22	21
aandeel ingehuurd personeel	7%	14%	6%	6%	6%	10%
aandeel overhead in totale personeelskosten	30%	29%	29%	29%	29%	29%
Gemiddelde loonkosten per FTE	68.500	72.205	70.800	73.100	75.000	75.000

* aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Deze planning is conform de Meerjarenformatieraming. In 2017 zijn inmiddels diverse subsidies toegekend die invloed kunnen gaan hebben op deze planning.

De gerealiseerde groei in 2014 was het gevolg van meer instroom in het eerste jaar. Dit zal in 2015 t/m 2017 ook het geval zijn. Op deze manier hebben we 4 jaren van groei. De marktontwikkeling laat zien dat de groei iets mag afnemen wat zichtbaar is in ons aannamebeleid. Vandaar dat de groei in het aantal studenten in 2016 en 2017 minder groot zal zijn.

De verruiming van de bekostiging is deels besteed aan formatieruimte en deze trend zal de komende jaren doorzetten.

We kunnen ook constateren dat de groei in studenten deels is opgevangen door een efficiëntere bezetting van de lokalen en het maximaliseren van de groepsgrootte van de klassen. Bij het ondersteunend personeel heeft geen noemenswaardige uitbreiding hoeven plaatsvinden. Door deze factoren zijn de exploitatiekosten niet rechtevenredig gestegen.

Behoudens eventuele toekomstig in te zetten projecten, zal de bezetting van het ondersteunend personeel naar verwachting verder beperkt toenemen.

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.

Toelichting

De solvabiliteit (2) is verbeterd t.o.v. 2015. Dit is echter niet terug te zien in de liquiditeiten door de investering in nieuwbouw uit eigen middelen. De kasstroom is over 2016 weliswaar negatief, maar deze is zeker goed te verklaren door de investering in nieuwbouw. Momenteel zal dit betekenen dat er de komende jaren een stijgende lijn te zien zou moeten zijn in de kasstroom. In 2015 was er namelijk ook al ruim € 1 miljoen geïnvesteerd in de nieuwbouw welke de kasstroom deed dalen. Daarnaast is de ingezette groei in 2014 pas in 2016 in de bekostiging (t-2) zichtbaar geworden.



De extra gemaakte kosten om de groei in het aantal studenten te financieren is vanaf 2016 dan ook terug te zien in de bekostiging.

In de jaarrekening 2015 en 2016 is een onderhoudsvoorziening getroffen, waaruit toekomstige meerjarige onderhoudsuitgaven aan gebouwen en inrichtingen bekostigd zullen worden. De afschrijvingen

op renovaties in gebouwen en installaties zijn niet volledig bepaald aan de hand van de zogenaamde componentenmethode, waardoor de matching tussen afschrijvingen en grootonderhoud in voorgaande jaren niet helemaal correct zijn bepaald. Daardoor is in de afgelopen jaren niet voldoende rekening gehouden met groot onderhoud op installaties en dergelijke. Gezien de aard en omvang van het toekomstige onderhoud is afgezien

van een stelselwijzing. De investeringen in inventaris, apparatuur en andere bedrijfsmiddelen is de laatste jaren achtergebleven omdat de oude apparatuur nog voldeed. Dit zou kunnen betekenen dat er de komende jaren hogere vervangingsinvesteringen plaats zullen vinden. De solvabiliteit is verbeterd t.o.v. vorig jaar. Ook de rentabiliteit was beter. Dit is echter niet terug te zien in de liquiditeiten door de investering in nieuwbouw uit eigen middelen.

Financiële ontwikkeling in meerjarenperspectief in EUR 1.000

	gerealiseerd		Begroting	Prognose	
Balans	2015	2016	2017	2018	2019
Vaste Activa					
-IVA	0	0	0	0	0
-MVA	16.184	17.732	17.544	17.288	16.535
-FVA	76	81	76	76	76
Totaal vaste activa	16.260	17.813	17.620	17.364	16.611
Vlottende activa	8.966	8.423	8.603	8.674	9.834
Totaal activa	25.226	26.236	26.223	26.038	26.445
Eigen vermogen					
Algemene reserve	11.024	11.612	12.617	13.174	13.823
Private bestemmingsreserve	76	0	54	54	54
Totaal eigen vermogen	11.100	11.612	12.671	13.228	13.877
Voorzieningen	1.097	2.057	1.672	1.530	1.888
Langlopende schulden	8.400	7.800	7.800	7.200	6.600
Kortlopende schulden	4.629	4.767	4.080	4.080	4.080
Totaal Passiva	25.226	26.236	26.223	26.038	26.445
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,94	1,77	2,11	2,13	2,41
Rentabiliteit (resultaat/eigen vermogen)	6,91	4,41	2,24	2,14	2,38
Rentabiliteit begrip OC&W (resultaat/opbrengsten)	3,41	2,01	2,18	2,19	2,42
Solvabiliteit (1)	0,44	0,44	0,48	0,51	0,52
Solvabiliteit (2)	0,48	0,52	0,55	0,57	0,60

We verwachten geen belangrijke verschuivingen in de financieringsstructuur, anders dan aflossingen.

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.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft de verhouding aan tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Deze is in 2016 gedaald naar 1,77 (2015 was 1,94). De investeringen in de opbouw aan de Contactweg, ca. € 3,0 miljoen, heeft Ma uit eigen

middelen gefinancierd. De liquiditeit neemt hierdoor in 2016 weliswaar af, maar blijft boven de ondergrenzen die hiervoor zijn gesteld door de Onderwijsinspectie en de MBO Raad.

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

Kerncijfers

	2016	2015	2014	2013
Financieel				
Totale baten (incl fin baten)	25.415	22.512	21.012	22.461
Totale lasten (incl. fin lasten)	24.908	21.767	20.505	20.738
Exploitatieresultaat €	507	767	507	1.723
Eigen vermogen €	11.612	11.101	10.334	9.827
Totaal vermogen	26.236	25.226	24.291	23.663
Rijksbijdrage / totale lasten	98,0%	96,5%	96,0%	88% (96)%
Personele lasten / totale lasten	73,2%	71,9%	71,0%	68%(70)%
Afschrijvingen / totale lasten	6,0%	8,0%	9,0%	10%(10)%
Huisvestingslasten / totale lasten	8,6%	9,6%	7,0%	8%(6)%
Overige instellingslasten / totale lasten	10,3%	10,6%	10,0%	12,0%
Totale lasten / aantal leerlingen€	8.973	7.865	8.179	8.802
Eigen vermogen / baten	45,7%	49,3%	49,2%	43,8%
Werkkapitaal / baten	14,4%	19,3%	15,0%	10,8%
Opbrengst contract activiteiten / baten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Investeringen huisvesting / baten	8,4%	0,0%	3,6%	0,7%
Investeringen inventaris / baten	3,6%	1,2%	2,3%	1,8%

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.

Resultatenrekening	Gerealiseerd		Begroting	Prognose	
	2015	2016	2017	2018	2019
in EUR 1000					
Rijksbijdrage	21.730	24.284	24.034	24.516	25.230
Overige overheidsbijdragen	465	789	811	585	469
Publieke bijdragen	22.195	25.073	24.845	25.101	25.699
Cursusgelden	-2	-0	-	-	-
Overige baten	302	343	357	357	357
Totale baten	22.495	25.416	25.202	25.458	26.056
Personeelslasten	15.305	18.245	17.861	18.016	18.622
Afschrijvingen	1.705	1.493	1.738	1.786	1.783
Huisvestingslasten	2.034	2.153	2.125	2.161	2.197
Overige lasten	2.247	2.561	2.505	2.582	2.498
Totale lasten	21.291	24.452	24.229	24.545	25.100
Financiële baten en lasten	459	457	423	356	325
Resultaat	745	507	550	557	631
Resultaat deelnemingen	22	5	-	-	-
Incidentele baten en lasten in resultaat	-	-	-	-	-
Resultaat	767	512	550	557	631

Huisvesting	Gerealiseerd			Begroting	Prognose	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aantal m2 bruto vloeroppervlak	21.905	21.424	23.174	23.174	23.174	23.174
%m2 huur als aandeel van de totaal aantal m2	16%	15%	15%	15%	15%	15%
Gewogen deelnemers per 1 oktober (incl. VMBO)	2.507	2.694	2.776	2.955	3.000	3.000
Huisvestingslasten in EUR 1.000	1.498	2.034	2.153	2.125	2.161	2.197
Huisvestingslasten /m2 in EUR	68	95	93	92	93	95
Investeringsbehoefte als % van de totale omzet				5	5	5

6.9 Risicoparagraaf

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. Bekostigingsrisico's (risico's bedrijfsvoering)
3. Risico's rendementsontwikkeling
4. Organisatierisico
5. Personele risico's
6. ICT-risico's
7. Publiciteitsrisico's
8. Financieringsrisico's
9. Investeringsrisico's
10. Privacy-risico's

Om de risico's te ondervangen, heeft Ma op 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 bestuur en Raad van Toezicht. Hierbij is met name aandacht besteed aan de verankering van de bedrijfsvoering in de bestuurlijke functie. Met ingang van 2015 zijn ter voorbereiding op de reguliere raadvergaderingen drie commissies opgericht: Commissie Onderwijskwaliteit en HRM, Commissie Financiën en bedrijfsvoering en Commissie Governance en bestuurszaken. In het verslag van de Raad van Toezicht wordt hier dieper op ingegaan.

2. Bekostigingsrisico's

De wijziging in de systematiek van bekostigen heeft voor Ma diverse gevolgen. De verhoging van de prijsfactor van 1,3 naar 1,4 heeft een positief effect op de totale bekostiging. Het gewicht van de diplomawaarde is zwaarder in het nieuwe model. Dit heeft een negatief

effect voor Ma aangezien de diplomawaarde lager is dan het branchegemiddelde. De overgangsregeling drukt het positieve saldo welke hieruit voortvloeit. De komende jaren wordt de correctie van de overgangsregeling stapsgewijs afgebouwd hetgeen een positief effect zal hebben op de bekostiging van Ma. De komende jaren zullen we de wijziging in de bekostiging kritisch blijven volgen zodat de risico's beperkt blijven.

Ontwikkelingen ten aanzien van het macrobudget worden periodiek gevolgd en meegewogen in prognoses en meerjarenramingen. Met de invoering van Focus op Vakmanschap en de hiermee verbonden baten uit de Regeling Kwaliteit richt de bekostiging zich steeds meer op de bevordering van meetbare kwaliteitsindicatoren. Daarbij is sprake van budgetten die van tijdelijke aard zijn, hetgeen naar verwachting in de komende jaren tot verlaging van het macrobudget zal leiden.

Met de bestaande groeidooelstellingen van Ma, mede te realiseren met de aandacht die uitgaat naar rendement, doorstroom en verlaging van het uitval, heeft Ma de ambitie haar relatieve positie in de BVE-sector te verstevigen en zodoende de bekostiging in de komende jaren te borgen. Vanwege de onzekerheid over de toekenning van de bekostiging worden alleen de toegekende vaste bedragen opgenomen in een begroting. Met prestatiebonussen wordt in de begrotingen geen rekening gehouden tenzij deze zijn vastgesteld. Ma begroot in die zin behoudend.

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.

4. Organisatierisico

Ma is gestart met het ambitieuze plan Ma future. Er komt een nieuwe organisatiestructuur voor Ma. Dit wordt zorgvuldig voorbereid maar er gaan veel (essentiële) punten wijzigen waardoor er risico's ontstaan. Er zijn diverse scenario's die in 2017 uitgewerkt worden. Wij gaan er

echter vanuit dat deze wijzigingen op kostentechnisch vlak neutraal zullen zijn. Alternatieve scenario's hoeven vanuit deze optiek niet financieel herrekend te worden. De huidige berekeningen zijn afdoende. Wel zullen we, indien nodig, geconstateerde kostenwijzigingen gaan verwerken in de rolling forecast.

5. Personele risico's

Het risico op een mismatch tussen aanwezige capaciteiten van personeel en de benodigde capaciteiten 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 landelijke 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:

Herplaatsing van personeel in de organisatie waar mogelijk; toezicht op adequate uitstroombegeleiding. Dit houdt het geven van trainingen in om doorstroom van werk naar werk te faciliteren waar dit zinnig is en het toezien 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 WW+.

6. 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. In 2016 is de Firewall vervangen en aangepast aan de eisen van vandaag. Eind 2016 zijn de servers vervangen om de continuïteit te garanderen.

7. 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.

8. 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 treasurystatuut 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 kasstroomontwikkelingen.

Het verloop van de lening is te zien in tabel 17 en het verloop van de liquiditeiten is inzichtelijk gemaakt in het kasstroomoverzicht in tabel 10.

In 2016 is er afgelost op de lening ad € 600k conform de leningsovereenkomst. Er zijn geen nieuwe leningen aangegaan. De beschikbare liquide middelen zijn ondergebracht op de bestaande bankrekening. Ma heeft nieuwe rekeningen geopend bij de Rabobank om in de toekomst overtollige liquiditeiten op te stallen. Verder zijn er geen ontwikkelingen op het gebied van treasury.

9. Investeringsrisico's

De hoofdlocatie Contactweg 36 maakt onderdeel uit van een gebied dat de gemeente Amsterdam wil herontwikkelen. De locatie Dintelstraat zou in de toekomst verkocht kunnen worden. Daarnaast huurt Ma diverse locaties om het risico met betrekking tot de bekostiging te beperken. Het College van Bestuur zal zich de komende jaren buigen over de mogelijkheden en onmogelijkheden die de herontwikkeling teweeg kan brengen voor Ma. Momenteel zijn er diverse scenario's besproken, maar zijn de plannen niet concreet genoeg om een meest waarschijnlijk nieuw scenario uit te werken, vandaar dat het College van Bestuur uit blijft gaan van de huidige huisvestingssituatie.

10. 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 probeert deze te beperken.

6.10 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Op Ma zijn tal van wetten en regels van toepassing. In 2015 hebben wij daartoe een notitie compliance-afspraken opgesteld, waarin wij beschreven hebben hoe wij werken 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 voor 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 2016 zijn aanvullende rapportages inzake ziek- en herstelmelding, verzuim van studenten, doorstroom en de ontwikkeling van het aantal fte toegevoegd aan de rapportage-cyclus. Sinds 2016 zijn veel van deze rapportages beschikbaar via een webapplicatie. Als gevolg van de verbeterde rapportage-cyclus zijn ontwikkelingen tijdiger in beeld en kan effectiever gestuurd worden.

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. De rol van controller is in 2016 verder uitgewerkt zodat de interne rapportages en beheersingsprocessen verder gestroomlijnd zijn. Eind 2016 is besloten om een nieuw boekhoudprogramma aan te schaffen waarmee Ma beter voorbereid is op de toekomst. Dit programma sluit beter aan op de andere pakketten waardoor er diverse verbeteringsslagen mogelijk worden in de rapportagecyclus en de processen digitaal beter ondersteund worden.

Ma heeft vanaf 2015 gewerkt aan een versterking van haar Governancestructuur. Om toezicht en bestuur verder te versterken zijn nieuwe leden van de Raad van Toezicht geworven (in 2015 geïnstalleerd) en eind 2014 is een nieuwe bestuurder aangetrokken die de portefeuille bedrijfsvoering heeft overgenomen. In 2016 werkt het College van Bestuur met de Raad van Toezicht samen in een drietal commissies, waarin onderwerpen voorafgaand aan de reguliere vergadering behandeld worden.

Wij zijn van mening dat het risicobeheersings- en controlesysteem in 2016 heeft gewerkt conform verwachting.

6.11 Begroting

De begroting voor het jaar 2017 is als volgt:



EUR		2017
		begroot in EUR
Baten		
(Normatieve) rijksbijdrage OCenW	22.661.000	
Overige subsidies OCenW	1.373.000	
(Rijks)bijdragen OCenW		24.034.000
Overige bijdragen overheden	811.000	
Overige baten	357.000	
Totaal overige baten		1.168.000
Totale baten		25.202.000
Lasten		
Lonen en salarissen	14.587.000	
Uitzendkrachten, declaranten	2.148.000	
Overige personeelskosten	1.126.000	
Personele lasten		17.861.000
Afschrijvingen		1.738.000
Huurkosten	496.000	
Verzekeringskosten	90.000	
Onderhoud en exploitatie	635.000	
Energie en water	325.000	
Schoonmaakkosten	463.000	
Heffingen	116.000	
Huisvestingskosten		2.125.000
Administratie en beheerskosten	981.000	
Inventaris en apparatuur	720.000	
Leerlinggerelateerde kosten	195.000	
Wervingskosten	379.000	
Kosten uit schoolfondsbijdragen	0	
Overige kosten totaal	230.000	
Overige materiële kosten		2.505.000
Exploitatiekosten		24.229.000
Financiële lasten minus baten		-423.000
GENORMALISEERD RESULTAAT		550.000



Jeroen Meisner,
team blauw

“DIT ZOU IK AL MIJN COLLEGA’S GUNNEN”



Een half jaar na dato mist Jeroen Meisner, docent MV, de wekelijkse Ma future dag: “Je duikt een dag lang in complexe materie en komt dan in een flow. Ongestoord door de dagelijkse gang van zaken je focus op een onderwerp houden, ideeën bedenken en waar nodig herzien – dat zou ik al mijn collega’s gunnen.” Jeroen voelt zich dan ook bevoorrecht en gewaardeerd dat hij bij Ma future is betrokken. Volgens Jeroen hebben de teams veel invloed gehad op de strategie, want veel van de plannen worden in de toekomst verder uitgewerkt en ingevoerd. Daarnaast biedt het werken aan Ma future hem de mogelijkheid om in zijn eigen werk voor te sorteren op de toekomst: “doordat ik weet welke kant we straks op willen, kan ik daar nu al gebruik van maken bij het bedenken van projecten en opdrachten.” Topervaring lag volgens Jeroen in de eindpresentatie. “het was een overwinning op mezelf om te presenteren voor al mijn collega’s. Zo’n publiek bestaat uit mensen die er zelf ook veel verstand van hebben en ook nog eens erg kritisch zijn. Maar als team hebben we al onze plannen altijd gedeeld en van feedback voorzien. Pas aan het eind hebben we de onderwerpen verdeeld. Dus wat ik heb gepresenteerd was echt van ons allemaal; zelfs op de manier van presenteren hebben we over en weer intensief feedback gegeven.”



JAARREKENING

7.1 Balans per 31 december 2016

1	Activa	31-12-16 EUR	31-12-15 EUR
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	-	-
1.2	Materiële vaste activa	17.731.934	16.183.625
1.3	Financiële vaste activa	81.037	76.252
	Totaal vaste activa	17.812.971	16.259.877
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	647.914	392.536
1.7	Liquide middelen	7.774.767	8.573.204
	Totaal vlottende activa	8.422.681	8.965.740
	Totaal activa	26.235.652	25.225.617
2	Passiva	31-12-16 EUR	31-12-15 EUR
2.1	Eigen vermogen	11.612.399	11.100.566
2.2	Voorzieningen	2.057.110	1.096.527
2.3	Langlopende schulden	7.800.000	8.400.000
2.4	Kortlopende schulden	4.766.143	4.628.524
	Totaal passiva	26.235.652	25.225.617

7.2 Staat van Baten en Lasten 2016

		31-12-16	begroot 2016	31-12-15
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	24.284.011	21.871.914	21.730.036
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	789.115	351.500	465.070
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	-235	-1.723	-2.286
3.4	Baten werk in opdracht van derden	-	-	-
3.5	Overige baten	342.534	196.500	302.149
	Totaal baten	25.415.425	22.418.191	22.494.969
Lasten				
4.1	Personeelslasten	18.245.027	15.958.506	15.305.484
4.2	Afschrijvingen	1.492.520	1.780.999	1.704.792
4.3	Huisvestingslasten	2.153.028	1.787.411	2.033.893
4.4	Overige lasten	2.561.289	2.353.053	2.246.706
	Totaal lasten	24.451.864	21.879.969	21.290.875
Saldo baten en lasten		963.561	538.222	1.204.094
5	Financiële baten en lasten	-456.513	-422.940	-459.471
	Resultaat	507.048	115.282	744.623
7	Resultaat deelnemingen	4.785	-	22.376
	Totaal resultaat	511.833	115.282	766.999

7.3 Kasstroomoverzicht 2016

	31-12-16	31-12-15
	EUR	EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	963.561	1.204.094
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	1.492.520	1.704.792
Mutaties voorzieningen	960.583	598.937
Verandering in vlottende middelen		
Vorderingen (-/-)	-255.378	-60.700
Schulden	137.619	168.791
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.335.344	2.411.820
Ontvangen interest	8.817	16.689
Betaalde interest	-465.330	-476.160
Resultaat deelnemingen	-	22.376
	-456.513	-437.095
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.842.391	3.178.819
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Financiële vaste activa	-	-22.376
Investerings in MVA/IVA (-/-)	-3.040.829	-1.268.824
Desinvesteringen in MVA	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.040.829	-1.291.200
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-600.000	-600.000
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-600.000	-600.000
Mutatie liquide middelen	-798.437	1.287.619

7.4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2016

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.

7.5 Waarderingsgrondslagen

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa bestaat uit goodwill die volledig is afgeschreven.

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.

De categorieën zijn:	Afschrijvingstermijn
Terreinen (afgekocht erfpachtrecht)	20 jaar
Gebouwen	30 jaar
Renovatie Condensatorweg en verbouwing	10 jaar
Infrastructuur	5 jaar
Hard- en Software	5 jaar
Schoolmeubilair	15 jaar
Kantoormeubilair	10 jaar
Grafische apparatuur	10 jaar
Overige inventaris	3 jaar
Auto's	5 jaar

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde (op basis van de grondslagen van de Stichting Media Amsterdam).

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. Indien 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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen voor verplichtingen die als waarschijnlijk of als vaststaand worden beschouwd, maar waarvan onzeker is in welke omvang of wanneer zij zullen worden afgewikkeld.

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. Ook voor de baten is het toerekeningbeginsel gehanteerd. De rijksvergoedingen zijn conform de door het ministerie van OC&W gehanteerde bekostigingssystematiek verantwoord in de rekening voor zover deze aan het verslagjaar zijn toe te rekenen. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

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.

WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

7.6 Immateriële vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

	1.1.1 Goodwill
	EUR
Stand per 1 januari 2016	
Aanschafprijs	27.259
Cumulatieve afschrijvingen	-27.259
Boekwaarde	-
Mutaties in boekwaarde	
Investerings	-
Afschrijvingen	-
Saldo 2016	-
Stand per 31 december 2016	
Aanschafprijs	27.259
Cumulatieve afschrijvingen	-27.259
Boekwaarde	-

1.2 Materiële vaste activa

	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.2.4 Software	Totaal
Stand per 1 januari 2016	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Aanschafprijs	28.801.365	9.806.650	604.575	485.637	39.698.227
Cumulatieve afschrijvingen	-13.959.890	-8.598.540	-470.535	-485.637	-23.514.602
Boekwaarde	14.841.475	1.208.110	134.040	-	16.183.625
Mutaties in boekwaarde					
Investeringsen	2.128.465	904.547	-	7.817	3.040.829
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Desinvestering afschrijving	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-964.565	-469.060	-57.592	-1.303	-1.492.520
Saldo 2015	1.163.900	435.487	-57.592	6.514	1.548.309
Stand per 31 december 2016					
Aanschafprijs	30.929.830	10.711.197	604.575	493.454	42.739.056
Cumulatieve afschrijvingen	-14.924.455	-9.067.600	-528.127	-486.940	-25.007.122
Boekwaarde	16.005.375	1.643.597	76.448	6.514	17.731.934

Waarde gebouwen en terreinen 2016 (x 1.000)

	Peildatum WOZ	WOZ waarde	Peildatum taxatie	Getaxeerde waarde
Contactweg 36	01-01-14	12.919	19-01-15	19.100
Dintelstraat 15	01-01-14	3.307	01-01-16	8.700

7.7 Financiële vaste activa

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Resultaat 2016	Art.2 403 BW ja/nee	Deelname %
			EUR		
GMI Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	2.809	ja	100
Impresariaat	B.V.	Amsterdam	1.976	ja	100
			4.785		

	2015	2015
	EUR	EUR
Deelneming GMI Holding B.V. en Impresariaat B.V.		
Boekwaarde 1-1	76.252	53.876
Exploitatieresultaat	4.785	22.376
Boekwaarde 31-12	81.037	76.252

Vorderingen

1.5	Vorderingen	31-12-16	31-12-15
		EUR	EUR
1.5.1	Debiteuren	19.655	56.606
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	150.091	87.160
1.5.7	Overige vorderingen	36.968	56.294
1.5.8	Overlopende activa	549.745	253.343
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	108.545	60.867
	Vorderingen	647.914	392.536
	Uitsplitsing		
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	488.783	220.239
1.5.8.2	Verstrekke voorschotten	5.417	7.461
1.5.8.3	Overige overlopende activa	55.545	25.643
	Overlopende activa	549.745	253.343
1.5.9.1	Stand per 31-12-16	60.867	80.640
1.5.9.1	Toevoeging / Onttrekking	-	81
1.5.9.3	Vrijval / dotatie	47.678	-19.692
	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	108.545	60.867

De looptijd van de vorderingen is korter dan een jaar

Effecten & liquide middelen

1.7	Liquide middelen	31-12-16	31-12-15
		EUR	EUR
1.7.1	Kasmiddelen	2.723	3.355
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	7.772.044	8.569.849
	Liquide middelen	7.774.767	8.573.204

De zekerheden op de liquide middelen zijn een 1^e pandrecht op de bedrijfsuitrusting voor € 500.000 en een garantie ten behoeve van een derde voor een bedrag van € 61.000.

Eigen vermogen

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2016	Vermogens mutatie	nieuwe consolidatie	Resultaat	Stand per 31-12-2016
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.1	Algemene reserve	11.024.314	-	-	507.048	11.531.362
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	0	-	-	0	0
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	76.252	-	-	4.785	81.037
	Eigen vermogen	11.100.566	-	-	511.833	11.612.399
2.1.3.N	Grafisch Media Instituut	73.207	-	-	2.808	76.015
2.1.3.N	Impresariaat	3.045	-	-	1.977	5.022
	Bestemmingsreserve (Privaat)	76.252	-	-	4.785	81.037

Voorzieningen

2.2	Voorzieningen	stand per 1-1-2016	vrijval	dotaties	onttrekkingen	stand per 31-12-2016	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	738.527	-	807.899	102.517	1.443.909	255.311	1.188.598
2.2.2	Voorziening verlieslatende contracten	-	-	-	-	-	-	-
2.2.4.1	Voorziening groot onderhoud	358.000	-	358.000	102.799	613.201	358.000	255.201
	Voorzieningen	1.096.527	-	1.165.899	205.316	2.057.110	613.311	1.443.799

2.2.1 Personeelsvoorzieningen

		stand per 1-1-2016	vrijval	dotaties	onttrekkingen	stand per 31-12-2016	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1.1	Voorziening wachtgeld	510.665	-	180.591	83.978	607.278	86.147	521.131
2.2.1.2	Voorziening personeel	40.000	-	612.230	16.047	636.183	136.183	500.000
2.2.1.3	Voorziening jubileum	187.862	-	15.078	2.492	200.448	32.981	167.467
		738.527	-	807.899	102.517	1.443.909	255.311	1.188.598

Voorziening jubileum: in deze voorziening zijn de tijdelijke contracten niet meegenomen. Voor de rest is een correctie toegepast voor het eerder uit dienst treden van de medewerkers gebaseerd op het verloop van de afgelopen 3 jaar voor medewerkers met een vaste aanstelling. Het uitgangspunt hierbij is de blijfkans van de medewerkers voor de komende 20 jaar.

Langlopende schulden (in EUR)

2.3	Langlopende schulden	Stand per 1-1-2016	Aangegane lening	Aflossingen	Stand per 31-12-2016	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.3.3	Kredietinstellingen	8.400.000	-	600.000	7.800.000	7.200.000	4.800.000
	Langlopende schulden	8.400.000	-	600.000	7.800.000	7.200.000	4.800.000

Voorziening jubileum

In 2016 is de voorziening voor jubilea herberekend op basis van het arbeidsverleden van de medewerkers. De berekening is gebaseerd op de medewerkers die per ultimo 2016 bij Ma in vaste dienst waren, waarbij een einde diensttijd van 67 jaar van toepassing is. Hieruit bleek dat een dotatie noodzakelijk was. In de berekeningen is geen rekening gehouden met een disconteringsvoet en evenmin is rekening gehouden met toekomstige cao-verhogingen. Deze voorziening is gevormd ten behoeve van de toekomstige jubileumrechten van medewerkers op basis van de cao-bepalingen die worden 'opgebouwd' gedurende het dienstverband.

Voorziening groot onderhoud

In 2015 is een voorziening groot onderhoud getroffen. In deze voorziening is gerekend met een 10-jarig onderhoudsplan voor aan de huisvesting gerelateerde uitgaven. Deze voorziening is getroffen ten behoeve van een financieel gezonde huisvestingssituatie op langere termijn.

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 € 600.000,- verplicht. De aflossing voor 2016 is opgenomen onder 2.4.1 kortlopende schuld kredietinstellingen. Deze lening is aangemeld en geborgd door de Stichting Waarborgfonds MBO.

Kortlopende schulden

Onder de post OC&W/EZ zijn niet-geoordeelde rijksbijdragen verantwoord. Dit betreft de Kwaliteitsafspraken mbo, zij-instroom, Lerarenbeurs, voorziening leermiddelen minimagezinnen en resultaatafhankelijk budget.

2.4 Kortlopende schulden		31-12-16	31-12-15
		EUR	EUR
2.4.1	Kredietinstellingen	600.000	600.000
2.4.3	Crediteuren	1.163.040	946.796
2.4.4	OCW/EZ	205.189	342.625
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	680.666	627.230
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	157.804	144.697
2.4.9	Overige kortlopende schulden	-	-
2.4.10	Overlopende passiva	1.959.444	1.967.176
Kortlopende schulden		4.766.143	4.628.524
Uitsplitsing			
2.4.7.1	Loonheffing	680.666	627.230
2.4.7.2	Omzetbelasting	-	-
2.4.7.4	Overige belastingen	-	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen		680.666	627.230
Uitsplitsing			
2.4.10.1	Vooruitontvangen college en les gelden	116.516	70.990
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	22.459	240.054
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	728.253	781.870
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	24.079	25.800
2.4.10.8	Overige	1.068.137	848.462
Overlopende passiva		1.959.444	1.967.176

Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausule

G1 Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausule									
		Toewijzing		Bedrag van de	Ontvangen t/m	De prestatie is ultimo	conform de	Kosten	
Omschrijving	jaar	Kenmerk	datum	Toewijzing	verslagjaar	geheel uitgevoerd en afgerond	subsidiebeschikking nog niet geheel afgerond	jaar 2016	Overlopend
Zij-instroom	2014	640164-1	20-01-14	180.000	180.000	x		0	10.633
Zij-instroom	2015	709893-1	20-10-15	40.000	40.000		x	7.522	20.000
Zij-instroom	2015	719972-1	20-11-15	20.000	20.000		x	9.098	0
Zij-instroom	2016	781848-1	22-11-16	100.000	100.000		x	47.602	52.398
Studieverlof	2015	707138-1	21-09-15	20.659	20.659	x		12.051	0
Studieverlof	2016	775179-1	20-09-16	14.700	14.700		x	6.125	8.575
Studieverlof	2015	707122-1	27-08-15	9.958	9.958	x		5.809	0
Leermiddelen minimagezinnen	2016	786378-1	20-12-16	27.645	27.645		x	0	27.645
Totaal				412.962	412.962				

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar								naar balans 2.4.4	
Omschrijving	jaar	Toewijzing		Bedrag van de		Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten t/m verslagjaar	Kosten Te verrekenen	
		Kenmerk	datum	Toewijzing	Saldo 1-1-2016			jaar 2016	ultimo 2016
SMW	2015	666468-1	20-01-16	20.079	20.079	20.079	16.929	16.929	3.150

G2-B Doorlopend tot in volgende verslagjaar									
Omschrijving	jaar	Toewijzing		Bedrag van de		Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten t/m verslagjaar	Kosten jaar 2016	Saldo nog te besteden
		Kenmerk	datum	Toewijzing	Saldo 1-1-2016				
SMW	2016	733706-1	20-01-16	19.309	0	19.309	0	0	19.309

Overlopende passiva

Onder de post vooruitontvangen subsidies OC&W/ EZ geormerkt is Schoolmaatschappelijk werk verantwoord.

De reservering voor de vastgestelde vakantiedagenverplichting is gereserveerd als kortlopende verplichting. Ongeacht het moment van feitelijk genieten van de vakantiedagen. De schuld vakantiedagen is voor circa € 200.000 langlopend, > 1 jr. < 5 jr. De post overige, onder de overlopende passiva, bestaat uit een veelheid van kleinere verplichtingen.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van contracten

Er zijn langlopende verplichtingen t/m 2018 aangegaan ter inzake huur en schoonmaak. De verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen voor 2016 circa € 967.000. Er bestaat 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 €140.636,-.

Aangezien incasso hiervan eerst bij liquidatie van de Stichting plaatsvindt, is deze vordering niet in de jaarrekening over 2016 verwerkt maar als niet in de balans opgenomen rechten vermeld.

Overige verplichtingen

Om een dreigend faillissement van ROC Leiden te voorkomen heeft de minister van OC&W besloten om totaal 40 miljoen voor de bekostigingsjaren 2016 en 2017 aan het sectorbrede lumpsumbudget te onttrekken. Gevolg van dit besluit is dat Ma voor het jaar 2017 ca. € 240.000 minder bekostiging zal ontvangen.

Per ultimo 2016 zijn er geen kredietfaciliteiten.



	2017	2018
	EUR	EUR
Huur	432.000	265.000
Schoonmaakbedrijf	50.000	50.000

Overheidsbijdragen

De rijksbijdragen zijn hoger uitgevallen dan begroot. Dit is vooral het gevolg van ontvangen bijdragen voor het kalenderjaar 2016 die in 2015 nog niet waren toegezegd. Ma begroot onder dit soort omstandigheden behoudend.

3.1	Rijksbijdragen	31-12-16	Begroot 2016	31-12-15
		EUR	EUR	EUR
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	21.398.366	20.481.347	19.846.953
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	2.779.105	1.390.567	1.752.883
3.1.3	Af: inkomensoverdrachten	-	-	-
3.1.4	Inkomensoverdracht	106.540	-	130.200
	Rijksbijdragen	24.284.011	21.871.914	21.730.036
	Uitsplitsing			
3.1.2.1.1	Geoormerkte subsidies	16.929	12.500	106.227
3.1.2.2.1	Niet-geoormerkte subsidies	2.762.176	1.378.067	1.646.656
	Overige subsidies OCW	2.779.105	1.390.567	1.752.883

Specificatie OC&W Rijksbijdragen

	Personeel	Personeel	Geoormerkt	Geoormerkt	Niet	Niet	
	Materieel	Materieel			geoormerkt	geoormerkt	TOTAAL
	BVE	VO	BVE	VO	BVE	VO	
Rijksbijdrage	17.881.636	2.593.531					20.475.167
Rijksbijdrage		397.896					397.896
Wachtgeld	558.520						558.520
Vermindering uitkering		-33.217					-33.217
Schoolmaatschappelijk werk			16.929				16.929
Rijksbijdrage resultaatafhankelijk					420.492		420.492
Prestatiesubsidie					235.000	11.975	246.975
Lerarenbeurs					5.809	18.176	23.985
Zij-instroom					64.222		64.222
Functiemix						62.938	62.938
Na en bijscholing						5.000	5.000
Salarismix					649.756		649.756
Gratis lesmateriaal VO						91.757	91.757
Leerplus						152.640	152.640
Prestatiebox VO						62.400	62.400
Excellentie					256.247		256.247
Kwaliteitsafspraken MBO					725.764		725.764
Totaal	18.440.156	2.958.210	16.929	-	2.357.290	404.886	24.177.471

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	31-12-16	Begroot 2016	31-12-15
		EUR	EUR	EUR
3.2.2.	Gemeente Amsterdam	747.160	351.500	178.094
	Samenwerkingsverband VO	13.859	-	28.419
	Platform Beroepsonderwijs	-	-	155.000
	MBO 2015 Pilot-Excellentie	28.096	-	103.557
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	789.115	351.500	465.070

Andere baten

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	31-12-16	Begroot 2016	31-12-15
		EUR	EUR	EUR
3.3.2	Cursusgelden sector BE	-235	-1.723	-2.286
	College-, cursus-, les- en examengelden	-235	-1.723	-2.286

3.5	Overige baten	31-12-16	Begroot 2016	31-12-15
		EUR	EUR	EUR
3.5.1	Verhuur	35.140	-	35.000
3.5.2	Detachering personeel	55.645	-	16.513
3.5.5	Ouderbijdragen	192.166	-	143.947
3.5.6	Opbrengst verkoop pand	-	-	-
3.5.7	Diverse overige baten	59.583	196.500	106.689
	Overige baten	342.534	0	302.149

Lasten

De realisatie van het personeel niet in loondienst overschrijdt de begroting als gevolg van inzet van flexibel personeel ter vervanging van uit dienst getreden vast personeel. Daarnaast is ten gevolge van de invoering van de Wet Passend Onderwijs externe ambulante zorg ingehuurd. Voorts zijn de totale personeelskosten hoger dan begroot gerealiseerd door de toename van het aantal klassen. Daarnaast is als gevolg van incidentele inzet voor kortlopend bekostigde projecten waar eenmalig middelen voor toegekend zijn en ziektevervanging tijdelijk personeel ingezet.

4.1	Personeelslasten	31-12-16	Begroot 2016	31-12-15
		EUR	EUR	EUR
4.1.1	Lonen en salarissen	13.372.553	13.224.993	12.369.353
4.1.2	Overige personeelslasten	4.892.673	2.733.513	2.968.189
4.1.3.1	af: uitkeringen	-20.199	-	-32.058
	Personeelslasten	18.245.027	15.958.506	15.305.484
	Uitsplitsing			
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	10.764.364	10.631.593	9.934.557
4.1.1.2	Sociale lasten	1.323.762	1.350.000	1.198.199
4.1.1.3	Pensioenpremies	1.284.427	1.300.000	1.236.597
	Lonen en salarissen	13.372.553	13.281.593	12.369.353
	Uitsplitsing			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	802.674	-	224.520
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	3.153.677	1.835.428	1.957.328
4.1.2.3	Overig	936.322	898.085	786.341
	Overige personeelslasten	4.892.673	2.733.513	2.968.189

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Bedragen x €1	J.G.M.M. Smits	J.A. de Haas	M.I. Groep	J.A. de Haas
	Voorzitter Mediacollege	Lid mediacollege	Lid mediacollege	Algemeen Directeur
	Amsterdam	Amsterdam	Amsterdam	Grafisch Media Instituut
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	0,8	
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	nee	nee
(fictieve) dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja
Individueel bezoldigingsmaximum	140.000	140.000	112.000	140.000
Bezoldiging				
Beloning	132.791	146.218	97.647	13.878
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.130	15.400	11.876	1.845
Totaal bezoldiging	147.921	161.618	109.523	15.654

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Ma is € 140.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. 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.

Gegevens 2015

Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (fte)	1,0	1,0	0,8	

Bezoldiging 2015

Beloning	132.791	133.417	97.647	13.474
Belastbare onkostenvergoedingen	-	744	-	92
Beloningen betaalbaar op termijn	15.852	14.462	12.409	1.908
Totaal bezoldiging 2015	148.643	148.623	110.056	15.474
Individueel bezoldigingsmaximum 2015	178.000	178.000	178.000	178.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	C.A. Verberne	L. v.d. Berg	B. Heijmans-Polk	H.J.A.M. Leisink	J.C. Hoek
Functie	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Duur	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12	1/3 - 31/12	1/3 - 31/12
Individueel WNT-maximum	14.000	21.000	14.000	14.000	14.000
Bezoldiging 2016					
Beloning	8.000	11.750	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen	345	424	92	-	791
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	8.345	12.174	8.092	8.000	8.791
Gegevens 2015					
Duur	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2015					
Beloning	8.000	11.750	8000	€8.000	8000
Belastbare onkostenvergoedingen	220	333	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	8.220	12.083	8.000	8.000	8.000
Individueel bezoldigingsmaximum 2015	17.800	17.800	14.833	14.833	14.833

4.2	Afschrijvingen		31-12-16	Begroot 2016	31-12-15
			EUR	EUR	EUR
4.2.1	Immateriële vaste activa		-	-	-
4.2.2	Materiële vaste activa	4.2.2.1	1.492.520	1.780.999	1.704.792
	Afschrijvingen		1.492.520	1.780.999	1.704.792

4.3	Huisvestingslasten		31-12-16	31-12-16	31-12-16
			EUR	EUR	EUR
4.3.1	Huur		427.361	414.900	345.720
4.3.2	Verzekeringen		86.012	82.416	71.577
4.3.3	Onderhoud		286.950	351.849	316.623
4.3.4	Energie en water		375.695	364.511	356.248
4.3.5	Schoonmaakkosten		408.299	458.679	393.964
4.3.6	Heffingen		130.165	115.056	90.761
4.3.7	Voorziening voor groot onderhoud		358.000	-	358.000
4.3.8	Overige		80.546	-	101.000
	Huisvestingslasten		2.153.028	1.787.411	2.033.893

4.4	Overige lasten		31-12-16	31-12-16	31-12-16
			EUR	EUR	EUR
4.4.1	Administratie en beheerslasten		1.001.583	880.739	825.644
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen		1.066.884	960.816	927.767
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen		-	-	-
4.4.4	Overig		492.822	511.498	493.295
	Overige lasten		2.561.289	2.353.053	2.246.706

Financieel

5	Financiële baten en lasten	31-12-16	Begroot 2016	31-12-15
		EUR	EUR	EUR
5.1	Rentebaten	8.817	0	16.689
5.5	Rentelasten	-465.330	-422.940	-476.160
	Financiële baten en lasten	-456.513	-422.940	-459.471

Honoraria van de accountant verwerkt in de post 4.4.1 Administratie en beheerslasten

2015	Van Ree Accountants	Overige	Totaal
Onderzoek jaarrekening	26.103	-	29.645
Andere controle opdrachten	3.352	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	991	-	-
Overige	-	-	-
	<u>30.446</u>	<u>-</u>	<u>29.645</u>

2016	Van Ree Accountants	Overige	Totaal
Onderzoek jaarrekening	32.159	-	32.159
Andere controle opdrachten	3.993	-	3.993
Adviesdiensten op fiscaal terrein	217	-	217
Overige	-	-	-
	<u>36.369</u>	<u>-</u>	<u>36.369</u>

Voorstel resultaatbestemming

Voorgesteld wordt om het exploitatiesaldo voor het jaar 2016 ad € 511.833, als volgt te verdelen:

Toe te voegen aan de algemene reserve € 511.833
Toe te voegen aan private bestemmingsreserve € 0

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren

Volgens de rekensystematiek van de 'Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren' heeft Ma de volgende opbouw van complexiteit:

	criterium	punten
Uit hoofde van totale bekostiging	5-25 mio	4
Uit hoofde van deelnemers	2.500 – 10.000	3
Onderwijssectoren vmbo		1
Onderwijssectoren mbo		4
Totaal complexiteitspunten		12



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 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2016;
2. de staat van baten en lasten over 2016; 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/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze

verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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.

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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerk-

zaamheden 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 college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van 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 college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van 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 college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van 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 fouten of fraude 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.

Barneveld, 16 juni 2017
Van Ree Accountants

M.A. Rozendaal RA

Bijlage bij de controleverklaring:

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 college van 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 de 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.

SG Segmentatie resultatenrekening

		Totaal Ma	VO	BVE
		EUR	EUR	EUR
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	24.284.011	2.958.210	21.325.801
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	789.115	404.886	384.229
3.3	College-, cursus-, Les en examengelden	-235	-	-235
3.4	Baten werk in opdracht van derden	-	-	-
3.5	Overige baten	342.534	-	342.534
Totaal baten		25.415.425	3.363.096	22.052.329
Lasten				
4.1	Personeelslasten	18.245.027	2.356.924	15.888.103
4.2	Afschrijvingen	1.492.520	158.260	1.334.260
4.3	Huisvestingslasten	2.153.028	277.321	1.875.707
4.4	Overige lasten	2.561.289	417.901	2.143.388
Totaal lasten		24.451.864	3.210.406	21.241.458
Saldo baten en lasten		963.561	152.690	810.871
5	Financiële baten en lasten	-456.513	-48.407	-408.106
Resultaat		507.048	104.283	402.765
7	Resultaat deelnemingen	4.785	-	4.785
Totaal resultaat		511.833	104.283	407.550

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 het verslagjaar 2016 zijn er bij Ma geen onderwijstaken uitbesteed.

Private activiteiten

De publiek-private samenwerkingsverbanden zijn toegelicht in paragraaf 2.5 Publiek-private samenwerkingen.

Fonds ten behoeve van les gelden

Er is geen fonds voor het betalen van les gelden. Indien les gelden door derden worden betaald dan kan dit slechts nadat de deelnemer deze derden daartoe formeel en schriftelijk gemachtigd heeft.

Geïntegreerde trajecten educatie-beroepsonderwijs

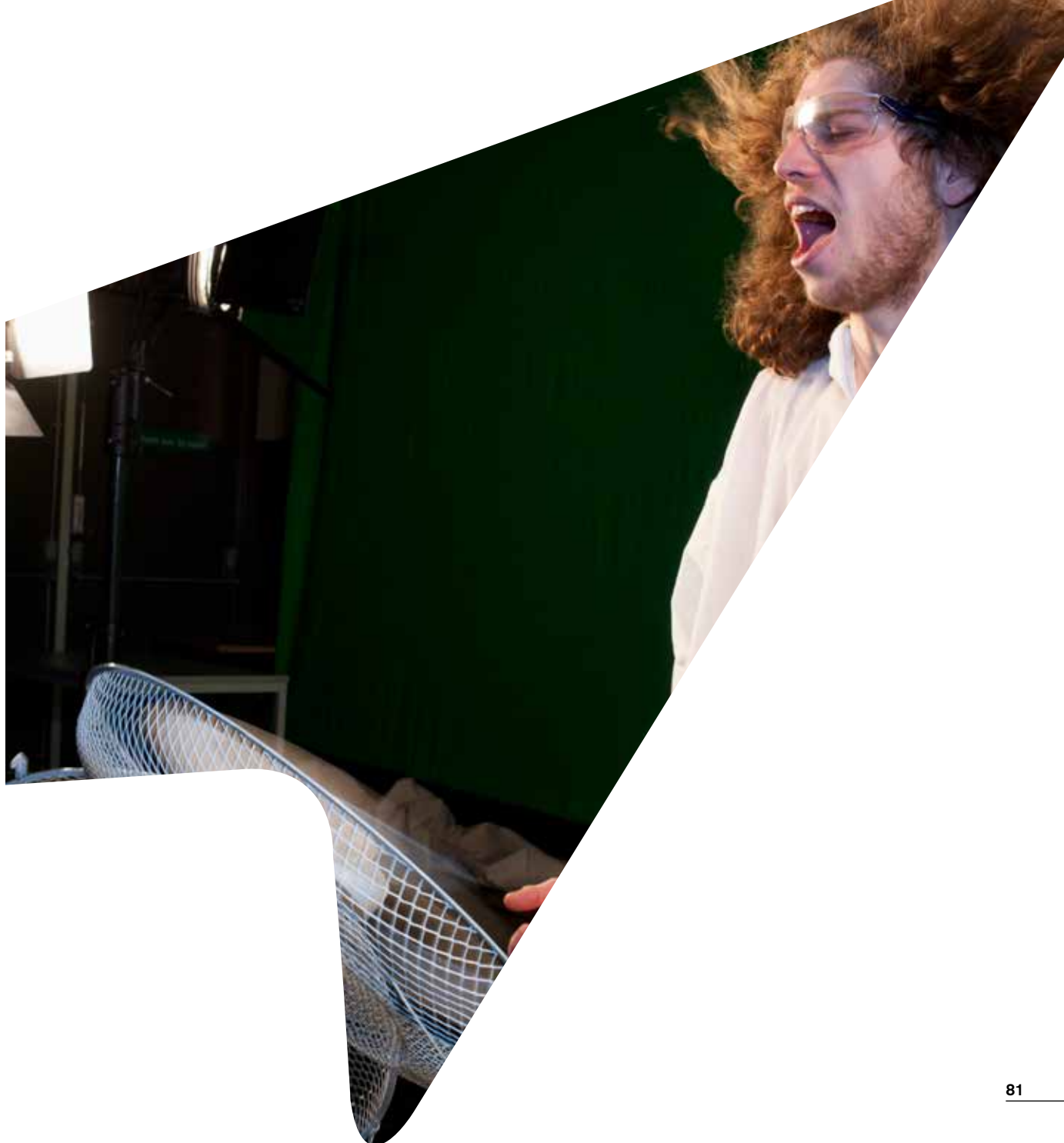
In 2016 zijn er geen geïntegreerde trajecten uitgevoerd.

Maatwerktrajecten

In 2016 zijn er geen maatwerktrajecten uitgevoerd voor bedrijven en/of instanties.

Uitstroom na 1 oktober

Er waren op 1 oktober 2016 2.480 ingeschreven mbo-studenten BBL en BOL en 296 vmbo-leerlingen. In de periode tot en met november 2016 hebben van de totale groep voor de bekostiging meetellende ingeschreven studenten zich weer 18 mbo-studenten uitgeschreven (0,7 %).



Notitie Helderheid: studentenvertrek 2 maanden na teldatum

Vertrekreden (Officieel)Inschrijving	Crebo	01-02-16	01-03-16	01-10-16	01-11-16	Eindtotaal
Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren		1				1
Totaal Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren		1				1
Instellingsgebonden factoren	22086	1				1
	25201			1		1
	90413			1		1
Totaal Instellingsgebonden factoren		1		2		3
Onbekend	22084		1			1
	22086		1			1
	22258		2			2
	25194				1	1
	95400	1				1
	95712		1			1
Totaal Onbekend		1	5		1	7
Persoonsgebonden, geen invloed	94510				1	1
Totaal Persoonsgebonden, geen invloed					1	1
Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang	22086	1				1
	22201	1				1
	22258	1				1
	90413				1	1
	95400	1				1
	9572				1	1
	95705		2			2
Totaal Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang		4	2		2	8
Sociaal-emotioneel, leervermogen, psychische stoornis, thuissituatie	95705		1			1
Totaal Sociaal-emotioneel, leervermogen, psychische stoornis, thuissituatie			1			1
Studie- en beroepskeuze gebonden factoren	22084		2			2
	22085	1				1
	22086	1	3			4
	22090	1	4			5
	22258	3	1			4
	25188				3	3
	25194				1	1
	25200			1		1
	25212				1	1
	90413				1	1
	90414			1		1
	94510			2		2
	95313		1		1	2
	95400	1			1	2
	95702			1	1	2
	95705		1			1
	95714	1				1
Totaal Studie- en beroepskeuze gebonden factoren		8	12	5	9	34
Eindtotaal		15	20	7	13	55

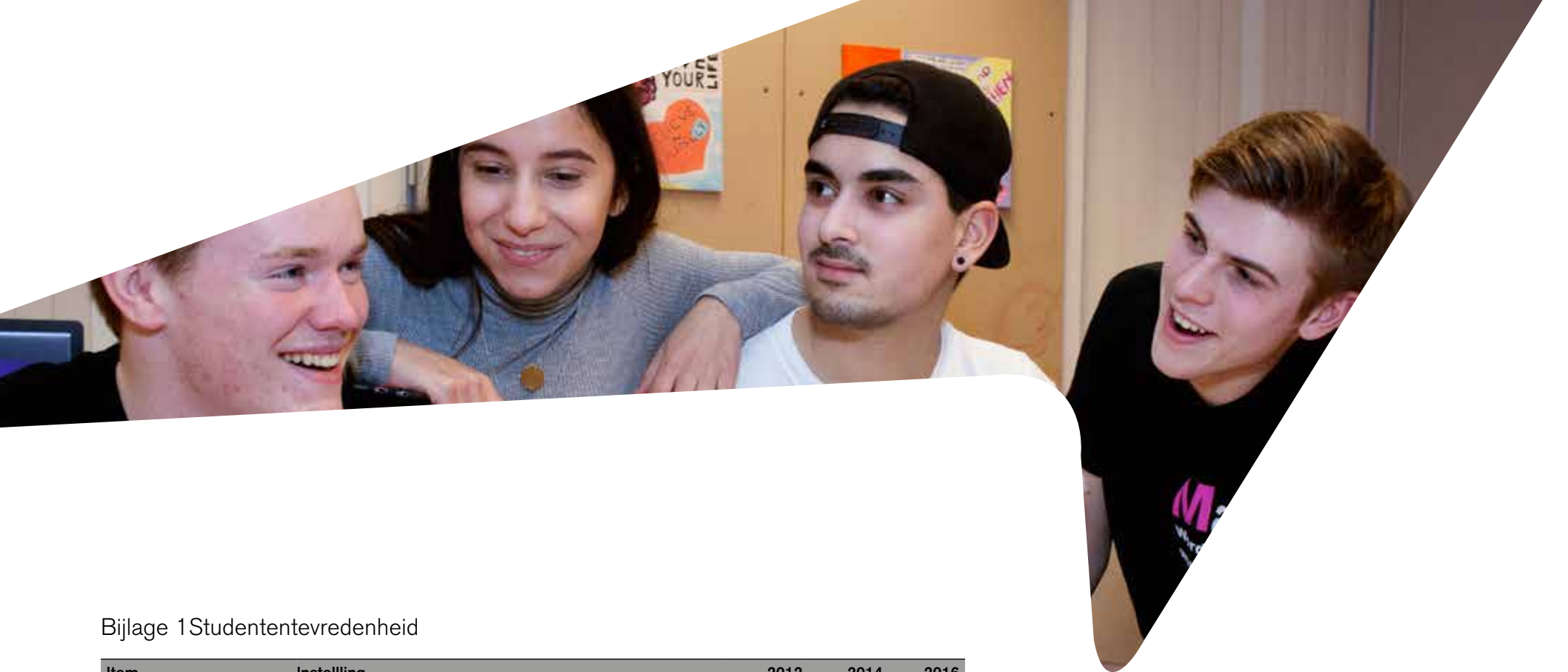
Omzwaaiers na 1 oktober 2015

Er zijn na 1 oktober 2015 16 studenten van opleiding veranderd.

Omzwaai	Totaal 2015
Afstroom	10
Andere differentiatie binnen hetzelfde kwalificatiedossier	2
Verandering naar differentiatie i.v.m. stage	1
Verandering van opleiding	3
Eindtotaal	16

Verklarende woordenlijst

Beroepsapraktijkvorming	praktijkgerichte werkvormen in het onderwijs, waaronder stage
Deelnemers / studenten / leerlingen	Ma bezigt voor de mbo-opleidingen de term studenten, voor het vmbo-leerlingen de term leerlingen
Employability	(toekomstige) inzetbaarheid
Flexibele formatie / flexibele schil	medewerkers zonder vaste aanstelling
Functiemix	een regeling van het ministerie OC&W, die voorziet in inzet van stimuleringsgelden ter verkleining van het lerarentekort in de Randstad voor het vmbo
Geïntegreerd jaardocument	de jaarlijkse verslaglegging van onderwijsinstellingen, waarbij het Bestuursverslag en de jaarrekening integraal zijn opgenomen
Governance	besturing van een organisatie
Horizontale verantwoording	verantwoording over gevoerd beleid aan Raad van Toezicht, bedrijfsleven, OR en studentenraad, toeleverende en afnemende scholen
Verticale verantwoording	verantwoording over gevoerd beleid aan Onderwijsinspectie en OC&W
Kwaliteitszorgsysteem	cyclisch en systematisch kwaliteitsmanagementsysteem gericht op de vervulling van wensen van studenten en andere belanghebbenden van de organisatie en van toepassing op alle geledingen van de organisatie
Magister	een deelnemeradministratiesysteem, voor onderwijsinstellingen, dat voorziet in ten minste vastlegging van wettelijke deelnemergegevens
MaMedia	leerbedrijf dat zich richt op het vergroten van de (online) interactie tussen studenten, docenten en medewerkers
Partnership /co-makership	publiek/private samenwerking tussen Ma en bedrijven uit de mediabranche gericht op onderwijsverbetering, productontwikkeling en betere afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt
Pdca-cyclus	het doorlopen van een kwaliteitsverbeteringsproces middels de fasen plan, do, check, act
Praktijkopleider	een bedrijfsmedewerker deels belast met de begeleiding van stagiairs in het bedrijf
Prestatiebox	inhoudelijke verantwoording van extra verkregen middelen
Proeve van bekwaamheid	een toets om vast te stellen of een student de kennis, vaardigheden en houding heeft om zijn toekomstige beroep te kunnen uitoefenen
Programmaleider	een docent, die inhoudelijk de coördinatie verzorgt van leerplan, lesprogramma van een (cluster) van opleidingen en de afstemming met andere opleidingen
Salarismix	een regeling van het ministerie OC&W, die voorziet in inzet van stimuleringsgelden ter verkleining van het lerarentekort voor het mbo en in versterking van de positie van docenten in de Randstad



Bijlage 1 Studententevredenheid

Item	Instelling	2012	2014	2016
rapportcijfer school				
	Ma	6,3	6,8	6,8
	alle deelnemende instellingen	6,4	6,5	6,6
rapportcijfer opleiding				
	Ma	6,9	7,2	7,2
	alle deelnemende instellingen	6,9	7	7,1

Item	Instelling	2012	2014	2016	2016 tevredenheid in procenten
Cluster algemeen oordeel over de school					
	Ma	x	x	x	58%
	alle deelnemende instellingen	x	x	x	49%
Cluster informatie					
	Ma	3,2	3,5	3,5	55%
	alle deelnemende instellingen	3,3	3,4	x	53%
Cluster lessen / programma					
	Ma	3,2	3,3	3,4	52%
	alle deelnemende instellingen	3,4	3,4	x	53%
Cluster toetsen en examinering					
	Ma	x	3,7	3,7	64%
	alle deelnemende instellingen	x	3,8	x	66%
Cluster studiebegeleiding					
	Ma	3,3	3,6	3,5	56%
	alle deelnemende instellingen	3,5	3,5	x	57%
Cluster onderwijsfaciliteiten					
	Ma	3,4	3,5	3,7	62%
	alle deelnemende instellingen	3,5	3,5	x	65%
Cluster (competenties) - vaardigheden en motivatie					
	Ma	x	3,7	3,4	53%
	alle deelnemende instellingen	x	3,7	x	49%
Clusterstage (BOL)					
	Ma	3,6	3,6	3,5	53%
	alle deelnemende instellingen	3,6	3,6	x	54%
Cluster werkplek (BBL)					
	Ma	3,4	x	x	x
	alle deelnemende instellingen	3,8	3,8	x	65%
Cluster studieloopbaanbegeleiding					
	Ma	x	3,3	3,3	47%
	alle deelnemende instellingen	x	3,3	x	45%
Cluster (organisatie) - rechten en plichten					
	Ma	3,0	3,2	3,2	43%
	alle deelnemende instellingen	3,1	3,2	x	47%
Cluster sfeer en veiligheid					
	Ma	4	4	4	73%
	alle deelnemende instellingen	3,8	3,8	x	66%
Cluster school en studie					
	Ma	x	3,5	3,6	x
	alle deelnemende instellingen	x	3,5	x	x
Cluster onderwijsfaciliteiten					
	Ma	x	x	x	62%
	alle deelnemende instellingen	x	x	x	65%

Bijlage 2 Verklaring bevoegd gezag

stand van zaken wettelijke vereisten	
aard	genomen maatregelen resultaat op orde
zorgplicht informatievoorziening	op orde
onderwijsovereenkomst	conform de regels op orde
tijdige ondertekening onderwijsovereenkomsten	op orde
praktijkovereenkomst	conform de regels op orde
tijdige ondertekening praktijkovereenkomsten	conform de regels op orde
VSV-meldingen	conform de regels op orde
klachtenregeling examens	conform de regels op orde
klachtenregeling vertrouwenszaken	op orde
bekwaamheidsdossiers	verbetertraject loopt
urennorm	conform de regels op orde
vrijwillige bijdrage	conform de regels op orde
toegankelijkheid	op orde
erkenning leerbedrijven gebruik crebonamen	conform de regels op orde
gebruik crebonamen	conform de regels op orde