



Mediacollege
Amsterdam

Jaarverslag 2023

Onderwijs mbo

Minister Dijkgraaf
op bezoek

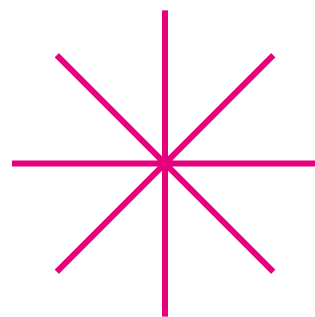
Onderwijs vmbo

Vakoverstijgend onderwijs
en inzet op techniek

Next Level strategie

We halen buiten naar binnen
en brengen binnen naar buiten

Inhoudsopgave



4 MA in kaart

Infographic, missie, visie en waarden

6 Jaarbeeld 2023 College van Bestuur

8 Jaarbeeld 2023 Raad van Toezicht

12 Next Level strategie (2022-2027): de stand van zaken

- Creatief vakonderwijs
- Rijke leeromgeving
- Profilering en partnerschappen
- Community

16 Duurzaamheid en kansengelijkheid

18 Onderwijsresultaten

21 Onderwijs mbo

- Stage
- Begeleiding en extra aandacht
- Kwaliteitsagenda
- Werkagenda
- NPO binnen het mbo
- MBO-Agenda
- Kwaliteitszorgbeleid
- Examencommissie

32 Onderwijs vmbo

- MVI-profiel
- Passend onderwijs
- Toetsing en examinering
- Kwaliteitsbeleid
- Evaluatie 'Organisatorische ingreep voor een sterkere vakschool'
- NPO binnen het vmbo
- Kansengelijkheid en voorbereiding op de arbeidsmarkt
- Strategisch personeelsbeleid (HRM)
- Werkdrukmiddelen

41 Medezeggenschap

- Studentenraad
- Ondernemingsraad
- Ouderraad vmbo

44 Practoraten

46 Human Resources (HR)

50 Samenwerking ICT en onderwijs

51 Notitie helderheid publieke en private gelden

52 Finance & Control, continuïteitsparagraaf en risicoparagraaf

Colofon

Coördinatie: Rinske van Zevering en Femke Janssen

Ontwerp & opmaak: Jasper van der Werf

Redactie: Marike Ooms

Eindredactie: Femke Janssen

Met dank aan: Alle studenten en medewerkers van MA met speciale dank aan de schrijvers van het jaarverslag voor hun tijd en volledigheid en de OR, SR, Ouderraad vmbo en RvT.

Beeldmateriaal: Renske van Assema | Mirkan Dogan | Nadia Grevi | Marc Hartman | Femke Janssen | Lusanne Jonkhoff | Romy Kerkman | Eva van Kessel | Maarten Kuin | Bo van den Nouwland | Rowin Prins | Jelle Rijnsburger | Juliette Stroosnijder | Katie van Teijlingen | Moreno Verhoeven (o.a. coverfoto)



MA in kaart



308

Leerlingen
vmbo



2574

Studenten
mbo



15

Opleidingen



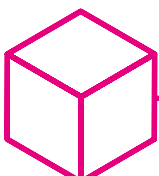
383

Medewerkers



3

Locaties



Meer facts

- Mediacollege Amsterdam is een vakschool met creatieve mbo-opleidingen (BOL) en een vmbo-school met het profiel MVI (Media, Vormgeving en ICT).
- MA volgt de Code goed bestuur mbo, hierop zijn geen afwijkingen geweest.
- Juridische structuur: Stichting Media Amsterdam
- Organisatiestructuur: tweehoofdig CvB met RvT, organisatie bestaande uit vijf stafdiensten, zes opleidingsmanagers en een directeur vmbo.

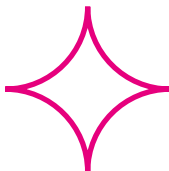
Aantallen

- Leerlingen vmbo: 308 leerlingen, waarvan 78 eerstejaars
- Studenten mbo: 2574 studenten, waarvan 793 nieuwe eerstejaars
- Opleidingen: 15 (14 mbo en 1 vmbo)
- Medewerkers/fte: 383/299,8 fte
- Locaties: 3

Missie

De missie van Mediacollege Amsterdam (MA) is om de springplank voor technisch-creatief talent in Nederland te zijn. Die missie kan alleen goed worden gerealiseerd als MA de blik naar buiten richt en zich midden in de creatieve industrie positioneert. Om daar te komen heeft MA de volgende vier ambities geformuleerd:

- 1 Creatief vakonderwijs van hoog niveau bieden.
- 2 Een leeromgeving zijn waar je de dynamiek van de mediawereld voelt.
- 3 Een belangrijke speler zijn en investeren in waardevolle partners.
- 4 Een community opbouwen waar je bij wil blijven horen.



Visie

**We halen buiten naar binnen
en brengen binnen naar buiten**

Opleidingsaanbod Mediacollege Amsterdam

Officiële naam (DUO)	Naam opleiding	Niveau	Afkorting	Crebonummer (per 1 aug 23)
Vmbo				
vmbo Media, Vormgeving & ICT				
Mbo				
AV-specialist	Audiovisueel	4	AV	25717
Fotograaf	Photographic designer	4	PD	25718
Mediavormgever	E-commerce designer	4	ED	25633
Mediavormgever	Mediavormgever	4	MV	25633
Mediamanager	Mediaproducer	4	MEP	25881
Mediaredactiemedewerker	Mediaredactiemedewerker	4	MR	25882
Medewerker podium- en evenemententechniek	Podium- en evenemententechnicus Niveau 2	2	PET2	25799
Podium- en evenemententechnicus	Podium- en evenemententechnicus Niveau 3	3	PET3	25800
Allround podium- en evenemententechnicus	Podium- en evenemententechnicus Niveau 4	4	PET4	25798
Medewerker productpresentatie / Medewerker sign, Mediamaker (Medewerker DTP)	Medewerker creatieve productie	2	MCP	25810, 27002
Mediavormgever	Game artist	4	GA	25633
Acteur	Filmacteur	4	FA	25651
Software developer	Software developer	4	SD	25604
Allround mediamaker	Allround mediamaker (DTP'er)	3	AMM	25592
Signspecialist	Signspecialist	4	SG	25634
Ruimtelijk vormgever	Ruimtelijk vormgever	4	RV	25811

Waarden In de keuzes en manier van doen laat MA zich leiden door een drietal waarden:

Open

Bij MA mag je zijn wie je bent. Blijf trouw aan wie je bent, waar je in gelooft en waar je voor staat. We zijn onbevangen en optimistisch.

Duurzaam

Richt je bij het aangaan van relaties, samenwerkingen en doelen op wat op de lange termijn waardevol blijft. Zodat je meer van jezelf en de wereld maakt.

Ontwikkelingsgericht

Alles voor de vooruitgang. Wees reflectief en proactief, leer van fouten en successen en pak door in je ontwikkeling. Elke dag opnieuw, starting today.

Jaarbeeld 2023

College van Bestuur

In 2023 is er verder vormgegeven aan de implementatie van onze Next Level strategie (2022-2027). Op alle vier onze ambities op het gebied van creatief vakonderwijs, de leeromgeving, strategische partnerschappen en de community zijn eerste stappen gezet. Op de thema's leeromgeving, strategische partnerschappen en community zijn programmaleiders benoemd, die de uitvoering van de strategie op die onderdelen aanjagen en bewaken.

Creatief vakonderwijs

In maart heeft MA met een aantal opleidingen deelgenomen aan Skills The Finals. Daarbij heeft MA zich vooral gericht op de LOB-activiteiten. Tijdens Skills The Finals worden studenten uitgedaagd om hun talenten op het hoogste niveau te etaleren en wordt het beroepsonderwijs gepromoot. Afgelopen jaar is er door onze minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de heer Dijkgraaf, veel aandacht gevraagd voor het mbo en heeft hij zich samen met het mbo sterk gemaakt voor een gelijkwaardige waardering van ons mooie onderwijs. Er was daarom bijzonder veel aandacht voor dit evenement en zowel minister Dijkgraaf als Z.M. Koning Willem-Alexander bezochten Skills The Finals. We kunnen niet onvermeld laten dat zowel de koning als de minister een ontmoeting hebben gehad met het CvB en onze studenten tijdens de LOB-activiteiten.

Daarnaast is er in 2023 binnen MA een onderzoek uitgevoerd naar de toekomstbestendigheid van onze opleidingen. Dit onderzoek was een coproductie van onderzoeksbureau Oberon en MA.

Verder werd er in 2023 door veel collega's hard gewerkt aan het opstellen van de Kwaliteitsagenda 2024-2027. De Kwaliteitsagenda 2024-2027 van MA is gebaseerd op onze Next Level strategie (2022-2027). De eerste versie hiervan is in september ingediend bij de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO) en voorlopig als voldoende beoordeeld.

Daarnaast zetten we belangrijke stappen in het realiseren van een slagvaardiger organisatie. Al eerder kwamen we

in gesprekken met opleidingsmanagers en stafhoofden tot de conclusie dat de bestaande organisatievorm ontoereikend was voor het realiseren van onze strategie. Daarom is in 2023 een nieuwe aansturingsstructuur voorbereid waarbij het onderwijs centraal staat en wordt gewerkt aan een plan voor de herinrichting van de stafdienst Onderwijs. Vanzelfsprekend is hierin ook de Ondernemingsraad meegenomen. Voor de kerstvakantie zijn twee directeuren voor het mbo geworven, die begin 2024 zullen starten. Samen met het bestuur en de directeur van het vmbo vormen zij het CvB/directieteam.

Leeromgeving

Er is een keuze gemaakt om, in de aanpak voor het optimaliseren van de leeromgeving, de digitale leeromgeving en de fysieke leeromgeving van elkaar te scheiden. De projectgroep Simulise heeft samen met het onderwijs een mooi proces doorlopen om het nieuwe e-portfoliosysteem Simulise te implementeren. Deze implementatie is tot stand gekomen met veel draagvlak in het onderwijs en vormt daarom een mooi voorbeeld van de werkwijze die we ook bij toekomstige projecten willen nastreven.

In het kader van de fysieke leeromgeving is er eind 2023 een aantal bijeenkomsten georganiseerd waarbij studenten en medewerkers van MA zijn bevraagd over de ideale rijke leeromgeving. De input van deze bijeenkomsten heeft zich vertaald in een programma van eisen voor de inrichting van de leeromgeving.

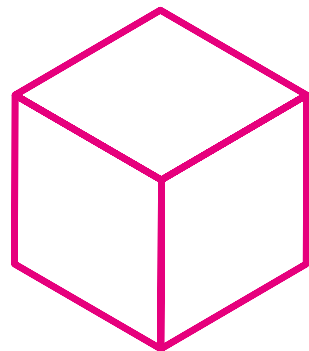
Community

Het afgelopen jaar stond het onderwijs binnen MA in het teken van 'een community waar je bij wil blijven horen'.

We hebben in dit kader verschillende bijeenkomsten georganiseerd, zoals de opening van het kalenderjaar met inspirerende workshops voor en door medewerkers, gezamenlijke heidagen voor al het onderwijsgevend personeel, de opening van het schooljaar 2023-2024 en een kerstmarkt in de school. Ook voor onze studenten was er voor het eerst sinds de coronajaren een schoolfeest in de Melkweg Amsterdam. Dit feest werd mede georganiseerd door onze Studentenraad.

Daarnaast bracht minister Dijkgraaf in maart een bezoek aan MA. Hij sprak met studenten over de waardering van het mbo in relatie tot het hbo en wo, de zogenaamde 'waaier'. De productie van het bezoek van de minister was in handen van studenten en docenten, zodat hij het aanwezige talent bij MA aan den lijve kon ervaren. In april kwam hij weer langs bij MA en liet hij zich vanwege zijn inzet voor de mentale gezondheid van studenten interviewen in het kader van de Mental Health Alert Week. Ook het bezoek van wethouder Mbarki in september, het bezoek van de heer Tekin, voorzitter van de MBO Raad, tijdens het evenement Branche in Beeld in november, en het verkiezingsdebat met vooraanstaande politici in november werden door studenten van verschillende opleidingen voorbereid en uitgevoerd. Daarnaast liet MA eind oktober voor het eerst het werk en talent van studenten zien tijdens de Dutch Design Week in Eindhoven.

Door studenten aan echte cases te laten werken, die het onderwijs en de onderlinge samenwerking versterken, geven wij steeds meer invulling aan onze community.



Strategische partnerschappen

Omdat MA een vakschool is die zich wil profileren op de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, kregen ook de samenwerkingen met onze externe partners in 2023 veel aandacht. Het versterken van onze banden met het werkveld komt de kwaliteit van ons onderwijs ten goede. Een mooi voorbeeld van succesvolle samenwerking is het consortium van zes technisch-creatieve vakscholen, waarvan MA er één is, dat in 2023 met industriepartners een RIF-aanvraag genaamd OASIS voorbereide die begin 2024 wordt ingediend.

Ten slotte verwelkomden we per 1 maart 2023 een volledig nieuwe Raad van Toezicht (RvT) vanwege het verlopen van de zittingstermijnen van alle voormalige

leden. Dankzij de inhoudelijke expertise, de ervaring als toezichthouder en kennis en kunde vanuit het bedrijfsleven en in het onderwijs is het toezicht ook met de nieuwe leden stevig ingericht.

Daarnaast biedt hun diverse achtergrond ons een waardevol klankbord voor het realiseren van onze ambities. Met hulp van een uitgebreid onboarding programma hebben we ze hier uitgebreid kennis mee laten maken.

Samenstelling College van Bestuur

Mw. R.M.H. Streefland	Voorzitter
Mw. M.E.T. Leinders	Lid

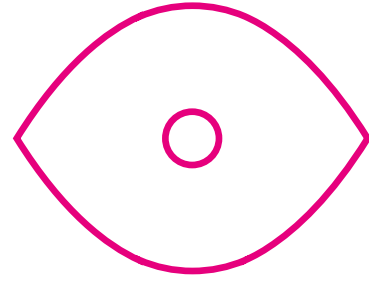
Relevante nevenfuncties

Leden College van Bestuur	Nevenfuncties
Mw. R.M.H. Streefland	Lid klachtenadviescommissie Inspectie van het Onderwijs
	Lid mediaraad Publieke Omroep Amsterdam
Mw. M.E.T. Leinders	Bestuursvoorzitter van The Bridge (onbezoldigd)

Er is geen sprake van conflicterende nevenactiviteiten.

Jaarbeeld 2023

Raad van Toezicht



De Raad van Toezicht (RvT) geeft invulling aan haar rollen als toezicht-houder, sparring partner en werkgever van het College van Bestuur (CvB) en vervult bij gelegenheden mede de rol van ambassadeur van MA. Centraal bij het functioneren van de RvT staat de invulling van de maatschappelijke taak van MA en de bestendigheid daarvan.

Voor de huidige RvT begon het jaar op 1 maart 2023 met de benoeming van vijf enthousiaste, nieuwe leden en daarmee een volledig gewijzigde samenstelling. Voor een goede overdracht is daarom veel aandacht besteed aan een uitgebreid inwerk-programma om snel en goed thuis te kunnen raken in de bestaande situatie en de belangrijkste ontwikkelingen. De focus lag daarbij op de onderlinge samenwerking en taakverdeling, de samenwerking met het CvB, de status van de implementatie van de Next Level strategie (2022-2027) en de organisatorische consequenties daarvan, de financiële positie, de huisvestings-dynamiek en bovenal het welzijn en de resultaten van de leerlingen en studenten.

Helaas heeft een van de leden de RvT per 1 november 2023 moeten verlaten, vanwege het aanvaarden van een bestuurlijke functie bij een andere mbo-instelling in dezelfde regio en het voorkomen van enige schijn van belangenverstrengeling. Voor de invulling van deze vacature is een benoemingsadviescom-missie samengesteld en is de werving- en selectieprocedure gestart.

College van Bestuur

In 2023 bestond het CvB uit mevrouw M. Streefland (voorzitter) en mevrouw M. Leinders. Aan het einde van het jaar heeft mevrouw Streefland helaas aangegeven haar eerste bestuurs-termijn, die per 1 juni 2024 afloopt, niet te willen verlengen. Inmiddels is een benoemingsadviescommissie ingesteld en is de werving- en selectieprocedure gestart voor haar opvolging.

De RvT kijkt terug op een bijzonder constructieve en prettige samenwerking met het CvB en heeft geconstateerd dat de Code goed bestuur mbo wordt toegepast, het bestuur de plan-nings- en controlcyclus adequaat beheerst, er mooie vorderingen zijn behaald bij de implementatie van de Next Level strategie (2022-2027), de onderwijsmiddelen volgens wet- en regelgeving zijn verkregen en besteed (rechtmatigheid) en deze kosten- en doelbewust zijn aangewend (doelmatigheid). Een punt van aandacht is de detaillering van het risicomanagement, daar zal komend jaar extra aandacht aan worden besteed.

Toezichtstructuur

De toezichtstructuur is vastgelegd in de statuten en uitgewerkt in de toezichtvisie en het toezicht- en toetsingskader van de

RvT van MA. De RvT heeft als geheel periodiek een formele RvT-vergadering met het CvB over de jaarcyclus en bijbehorende en actuele besluitvorming. Daarnaast wordt een aantal informele bijeenkomsten met het bestuur en verantwoordelijke mede-werkers uit de organisatie georganiseerd, waarin de RvT over actuele thema's inhoudelijk wordt geïnformeerd. Tweemaal per jaar voert de RvT overleg met de medezeggenschapsorganen: Ondernemingsraad, Studentenraad en Ouderraad vmbo.

Voor een efficiënte werkwijze heeft de RvT zich georganiseerd in vier commissies: Remuneratie, Audit, Onderwijs en Huisvesting. In separate overleggen met het bestuur bespreken de com-missieleden de betreffende, actuele onderwerpen en bereiden ze besluitvorming voor het formeel overleg voor. Tweemaal per jaar voert de remuneratiecommissie een gesprek met het CvB, waarin het functioneren als collectief en het individueel functioneren van de bestuurders wordt geëvalueerd, onder andere aan de hand van 360 graden feedback. Ook worden scholingswensen besproken. Jaarlijks evalueert de RvT ook haar eigen functioneren, waarbij feedback van het bestuur wordt meegenomen. Daarbij wordt ook de onderlinge samenwerking betrokken. Ten slotte hebben leden van de RvT met veel plezier de diverse activiteiten van MA bezocht, zoals de Open Dagen, de opening en afsluiting van het schooljaar en de deelname aan Skills The Finals waar MA zich van haar beste kant heeft laten zien.

De RvT is zich bewust van en handelt naar de eisen die de maatschappij en de overheid stellen aan maatschappelijk verantwoord bestuur op basis van kernwaarden, waaronder integriteit, openheid, verantwoordelijkheid, kansengelijkheid, veiligheid en welzijn. De raad ziet toe op de toepassing van deze eisen en de doelmatige en rechtmatige aanwending van de beschikbare middelen ten behoeve van de inrichting en de kwaliteit van het onderwijs bij MA.

De leden van de RvT ontvangen voor hun werkzaamheden een vergoeding binnen de normen van de Wet Normering Top-inkomens (WNT). In het kader van de wens om zorg te dragen voor een continue professionalisering van het toezicht, hanteert de RvT een competentiematrix, waarin per raadslid de kennis- en ervaringsgebieden staan aangegeven en waaraan het rooster van aftreden is gekoppeld.

Wettelijke taken en besluitvorming in raadsvergaderingen

Tijdens de periodieke raadsvergaderingen kwamen de volgende belangrijke zaken aan de orde:

- Bespreking van het accountantsverslag en de reactie van het bestuur hierop;
- Goedkeuring van het jaarverslag 2022, inclusief de jaar-rekening en decharge bestuur;
- Bespreking van de formatiekaderbrief en het meerjaren-formatieplan;

- Bespreking van de kwartaalrapportages;
- Bespreking van de voortgang op het uitvoeringsplan Next Level strategie (2022-2027);
- Bespreking van de hoofdlijnen van de begroting 2024 en de meerjarenraming;
- Goedkeuring van de begroting 2024;
- Benoeming van de externe accountant;
- Vaststelling van de WNT klassebepaling 2024 en de beloning van de leden RvT en CvB;
- Invulling van de vacatures in de RvT en het CvB;
- Evaluaties van het functioneren van het CvB en de RvT. »

De RvT kijkt terug op een bijzonder constructieve en prettige samenwerking met het CvB



Bijzondere aandachtspunten dit jaar

Implementatie Next Level strategie (2022-2027)

De RvT stelt vast dat de bestuurlijke inzet om de strategische keuzes te implementeren met kracht en focus plaatsvindt en er daardoor veel voortgang is geboekt. Door de aanstelling van twee nieuwe directeuren mbo is de onderwijsontwikkeling beter gestructureerd en kan het bestuur meer tijd en aandacht besteden aan de ontwikkeling van de interne organisatie en de externe vertegenwoordiging van MA. Met trots kunnen we na enkele themamiddagen, informele bijeenkomsten en overleggen met het CvB constateren dat de strategische koers in alle lagen van de organisatie is doorleefd. De raad constateert dat een goede basis is gelegd voor de doorontwikkeling van de organisatie en de implementatie van de strategische koers gericht op toekomstbestendig creatief vakonderwijs van hoog niveau voor zowel het vmbo als het mbo.

Kwaliteitsagenda

In de afgelopen periode heeft MA aan de hand van de Kwaliteitsagenda 2019-2022 gewerkt aan ontwikkeling van het onderwijs en de leeromgeving. De RvT ziet waardevolle resultaten voortkomen uit de vorige strategische periode, zoals het vernieuwende concept MA Maatwerk en de succesvolle samenwerking met de creatieve industrie. De ambities uit de Kwaliteitsagenda 2019-2022 hebben hier in belangrijke mate aan bijgedragen. De nieuwe Kwaliteitsagenda 2024-2027 is voor 1 oktober 2023 ingediend en bouwt voort op de doelstellingen uit de Kwaliteitsagenda 2019-2022 en de strategie van 'Get connected'. De prioriteiten en doelstellingen uit de nieuwe Kwaliteitsagenda 2024-2027 komen overeen met de Next Level strategie (2022-2027). Dit betekent dat MA stap voor stap toewerkt naar een hogere kwaliteit van onderwijs met het bevorderen van kansengelijkheid, versterken van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en het vormgeven van onderwijs voor de toekomst. Dit doet MA met een uitgebreid netwerk van samenwerkingspartners. MA investeert daarmee niet alleen in haar studenten en medewerkers, maar ook in het aangaan van duurzame (externe) relaties. De RvT ziet dat er zorgvuldige overwegingen zijn gemaakt met betrekking tot de financiering en daar waar mogelijk ook andere inkomstenbronnen worden betrokken, zoals de MBO-Agenda van de gemeente Amsterdam. Er zijn grote uitdagingen en mooie ambities. Wij zijn blij met de stevige aanpak rond de Kwaliteitsagenda 2024-2027, die daar goed bij aansluit. Begin 2024 zal de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO een oordeel geven over de Kwaliteitsagenda 2024-2027.

Taakverdeling

Leden RvT	Periode	Rol	Commissie
Drs. H.J.A.M. Leisink	t/m 28 februari 2023	Voorzitter	Voorzitter commissie Werkgeverszaken
J.C. Hoek MBA	t/m 28 februari 2023	Vicevoorzitter	Voorzitter Auditcommissie / Lid commissie Werkgeverszaken
B. Heimans-Polk	t/m 28 februari 2023	Lid	Voorzitter commissie Onderwijs, strategie en arbeidsmarkt
M.P. Moolenbel	sinds 1 maart 2023	Voorzitter	Lid Auditcommissie / Lid Remuneratiecommissie
M.H.J. van 't Klooster	sinds 1 maart 2023	Vicevoorzitter	Voorzitter Remuneratiecommissie / Lid Onderwijscommissie
A. Amghar	sinds 1 maart 2023	Lid	Voorzitter Onderwijscommissie
H. Nelis	1 maart t/m 31 oktober 2023	Lid	Lid Auditcommissie
E. Visser	sinds 1 maart 2023	Lid	Voorzitter Auditcommissie / Lid Huisvestingscommissie
Vacature	sinds 1 november 2023	Lid	Voorzitter Huisvestingscommissie

Huisvesting

Passende huisvesting, en met name de renovatie van de locatie van het vmbo aan de Dintelstraat en de gebiedsontwikkeling van Amsterdam Haven-Stad, spelen de komende jaren een belangrijke rol bij het realiseren van de ambitie van MA om een leeromgeving te creëren waar je de dynamiek van de media-wereld voelt. De RvT heeft daarom besloten om een aparte commissie Huisvesting in te stellen om het CvB inhoudelijk te kunnen adviseren en de betreffende besluitvorming samen met het CvB te kunnen voorbereiden.

Medezeggenschap en eigen informatiewinning

In 2023 heeft een delegatie van de RvT tweemaal gesproken met zowel de Ondernemingsraad, de Studentenraad als de Ouderraad vmbo. Dit waren goede gesprekken, waarin de RvT heeft geconcludeerd dat er een grote betrokkenheid is bij zowel de Ondernemingsraad als de Studentenraad en dat beide gremia aangeven een prettige samenwerking te hebben met het CvB. De RvT heeft met genoegen geconstateerd dat er een zeer betrokken Ouderraad actief is binnen het vmbo en dat die goed samenwerkt met de directie. Daarnaast verwerft de RvT zelf actief informatie over hoe de Code goed bestuur mbo in de praktijk wordt gebracht en tot uitdrukking komt binnen de instelling. De RvT voert gesprekken in de organisatie (horizontale dialoog) en participeert in themabijeenkomsten van MA. Verder neemt de RvT deel aan het landelijke Platform Raden van Toezicht in de mbo-sector en is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen en Kinderopvang (VTOI-NVTK).

Complimenten

De RvT hecht er waarde aan om het CvB, de Ondernemingsraad, de Studentenraad, de Ouderraad vmbo, het onderwijzend en ondersteunend personeel en de staf te bedanken voor de plezierige samenwerking en hun openheid. De RvT spreekt zijn waardering uit naar alle medewerkers voor hun inzet en de behaalde resultaten. De hartelijke ontvangst door de medewerkers, de leerlingen en studenten heeft de RvT zeer gewaardeerd en dit heeft bijgedragen aan een beter inzicht in het reilen en zeilen van de school.

Mike Moolenbel, voorzitter Raad van Toezicht

Rooster van aan- en aftreden, competentiematrix

Lid RvT	Mike Moolenbel	Ria van 't Klooster	Karim Amghar	Huub Nelis	Elout Visser
Benoeming	1-3-2023	1-3-2023	1-3-2023	1-3-2023	1-3-2023
Einde eerste termijn	28-2-2027	28-2-2027	28-2-2026	31-10-2023 (afgetreden)	28-2-2026
Kenniss- en ervaringsgebieden					
Onderwijs en onderwijsinnovatie	x	x	x	x	
Relevante arbeidsmarkt / ondernemerschap	x	x	x		
Governance / Strategievorming	x	x			x
Innovatie	x				x
HRM		x		x	
Medezeggenschap	x	x		x	x
Marketing	x		x		
Communicatie / PR	x		x		
Digitalisering	x				x
Lokale overheid (gemeente)				x	
Landelijke overheid (OCW)		x	x		
MBO Raad		x	x		
Risicomanagement	x				x
Financiën	x				x
Bedrijfsvoering	x				x
Onroerend goed / bouwprojecten	x				x
Juridische zaken	x				x

Relevante nevenfuncties

Leden Raad van Toezicht	Nevenfuncties
Mike Moolenbel	Directeur a.i. Nederlands Instituut voor Marketing (t/m 31/08/23)
Ria van 't Klooster	Lid Commissie Doelmatig Hoger Onderwijs (CDHO) (sinds 01/07/23) Lid Raad van Toezicht Onderwijsconsulenten (sinds 01/01/23) Lid Raad van Toezicht Stichting eX:plain (2022 – heden) Lid klankbordgroep NCP NLQF (2021 – heden) Lid bestuur EDU-DEX (2019 – heden, onbezoldigd)
Karim Amghar	Niet van toepassing
Huub Nelis	Partner Youngworks (t/m 31/10/23) Rector Openbare scholengemeenschap De Meergronden (t/m 31/08/23)
Elout Visser	Niet van toepassing

Er is geen sprake van conflicterende nevenactiviteiten.

Next Level strategie (2022-2027)

De stand van zaken

De missie van MA is om de springplank voor technisch-creatief talent in Nederland te zijn. Die missie kan alleen goed worden gerealiseerd als MA de blik naar buiten richt en zich midden in de creatieve industrie positioneert. Om daar te komen zijn in de Next Level strategie (2022-2027) de volgende vier ambities geformuleerd:

1. Creatief vakonderwijs van hoog niveau bieden.
2. Een leeromgeving zijn waar je de dynamiek van de mediawereld voelt.
3. Een belangrijke speler zijn en investeren in waardevolle partners.
4. Een community opbouwen waar je bij wil blijven horen.

In de strategie is per ambitie gedefinieerd op welke thema's we ons richten om die ambitie te realiseren en welk eindresultaat we in 2027 per thema beogen. In het plan voor de uitvoering van de strategie is verder uitgewerkt wat we in de tussenliggende jaren doen om die eindresultaten te bereiken en onze ambities te realiseren. De daarin benoemde resultaten voor 2023 vormden het Jaarplan MA 2023. De teamplannen van onderwijs-teams en stafdiensten waren hieruit afgeleid, zodat we met elkaar werkten aan het realiseren van die resultaten.

In dit hoofdstuk wordt per ambitie geschetst wat er in 2023 specifiek in relatie tot de strategie is gerealiseerd en waar MA in 2024 op inzet. Voor de thema's leeromgeving (zowel digitaal als fysiek), strategische partnerschappen en community zijn programmalijnen ingericht. Vanaf augustus 2023 zijn programma-leiders aangesteld, die een plan van aanpak opstellen voor de realisatie van de doelstellingen rond deze thema's en alle acties verbinden die op verschillende plekken in de organisatie nodig zijn om de strategische ambities te behalen.

Creatief vakonderwijs

MA staat voor creatief vakonderwijs van hoog niveau. Om dat ook in de toekomst te kunnen blijven bieden, is het belangrijk om continu te reflecteren en innoveren.

Om dé springplank te zijn voor creatief talent, houden we ons opleidingsportfolio up-to-date. Hoe richten we ons aanbod van opleidingen toekomstbestendig in, passend bij wat de arbeidsmarkt vraagt en bij wat studenten interesseert? Deze vraag is in 2023 door onderzoeksbureau Oberon beantwoord in een onderbouwd advies, op basis van gesprekken met opleidingsmanagers, docenten, studenten, alumni en partners uit de branche. Het advies geeft ons richting om de juiste inhoudelijke keuzes te maken ten aanzien van ons opleidingsportfolio. Het CvB heeft in overleg met de opleidingsmanagers een prioritering vastgesteld en de mogelijke keuzes op een rij gezet. In het eerste kwartaal van 2024 wordt een implementatieplan opgesteld, met daarin doelen voor de korte termijn (zoals de rebranding van opleidingen) en voor de langere termijn, gericht op uitstroomb profielen en hechte samenwerkingen en samenhang tussen opleidingen.

De verschillende opleidingen werken steeds meer samen. Deze samenwerkingen binnen het onderwijs zijn geëvalueerd en in het eerste kwartaal van 2024 worden deze opnieuw opgenomen in de lessentabel voor het komende schooljaar. Een voorbeeld van een samenwerking is dat studenten van MA kunnen kiezen uit keuzedelen die MA-breed worden aangeboden. Daarnaast komt er een aantal nieuwe MA-brede keuzedelen en andere samenwerkingen bij. Een mooi voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de keuzemodule 'streaming' waarbij de technische en de creatieve opleidingen elkaar ontmoeten tijdens praktijkopdrachten. Door deze cross-over leren studenten van én met elkaar.



Een belangrijk kenmerk van onze strategie is dat we buiten naar binnen halen en binnen naar buiten. Dit krijgt vorm in onze beroepsopdrachten en onze hybride leeromgevingen (HLO's). Een van die hybride leeromgevingen is Unreal, een samenwerking van MA en het Grafisch Lyceum Utrecht, die is gekoppeld aan XR Lab. De HLO NeoNOrigins is in 2023 verhuisd naar de Contactweg en daar nemen nu meer studenten vanuit verschillende opleidingen aan deel. Binnen de HLO's werken studenten aan realistische praktijkopdrachten, waarmee we de studenten voorbereiden op een goede overstap naar de branche. Naast betekenisvol onderwijs bieden de HLO's ook innovatiekracht en professionalisering voor onze onderwijsteams.

Ten slotte heeft MA haar onderwijsvisie herijkt, op basis van de nieuwe strategie, en deze visie geborgd binnen de beleidskaders. In 2024 zal deze in de praktijk steeds meer zichtbaar worden.

Het tekort aan ruimte vraagt om creatieve oplossingen

Rijke leeromgeving

De ambitie van MA is om een rijke en veilige leer- en werkomgeving te zijn, met de kern van de mbo-opleidingen op locatie Contactweg en het vmbo op locatie Dintelstraat. MA is nu nog gehuisvest op drie locaties in Amsterdam en had bij de start van 2023 nog twee hybride leeromgevingen in Purmerend en Hilversum. Met de locatie in Hilversum, het XR Lab, verstevigen we de samenwerking met de media-branche op het Media Park. De hybride leeromgeving die in Purmerend was gevestigd is vanaf augustus 2023 ondergebracht op de Contactweg.

Om onze vmbo-leerlingen een rijke leeromgeving te kunnen bieden wordt onderzocht of en hoe de Dintelstraat gerenoveerd kan worden. Uitgangspunt voor deze renovatie is onze visie op ons vmbo-onderwijs. Op basis hiervan is een programma van eisen opgesteld en er zijn een projectmanager, adviseurs en architect geselecteerd. Medio 2024 bepaalt MA de mogelijke aanpak van de renovatie in relatie tot de gehele huisvestings-opgave van MA.

Het creëren van een rijke leeromgeving voor de mbo-studenten gebeurt gefaseerd. In 2023 is een analyse gemaakt van het huidige ruimtegebruik en is een onderwijskundig programma van eisen opgesteld waarin de behoefte aan ruimte in kaart is gebracht. Uitkomst is dat de behoefte groter is dan de beschikbare capaciteit. Dit komt mede door het sluiten van onze huurlocatie aan de Condensatorweg per 31 december 2024. In 2024 worden de onderwijsfuncties vanuit die locatie ondergebracht op de Contactweg. Hiermee realiseren we de ambitie om al onze mbo-opleidingen bij elkaar in één gebouw te huisvesten.

Het tekort aan ruimte vraagt om creatieve oplossingen. Vanuit het onderwijskundig programma van eisen werken we aan een gefaseerde aanpak waarin we veranderingen in onderwijs, optimalisatie, ruimtegebruik en het realiseren van vernieuwingen meenemen. Tevens kijken we met belangstelling naar de mogelijkheden die de gebiedsontwikkeling van regio Sloterdijk biedt.

Het realiseren van onze ambitie gaat, naast het ruimtegebruik, ook over de uitstraling van het gebouw en de inrichting ervan. We werken samen met een architect die een visie op beeldkwaliteit maakt. Deze gebruiken we als uitgangspunt voor alle toekomstige veranderingen in onze gebouwen.



We hebben ingezet op het aangaan van duurzame partnerschappen op nationaal en internationaal niveau.

Een veilige leeromgeving vertaalt zich in zowel de fysieke veiligheid als in veilige Arbo-omstandigheden voor onze medewerkers en leerlingen/studenten. In 2023 hebben we de vernieuwing van het zitmeubilair afgerond voor onze mbo-studenten. Daarnaast is de brandveiligheid op de locatie Contactweg verbeterd en is de BHV-organisatie verder opgeleid en versterkt in bezetting.

Om een goede investeringsplanning te hebben voor onze gebouwen is er een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld voor de komende vijftien jaar. Hierin is meegenomen welke investeringen nodig zijn om uiteindelijk te voldoen aan het Programma van Eisen Frisse Scholen en het verminderen van de CO₂-uitstoot.

Profilering en partnerschappen

Op het gebied van strategische communicatie zijn in 2023 veel resultaten bereikt. We zijn trots op de implementatie van onze nieuwe identity en de stevige en succesvolle inzet op de werving van nieuwe studenten, ook opleidingsspecifiek.



Minister Dijkgraaf bezoekt MA

Daarnaast is ingezet op versteviging van onze bestaande relaties en het opstellen van een plan van aanpak voor de programmalijn Strategische partnerschappen. Doel van deze programmalijn is om het vormen van partnerschappen aan te jagen, de verbinding tussen de partnerschappen en het onderwijs te (onder)zoeken en ervoor te zorgen dat deze partnerschappen een structurele plek krijgen binnen de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat het voor elke partij helder is wat de bijdrage van deze partij hierin is.

In het plan van aanpak zijn de doelen en resultaten, ambities, gekoppelde activiteiten en acties, aansturing en besluitvorming

en taken en rollen beschreven. Het plan van aanpak is besproken met en heeft tot consensus geleid onder het bestuur, de directie en de opleidingsmanagers.

In het kader van de uitvoering van het plan van aanpak voor de programmalijn Strategische partnerschappen zal MA in 2024 inzetten op vier thema's: duurzaam relatiebeheer, regionale verbinding en, in het kader van de ambitie Creatief vakonderwijs, de inrichting van de beroepspraktijkvorming en internationalisering.

De interne inventarisatie naar bestaande partners met groeipotentieel leidde direct tot een concretisering van een aantal samenwerkingen en gaf aanzet tot het opzetten van een CRM-systeem. Daarmee is binnen MA een overzicht gecreëerd van alle externe samenwerkingen en partners waarmee we werken.

Niet alleen is er onderzoek gedaan naar, ook zijn er concrete resultaten behaald op alle vier de thema's. Zo is er beleid geschreven op internationalisering binnen MA, waarmee een vierjarige accreditatie bij Erasmus+ is aangevraagd om ons internationale netwerk uit te kunnen breiden. Daarnaast zijn er structureel partnerbijeenkomsten georganiseerd, met als doel: het vergroten van zichtbaarheid en profilering. Ook hebben we in kaart gebracht wat de belangrijkste evenementen zijn waarmee we ons willen profileren. Er is samen met alle mbo-instellingen in Amsterdam een aanvraag gedaan om gedurende het evenement 'Amsterdam750' studenten in multidisciplinaire teams mee te laten werken aan projecten en initiatieven in de stad. Ook onderzoeken we de mogelijkheden tot het aangaan van duurzame partnerschappen met onder meer IDFA, de OBA, de Publieke Omroep Amsterdam, het Stadsarchief, gemeente Amsterdam, het Projectmanagementbureau van gemeente Amsterdam, Simulatie Centrum Maritiem, de hogescholen van Amsterdam, de grote culturele instellingen en meer. Daarmee hebben we ingezet op het aangaan van duurzame partnerschappen op nationaal en internationaal niveau.

RIF-subsidieaanvraag

De regionale verbinding (Metropool Regio Amsterdam, Haarlem en Hilversum) was ook in 2023 belangrijk voor MA. Zo heeft MA geïnvesteerd in haar partners op en rond het Media Park Hilversum. Dit heeft geleid tot een RIF-subsidieaanvraag die begin 2024 wordt ingediend door het consortium van zes technisch-creatieve vakscholen (Mediacollege Amsterdam, Grafisch Lyceum Utrecht, Grafisch Lyceum Rotterdam, Cibap, SintLucas en Nimeto) en meer dan twintig mediabedrijven, waaronder Banijay Benelux, ITV, Fremantle, NEP, EMG, NPO, AVROTROS, 360Fabriek, Emagine en Meta. Het consortium is overeengekomen dat ook wanneer de RIF-subsidie niet wordt toegekend de geformuleerde doelstellingen en activiteiten doorgang vinden.



In 2024 worden de stappen die gezet zijn met het concretiseren en intensiveren van de samenwerkingen verder uitgewerkt. Daarnaast ligt de focus op het verbinden en verankeren van de samenwerkingen met het werkveld in en verbonden aan het onderwijs ten behoeve van het leerproces van onze studenten.

Community

In het belang van het creëren van een hechte gemeenschap in het kader van de ambitie Community is in september 2023 de programmalijn Community gestart. Deze programmalijn voert regie op de verdere ontwikkeling van een duurzame learning community: een community van leerlingen, studenten, medewerkers en alumni met een sterke leercultuur die is gericht op een leven lang ontwikkelen. Een community die zich vormt vanuit 'samen leren maken', raakt eenieder die bij MA leert, bij MA werkt of met MA samenwerkt.

Binnen de programmalijn vindt eveneens een tweejarig participatief actieonderzoek plaats, dat in september 2023 is gestart. Dit gebeurt door de programmaleider die de master Community Development aan de Hogeschool Utrecht volgt.

De periode van september tot en met december 2023 was een startfase die vooral bestond uit onderzoek en planvorming. Dat heeft een eerste plan van aanpak opgeleverd, waarmee we in 2024 verder vorm kunnen geven aan de deelplannen en acties.

Een aantal onderdelen uit de programmalijn is sinds september uitgevoerd of opgestart:

- De afdeling Marketing & Communicatie heeft een eventkalender gelanceerd met alle relevante evenementen voor stu-

denten en medewerkers. In deze eventkalender zijn ook onze eigen events opgenomen, zoals de verbindende activiteiten die voor de medewerkers zijn georganiseerd tijdens de opening van het schooljaar en de eindejaarsafsluiting.

- Er is een start gemaakt met de ontwikkeling van een studentenapp. Deze moet ervoor zorgen dat de algehele studentenervaring verbetert door het makkelijker maken van communicatie, toegankelijker maken van informatie en het organiseren van studiegerelateerde taken.
- Op 11 december 2023 vond een schoolfeest voor onze mbo-studenten plaats in de Melkweg Amsterdam. Een feestcommissie bestaande uit studenten en medewerkers heeft dit gratis schoolfeest mogelijk gemaakt. Er bleek sterkte behoefte aan een schoolfeest – en daarmee aan verbinding – omdat er sinds corona niet meer zo'n groot feest was georganiseerd. Met ruim 1.000 aanwezige studenten en veel medewerkers was het een groot succes.

In het kader van de ambitie Community is in 2023 ook gewerkt aan onderdelen van de strategische personeelsplanning (spp) en de optimalisatie van de HR-processen. Het planmatig werken werd gestimuleerd door het plan dat is opgesteld voor de uitvoering van de strategie. In dit plan zijn de jaarlijks te behalen resultaten vastgelegd en zijn het proces en format voor het opstellen van teamplannen geformuleerd. MA wil het planmatig werken de komende jaren verder versterken. Op het gebied van een slagvaardige organisatie is in 2023 een aantal belangrijke stappen gezet: een kwartiermaker is aan de slag gegaan met de optimalisatie van de studentenadministratie, er is gewerkt aan het plan van aanpak voor de stafdienst Onderwijs 2.0 en de werving van twee directeuren mbo is succesvol afgerond.

Duurzaamheid en kansengelijkheid

Duurzaamheid is een van de kernwaarden van MA en richt zich niet alleen op circulariteit en vergroening, maar ook op het bieden van een veilige leeromgeving waar iedere student of leerling gelijke kansen heeft en zich kan voorbereiden op de verdere toekomst.

Hieronder staan voorbeelden van acties ter bevordering van de duurzaamheid en kansengelijkheid binnen MA in 2023:

- De studentfrontrunners hebben onder aansturing van de voorzitter van hun team en ondersteund door de projectleider Duurzaamheid invloed gehad en impact gemaakt binnen en buiten MA, zoals tijdens de Mental Health Alert Week. Het doel van deze week is bewustwording te creëren bij onze studenten en de doelgroep van 16 t/m 25 jaar over mentale gezondheid. We maken alles bespreekbaar: van verslaving, pesten tot ADHD.

- Er is in- en extern gecommuniceerd over duurzaamheid als onderdeel van de nieuwe strategie en mooie voorbeelden zijn actief gedeeld.
- MA heeft deelgenomen aan het onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar gelijke kansen in het mbo.
- De projectleider Duurzaamheid heeft de afdelingen HR en M&C ondersteund om de uitkomsten van het onderzoek naar sociale veiligheid en meldingsbereidheid door Oberon, de JOB-monitor (met betrekking tot stages) en het medewerkersonderzoek intern

bijdragen aan de ontwikkeling van de stadsdelen Zuidoost, Nieuw-West en Noord, projecten die gericht zijn op mbo-studenten van niveau 1 en 2 en projecten die zich richten op innovatie. Een van die projecten is Kansengelijkheid in het Onderwijs.

- In oktober 2023 vond in Pakhuis de Zwijger in Amsterdam het event Kansengelijkheid in het Onderwijs plaats. Het was een event met inspirerende sprekers, verschillende werksessies en een onderzoek naar de haalbaarheid en wenselijkheid van het opzetten van een Practoraat Gelijke Kansen voor de stad Amsterdam. MA was initiatiefnemer, en inmiddels zijn ROC TOP, ROC van Amsterdam-Flevoland en het Hout- en Meubileringscollege aangesloten.

Het event bracht onderwijsprofessionals en studenten van het mbo in Amsterdam bijeen, en motiveerde hen om samen te werken en kennis te delen. Tevens gaf het event uiting aan de landelijke en regionale doelstellingen om kansengelijkheid te bevorderen en bood ruimte aan specifieke doelen die de onderwijsinstellingen hebben opgenomen in hun beleidsplannen, zoals de Kwaliteitsagenda. Op die manier start iedereen op inhoud met dezelfde kennis en leert men van elkaar waar raakvlakken en gedeelde ambities liggen, ten behoeve van verdere samenwerking.

In opvolging van het event zijn in november 2023 en februari 2024 verschillende werksessies georganiseerd om de vertaalslag naar de praktijk nader uit te werken en onderlinge samenwerking te stimuleren. ●

te communiceren en vervolgens te vertalen naar concrete acties om de sociale en psychologische veiligheid te stimuleren. In het kader van het creëren van een veilige leer- en werkomgeving is ook de MA-gedragscode in de volle breedte van de organisatie geïmplementeerd, en vanuit de afdeling HR tevens toegevoegd aan het onboardingproces voor nieuwe medewerkers.

- Er is actief samengewerkt met de werkgroep Burgerschap (train-de-trainer voor wat betreft de SDG-lessen).
- De gemeente Amsterdam geeft middels de MBO-Agenda 2023-2027 extra aandacht aan projecten die

Daarnaast praten we ook over hoe je jezelf beter kunt voelen. Minister Dijkgraaf vereerde ons ook tijdens de Mental Health Alert Week met een bezoek. Hij sprak met onze studenten over 'een fijn brein in de schoolbanken' tijdens een radio-uitzending van MA Live.

- De projectleider Duurzaamheid leverde een bijdrage aan het formuleren van de huisvestingsvisie, zodat duurzaamheid in deze visie is meegenomen. Bijvoorbeeld op het gebied van architectuur en circulariteit, inrichting, stilteruimtes, vergroenen van buitenruimtes, een (safe space) community, klimaatadaptatie en reductie van de CO₂-uitstoot door klimaatvriendelijke maatregelen.



Onderwijsresultaten

MA is een verticale school die zowel vmbo- als mbo-onderwijs aanbiedt. De ontwikkeling van studenten- en leerlingenaantallen wordt beïnvloed door verschillende factoren. Zo speelt in het mbo de in-, door- en uitstroom van studenten hierbij een belangrijke rol. MA maakt daarom onder meer veel werk van het voorkomen van uitval en voortijdig schoolverlaten (vsv). Het doel hiervan is dat studenten de opleiding verlaten mét een diploma en daarmee voldoende studiesucces wordt gerealiseerd.

Opleidingsaanbod Mediacollege Amsterdam

Officiële naam (DUO)	Naam opleiding	Niveau	Afkorting	Crebonummer (per 1 aug 23)
Vmbo				
vmbo Media, Vormgeving & ICT				
Mbo				
AV-specialist	Audiovisueel	4	AV	25717
Fotograaf	Photographic designer	4	PD	25718
Mediavormgever	E-commerce designer	4	ED	25633
Mediavormgever	Mediavormgever	4	MV	25633
Mediamanager	Mediaproducer	4	MEP	25881
Mediareductiemedewerker	Mediareductiemedewerker	4	MR	25882
Medewerker podium- en evenemententechniek	Podium- en evenemententechnicus Niveau 2	2	PET2	25799
Podium- en evenemententechnicus	Podium- en evenemententechnicus Niveau 3	3	PET3	25800
Allround podium- en evenemententechnicus	Podium- en evenemententechnicus Niveau 4	4	PET4	25798
Medewerker productpresentatie / Medewerker sign, Mediamaker (Medewerker DTP)	Medewerker creatieve productie	2	MCP	25810, 27002
Mediavormgever	Game artist	4	GA	25633
Acteur	Filmacteur	4	FA	25651
Software developer	Software developer	4	SD	25604
Allround mediamaker	Allround mediamaker (DTP'er)	3	AMM	25592
Signspecialist	Signspecialist	4	SG	25634
Ruimtelijk vormgever	Ruimtelijk vormgever	4	RV	25811

In 2023 heeft MA het opleidingsaanbod met betrekking tot arbeidsmarktperspectief en de doelmatige verzorging van een opleiding niet gewijzigd. In 2023 heeft MA geen onderwijsprogramma's aangeboden die minder uren omvatten dan de wettelijke vereisten.

Studentenaantallen 2023

Mbo: 2574 studenten, waarvan 793 nieuwe eerstejaars. Vmbo: 308 leerlingen, waarvan 78 eerstejaars.

Prognose studentenaantallen mbo en vmbo

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
mbo	2574	2628	2630	2630	2630	2630
vmbo	308	309	320	320	320	320

Op basis van de meest actuele studentenprognose verwacht MA dat de studentenaantallen na 2023 nog iets zullen toenemen om daarna te stagneren rond 2.630 studenten binnen het mbo en 320 leerlingen binnen het vmbo.

Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

MA heeft voor sommige opleidingen een toelatingsprocedure om de 'creatieve aanleg' te toetsen door middel van een opdracht, namelijk voor de opleidingen Software developer, Game artist en Ruimtelijk vormgever. Dit betekent dat iemand die zich aanmeldt voor een van deze opleidingen niet automatisch wordt aangenomen, maar eerst een activiteit uitvoert. Het advies dat aspirant-studenten na de toelating ontvangen is bindend. MA beslist bij deze opleidingen of de student wel of niet met de opleiding mag starten. Bij de overige opleidingen is het advies niet bindend; de student maakt zelf de afweging om na een negatief advies wel of niet te starten. Voor elke opleiding geldt dat aan de juiste vooropleiding voldaan dient te worden.

Leerwegen vmbo

Het vmbo biedt drie leerwegen aan met het profiel Media, Vormgeving & ICT (MVI). De drie leerwegen zijn: de basisberoepsgerichte leerweg (bb), de kaderberoepsgerichte leerweg (kb) en de gemengde leerweg (gl).

Instroom, doorstroom en uitstroom

In 2023 zijn minder studenten ingestroomd, meer studenten vertraagd en meer studenten ongediplomeerd uitgestroomd dan in de afgelopen jaren. De doelstellingen voor het voortijdig schoolverlaten (vsv) en het studiesucces zijn hierdoor niet behaald. Ongediplomeerde uitval is daarom een aandachtspunt bij MA.



De laatste jaren zijn MA-breed en bij de verschillende opleidingen veel interventies ingezet, maar het was onduidelijk welke interventie bijdraagt aan het terugdringen van uitval en het stimuleren van aanwezigheid en welke factoren beïnvloedbaar waren. In 2023 heeft een instellingsdialoog plaatsgevonden rondom dit thema, die duidelijkheid gaf over welke interventies tot welke resultaten hebben geleid. Op basis hiervan is een actieplan opgesteld met focuspunten gericht op zowel de begeleiding van studenten als het pedagogisch-didactisch klimaat binnen MA. Hier wordt in 2024 opvolging aan gegeven.

Studiesucces

Voor het bepalen van het studiesucces van het mbo kijkt MA naar de drie indicatoren die de Inspectie van het Onderwijs in het onderzoekskader mbo 2023 gebruikt, namelijk het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het startersresultaat.

Jaar-, diploma-, startersresultaat en voortijdig schoolverlaten | Mediacollege mbo totaal

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Jaarresultaat	70%	74%	71%	63%	59%
Diplomaresultaat	70%	72%	72%	64%	59%
Startersresultaat	83%	83%	83%	79%	80%

Bron: QlikView met gegevens uit studentadministratie (Magister) voor jaar-, diploma- en startersresultaten en DUO.

Het studiesucces laat een daling zien in 2021-2022 en deze zet door. Deze daling is ook terug te zien in de landelijke cijfers. MA ziet hierin de naweeën van de coronacrisis. Veel studenten hebben hun motivatie verloren om naar school te gaan, mede vanwege het online onderwijs gedurende de coronaperiode, en er is een verhoogde uitval onder studenten, ook bij de laterejaars, wellicht omdat er op advies van de minister geen bindende studieadviezen (bsa's) zijn afgegeven tijdens corona. Ook gaan studenten vanwege de krapte op de arbeidsmarkt liever werken dan dat zij hun diploma op school behalen.

Voortijdig schoolverlaten (vsv)

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Niveau 2	9,45%	4,23%	7,91%	5,26%	9,66%	6,6%
Niveau 3	5,58%	2,78%	3,16%	2,05%	6,2%	2,5%
Niveau 4	3,17%	4,61%	3,05%	3,43%	4,84%	5,5%

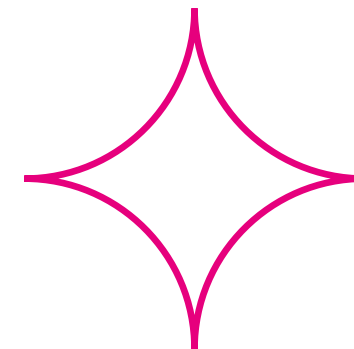
Cursief gedrukt is boven de vsv-norm, normaal gedrukt is onder de vsv-norm.

Verzuim wordt MA-breed gezien als de belangrijkste oorzaak voor uitval. Ondanks dat het percentage voortijdig schoolverlaters (vsv) op niveau 2 en 3 dit jaar gelukkig onder de vsv-norm ligt, zien we het verzuim toenemen – zeker sinds de coronapandemie. Dit is overigens een landelijk beeld. Studenten geven aan dat zij bewuste keuzes maken voor het wel of niet aanwezig zijn in de les. Een andere voorname reden die studenten noemen

voor uitval is dat zij een verkeerd beroepsbeeld hebben. Deze uitkomst heeft ertoe geleid dat de intake voor MA is aangepast. Ook is onderzoek gedaan naar het opleidingsportfolio: biedt MA de juiste opleidingen in de juiste vorm aan en sluiten ze aan bij de verwachtingen van de studenten en het werkveld? Hier wordt in 2024 een vervolg aan gegeven.

Onderwijs mbo

MA biedt 14 mbo-opleidingen aan die zijn gericht op de mediabranche. Om een hoge kwaliteit van onderwijs te kunnen bieden die aansluit bij de arbeidsmarkt nu en in de toekomst, werkt MA nauw samen met mbo- en hbo-opleidingen in de regio, het bedrijfsleven en andere verwante organisaties. Niet alleen hecht MA waarde aan de ontwikkeling van studenten tot zelfstandige vakmensen, ook de persoonlijke ontwikkeling van iedere student krijgt ruim aandacht.



Stage

Beroepspraktijkvorming (BPV) vormt een cruciaal onderdeel van al onze mbo-opleidingen. Ons doel is om studenten tijdens de BPV een voorproefje te geven van hun toekomstige beroep op de arbeidsmarkt, waar ze de opgedane kennis en vaardigheden in de praktijk brengen bij erkende nationale of internationale leerbedrijven. Deze praktijkervaring is essentieel voor onderwijs dat is gericht op de toekomst, waarbij we studenten niet alleen voorbereiden op het behalen van hun diploma, maar ook op de dynamische eisen van de arbeidsmarkt van morgen.

Doelen 2023

Na een succesvol jaar in 2022, waarin het BPV-bureau een stevig fundament kreeg, is er in 2023 flink doorontwikkeld. Het jaar 2023 stond in het teken van procesverbetering, het optimaliseren van procesbeschrijvingen en het opnieuw vormgeven van het BPV-team, zodat we nog beter in staat zijn om onze ambities waar te maken. Door natuurlijk verloop zijn er twee nieuwe staf-medewerkers geworven, waardoor er meer aandacht is voor relatiebeheer, internationalisering en servicegerichtheid. Hiermee volgen we de lijn van de Next Level strategie (2022-2027), die zich richt op duurzaam relatiebeheer, een brede vorming en internationalisering.

Er zijn voor 2023 drie doelen gesteld en deze zijn tevens behaald:

1. We hebben belangrijke stappen kunnen zetten in het verder professionaliseren en optimaliseren van het BPV-proces. Hiermee is de administratieve last afgenomen en zijn de volgende processen geborgd:
 - Sinds schooljaar 2023-2024 is het mogelijk om de praktijk-overeenkomst (POK) digitaal te ondertekenen. Dit heeft het proces niet alleen vergemakkelijkt, maar zorgde er ook voor dat de overeenkomsten sneller werden getekend.
 - Voor de bewijslast van stages hebben we ook grote stappen kunnen zetten. Alle documentatie (verslagen, ontwikkelingsplannen, etc.) worden bewaard in OnStage, het volg- en registratiesysteem voor stages. Dit geeft overzicht, maar zorgt er ook voor dat we alle bewijslast rondom stages goed documenteren.
 - Ook de BPV-verklaringen werden in 2023 voor het laatst handmatig getekend. Dit proces is geautomatiseerd, waardoor BPV-verklaringen nu digitaal kunnen worden getekend.
 - Er zijn werkprocessen beschreven voor OnStage.
 - Er is MA-breed bepaald hoe de rol van de BPV-begeleider eruit moet zien, en van hieruit is ook een nieuwe functieomschrijving opgesteld.
 - Implementatie van de afspraken uit het Stagepact. Sinds februari 2023 is het landelijk Stagepact van kracht. In dit

Stagepact staan afspraken op het gebied van vier belangrijke pijlers: optimale begeleiding van studenten tijdens hun stage, het uitbannen van stagediscriminatie, zorgen voor voldoende stageplekken en een passende stagevergoeding voor alle studenten.

2. Er is in kaart gebracht op welke van deze onderdelen van het Stagepact MA goed scoort en welke onderdelen geïmplementeerd en geborgd moeten worden in 2024. Daartoe zijn de volgende stappen gezet:

- Benoeming van twee interne vertrouwenspersonen voor studenten.
- De basis is gelegd voor het Meldpunt Stageveiligheid.
- Er is een training gegeven aan BPV-docenten, met als thema 'Schurende gesprekken'. Begeleiders krijgen hiermee extra tools om een lastig gesprek aan te gaan met praktijkopleiders.
- Deelname aan verschillende werkgroepen, zowel vanuit de MBO Raad als de gemeente Amsterdam, waarin kennis wordt gedeeld.
- Voorbereiding voor een campagne onder studenten die bekendheid geeft aan het meldpunt en vertrouwenspersonen.
- We hebben voor het eerst een workshop voor praktijkopleiders georganiseerd in samenwerking met het SBB. Aan deze workshop 'Ontketen het potentieel van je stagiair en zorg voor een vliegende start' namen ruim 75 deelnemers vol enthousiasme deel.

3. Met ons internationaliseringsbeleid hebben we de wereld voor onze leerlingen, studenten en medewerkers ontsloten. We hebben afgelopen jaar grote stappen gezet om meer studenten naar het buitenland te krijgen en ook om het beleid voor de komende jaren vast te stellen. Internationalisering staat hiermee definitief op de kaart. Belangrijke stappen waren:

- De toekenning van Erasmusbeurs call 2023 van € 182.590,-;
- Erasmusbeurs call 2022 is opgemaakt (21 studenten en 8 docenten);
- Er zijn 27 studenten in het buitenland geweest, waarvan 19 met een Erasmusbeurs;
- Er zijn 7 medewerkers naar het buitenland geweest voor kennisdeling en het opdoen van inspiratie rondom het opleidingsportfolio;
- Het beleidsstuk voor 2023-2026 (in lijn met de strategie) is vastgesteld door het CvB;
- Accreditatie-aanvraag Erasmus is ingediend. De uitslag hiervan volgt begin 2024.



De basis is gelegd voor
het Meldpunt Stageveiligheid



Bij MA streven we naar inclusiviteit en gelijke kansen voor al onze studenten.

Een korte vooruitblik richting 2024:

- We zetten verder in op internationalisering en willen 35 studenten naar een buitenlandse stage helpen. Daarnaast richten we ons op meer voorlichting en bekendheid over internationale stages. Dit gaan we doen door voorlichting te geven in de klassen, online informatie te delen en te kijken naar de mogelijkheden voor een keuzedeel internationalisering.
- We gaan samenwerkingen met scholen in het buitenland opzetten, waardoor korte uitwisselingen mogelijk worden. De voorbereidingen worden in 2024 afgerond waarbij momenteel twee scholen in beeld zijn. De daadwerkelijke uitwisseling zal niet eerder dan in het voorjaar van 2025 plaatsvinden.
- We gaan verder met het uitrollen van onderdelen uit het Stagepact waaraan MA nog niet voldoet en zetten in op meer bekendheid van het Meldpunt Stageveiligheid.
- We ontwikkelen mogelijkheden om studenten die tijdens hun stage uitvallen, extra te begeleiden en bieden een alternatieve stage aan voor studenten die wegens omstandigheden tijdelijk geen stage kunnen lopen.

Begeleiding en extra aandacht

Bij MA streven we naar inclusiviteit en gelijke kansen voor al onze studenten. Hierbij hebben we speciale aandacht voor jongeren en (jong)volwassenen in kwetsbare posities en jongeren met extra ondersteuningsbehoeften. Ook is het thema mentaal welzijn een nog belangrijker onderwerp geworden, waar we onze begeleiding en ondersteuning op richten. We bieden passend en inclusief onderwijs aan al onze studenten, waarbij onze kernwaarden – open, duurzaam en ontwikkelingsgericht – centraal staan. Deze doelen staan tevens beschreven in de uitwerking van onze strategie, in de Kwaliteitsagenda en in onze vsv-plannen.

Gelijke kansen in het onderwijs

Voor jongeren in een kwetsbare positie zetten we ons extra in, met als doel gelijke kansen te creëren voor alle studenten. Zo hebben we, voor studenten van onder andere niveau 2 die nog niet toe zijn aan een externe stageplek, een intern leerbedrijf waar ze binnen een veilige setting worden voorbereid op de arbeidsmarkt.

Waar we ons interne leerbedrijf eerder uit onze vsv-middelen financierden, wordt dit vanaf schooljaar 2023-2024 uit de vaste middelen gefinancierd. Vanuit onze vsv-middelen hebben

we ruimte gemaakt om jongeren die dreigen uit te vallen te laten begeleiden door een vsv-coach. Daarnaast worden de vsv-middelen gebruikt voor het verbeteren van onze aanwezigheidsaanpak en het verstevigen van de ondersteuning voor deze jongeren in de teams. Ook zijn we in schooljaar 2023-2024 gestart om vanuit de subsidie nazorg te bieden door jongeren te begeleiden die ondanks het behalen van hun diploma toch risico lopen om werkloos te raken. Dit zijn vaak jongeren in een kwetsbare positie of jongeren met een extra ondersteuningsbehoefte.

Passend onderwijs

Studenten die dat nodig hebben bieden we extra begeleiding. Dit kan gaan om studenten met kenmerken van bijvoorbeeld ADD of ASS, aangezien zij hierdoor belemmeringen kunnen ervaren tijdens hun studie. Naast het trainingsaanbod passend onderwijs en de individuele ondersteuning hierop, hebben we de extra inzet op passende BPV geïntensiveerd. Hierbij ondersteunt een professional studenten die wat extra's nodig hebben in de voorbereiding op de stage of tijdens de beroepspraktijkvorming, om de stageperiode tot een succes te maken.

Mentale gezondheid

We zetten stevig in op de ondersteuning van jongeren op het gebied van mentaal welzijn. Dit gebeurt in de eerste plaats door de docenten en de studieloopbaanbegeleiders die extra aandacht voor dit thema hebben. Daarnaast wordt er vanuit het Trajectbureau stevig ingezet op extra ondersteuning van het mbo-jeugdteam, de budgetcoach en de preventiewerkers. Het mbo-jeugdteam is een stadsbreed team waarvan MA naast de andere Amsterdamse mbo-instellingen en gemeente gezamenlijk opdrachtgever is. De jeugdadviseurs, jeugdpsychologen en jeugdarts ondersteunen jongeren met verschillende hulpvragen. Daarnaast is MA dit jaar aangesloten bij de Amsterdamse 'Gezonde schoolaanpak'. Vanuit de extra middelen hiervoor hebben we een coördinator gezonde school aangesteld die nauw contact heeft met de gezonde-schooladviseur vanuit de GGD.

Om extra aandacht te besteden aan de mentale gezondheid van onze leerlingen en studenten, hebben we in 2023 voor de derde keer de Mental Health Alert Week georganiseerd. In deze week maakten studenten Visual Radio, om dit onderwerp en de ondersteuning binnen MA onder de aandacht te brengen. Dat deze week erg belangrijk is, werd bevestigd door de komst van minister Dijkgraaf, die tijdens de Mental Health Alert Week werd geïnterviewd in onze radiostudio.



Uitkeringen mbo-studentenfonds 2023

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen 26 Toekenningen 26	€5.200	€200
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen 14 Toekenningen 14	€1.065	€74
Mbo-studenten die, of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	Aanvragen 11 Toekenningen 11	€4.226	€384
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen 1 Toekenningen 1	€1.779	€1.779

In de verantwoording middelen vsv en in de jaarevaluatie van het Trajectbureau worden kwantitatieve en kwalitatieve resultaten voor zover mogelijk benoemd. Omdat het lastig is om de effecten van passend onderwijs en mentaal welzijn van onze studenten te meten, hebben we dit jaar voor het eerst de online test 'Test je Leefstijl' afgenomen onder onze studenten. Dit geeft een beeld van het huidige studentenwelzijn, maar vooral ook hoe we hierop moeten anticiperen.

Alle uitkomsten worden het komende jaar verwerkt in een nieuwe integrale begeleidingsaanpak, zoals benoemd is in de uitwerking van onze strategie. In 2024 zullen we onze nieuwe begeleidingsaanpak verder ontwerpen, zodat deze recht doet aan onze strategie, die zich richt op het zorgen voor onze studenten, met behulp van flexibele leerroutes en persoonlijke begeleiding.

Mbo-studentenfonds

Uit het mbo-studentenfonds kan MA ook financiële ondersteuning bieden aan studenten. Uit het fonds zijn 26 vergoedingen aan studenten betaald die in 2023 lid waren van de studentenraad van MA. Er zijn 14 aanvragen gehonoreerd voor mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt. Daarnaast hebben in ieder geval 11 studenten die aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben een tegemoetkoming leermiddelen of een leenlaptop ontvangen. Eén student heeft uit het mbo-studentenfonds financiële ondersteuning ontvangen vanwege opgelopen studievertraging in verband met een bijzondere omstandigheid.



Kwaliteitsagenda

In de overbruggingsperiode tussen de oude Kwaliteitsagenda 2019-2022 en het schrijven van de nieuwe Kwaliteitsagenda 2024-2027 hebben we een aantal doelstellingen gecontinueerd. Die zijn gericht op het verbeteren van de positie van (jong) volwassenen in een kwetsbare positie, gelijke kansen bieden in het onderwijs en het onderwijs aanpassen om studenten beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst. In 2023 is bijgedragen aan deze drie beleidsthema's door de realisatie van de doelstellingen uit de oude Kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit gebeurde op een aantal gebieden, waaronder de aanpak van vsv in het mbo, de rol van onderzoek en innovatie via practoraten en de uitbreiding van het BPV-bureau om studenten optimale begeleiding en ondersteuning te bieden. Hiermee beoogde MA de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en extra begeleiding te bieden aan studenten in de opleiding.

Enkele voorbeelden van het afronden van doelen uit de oude Kwaliteitsagenda 2019-2022 zijn:

Maatwerk

Maatwerk had tot doel om studenten tijdens hun studie bij MA tal van keuzes aan te bieden, onder meer door opleidingen met elkaar te laten samenwerken. Daardoor kunnen studenten hun eigen studieprogramma vormgeven en een goede plek, die aansluit bij hun ambities en kwaliteiten, vinden in de mediabranche. 2023 was het jaar waarin we de successen van Maatwerk hebben kunnen borgen. Hierin werden we gesteund door een extern onderzoek waarbij Maatwerk en de effecten ervan zijn geëvalueerd. De nieuwe inzichten uit de evaluatie en het veld zijn vanaf september 2023 zoveel mogelijk toegepast in de reguliere onderwijsstructuur. Dit had met name gevolgen voor de aansturing- en besluitvormingsstructuur. De ervaren uitdagingen rondom roostering worden in het schooljaar 2023-2024 aangepakt. Er is tevens een gedegen besluit genomen



over een nieuw systeem dat de studievoortgang monitort en als onderwijscatalogus en digitale leeromgeving dient. De pilot hiervoor is afgerond. Ten slotte hebben we acties ondernomen voor flexibilisering van het onderwijs op korte termijn: MA is opgeschaald met MA-brede keuzedelen die voor elke student toegankelijk zijn en we bereiden ons voor op mogelijke keuze-

vakken en keuze-units. Verregaandere vormen van flexibilisering worden opgepakt in de besluiten naar aanleiding van een onderzoek dat Oberon heeft uitgevoerd naar een toekomstbestendig opleidingsportfolio.

Doorstroom van vmbo naar mbo

MA heeft de MVI-scholen in de regio in kaart gebracht, binnen een gebied van Noord-Holland tot Utrecht. Met docenten van verschillende scholen zijn bijeenkomsten georganiseerd om naar elkaars curriculum te kijken om aansluiting te vinden in de doorstroom van vmbo naar mbo. Onderdeel hiervan is ook het vmbo van MA op de Dintelstraat.

Doorstroom van mbo naar hbo

MA neemt deel aan het netwerk en het bestuurlijk overleg van het Regionaal netwerk mbo-hbo Noord-Holland-Flevoland, met als doel de doorstroom te bevorderen van mbo naar hbo. In het voorjaar van 2023 is samen met de Breitner Academie een extra keuzedeel 'Voorbereiding hbo kunstonderwijs' aangeboden voor studenten. In 2024 wordt er weer een Voorlichting vervolgstudies – voorheen hbo-dag – georganiseerd, waarbij hbo's hun vervolgopleidingen presenteren aan MA-studenten.

Taal en rekenen

Taal en rekenen hebben een prominente plek gekregen in de nieuwe Kwaliteitsagenda van MA en in het geactualiseerde kwaliteitsbeleid. De eerste stappen zijn gezet om de vakgroepen AVO aan te laten sluiten bij formatief handelen en programmatisch toetsen. Ook heeft AVO een plek gekregen in de vsa/bsa-norm. In het kader van professionalisering participeert MA voor het vak Rekenen met ingang van 2024 in Lerend Netwerk Rekenen.

Onderwijsevaluatie en kwaliteitsborging

In 2023 is in lijn met de Next Level strategie (2022-2027) en vanuit onderwijsevaluatie en kwaliteitsborging gekozen voor een nieuwe vorm van leren, beoordelen en toetsen: formatief handelen en programmatisch toetsen. Hiervoor is het e-portfoliosysteem Simulise aangeschaft, waarvan de implementatie in 2023 begonnen is en in 2024 wordt voortgezet. Het doel van dit digitale portfoliosysteem is om de studievoortgang van studenten in beeld te brengen.

Projectbureau

Het projectbureau is in 2023 geborgd binnen de organisatie in de werkgroep 'Projecten en subsidies'. Deze werkgroep houdt regie op het monitoren en verantwoorden van de verschillende subsidiestromen. Het doel hiervan is om:

- Het risico op budgetoverschrijdingen te verkleinen;
- De voortgang op beoogde resultaten en doelen te bewaken;
- Duidelijkheid te verkrijgen over eigenaarschap (rollen, taken en verantwoordelijkheden);
- Tijdige en goede verantwoordingen te realiseren.

In 2024 wordt nader onderzocht hoe MA gerichter subsidies kan aanvragen en hoe MA ondersteund kan worden in het doen van aanvragen. Hiermee speelt MA in op de kansen die er zijn om met subsidies aan te sluiten bij de strategie.



Door samen aan een product te werken,
ontstaat meer gelijkwaardigheid
tussen verschillende studenten

Ondernemendheid

Ondernemendheid is uit de kwalificatiedossiers gehaald. MA biedt in plaats daarvan een keuzedeel Oriëntatie op ondernemendheid aan. Daarnaast heeft MA nog altijd het MA Ondernemersloket, dat dient als vraagbaak voor student-ondernemers. Het MA Ondernemersloket organiseert sinds 2023 masterclasses voor studenten en alumni. In 2024 zetten wij dit voort in samenwerking met het ROCvA.

Hybride leeromgeving (HLO)

De HLO NeoN Origins (opleiding Software developer) is verhuisd van de H2O Esports Campus in Purmerend naar MA. Dit heeft geleid tot meer kruisbestuivingen met andere opleidingen, wat in 2024 tot meer concrete samenwerkingen binnen het onderwijs zal leiden. Een voorbeeld van deze kruisbestuivingen waren stages binnen de HLO voor hbo-studenten, waarbij zij samenwerkten met mbo-studenten. Door samen aan een product te

werken, ontstaat meer gelijkwaardigheid tussen de verschillende studenten. In 2024 krijgt de HLO een vervolg en verkennen we de doorstroommogelijkheden met het hbo.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

Binnen MA is een werkgroep ingericht die een plan opstelt voor het (door)ontwikkelen van het contractonderwijs voor LLO. MA heeft hiervoor in het verleden een dochteronderneming GMI opgericht en middels de Kwaliteitsagenda is tussen MA en GMI intensiever samengewerkt. De werkgroep zal in 2024 in een plan van aanpak, een missie, visie, waardeproposities en doelgroepen in kaart brengen en bepalen hoe de transitie van het contractonderwijs naar de nieuwe vorm wordt ingezet. Ook zal er met SBB en de gemeente afstemming plaatsvinden over de noodzaak van LLO en mogelijke ontwikkelroutes voor het contractonderwijs.

Met behulp van het NPO organiseerden we extra begeleiding, lessen en activiteiten, zodat studenten hun onderwijsloopbaan zoveel mogelijk succesvol konden doorlopen.

Werkagenda

In 2023 is de werkagenda van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) vertaald naar een nieuwe Kwaliteitsagenda van MA voor de periode 2024-2027. Op basis van de strategie, een SWOT-analyse en de evaluatie van de vorige Kwaliteitsagenda zijn de ambities bepaald. Enkele voorbeelden hiervan zijn: het verbeteren van studentenwelzijn, het versterken van integrale veiligheid bij instellingen en in leerbedrijven, het vergroten van de toegankelijkheid van het mbo voor studenten met een hulpbehoefte en het mbo inclusiever maken. Hierna zijn de doelstellingen van de werkagenda verdeeld onder de collega's met de betreffende portefeuilles. Zij hebben de resultaten beschreven aan de hand van een nulmeting en analyse. Met instemming van de medezeggenschapsraden en dankzij het meelezen van de Raad van Toezicht is de Kwaliteitsagenda in oktober 2023 ingediend.

In december heeft een gesprek met CKMBO plaatsgevonden, waarbij MA een voorlopige voldoende heeft ontvangen. In 2024 wordt de feedback van CKBMO verwerkt en wordt de Kwaliteitsagenda 2024-2027 ingediend ter presentatie aan de minister. Doordat de opzet van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 in de strategie verweven zit, kan MA in 2024 blijven monitoren op de doelen uit de strategie en een aantal aanvullende deelresultaten uit de Kwaliteitsagenda. De komende vier jaar werkt MA hard aan het realiseren van de doelstellingen waarop in de volgende jaarverslagen gerapporteerd zal worden.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO) binnen het mbo

Uit landelijke onderzoeken bleek de mentale gezondheid van jongeren ook in 2023 slechter dan in de jaren voor de corona-uitbraak. Verzuim en uitval waren binnen het mbo ook in 2023 landelijk hoger dan voorheen. Met behulp van het NPO speelde MA in op deze ontwikkelingen. We organiseerden extra begeleiding, lessen en activiteiten, zodat studenten hun onderwijsloopbaan zoveel mogelijk succesvol, zonder vertraging en



uitval, konden doorlopen. Het beperken van de gevolgen van de coronaperiode voor de schoolloopbaan van onze studenten stond binnen het NPO in 2023 centraal. De middelen uit het NPO konden in het mbo tot eind 2023 worden besteed, met 2024 als uitloopjaar.

Onderstaande tabel geeft de inkomsten en bestedingen weer van de coronasubsidies en het NPO sinds 2021. Voor de volledigheid geven we voor de coronasubsidies de bestedingen weer vanaf augustus 2020.

Bestedingen coronasubsidies en NPO, mbo

Subsidieverstrekker: DUO (NPO Gelden)	Toegekend bedrag	Geoormerkt	Werkelijk gemaakte kosten	Onderbesteding	
Corona envelop 2021	€ 362.000	Nee	€ 362.000	€ 0	Bedrag volledig benut
Corona envelop 2022	€ 1.141.000	Nee	€ 1.144.600	€ -3.600	Bedrag volledig benut

Voor een goede besteding van deze gelden is in juni 2021 een gezamenlijk bestedingsplan opgesteld waarin een plan voor het vmbo en een plan voor het mbo zijn opgenomen. De OR en SR hebben hiermee ingestemd.

Realisatie, monitoring en evaluatie mbo

In 2023 besteedde MA binnen het mbo het resterende bedrag van de corona envelop 2022. Leidraad hiervoor was de bestedingsnotitie voor schooljaar 2022-2023. Deze notitie kwam tot stand op basis van een evaluatie van het NPO met onderwijsteams, studentenpanels, opleidingsmanagers en het Trajectbureau in juni 2022. De OR en SR zijn over de bestedingsnotitie geïnformeerd.

MA koos interventies die passen bij de thema's 'soepele in- en doorstroom' en 'welzijn en sociale binding met de opleiding' en hield hierbij de volgende verdeling aan:

	2021	%	2022	%	2023	%
EHK subsidie			€ 403.038			
"Compensatiegelden" besteed aan NPO interventies			€ 551.962			
Corona envelop Thema 1: soepele in- en doorstroom	€ 104.619	29%	€ 226.744	41%	€ 219.161	37%
Corona envelop Thema 2: welzijn studenten en sociale binding met opleiding	€ 175.363	49%	€ 259.926	47%	€ 268.419	45%
Corona envelop Thema 3: ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	€ 29.691	8%	-	0%	-	0%
Corona envelop Thema 6: aanpak jeugdwerkloosheid	-	0%	-	0%	-	0%
Corona envelop Bedrag niet toebedeeld aan thema (o.a. organisatie, monitoring en aansturing)	€ 50.579	14%	€ 66.364	12%	€ 105.734	18%
TOTAAL CORONA ENVELOP	€ 360.252	100%	€ 553.034	100%	€ 593.314	100%

Totaal Corona envelop mbo 2021+2022+2023	€ 1.503.000
Besteding Corona envelop	€ 1.506.600
Verschil	€ -3.600



De voortgang en het bereik van deze interventies geven we in onderstaand schema weer:

Thema	Plan	Fase	Planning	Voortgang	Doelgroep
	Opgenomen in bestedings-plan ja/nee	In welke fase bevindt de uitvoering van deze activiteit zich?	Verloopt de uitvoering van deze activiteit volgens planning?	Hoe beoordeelt u de voortgang van deze activiteit?	Is de groep studenten die beoogd was te bereiken met deze activiteit bereikt?
THEMA 1: SOEPELE IN- EN DOORSTROOM					
Extra begeleiding					
Extra mentor/tutor begeleiding (SLB)	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels
Studievaardigheden training	Ja	Afgerond	Conform planning	Matig, niet helemaal naar verwachting	Volledig
Extra begeleiding/ maatwerk doubleurs en vertraagde studenten	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels
Voorkomen en wegwerken van studievertraging					
Extra lesuren rekenen, Nederlands	Ja	Afgerond	Conform planning	Matig, niet helemaal naar verwachting	Enigszins
Taalcursussen (Cambridge Engels)	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Extra docentbezetting tijdens praktijklessen	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Extra technisch-onderwijsassistenten	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels
Alumni als docentondersteuning tijdens praktijkvakken	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Verbinding onderwijs, alumni en bedrijfsleven	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels
THEMA 2: WELZIJN STUDENTEN EN SOCIALE BINDING MET DE OPLEIDING					
Versterken supportstructuur instelling (meer ondersteuning)					
Aanstelling specifieke begeleiders (sociaal werkers, well-being officers)	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Opzetten buddysysteem	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Versterkte inzet begeleidings-coaches	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Versterken contactmomenten tussen studenten					
Sportevenementen	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels
Activiteiten voor groepsvorming	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Excursies en gastlessen gericht op motivatie en verbinding	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Volledig
Maatregelen gericht op specifieke doelgroepen (proactieve benadering)					
Proactieve benadering en extra begeleiding kwetsbare studenten	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels

Thema	Plan	Fase	Planning	Voortgang	Doelgroep
	Opgenomen in bestedings-plan ja/nee	In welke fase bevindt de uitvoering van deze activiteit zich?	Verloopt de uitvoering van deze activiteit volgens planning?	Hoe beoordeelt u de voortgang van deze activiteit?	Is de groep studenten die beoogd was te bereiken met deze activiteit bereikt?
THEMA 3: ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING OP HET GEBIED VAN STAGES					
Acquisitie/matching stages (meer stages)					
Extra begeleiding in aanloop naar stage	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels
Meer ondersteuning stages voor specifieke doelgroepen					
Extra begeleiding tijdens de stageperiode	Ja	Afgerond	Conform planning	Goed, conform verwachting	Grotendeels
THEMA 6: AANPAK JEUGDWERKLOOSHEID					
Intensivering/aanvulling loop-baanoriëntatie en begeleiding (vanaf 2022)	Nee, dit betreft een nieuwe activiteit	Wordt verlengd vanuit subsidie Nazorg mbo	Conform planning	Matig, niet helemaal naar verwachting	Enigszins
Matching op werk (vanaf 2022)	Nee, dit betreft een nieuwe activiteit	Wordt verlengd vanuit subsidie Nazorg mbo	Conform planning	Matig, niet helemaal naar verwachting	Enigszins
Zorgen voor warme overdracht naar werk in samenwerking met werkgever en gemeente (vanaf 2022)	Nee, dit betreft een nieuwe activiteit	Wordt verlengd vanuit subsidie Nazorg mbo	Conform planning	Matig, niet helemaal naar verwachting	Enigszins



In deze laatste fase van het NPO richtte MA zich ook op het zekerstellen van een aantal succesvolle NPO-interventies. Deze focusten zich onder meer op het verbeteren van de BPV, professionalisering van studieloopbaanbegeleiders, studievaardigheidstrainingen, peer-to-peercoaching en de inzet van alumni binnen ons onderwijs. MA zet een aantal van deze ontwikkelingen de komende jaren voort, in samenhang met de strategische pijler ‘Creatief vakonderwijs van hoog niveau’, de strategische programmalijnen Community en Partnerschappen en de doelen van de Kwaliteitsagenda.

MBO-Agenda

MA is partner in de [Amsterdamse MBO-Agenda](#). De Amsterdamse MBO-Agenda bouwt voort op de intensieve

en constructieve samenwerking van de gemeente met de vier mbo-instellingen in de stad: het ROC van Amsterdam-Flevoland, het Hout- en Meubileringscollege, ROC TOP (per 2024 opgenomen in het ROC van Amsterdam), het Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen en MA.

Met de MBO-Agenda zet de gemeente Amsterdam in op aantrekkelijk, vernieuwend en toekomstgericht middelbaar beroepsonderwijs. Het mbo is een krachtige speler in Amsterdam als het gaat om beroepsgericht onderwijs en om het bieden van toekomstperspectief voor jongeren en volwassenen. Goed opgeleide vakmensen zijn essentieel voor Amsterdam. Daarnaast biedt het mbo studenten ook ruimte om zich als persoon en burger te ontwikkelen. In de eerdere jaren zijn met hulp van de MBO-Agenda mooie innovaties tot stand gekomen.



Op 1 juni 2023 stelde de gemeenteraad van Amsterdam de MBO-Agenda 2023-2027 vast. Aan de ontwikkeling van deze agenda heeft MA bijgedragen. De MBO-Agenda 2023-2027 investeert in zowel het ontwikkelen van vakmensen als ontwikkeling op persoonlijk vlak. Dit jaar heeft MA meerdere projectplannen ingediend, waarvan er vier zijn goedgekeurd. Deze starten in 2024.



In 2023 hebben we met behulp van de MBO-Agenda de volgende projecten kunnen voortzetten:

Hybride leeromgeving (HLO) NeoN Origins

HLO NeoN Origins werd tot en met juli 2023 in de H20 Esports Campus in Purmerend uitgevoerd vanuit de opleidingen Software developer en Game artist. Sinds augustus 2023 is de HLO gehuisvest binnen MA en in de organisatie opgenomen. Met deze HLO biedt MA haar studenten een leeromgeving aan waarin zij werkend leren. Studenten leren in deze levensechte werk-leeromgeving optimaal technische en digitale vaardigheden, ontwikkelen soft skills en ervaren ondernemerschap. De HLO bevordert de samenwerking tussen het onderwijs en het werkveld. En met de hbo-scholen HVA en HKU, die stagiairs leveren aan de HLO. Met de HKU-opleiding Games & Interactie wordt nu een subsidieaanvraag verkend om de doorstroom van mbo naar hbo via NeoN Origins te bewerkstelligen.

StartUp Creatives: samenwerking MA, ROCvA en sQuare

Vanuit het project MA StartUp is in afstemming met het ROCvA een eenjarige specialistenopleiding aangeboden voor gediplo-meerde studenten uit de creatieve industrie (Mediacollege Amsterdam en PACT) onder de naam StartUp Creatives. MA heeft een bijdrage geleverd door PACT-alumni business coaching aan te bieden. Daardoor volgden we naast de MA-alumni ook PACT-alumni.

Helaas is het aantal aanmeldingen achtergebleven ten opzichte van de verwachting. Dit is te verklaren doordat we StartUp Creatives onvoldoende meegenomen hebben in de eigen marketing, door een terugloop van studenten binnen het mbo in de creatieve sector en door de krapte op de arbeidsmarkt. Wel hebben we het netwerk en de daarbij behorende samenwerkingen kunnen versterken. Enkele voorbeelden hiervan zijn: de podcastserie 'De Ondernemer van de toekomst' die tot

stand kwam in samenwerking met onder andere de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Gemeente Amsterdam, sQuare en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Daarnaast nam MA deel aan het door UVA/HvA georganiseerde O2LAB Noord-Holland 'Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en hoe ondernemerschapsonderwijs hierin een rol kan spelen', samen met RVO, Gemeente Amsterdam, sQuare, ROCvA en Amsterdamse ondernemers. En tot slot heeft MA een bijdrage geleverd aan sessies van MBO Denktank Gemeente Amsterdam over de ondernemendheid van mbo'ers. Vanuit het MA Ondernemersloket worden deze samenwerkingen voortgezet.

Streamingstudio

De arbeidsmarkt in de mediawereld is erg veranderd; daar waar vroeger specialisten per onderdeel werden ingehuurd en vele experts samenwerkten aan één productie, worden tv-/streamingproducties nu door slechts een handvol mensen uitgevoerd. Het is nu bijvoorbeeld mogelijk om een tv-programa te streamen met behulp van drie technici. Deze mensen hebben vaak ook nog een dubbelrol als redacteur, regisseur of producent. Om op deze marktbehoefte aan te sluiten, heeft MA in 2023 een nieuwe leerlijn opgezet, ontwikkeld en opgenomen in de organisatie vanuit de opleiding Mediaproducer. Deze bereidt studenten nog beter voor op het toekomstige werkveld.

Kwaliteitszorgbeleid

MA wil voor de student een aantrekkelijke school zijn met kwalitatief goed onderwijs en wil blijvend kunnen voldoen aan haar maatschappelijke opdracht: studenten opleiden tot vakmensen die ook hun weg weten te vinden in onze samenleving en die in staat zijn een volgende stap in hun gewenste toekomst te zetten. Om dit te borgen heeft MA een kwaliteitszorgbeleid. Dit beleid geeft intern structuur aan het onderwijsproces, geeft inzicht in de verantwoordelijkheden en taken en draagt bij aan eenduidigheid en continuïteit in de bedrijfsvoering.

De basis van de cultuur bij MA is gebaseerd op drie kernwaarden: open, ontwikkelingsgericht en duurzaam. Deze kernwaarden zijn ingebed in het kwaliteitszorgbeleid. De kwaliteitszorg binnen MA is gebaseerd op:

- Wet- en regelgeving
- Onderwijsinspectiekaders
- MORA onderwijskwaliteit
- PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act)
- Data: kwantitatief en kwalitatief
- Visie MA

Volgens het Jaarplan 2023 van MA heeft er een optimalisatie van het kwaliteitszorgbeleid plaatsgevonden. Er is gewerkt aan verbetering van de kwaliteitscultuur, met aandacht voor het doorlopen van de gehele PDCA-cyclus. Er is gewerkt aan een hernieuwd kwaliteitszorgbeleid. We inventariseerden hoe kwaliteitszorg is opgezet, hoe hier uitvoering aan wordt gegeven en hoe het is geborgd. Onderdeel van het kwaliteitszorgbeleid is een bevoegdhedenschema; dit wordt aangescherpt in 2024, aangezien met de komst van twee directeurs hierin veranderingen plaatsvinden. Er is een nieuwe visie op kwaliteitszorg geschreven en deze wordt in 2024 verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Daarbij worden de onderwijs- en onderwijslogistieke processen verder uitgewerkt en gemonitord. Met als

doel dat de PDCA-cyclus verbetert en het eigenaarschap beter belegd wordt. Dit zal bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs dat studenten bij MA ervaren.

In 2023 heeft MA via het kwaliteitsnetwerk van de MBO Raad een instellingsdialoog laten afnemen over het hoge verzuim onder studenten. Op basis van de rapportage zijn MA-brede interventies gepleegd. Ook is op basis van studenten-enquêtes en -panels hun tevredenheid gemeten over meerdere thema's. De resultaten hiervan zijn opgenomen in de jaar- en teamplannen.

Klachtenbehandeling

Bij MA doen we ons best om zorgvuldig te werken. Daar slagen we goed in en tegelijk is het niet volledig uit te sluiten dat er soms iets misgaat. In dat geval is het belangrijk om met elkaar te constateren wat er mis is en daarvoor een goede oplossing te vinden. Vaak kan dat in onderling overleg. En soms is een situatie aanleiding om een klacht in te dienen bij onze klachtencommissie of melding te maken bij onze externe vertrouwenspersoon. We proberen die meldingsbereidheid te vergroten, want het is belangrijk om samen voor een veilige leer- en werkomgeving te zorgen.

In 2022 zijn er zeven klachten ingediend bij de klachtencommissie. De meeste van deze klachten zijn intern opgepakt en opgelost. In twee gevallen werd een hoorzitting voorbereid, maar deze klachten werden alsnog naar tevredenheid opgelost voordat die plaatsvond. Buiten de klachten kwamen er bij de klachtencommissie nog een paar uitingen van ongenoegen binnen. Deze zijn intern doorgezet, opgepakt en opgelost.

Examencommissie

Binnen MA hebben we voor het mbo één examencommissie, die de kwaliteit borgt van alle opleidingen. De examencommissie telde in 2023 zeven leden, waarvan er twee extern waren. Daarmee is in de examencommissie ook het bedrijfsleven vertegenwoordigd en voldoet de examencommissie aan de wettelijk gestelde eisen. Gedurende het jaar is een aantal leden vertrokken en zijn twee nieuwe leden aangenomen. Een van hen is een nieuwe externe voorzitter. Aan de benoeming van nieuwe leden gaat een sollicitatieprocedure vooraf. De leden worden benoemd voor een periode van drie jaar. De secretaris van de commissie heeft bijeenkomsten van het Kennispunt Onderwijs en Examinering (leg-uitbijeenkomsten en conferenties) bijgewoond. De nieuwe leden zijn naar een tweedaagse cursus voor leden van de examencommissie van de mbo-academie geweest.



De examencommissie heeft haar werk verdeeld over de verschillende portefeuilles, die zijn belegd bij de leden.

Nieuwe of gewijzigde wetgeving wordt nauwlettend gevolgd en waar nodig vertaald naar aanpassingen in de documenten voor examinering. De examinering vindt plaats op basis van de documenten Examinering (Handboek examinering, en het Examenreglement). In 2022-2023 zijn deze documenten bijgesteld.

De examencommissie heeft haar werk verdeeld over de verschillende portefeuilles, die zijn belegd bij de leden. Hierdoor kunnen we de taken die binnen de portefeuilles zijn omschreven goed wegzetten in de jaarplanning. Dit geeft een goed overzicht van de werkzaamheden. Vanuit een PDCA-werkwijze en gebruikmakend van formats van het Servicepunt examinering mbo zorgt de examencommissie voor een goede borging van de examinerings- en diplomeringsprocessen. De examencommissie werkt met een jaarplan met speerpunten, die helpen de processen te monitoren. Voor de tussenevaluatie en zelfevaluatie organiseren we bijeenkomsten en de verslagen hiervan delen we met het CvB. Ook het jaarverslag van de examencommissie wordt aangeboden aan het CvB.

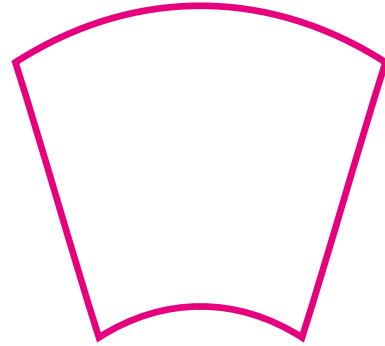
Om onafhankelijk te kunnen functioneren, legt de examencommissie uitsluitend verantwoording af aan het bevoegd gezag. In de overleggen met het CvB, die één keer in de zes weken hebben plaatsgevonden, heeft de examencommissie signalen afgegeven en verslag gedaan van de wettelijke taken waaraan de examencommissie heeft gewerkt. De jaarplanning van de examencommissie biedt structuur aan dit overleg.

De examencommissie werkt verder samen met het onderwijs en gebruikt de jaarlijkse gesprekken om bevindingen vanuit onder andere de enquêtes, controles en verificaties terug te koppelen. Daarnaast wordt er nauw samengewerkt met het examenbureau, dat bijvoorbeeld de voorbereiding van de vrijstellingen doet. Dit jaar zijn er 54 vrijstellingen gegeven aan studenten die in 2023 zijn gediplomeerd.

MA organiseert alle examens in simulatie en betreft beoordelaars uit het bedrijfsleven bij de beoordelingen. Hiermee garandeert de examencommissie gelijke condities voor alle examenkandidaten en een volledige toetsing van het kwalificatiedossier. De beroepsexamens zijn ingekocht bij de Stichting Examens Creatieve Industrie (StECI, route 1), behalve voor de opleiding Software developer, omdat StECI deze nog niet aanbiedt. Dit examen ontwikkelt MA zelf, op basis van het StECI-format (route 2). De examens van de keuzedelen worden grotendeels door MA zelf ontwikkeld. MA volgt hiermee de afspraken in de mbo-sector, zoals die in 2018 zijn vastgelegd in het document 'Afspraken valide exameninstrumenten'. Voor het vaststellen van de examens volgt de examencommissie het advies op van de 'adviesgroep toetsvaststelling'. Door krapte bij deze groep en een toename van de vast te stellen keuzedeelexamens is er gebruik gemaakt van de expertise van een externe adviseur. In 2023 hebben 525 studenten hun diploma behaald.

Onderwijs vmbo

Het vmbo van MA is een vakschool met een MVI-profiel. We richten ons op de mediabranche. De afkorting MVI staat voor Media, Vormgeving en ICT. Voor de leerlingen betekent het dat ze vanaf leerjaar 1 elke week veel creatieve lesuren hebben. Het gaat dan om fotografie, tekenen, ontwerpen op de computer, filmpjes maken, programmeren, mediawijsheid, techniek, prototyping en meer. Het vmbo is de springplank naar het mbo van MA. Naast de MVI-vakken krijgen de leerlingen de vakken Nederlands, wiskunde, natuurkunde, Engels, Duits, mens & maatschappij, economie en lichamelijke opvoeding. Ook in deze lessen merken de leerlingen dat ze op een creatieve school zitten.



Praktijkgerichte Programma's (PGP's)

In de echte wereld zijn er geen harde grenzen tussen vakken, en in de mediabranche al helemaal niet. Om op die realiteit aan te sluiten is in het onderwijs het begrip 'vakoverstijgend onderwijs' bedacht, dat onder andere vorm krijgt in Praktijkgerichte Programma's (pilot Nieuwe Leerweg). Die PGP's gaan een rol spelen in de examinering en gaan de losse MVI-toetsen vervangen. Ze worden formatief beoordeeld. Dit jaar moeten we op basis van de pilot een keuze maken of we gaan werken met PGP's of dat we de oude structuur blijven hanteren.

Sterk Techniek Onderwijs Amsterdam (STOA)

Het ministerie van OCW zet alles op alles om het techniek-onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs te versterken. De doelen van STOA zijn:

- Alle Amsterdamse basisschoolleerlingen van groep 7 en 8, vmbo-leerlingen en leerlingen van scholen voor (voortgezet speciaal onderwijs) vso en praktijkscholen kennis laten maken met techniek;
- Het verhogen van de instroom in het technische mbo;
- Zorgen voor voldoende technisch geschoold personeel voor de arbeidsmarkt.

Om de doelen van STOA te realiseren wordt samengewerkt door vier Amsterdamse vmbo-scholen, het bedrijfsleven, de gemeente Amsterdam en drie mbo-scholen (ROC van Amsterdam, MA en het Hout- en Meubileringscollege).



De impulsen vanuit STOA hebben geleid tot de ontwikkeling van lesmateriaal, het delen van expertise tussen de samenwerkende scholen, de aanschaf van state-of-the-art apparatuur voor het MVI-onderwijs en samenwerking met bedrijven. Inmiddels hebben de MVI-scholen een MVI-lab. Daarnaast was het oogmerk van STOA ook om een Techschool voor de 'harde techniek' op te richten. Dat is gelukt.

Passend onderwijs

Passend onderwijs draait om de vraag hoe school aansluit op de verschillende onderwijsbehoeftes van de leerlingen. Hoe we dat doen staat beschreven in ons [ondersteuningsprofiel](#). We investeren in de basisondersteuning, lichte ondersteuning en extra ondersteuning.

Extra ondersteuning: de VIP-room

Heb je als leerling intensieve ondersteuning nodig, dan kun je naar de VIP-room. De specialisten in de VIP-room zorgen voor passende begeleiding gedurende een periode van acht à twaalf weken. Ze doen er alles aan om ervoor te zorgen dat de leerling na het traject weer zelfstandig in de klas kan functioneren.

Dit schooljaar zijn de effecten van de VIP-room goed zichtbaar:

1. Minder onderwijsachterstanden door structurele aanwezigheid van leerlingen vanwege het VIP-roomaanbod, en geen thuiszitters;
2. Minder uitstroom naar speciaal voortgezet onderwijs of andere onderwijstrajecten. In het schooljaar 2022-2023 stroomden zestien leerlingen uit naar een ander onderwijs-traject. In 2023 ging het om slechts vijf leerlingen;
3. Toegenomen opstroom en bijdrage aan behoud van leerlingen in het Kader+-traject;
4. Tevreden leerlingen, ouders en hulpverlening. Leerlingen en ouders zijn zeer tevreden en mentoren/docenten en hulpverleners zijn tevreden over de VIP-room. Al deze partijen geven aan dat de VIP-room een positieve bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling op cognitief en/of sociaal-emotioneel gebied;
5. Toegenomen ouderbetrokkenheid. De contactmomenten van de VIP-roomcoach met ouders en de diverse gesprekken op school met ouders hebben daartoe bijgedragen.

Passend onderwijs draait om de vraag hoe school aansluit op de verschillende onderwijsbehoeftes van de leerlingen

Maatschappelijke trends

De maatschappij verandert. We zien de ondersteunings-behoefte van onze leerlingpopulatie in de breedte toenemen. Op dit moment heeft ruim tweederde van de leerlingen een onderwijsbehoefte die de basisondersteuning overstijgt. Dit vraagt meer van de docenten en mentoren en met name ook van de professionele processen. Overigens zien we ook dat de groep leerlingen met een internaliserende problematiek steeds groter wordt.

Aangezien de capaciteit van de tussenvoorzieningen en vso-plaatsen in Amsterdam niet overeenkomt met de actuele vraag, blijft een aantal leerlingen langer gebruikmaken van de VIP-room dan de afgesproken acht à twaalf weken. Hiermee voorkomen we dat deze leerlingen tussen wal en schip raken en zorgen we dat het percentage thuiszitters erg laag is, maar het zet de extra ondersteuning van leerlingen die dat nodig hebben onder druk. Ondanks de wetgeving en het streven van het samenwerkingsverband, hebben nog steeds niet alle scholen in Amsterdam een trajectvoorziening voor extra ondersteuning. Dat betekent dat de druk op scholen met deze voorziening groter is.

Samenwerkingsverband

Het vmbo van MA is aangesloten bij het Samenwerkingsverband voortgezet onderwijs Amsterdam-Diemen. Dit is een vereniging waarin de 26 schoolbesturen met ruim 80 scholen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in Amsterdam en Diemen samenwerken aan de uitwerking van de Wet passend onderwijs. Om de ondersteuningsstructuur te versterken ontvangt onze school ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband. In het Samenwerkingsverband worden de doelen met betrekking tot passend onderwijs in overleg bepaald. Middels tussentijdse evaluaties monitoren we of de gestelde doelen aansluiten bij de ondersteuningsbehoeften van de leerlingen. De besteding van deze middelen verantwoorden we aan deze vereniging.



Besteding ondersteuningsmiddelen 2023 van het Samenwerkingsverband voortgezet onderwijs Amsterdam-Diemen

Onderwerp	Inhuur derden of meer formatie	Kosten
Bevorderen positieve groepsdynamiek	Bureau Horizon	€ 3.564
Cyberpesten en middelengebruik	Bureau Horizon	€ 5.500
Faalangst, agressieregulatie en sociale vaardigheden	Sport & Behavior (Altra)	€ 7.000
Positieve gedragsverandering in complexe situatie	Toptraject	€ 3.000
Voorkomen schooluitval in complexe situatie met tijdelijk alternatief onderwijstraject	Urban Talent Academy	€ 10.000
Versterken mentoraat, coaching en begeleiding en ontwikkeltijd voor mentoren	Meer formatie	€ 10.000
Klassenverkleining en onderwijsassistenten om leerlingen beter te kunnen begeleiden en de druk op docenten te verminderen	Meer formatie	€ 63.936
Versterken pedagogisch-didactisch handelen docenten (coaching en begeleiding)	Sabrina Traint	€ 10.000
Inzet remedial teaching voor dyslexie, dyscalculie en werkhouding	LeerZo!	€ 20.510
Totaal		€ 126.530

LWOO

Het voortgezet onderwijs van MA ontvangt LWOO-middelen. In de volgende tabel is verantwoord waaraan deze middelen in 2023 zijn besteed.

Besteding LWOO-middelen 2023

Onderwerp	Inhuur derden of meer formatie	Kosten
Klassenverkleining om deze populatie de aandacht te geven die het nodig heeft	Formatie	€ 880.000
Extra taalhulp (ondersteuning, pre-teaching en bestrijden achterstanden)	Formatie	€ 55.000
Extra rekenhulp (ondersteuning, pre-teaching en bestrijden achterstanden)	Formatie	€ 55.000
Ontwikkeltijd voor een passend onderwijsaanbod passend bij ons MVI-profiel en de behoefte van de populatie	Formatie	€ 58.000
Totaal		€ 1.048.000

Toetsing en examinering

De wijze van toetsing in de onderbouw is vastgelegd in het Programma Toetsing Onderbouw (PTO). De wijze van examinering is vastgelegd in het Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA) dat de instemming heeft van het CvB en de Ouderraad. Het opstellen van het PTA en de coördinatie ervan werden verzorgd door de examensecretaris en de examencommissie. Hiermee waren de kwaliteit van het PTA en de coördinatie in goede handen en voldeed onze examinering aan de gestelde

kwaliteitseisen. Na het verhelpen van enkele kleine onvolkomenheden, die een relatie hadden met de laatste lockdown-periode als gevolg van corona, kregen we ook van de inspectie in 2023 een voldoende voor dit onderdeel. Toch bleek in 2023 dat de uitvoering nog ruimte voor verbetering laat. Komende periode zetten we daarom verder in op het stroomlijnen van het maken van de schoolexamens (SE's), het tijdig aanleveren van de SE's, het surveilleren en invoeren van de cijfers.

Kwaliteitsbeleid

Het vmbo stuurt op de volgende manieren op kwaliteit:

- Begeleiding en professionalisering (nieuwe) docenten;
- Gesprekkencyclus / aannamebeleid;
- Periodieke analyse van leeropbrengsten;
- Analyse van vragenlijsten (leerlingen, medewerkers en ouders);
- Analyse jaarlijkse veiligheidsmonitor;
- Analyse onderwijsdata (verzuim, incidenten, op- en afstroom, aanmeldingen e.d.);
- Periodieke evaluaties van professionele processen (examinering, verzuimprotocol, veiligheidsprotocol, ondersteuningsstructuur, administratie);
- Tussentijdse evaluaties van het teamplan en doelstellingen van de vaksecties;
- Evaluatie passend onderwijs (inzet BPO, rendement trajectvoorziening (VIP) e.d.);
- Vier keer per jaar ontwikkelgesprekken tussen mentor, leerling en ouder(s);
- Interne ontwikkelingsgesprekken per groep;
- Klankbordgesprekken met de Ouderraad.

Analyses en evaluaties laten over 2023 onder meer de volgende resultaten zien:

- Het slagingspercentage lag in 2023 op 90 procent. Dat was lager dan voorgaande jaren. Dit percentage ligt overigens in lijn met de stedelijke cijfers van andere scholen.
- Het opstroompercentage is 50 procent.
- Het ongeoorloofd verzuim ligt 30 procent lager dan vorig schooljaar.
- Het percentage incidenten/geschorste leerlingen ligt 18 procent lager dan vorig schooljaar.
- Uit het medewerkersonderzoek komt een positief beeld naar voren. Wel is het verlagen van de werkdruk een belangrijk thema.
- Uit het leerlingenonderzoek komt ook een positief beeld naar voren. Leerlingen geven wel aan dat de lessen uitdagender mogen.
- De uitslagen van de veiligheidsmonitor brengen een paar aandachtspunten naar voren: er moet meer toezicht komen in de gangen, kantine en toiletblokken. En voor sommige groepen geldt dat er meer aandacht nodig is voor het bijsturen van de groepsdynamiek.

In schooljaar 2022-2023 zijn organisatorische veranderingen doorgevoerd in de vorm van kleinere klassen

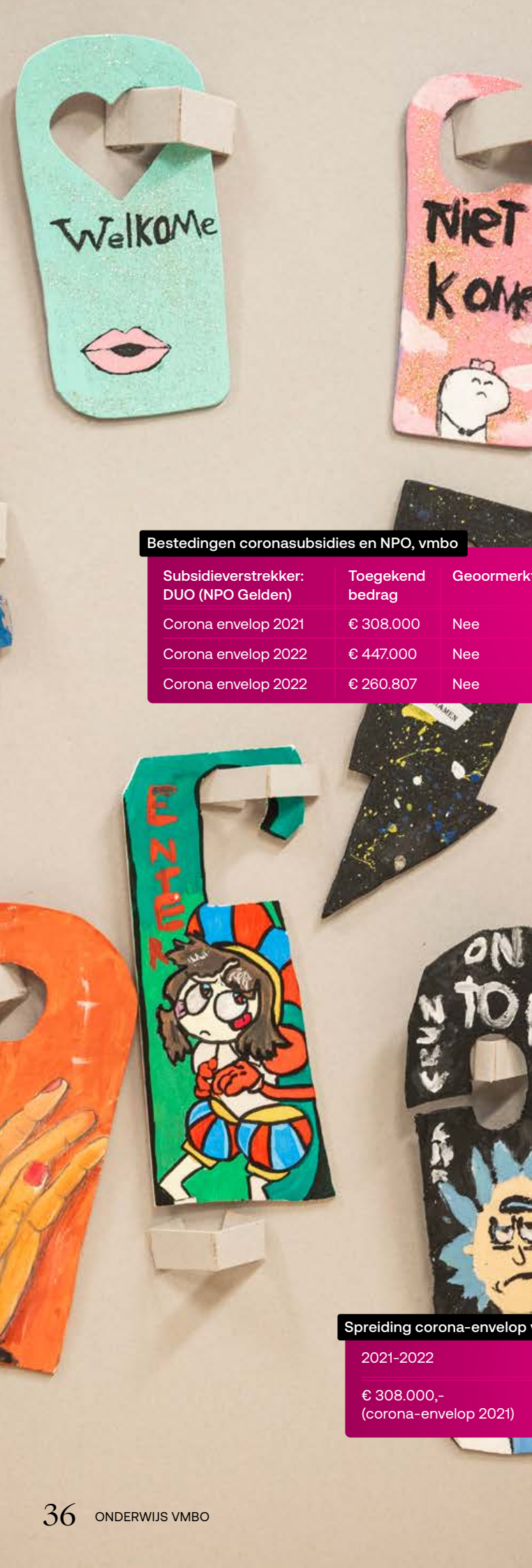


Evaluatie 'Organisatorische ingreep voor een sterkere vakschool'

In schooljaar 2022-2023 zijn organisatorische veranderingen doorgevoerd in de vorm van kleinere klassen (18 leerlingen in basisberoeps-, 20 leerlingen in kaderberoeps- en 22 leerlingen in de gemengde leerweg), de inzet van onderwijsassistenten, het beschikbaar stellen van ontwikkeltijd MVI en lesuren van 50 minuten in plaats van 60 minuten. Hiervoor is een effectrapportage opgesteld die in 2024 wordt vastgesteld. Daarnaast wordt een business case gemaakt om de financiële situatie van het vmbo in kaart te brengen. Deze twee onderdelen samen geven het bestuur de nodige informatie om keuzes te maken ten aanzien van het onderwijs en de financiering van het vmbo.

In de kern komt de evaluatie erop neer dat de organisatorische veranderingen een positief effect hebben gehad op de volgende onderdelen:

- Een significante reductie van incidenten en schorsingen;
- Een positieve waardering door de docenten. Ze geven aan dat deze groepsomvang een betere voorwaarde biedt voor goed onderwijs en een gezonde werkdruk;
- Betere mogelijkheden om zorgen goed te signaleren, zodat sneller opgetreden kan worden wanneer nodig;
- Gunstige opstroomcijfers;
- Kansrijkere terugkeer van trajectvoorziening naar de klas en kansrijkere terugkeer van vso naar regulier onderwijs.



Bestedingen coronasubsidies en NPO, vmbo

Subsidieverstrekker: DUO (NPO Gelden)	Toegekend bedrag	Geoormerkt	Werkelijk gemaakte kosten	Onderbesteding	
Corona envelop 2021	€ 308.000	Nee	€ 308.000	€ 0	Bedrag volledig benut
Corona envelop 2022	€ 447.000	Nee	€ 274.695	€ 172.305	
Corona envelop 2022	€ 260.807	Nee	-	€ 260.807	

Nationaal Programma Onderwijs (NPO) binnen het vmbo

Zoals aangegeven bleek uit landelijk onderzoek de mentale gezondheid van jongeren ook in 2023 slechter dan in de jaren voor de corona-uitbraak. MA speelde in op deze ontwikkelingen met behulp van het NPO. We organiseerden extra begeleiding, lessen en activiteiten, zodat leerlingen hun onderwijsloopbaan zoveel mogelijk succesvol – zonder vertraging en uitval – konden doorlopen. Het beperken van de gevolgen van de coronaperiode voor de schoolloopbaan van onze leerlingen stond in 2023 binnen het NPO centraal. Binnen het vmbo vindt de afronding van het NPO plaats in 2024.

Onderstaande tabel geeft de inkomsten en bestedingen weer van de coronasubsidies en het NPO sinds 2021. Voor de volledigheid geven we voor de coronasubsidies de bestedingen weer vanaf augustus 2020.

Voor een goede besteding van deze gelden is in juni 2021 een gezamenlijk bestedingsplan opgesteld waarin een plan voor het vmbo en een plan voor het mbo zijn opgenomen. De OR en SR hebben hiermee ingestemd.

Realisatie, monitoring en vooruitblik vmbo

In juni 2023 zijn samen met het team de NPO-interventies binnen het vmbo opnieuw geëvalueerd. Op basis van de evaluatie stelde de schoolleiding, in samenspraak met het team, de interventies voor schooljaar 2023-2024 vast. Deze zijn besproken met de Ouderraad en gedeeld met de Ondernemingsraad en Studentenraad. De belangrijkste thema's binnen het NPO bleven voor het vmbo ongewijzigd. De NPO-middelen werden ook in 2023 ingezet op verbetering van het pedagogisch klimaat en het pedagogisch-didactisch handelen, versterking van het onderwijs in de vakken wiskunde en Nederlands en versterking van het MVI-onderwijs. Net als in schooljaar 2022-2023 gebeurde dit onder meer door verkleining van de klassen en extra assistentie in de klassen. De corona-envelop van het vmbo wordt ook in het eerste deel van 2024 nog uitgegeven, volgens de volgende verdeling:

Spreiding corona-envelop vmbo 2021 en 2022 over verschillende schooljaren

2021-2022	2022-2023	2023-2024
€ 308.000,- (corona-envelop 2021)	€ 223.500,- (vanuit corona-envelop 2022)	€ 223.500,- (vanuit corona-envelop 2022)

Binnen het vmbo besteedden we de corona-envelop in 2023 als volgt:

Besteding corona-envelop vmbo in 2021, 2022 en 2023

Interventies VMBO	2021	2022	2023
A: Meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren			
B: Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 31.152	€ 164.570	€ 49.688
C: Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 61.037	€ 173.193	€ 103.055
D: Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen			
E: (Extra) inzet van personeel en ondersteuning			
F: Faciliteiten en randvoorwaarden: Activiteiten die randvoorwaardelijk / ondersteunend zijn voor interventies (A-E), ouderbetrokkenheid en digitale technologie			
G: Overig: uitsluitend bedoeld voor dotaties aan voorzieningen voor transitievergoedingen, de voorziening verrekening uitkeringskosten en/of dotatie aan een bestemmingsreserve NPO			
Totaal besteed	€ 92.189	€ 337.763	€ 152.743
Totaal corona-envelop vmbo 2021+2022+2023	€ 755.000		
NPO middelen 2023	€ 260.807		
Besteding corona-envelop	€ 582.695		
Verschil	€ 433.112		

Het vmbo gaf in 2023 54,3 procent van de NPO-middelen uit aan de inhuur van personeel dat niet in loondienst was. We kozen voor deze vorm, door de tijdelijke aard van de NPO-middelen. De voortgang van de interventies is als volgt:

NPO interventie	In welke fase bevindt de uitvoering van de activiteit zich?	Verloop de uitvoering van deze activiteit volgens planning?	Hoe beoordelen we de voortgang van deze activiteit?	Is de groep leerlingen die beoogd was te bereiken met deze activiteit ook bereikt?
Versterking pedagogisch-didactisch klimaat	Uitgevoerd	Conform planning	Goed	Grotendeels
Inzet onderwijsassistenten bij wiskunde, rekenen en taal	Uitgevoerd	Conform planning	Goed	Volledig
Extra begeleiding en professionalisering MVI	Uitgevoerd	Conform planning	Goed	Volledig
Klassenverkleining	Uitgevoerd	Conform planning	Goed	Volledig

Aan het einde van schooljaar 2023-2024 voeren we een eindevaluatie uit van het NPO binnen het vmbo. Daarin onderzoeken we welke ontwikkelingen we ook na het NPO willen behouden.

Kansengelijkheid en voorbereiding op de arbeidsmarkt

Het bestrijden van kansengelijkheid is terecht een belangrijk politiek thema. Op onze school proberen we op een aantal manieren kansengelijkheid tegen te gaan:

• Sterke ondersteuningsstructuur

Een flink aantal leerlingen groeit op in minder kansrijke situaties. Met een sterke ondersteuningsstructuur kunnen leerlingen die iets extra's nodig hebben tot hun recht komen.

• Opstroom

We zetten in op opstroom, bijvoorbeeld door leerlingen bepaalde vakken op een hoger niveau te laten doen. Daarmee doorbreken we het patroon dat het basisschooladvies de toekomstige schoolcarrière bepaalt en kansen beperkt. In 2021 was de opstroom 50 procent.

• Begeleiden bij overstap naar mbo

We vergroten kansen voor onze leerlingen door ze beter te begeleiden bij de overstap naar het mbo. We besteden extra aandacht aan persoonsvorming en sociale en schoolse vaardigheden.

Strategisch personeelsbeleid (HRM)

Afstemming op onderwijskundige visie

De school heeft een ontwikkelingsgerichte visie op onderwijs. Dat betekent dat we leerlingen steeds willen uitdagen om een volgende stap te zetten in hun ontwikkeling, dat we aandacht hebben voor de brede ontwikkeling en dat we altijd zoeken naar betekenisvolle lessituaties. Dat vraagt ook iets van het personeel:

Werving

Belangrijker dan een indrukwekkend cv zoeken we innovatief ingestelde professionals die sterk zijn in het anticiperen op de onderwijsbehoeftes van leerlingen, die het onderwijs uitdagend willen maken en die een gevoel voor pedagogiek hebben (zeker gezien de populatie). Dus houding vinden wij belangrijker dan opgebouwde ervaring.

Professionalisering en ontwikkeling

Ons concept en onze populatie vragen veel van de mensen. Het is dus belangrijk om tijd en aandacht te geven aan het begeleiden van nieuwe docenten, zeker als ze nog in opleiding zijn. Daar hebben we intern een docentenbegeleider voor en we huren een externe in voor de trainingen.

Maar ook voor de gevorderde docenten is professionalisering van groot belang. We investeren in 'scrum' om doelgerichter creatieve lessen te geven. Het team is geïnformeerd over de manier waarop je actualiteiten in de lessen integreert. Bij een ontwikkelingsgerichte visie horen ontwikkelgesprekken met ouders en leerling en betekenisvolle projecten. We begeleiden docenten bij het voeren van deze ontwikkelgesprekken en het vormgeven van betekenisvolle projecten. En binnen de vaksectie wordt kennis en ervaring uitgewisseld.

Onze populatie stelt ons ook voor een uitdagende opgave. De gedragsproblematiek neemt in omvang toe. Om die reden scholen we onze mentoren. We verzorgen trainingen in groeps-

dynamiek en omgaan met complex gedrag. Teamleden weten inmiddels veel over de gevaren van social media en hoe ze die bespreken met de leerlingen.

Sturen op ontwikkeling en welzijn

Gesprekkencyclus

Jaarlijks vindt er een startgesprek en een functioneringsgesprek plaats met elke medewerker. Daarin komen ontwikkeling, ambitie, welzijn en arbeidsomstandigheden aan bod. Deze gesprekken worden oplossingsgericht gevoerd: begin bij de gewenste situatie, erken wat iemand al goed doet in die richting en dan pas ontwikkelpunten formuleren. In deze gesprekken vindt ook de dialoog plaats over het strategisch personeelsbeleid. Dit thema bespreken we ook in het team en op andere niet ingeplande momenten.

Promotie

We stimuleren docenten die eraan toe zijn om te gaan voor een promotietraject.

Welzijn

Als school zijn we voortdurend bezig met het zo goed mogelijk verdelen van de workload en om mensen in hun kracht te zetten. Daar heeft elk teamlid ook zelf een grote verantwoordelijkheid in. Jaarlijks maken we met elkaar de taakindeling voor het nieuwe schooljaar. We doen ook periodiek een personeelschouw om te kijken hoe het met de mensen gaat.

Verzuim

Helaas komt het ook voor dat mensen dreigen uit te vallen of verminderd inzetbaar zijn. In dat geval werken we constructief samen met de arbodienst. Ons accent ligt op het voorkomen van langdurige uitval. Bij zorgelijke signalen gaan we direct met de medewerker in gesprek voor een preventieve aanpak. De arbodienst speelt hierin ook een rol. Het kan zijn dat de uren worden verminderd of dat andere aanpassingen worden gedaan in het takenpakket. Frequente verzuimers worden opgeroepen voor een gesprek om te kijken hoe de frequentie omlaag gebracht kan worden.



Vier keer per jaar analyseren wij de verzuimcijfers en zoeken wij naar maatregelen om verzuim te beïnvloeden. In 2023 was het verzuim hoog in de piekperiodes. Voor schooljaar 2023-2024 hebben we aanpassingen gedaan in de workload en planning om de piekmomenten beter behapbaar te houden.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Elk jaar meten we de tevredenheid van de medewerkers. In 2023 toonden de resultaten een positief beeld. Men werkt graag op onze school. Toch sprong werkbelasting er wel uit als een punt van zorg. Daar zijn ten aanzien van het schooljaar 2023-2024 afschalende maatregelen voor getroffen. Onduidelijkheid en soms 'last minute acties' leiden eveneens tot werkdruk. Het heeft ons gesterkt in de ambitie om beter te plannen, vooruit te kijken en af te stemmen.

Werkdrukmiddelen

Voor het vmbo van MA is in 2023 € 128.750 beschikbaar gesteld voor werkdrukverlichting. De besteding van deze werkdrukmiddelen is verdeeld in een pakket maatregelen voor individuele medewerkers en een pakket met collectieve maatregelen. Het pakket met collectieve maatregelen is in overleg met teamleden tot stand gekomen. We zullen in juni 2024 de inzet van de werkdrukmiddelen evalueren in het team en tijdens individuele gesprekken om (volgens de PDCA-cyclus) te komen tot input voor de besteding.

Werkdrukverlichting individueel

Individueel keuzebudget

Iedere werknemer die voor het vo-deel van de mbo-instelling werkt, krijgt 40 uur individueel keuzebudget naar rato toegekend. Hiermee kunnen keuzes worden gemaakt die passen binnen de levensfase, de persoonlijke situatie en de werkdruk verminderen of de duurzame inzetbaarheid vergroten. De schoolleiding heeft besloten om deze uren voor de medewerkers van het vmbo (stafmedewerkers uitgezonderd) voor het komende schooljaar en de daaropvolgende jaren op te nemen in hun normjaartaak. De afstemming over de invulling van deze 40 uur bespreekt de werknemer met de direct leidinggevende.

Besteed bedrag: € 45.982,-

Elk jaar meten we de tevredenheid van de medewerkers.

Middelen voor professionalisering basisvaardigheden

Docenten in het vo krijgen het recht 16 uur te besteden voor professionalisering basisvaardigheden. Ook deze 16 uur wordt in de normjaartaak van de medewerkers opgenomen. De professionaliseringsuren worden direct gekoppeld aan het professionaliseringsplan en zullen worden toegevoegd aan de huidige 80 uur voor algemene taken in de normjaartaak.

In de praktijk betekent dit dat er jaarlijks minimaal acht bijeenkomsten, inclusief studiedagen zijn georganiseerd. Aangezien de middelen voor professionalisering basisvaardigheden individueel van aard zijn, konden de werknemers ook hier eigen keuzes maken in plaats van deze in te zetten voor de collectieve professionalisering. De afstemming over de invulling van deze uren heeft de werknemer besproken met de direct leidinggevende.

Besteed bedrag: € 18.393,-

Collectieve werkdrukverlichting

Het resterende budget is ingezet voor een collectieve aanpak van werkdruk. De besteding is, conform afspraak met het CvB, gebaseerd op intern beraad met enkele teamleden. De conclusie was om de middelen te besteden aan:

1. Ontspannende activiteiten/teambuilding per vaksectie
2. Ontwikkeltijd (leerlijnen en lesmateriaal)
3. Onderwijsassistentie

Besteed bedrag: € 64.375,-



In december was de Melkweg gevuld met dansende studenten en stond muzikaal MA-talent op het podium

Medezeggenschap

Studentenraad

De zeven leden van de MA-Studentenraad hebben in 2023 actief ingezet op thema's die het welzijn van studenten, de rechten & plichten, kansengelijkheid en de onderwijskwaliteit aangaan.

JOB-training 'Van plannen naar invloed'

In juni hebben de leden van de Studentenraad een training gevolgd van het JOB-mbo. Centraal in de training stond het professionaliseren van de studentenparticipatie en medezeggenschap, door het verbeteren van vaardigheden om effectief te vergaderen, te onderhandelen en invloed uit te oefenen.

Medezeggenschap

Naast reguliere onderwerpen van medezeggenschap, zoals de MA-begroting en de leermiddelenlijsten, is de Studentenraad in 2023 actief betrokken geweest bij:

- Onderzoek naar een opleidingsportfolio voor de toekomst;
- De inhoud van de Kwaliteitsagenda 2024-2027, met onderwerpen als: afspraken uit het Stagepact, studentenwelzijn, kansengelijkheid en voorbereiding op de arbeidsmarkt of een vervolgopleiding;
- Terugkoopregeling leermiddelen;
- Intern vertrouwenspersoon;

- Huisvesting en een rijke leeromgeving;
- Initiatieven rond een gezonde school, waaronder het rookbeleid en het assortiment van de kantine.

Hoog bezoek

De Studentenraad was aanwezig bij het evenement Skills the Finals in de RAI. De voorzitter van de Studentenraad heeft koffiemokken overhandigd aan de hoogste officier van Z.M. Koning Willem-Alexander, die een bezoek bracht aan het mbo-evenement. Minister Dijkgraaf heeft twee keer een bezoek gebracht aan MA. In april tijdens de Mental Health Alert Week vormden drie studentenraadleden het ontvangstcomité. De minister ging met studenten in gesprek over mentale gezondheid.

Enquête Green Kitchen kantine

De Studentenraad heeft in mei 2023 zelfstandig een enquête uitgezet om studenten te vragen naar de tevredenheid over de kantine. Hieruit zijn aanbevelingen gekomen ten aanzien van het assortiment, de prijzen en de openingstijden. In 2024 wordt een werkgroep opgericht die zich bezighoudt met studentenwelzijn en een gezonde school.

Nieuwe stoelen

De Studentenraad is blij en verrast dat er

nieuwe stoelen zijn voor alle studenten. De oude stoelen waren aan vervanging toe en de lobby van de raad heeft effect gehad.

Schoolfeest Winter Wonderland

De Studentenraad was samen met een paar medewerkers van MA van de feestcommissie actief betrokken bij de organisatie van een geweldig schoolfeest. In december was de Melkweg gevuld met dansende studenten en stond muzikaal MA-talent op het podium.

Speerpunten Studentenraad

In overleg met de begeleider van de Studentenraad zijn de volgende speerpunten geformuleerd, waarop in 2024 acties worden ingezet:

- Welzijn van studenten
- Gezonde school
- Leeromgeving en leeractiviteiten
- Huisvesting en interieur

Nieuwe leden Studentenraad

De Studentenraad hoopt de taken en initiatieven in 2024 met nieuwe leden te kunnen voortzetten. Het doel is om op genoemde speerpunten actie te ondernemen, in dialoog te gaan met de achterban en met samenwerkingspartners om advies te geven over MA-beleid. »



Ondernemingsraad

Dit jaar hield de Ondernemingsraad (OR) twee verkiezingen. Eén daarvan vond voor de zomer plaats, omdat de termijn van vier zittende leden verstreek, waaronder die van de voorzitter. Hij heeft zich gedurende acht jaar met veel enthousiasme ingezet voor de OR. Door het vertrek van twee OR-leden naar een baan buiten MA vond in december een tweede verkiezing plaats.

Sinds eind 2023 bestaat de OR uit acht leden; dat is één meer dan aan het begin van het jaar. Zes leden zijn onderwijsgevend (OP) en twee leden zijn onderwijs-ondersteunend (OBP).

Professionalisering

In september 2023 heeft de OR een tweedaagse training gevolgd waarbij kennisoverdracht en samenwerking belangrijke thema's waren. Tijdens de training is de basis gelegd voor initiatiefvoorstellen die de OR in 2024 op de agenda zet op gebied van AVO, duurzaamheid, werkdruk en taakbelasting. De OR werkt met drie commissies: HR, Onderwijs en Financiën. In 2024 volgen enkele leden individuele trainingen bij het Platform Medezeggenschap waarbij we dit jaar zijn aangesloten, met als doel de OR verder te professionaliseren.

Medezeggenschap

De OR heeft dit jaar nader kennis gemaakt met leden van de RvT. Door het vertrek van een van de leden van

de RvT heeft de OR advies gegeven over het functieprofiel voor een nieuw RvT-lid. In samenspraak met de RvT is de procedure van de bindende voordracht vastgelegd. In het overleg met het CvB stonden, naast de jaarlijkse terugkerende onderwerpen, de instemmingsaanvragen voor de werkagenda 2023-2027 en het zoeken naar een nieuwe Arbodienst op de agenda. In het Art24-overleg met het CvB zijn werkafspraken gemaakt voor de komende advies- en instemmingsaanvragen. In de jaarlijkse Gezamenlijke Vergadering van OR, RvT en CvB is instemming op de hoofdlijnen van de begroting gegeven. Er zijn afspraken gemaakt om het proces ten aanzien van de hoofdlijnen van de begroting eerder te starten om de rol van de medezeggenschap te versterken.

Werkagenda 2023-2027

De OR heeft instemming gegeven op de werkagenda 'Samen Werken aan Talent' 2023-2027 waarin MA de doelen en plannen voor de komende jaren verantwoordt naar het ministerie van OCW. Belangrijke prioriteiten in de werkagenda zijn het bevorderen van kansengelijkheid voor mbo-studenten, het verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. De OR heeft met name de HR-thema's kritisch bevestigd en de OR wordt in de uitwerking van de plannen meegenomen.

Arbo

De OR heeft instemming gegeven op de keuze en het contract van de nieuwe Arbodienst. Afsproken is dat de OR jaarlijks in gesprek gaat met de Arbodienst om geïnformeerd te worden over de arbeidsomstandigheden en het ziekteverzuim. Er was al eerder instemming gegeven op het Verzuimprotocol. Het concept Plan van Aanpak Verzuim is besproken en komt in 2024 voor instemming naar de OR. Nadere afstemming van het protocol en Plan van Aanpak Verzuim met de nieuwe Arbodienst is belangrijk.

Werkdruk

De OR heeft instemming gegeven aan de werkdrukmiddelen die voor het vmbo beschikbaar zijn. We hopen dat de middelen een effectieve vermindering van de werkdruk opleveren binnen het vmbo. De aanpak van werkdruk is een belangrijk thema voor de OR. Dit wordt onderstreept door de uitkomsten van het medewerkersonderzoek van 2023. De OR heeft meegedacht met de werkgroep 'Werkdruk', die binnen MA actief is, en heeft aanbevelingen gedaan om de werkdruk aan te pakken. Een MA-brede visie op werkdruk ontbreekt echter nog. De OR blijft de noodzaak van een werkdrukplan onderstrepen.



Eén van de leden van de Ouderraad heeft het initiatief genomen om een kerstontbijt voor de leerlingen te verzorgen.



Ouderraad vmbo

De Ouderraad bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter, ondersteuner vanuit MA en vijf leden. Zij komen drie à vier keer per jaar samen voor een ouderraad-vergadering en daarnaast zijn zij ook aanwezig bij de gezamenlijke vergaderingen met het CvB en de RvT van MA. Zij zetten zich actief in om vanuit het ouderperspectief de school te ondersteunen en te adviseren.

Medezeggenschap

Op verzoek van de directie van het vmbo wordt de Ouderraad om instemming gevraagd over:

- De hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting;
- Het schoolplan;
- Het Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA).

Speerpunten

Vanuit de Ouderraad komen diverse onderwerpen naar voren die ieder jaar met de directie van het vmbo besproken worden omdat deze door de Ouderraad als zeer belangrijk worden ervaren voor het welzijn van de leerlingen.

Dit zijn de volgende punten:

- Communicatie
- Lesuitval
- Lerarentekort
- Huisvesting

Ondanks het feit dat deze zaken nooit helemaal opgelost kunnen worden, vindt de Ouderraad het wel belangrijk deze onderwerpen elke keer weer aan te stippen.

Open Dagen

De Ouderraad is aanwezig op de Open Dagen van het vmbo van MA. De leden

van de Ouderraad ontvangen dan leerlingen van groep 8 en hun ouders met een kop koffie of thee. De 'nieuwe' ouders en hun kinderen kunnen zo op een informele manier vragen stellen over de school aan de leden van de Ouderraad. Dit wordt door alle partijen positief ontvangen.

Kerstontbijt

Eén van de leden van de Ouderraad heeft het initiatief genomen om een kerstontbijt voor de leerlingen te verzorgen. Dit idee werd positief ontvangen door de directie van het vmbo en de Ouderraad heeft dit vervolgens gerealiseerd met behulp van de school. Vanuit een kraampje in de kantine hebben de leden van de Ouderraad warme chocolademelk met allerlei lekkernijen uitgedeeld aan de leerlingen.

Practoraten

Practoraat Mediawijsheid

Het Practoraat Mediawijsheid is inmiddels een gevestigd onderdeel van MA. Binnen dit practoraat doen docenten uit verschillende opleidingen en van verschillende instellingen samen praktijkgericht onderzoek om zich te professionaliseren in mediawijsheid en ICT-bekwaamheid. Het succes van het practoraat werd benadrukt door de vele websitebezoekers die gretig gebruikmaakten van de tientallen opgeleverde lesbrieven, workshops, spellen, videotutorials en overige onderzoeken van onze docenten. Waar we tijdens de coronapandemie bij hoge uitzondering 10.000 bezoekers per maand trokken, gebeurde dat het afgelopen jaar meermaals.



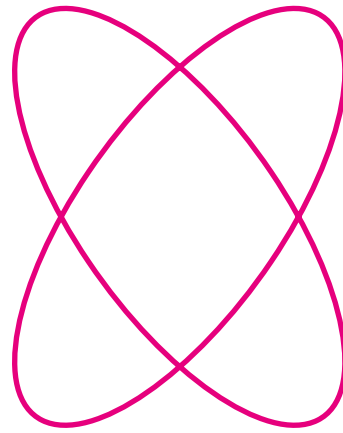
In wekelijkse bijeenkomsten wisselden docenten van de vier Amsterdamse mbo-instellingen ervaringen uit over hun onderzoeken. Een belangrijke focus lag dit jaar op de inzet van digitalisering vanuit de drievoudige kwalificatie van het mbo. Thema's die hieruit volgden zijn: digitaal burgerschap, kansen-gelijkheid en doorstroom. De betrokken MA-docenten onderzochten onder andere hoe eye-tracking-technologie geïmplementeerd kan worden in het curriculum, hoe aannames een rol spelen bij digitale geletterdheid en hoe digitale tools bijdragen aan formatief handelen. Deze onderzoeken sloten aan op de behoeften vanuit de teams. Vanuit MA namen in 2023 weer vijf docenten deel aan deze bijeenkomsten vanuit de opleidingen PET, MV, MEP & MR, AV en DTP.

Hoewel de onderzoekscomponent traditioneel is belegd bij onze onder-

zoekersdocenten, heeft in schooljaar 2022-2023 ook het kernteam onderzoek gedaan. Bij dit onderzoek is gekozen voor een onderbelicht onderwerp als het gaat om mediawijsheid, namelijk: kansenongelijkheid die ontstaat door het gebruik van technologie in de klas. Niet alle studenten hebben dezelfde kansen wanneer het aankomt op het gebruik van technologie in de klas (denk aan laptops en software) en de digitale vaardigheden die daarbij horen. Het onderzoek leidde tot een [onderzoeksverslag](#) en [samenvatting](#) met praktische handreikingen om docenten te helpen om te gaan met kansenongelijkheid in de klas. Ook volgden er verschillende workshops voor docenten, die binnen

en buiten MA voor bewustwording rond dit thema zorgden. Met alle betrokken mbo-instellingen en in samenwerking met de gemeente Amsterdam onderzoeken we nu de wenselijkheid en haalbaarheid van een Practoraat Gelijke kansen voor de stad Amsterdam.

Verder breidde het practoraat haar adviserende rol binnen MA uit. Naar aanleiding van de resultaten van de Imonitor 'Leren en lesgeven met ICT' is een passende scholingsaanbieder gezocht om docenten te professionaliseren in activerend en gedifferentieerd lesgeven met ICT. Het Practoraat Mediawijsheid adviseerde HR en het onderwijskundig team over het aansluiten van de trainingen op de scholingsbehoeften per team door een quickscan te ontwikkelen. Ook bij de communicatie over de team-trainingen ondersteunde het practoraat



met een door hen gemaakte introductievideo.

De inspanningen van het Practoraat Mediawijsheid hebben bijgedragen aan MA-brede doelstellingen, bouwen voort op de doelstellingen uit de oude Kwaliteitsagenda en bereiden voor op de vernieuwde doelstellingen uit de nieuwe Kwaliteitsagenda. Door het professionaliseren van docenten en het verrijken van het onderwijs met onderzochte en geteste leermiddelen hebben we onderwijs van hoog niveau gestimuleerd. In samenwerking met onze vaste partners (ROC van Amsterdam, MBO College West, ROC TOP en het Hout- en Meubileringscollege) vormen we een leergemeenschap waar de docent ruimte krijgt voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. In 2024 bouwen we verder aan de verrijking van de leeromgeving en de zichtbaarheid van onze leergemeenschap binnen MA.

Practoraat Het Nieuwe Kijken

Naast het Practoraat Mediawijsheid is er binnen MA sinds 2016 het Practoraat Het Nieuwe Kijken. Dit practoraat richt zich op de toepassing van technologische ontwikkelingen in de creatieve industrie (en daarbuiten). In 2023 is verkend hoe dit practoraat een doorstart kan krijgen in het samenwerkingsverband tussen de technisch-creatieve vakscholen. Dit naar aanleiding van het succes van het reeds bestaande samenwerkingsverband met het Grafisch Lyceum Utrecht in XR Lab, een spin-off van het practoraat. Vastgesteld is dat er een nieuw gezamenlijk practoraat opgericht gaat worden, genaamd 'Immersive Solutions'. Dit lijkt in vorm op het Practoraat Mediawijsheid en in inhoud op het oorspronkelijke Practoraat Het Nieuwe Kijken.

Vastgesteld is dat er een nieuw gezamenlijk practoraat opgericht gaat worden, genaamd 'Immersive Solutions'

Human Resources (HR)

Personeel vinden en behouden en een hoger ziekteverzuim waren belangrijke aandachtspunten binnen MA in 2023. Daarnaast hebben we vanuit de afdeling HR, net als in 2022, invulling gegeven aan een organisatie met ruimte voor professionele en persoonlijke ontwikkeling waar je vooral graag bij wil (blijven) horen. De focus daarbij was: talentontwikkeling en verdere professionalisering van medewerkers. Als werkgever aantrekkelijk zijn én blijven blijft een belangrijk thema en vormde de rode draad in de HR-activiteiten van MA in 2023.

We teach guts
In de keuzes die de afdeling HR maakt is het strategisch personeelsbeleid een afgeleide van de Next Level strategie (2022-2027). De afdeling HR werkt vanuit de gezamenlijke waarden ‘open, duurzaam en ontwikkelingsgericht’ en stelt zich de vragen: wat vraagt dit in het gedrag van onze collega’s en hoe kan de afdeling HR hierin bijdragen? Hieronder is weer-gegeven hoe de afdeling HR de doorvertaling maakt vanuit de strategie naar HR-thema’s die in 2023 aandacht hebben gehad en in 2024 verder worden uitgewerkt.

In 2023 is de arbeidsmarktcommunicatie ingericht op basis van onze gezamenlijke waarden. Die zijn ook richtinggevend in het onboardingproces van nieuwe medewerkers. Op deze manier bevorderen we een gewenste houding en gedrag.

Dat medewerkers zich blijvend ontwikkelen was in 2023 ook een belangrijk HR-thema. Op verschillende manieren werd professionalisering van medewerkers gestimuleerd. Middels coaching, ontwikkelassessments, trajecten ‘Verzilver je talent’ en opleidingen werd gewerkt aan leiderschaps- en talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. De gesprekkencyclus en het promotiebeleid, die ook van belang zijn bij het stimuleren van een leven lang ontwikkelen, zullen worden aangescherpt op basis van het in 2024 nieuw te ontwikkelen functiehuis.

In het kader van het leren van en met elkaar is door de afdeling HR in 2023 een aanzet gemaakt om ten behoeve van recruitment samen te werken met soortgelijke onderwijsinstellingen en kennispartners. Daarnaast zijn de mogelijkheden voor het



inrichten van een MA Academy in samenwerking met externe partijen verkend. Hier zal in 2024 een vervolg aan worden gegeven.

Tot slot is in 2023 door de afdeling HR geïnvesteerd in de samenwerking tussen lijn en staf. Er zijn belangrijke stappen gezet om de basis op orde te krijgen. Zo is het formatieproces herijkt en de personeelsadministratie verbeterd. De optimalisatie hiervan blijft in 2024 een aandachtspunt.

Verdeling College van Bestuur, onderwijs en staf per peildatum 1 oktober 2023

	2021			2022			2023		
	Fte	%	Aantal	Fte	%	Aantal	Fte	%	Aantal
CvB	2,0	0,8%	2	2,0	0,6%	2	2,0	0,7%	2
Onderwijs*	176,2	68,7%	211	186,4	58,8%	236	176,9	59,0%	228
Staf	78,2	30,5%	87	128,6	40,6%	153	120,9	40,3%	153
Totaal	256,4	100%	300	316,9	100%	391	299,8	100%	383

*De afname in de onderwijsformatie is te verklaren door het wegvallen van de NPO-middelen. Vorig jaar zijn de NPO-middelen ingezet voor ondersteuning van het onderwijs en daarom was er een zichtbare toename van de onderwijsformatie in 2022. In 2023 zijn geen NPO-middelen voor het mbo meer ingezet, vandaar de afname.

Professionalisering van medewerkers is de kern-taak van HR. Dit willen we bij onze medewerkers stimuleren, want ieders bijdrage doet ertoe.

Onboarding nieuwe medewerkers
Nieuwe medewerkers hebben twee introductieavonden bij-gewoond, waarbij tijdens de tweede avond zowel door het Practoraat Mediawijsheid als vanuit het XR Lab een innovatief programma werd aangeboden. Deze avonden zijn bedoeld om het socialisatieproces te bevorderen, de organisatie te leren ken-nen en onderling kennis en ervaring uit te wisselen. Deze avonden zijn een coproductie van de afdeling HR en het onderwijs.

Professionalisering
Professionalisering van medewerkers is de kerntaak van HR. Dit willen we bij onze medewerkers stimuleren, want ieders bijdrage doet ertoe. Ook in onze nieuwe Next Level strategie (2022-2027) komt deze focus op verdergaande talentontwikke-ling binnen MA tot uitdrukking.

In 2023 zijn individuele vakmatige scholing en coaching op individueel niveau verder ontwikkeld. Dit is gerealiseerd dankzij nieuw gestarte ontwikkeltrajecten in het kader van de salaris-mix en uit deskundigheidsbevordering. Net als in voorgaande jaren zijn er zij-instromers als docenten gestart. Daarnaast is een aantal docenten in de afrondende fase van hun opleiding PDG (Pedagogisch Didactisch Getuigschrift). Ook de leerge-meenschap, die in dit PDG-traject verdere ondersteuning biedt, is opnieuw van start gegaan. Er is voor de nieuwkomers die niet direct in 2023 konden starten een incompany-traject ingekocht. Dit hangt samen met het opleidingstraject. De ene week gaan de docenten naar de HvA, de week erna vormen ze een leerge-meenschap waar ze samen met elkaar leren. Eind januari 2024 start weer een groep van nog niet bevoegde docenten met het PDG. Het betreft allemaal zij-instromers. We starten echter niet ieder jaar een incompany-traject. In onderstaande tabel wordt vanuit een meerjarenperspectief de professionalisering weergegeven.

Professionalisering (scholing/coaching) bezien in meerjarenperspectief

Aantallen op Jaarbasis	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vakmatig individueel	66	66	28	67	71	50
PDG	40	30	32	36	33	29
Coaching individueel	28	27	30	21	44	40
Vakmatig team	4	1	1	7	9	9
Teamtraining	9	21	3	19	15	1
Coaching team	11	4	1	6	7	5
Totaal	158	149	95	156	179	134



Opleidingskosten

In 2023 is het volgende uitgegeven aan de formele professionalisering van personeel.

Opleidingskosten

Coaching individueel	€ 54.770
Coaching team	€ 121.881
PDG	€ 84.818
Teamtraining	€ 3.920
Vakmatig individueel	€ 90.007
Vakmatig team	€ 18.832
Totaal	€ 374.227
Salariskosten PDG medewerkers	€ 267.239
Salariskosten Lerarenbeurs	€ 41.858
Salariskosten MBO Scholing	€ 23.439
Totale opleidingskosten 2023	€ 706.764



Coaching

Er vindt veelvuldig coaching plaats op zowel individuele basis als op teamniveau. De zij-instromers volgen een PDG-traject. Daarnaast zijn er vele individuele vakmatige opleidingen gestart en heeft er een teamtraining plaatsgevonden.

Overige trajecten

Met het oog op het stimuleren van het pedagogisch-didactisch klimaat zijn in lijn met de onderwijsvisie van MA in 2023 voorbereidingen gestart voor de inkoop van een professionaliserings-traject. Dit gebeurde mede naar aanleiding van de uitkomsten van de monitor Leren en lesgeven met ICT. In reactie hierop heeft de afdeling HR in afstemming met de onderwijsteams en de stafdienst Onderwijs een advies uitgebracht om te gaan samenwerken met een bureau voor scholing op het gebied van differentiëren met ICT. Dit professionaliseringstraject gaat in 2024 van start.

Verder zijn er verscheidene scholingen gevolgd door LB-docenten die horizontaal worden overgeschaald naar LC voor de duur van het ontwikkeltraject, met als afronding een promotietraject.

Leiderschap

In 2023 heeft de leiderschapsontwikkeling van de staf en de opleidingsmanagers aandacht gekregen. In eerste instantie is er aandacht besteed aan het efficiënter inrichten van de managementstructuur. Later in het jaar heeft een verkennende bijeenkomst plaatsgevonden met een gespecialiseerd bureau in relatie tot drie thema's: cultuur en leiderschap, strategie-implementatie en -activatie en structuur. Hier wordt in 2024 een vervolg aan gegeven.

Salarismix

MA zet stevig in op de LC-functie als de ruggengraat van het onderwijs. De instroom van een groep nog niet bevoegde zij-instromers in LB die met een PDG-traject hun bevoegdheid gaan behalen, werkt op termijn op een positieve manier door in het percentage LC-docenten binnen MA. Ook in 2023 zijn weer nieuwe ontwikkeltrajecten op het gebied van LB/LC opgestart. We verwachten dat die in de komende jaren leiden tot een verhoging van het percentage LC-docenten, maar alleen als er sprake is van een gelijkblijvende populatie. De percentages LC en LD blijven daardoor op dit moment nog enigszins achter op de landelijke doelstelling voor het mbo.

Salarismix mbo

Schaalcode	01-10-21	01-10-22	01-10-23	31-12-23	Doelstelling mbo
Totaal	100%	99,62%	100%	100%	
LB	45,33%	39,17%	33,81%	33,95%	25%
LC	46,53%	52,44%	60,34%	60,12%	65%
LD	8,14%	8,01%	5,85%	5,94%	10%

Functiemix vmbo

Schaalcode	01-10-21	01-10-22	01-10-23	31-12-23	Doelstelling vmbo
Totaal	100%	100%	100%	100%	
LB	43,27%	59,71%	43,41%	41,46%	16%
LC	46,42%	35,39%	52,78%	54,62%	55%
LD	10,31%	4,90%	3,81%	3,92%	29%



Nieuwe Arbodienst

In 2023 bleek dat er behoefte was aan een Arbodienst met meer deskundigheid op het gebied van de preventie van ziekteverzuim en werkdruk. In overleg met ons inkoopbureau is daarop een onderhandse aanbestedingsprocedure gevolgd. Gesprekken met vijf Arbodiensten hebben geleid tot de keuze voor een Arbodienst die helder is in de communicatie en werkt met een taakgedelegeerde verzuimconsultant die het eerste contact heeft met medewerkers en leidinggevendenden. Voorafgaand aan de ingang van het contract organiseerde de nieuwe Arbodienst samen met de afdeling HR een kick-off en werden alle opleidingsmanagers, stafhoofden en de OR geïnformeerd.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimcijfer binnen MA bedroeg in 2023 6,6 procent. Dit cijfer kunnen we deels verklaren door een toename in het aantal medische situaties ten opzichte van de voorafgaande jaren. De meldingsfrequentie wordt berekend door het aantal ziekmeldingen te delen door het aantal medewerkers. Opvallend is dat de meldingsfrequentie in 2023 lager was dan in 2022, maar het verzuimpercentage hoger. Mogelijk wordt dit veroorzaakt doordat sommige medewerkers zich pas laat ziekmelden.

Kengetallen verzuim 2023

	2021	2022	2023
Verzuimpercentage MA	4,8%	5,4%	6,6%
Meldingsfrequentie per jaar	0,6	0,8	0,7
Gemiddelde verzuimduur	26,0	25,7	39,9

De duur van het verzuim kun je opsplitsen in kort, middellang, lang en extra lang verzuim. In 2023 was de verdeling van de verzuimduurklasse binnen MA als volgt:

Kort < 8 dagen	Middellang 8 tot 43 dagen	Lang 44 tot 365 dagen	Extra lang > 365 dagen
1%	1,1%	3,4%	1,1%

Bron: Qlik Sense.

Op basis van de verdeling naar verzuimduurklasse kunnen we concluderen dat het langdurig verzuim 68 procent van het totale verzuim vertegenwoordigt. Dit is fors hoger dan gemiddeld in Nederland (58 procent) en binnen de mbo-sector.

Het nulverzuim, dus het aantal medewerkers dat niet heeft verzuimd, ligt daarentegen weer iets hoger dan gemiddeld. Binnen MA was het nulverzuim voortschrijdend over 2023 ruim 55 procent, terwijl het nulverzuim binnen de mbo-sector in 2022 49,2 procent was (over 2023 zijn geen benchmarkgegevens beschikbaar). Op basis van de beschikbare gegevens ligt het nulverzuim binnen MA in 2023 dus iets hoger dan binnen de mbo-sector in 2022.

De meldingsfrequentie is lager dan gemiddeld. We kunnen hieruit concluderen dat onze medewerkers loyaal zijn en pas laat de

beslissing nemen om te verzuimen. Binnen MA duurt verzuim gemiddeld 39 dagen, terwijl dit in de mbo-sector gemiddeld 30 dagen duurt. In samenwerking met onze nieuwe Arbodienst en leidinggevendenden gaan we in 2024 aan de slag om het verzuim verder terug te dringen. Ons nieuwe up-to-date verzuimprotocol gaat daarbij helpen. Op basis van een analyse van de verzuimgegevens van de afgelopen twee jaar maken we een concreet plan van aanpak dat richting zal geven aan de nodige interventies voor de komende periode.

Begeleiding bij ontslag

In het kader van goed werkgeverschap begeleidt MA werknemers bij ontslag zo goed mogelijk bij het zoeken naar een nieuw perspectief voor de toekomst. Daarom zijn ook in 2023 medewerkers die bij MA uit dienst traden in contact gebracht met een extern, gespecialiseerd bureau voor begeleiding bij het vinden van nieuw werk. MA vindt het belangrijk om oud-werknemers een nieuw toekomstperspectief te helpen vinden en is als eigenrisicodragers verantwoordelijk voor het beperken van de uitgaven in het kader van sociale zekerheid. MA betaalt zelf de WW-uitkering aan oud-werknemers.

Medewerkersonderzoek 2023

De vragen in het medewerkersonderzoek van 2023 zijn toegespitst op de nieuwe Next Level strategie (2022-2027), werkdruk, ongewenst gedrag en sociale veiligheid en het promotiebeleid. De onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd aan het CvB, opleidingsmanagers en stafhoofden. De presentatie aan het CvB leidde tot de opzet van drie werkgroepen, namelijk: Werkdruk, Werkprocessen en Communicatie & Sociale veiligheid. Die drie werkgroepen zijn met specifieke uitkomsten aan de slag geweest:

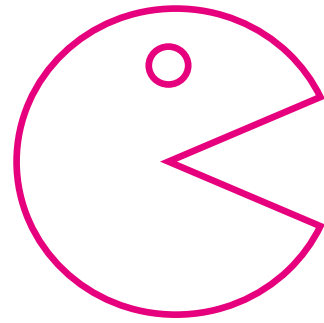
- **Werkdruk:** gaat binnen de organisatie aan de slag met de focus op werkgeluk, het oude werkdrukplan (taaktoedeling en -duidelijkheid, transparantie van het besluitvormingsproces en het beleggen van eigenaarschap).
- **Werkprocessen:** deze werkgroep gaat in kaart brengen wat de vijf belangrijkste werkprocessen zijn in relatie tot de workflow van de studentenadministratie.
- **Communicatie & Sociale Veiligheid:** deze werkgroep gaat afspraken vastleggen en bepalen welke informatie wel en niet MA-breed gedeeld dient te worden en op welke manier.

In 2024 worden de bevindingen van de werkgroepen besproken en waar nodig en mogelijk uitgerold in de organisatie.

Werkdrukmiddelen vmbo

Het ministerie van OCW heeft voor het voortgezet onderwijs financiële middelen ter beschikking gesteld voor het verlagen van werkdruk. Hiervoor zijn afspraken gemaakt in de cao vo en de cao mbo. De middelen bestaan uit een bedrag per leerling en hebben betrekking op individuele middelen per medewerker en collectieve middelen per school. Deze middelen zijn in oktober aan de diverse betrokkenen uitbetaald. In het hoofdstuk Onderwijs vmbo wordt de inzet van deze middelen verantwoord.

Samenwerking ICT en onderwijs



Ter ondersteuning van de visie op formatief handelen en programmatisch toetsen is in nauwe samenwerking tussen ICT en het onderwijs een digitaal portfoliosysteem geselecteerd, waarmee we gaan werken. Intussen zijn we vergevorderd met de ingebruikname hiervan. Het systeem ondersteunt de samenwerking tussen docenten en studenten op voortgang van leerdoelen, en de resultaten van tussentijdse tevredenheidsmetingen bij zowel studenten als docenten zijn positief.

Op het gebied van privacy en cyberveiligheid is de samenwerking binnen de mbo-sector sterk verbeterd. Om hierbij aansluiting te vinden is MA toegetreden tot de coöperatie SURF en gestart met

projecten om gebruik te kunnen maken van services op gebied van cyberveiligheid. Via SURF ontstaat tevens een onderwijs-brede netwerkinfrastructuur, wat de samenwerking tussen onderwijsinstellingen voor MA-medewerkers vergemakkelijkt. Samenwerking vanuit de MBO Raad geeft MA toegang tot kennis en ondersteuning om continu te werken aan verbeteringen op gebied van informatiebeveiliging. Een voorbeeld hiervan is het convenant Cyberveiligheid voor het mbo en de eenduidige mbo-brede methode op het gebied van Governance, Risk en Compliance (het NBA-kader). MA is gestart met de eerste meeting op basis waarvan jaarlijks een verbeterplan wordt opgesteld.

Om de kans op een cyberaanval te verminderen, is de uitrol van multifactor-authenticatie dit jaar afgerond. Daarnaast is de kern van onze beveiligings- en netwerkapparatuur vernieuwd. Er zijn geen data meer opgeslagen op lokale servers; deze zijn in belangrijke mate gemigreerd naar applicaties in de cloud.

Procedures rondom de toegang tot applicaties en data zijn verder verbeterd in samenwerking met de afdeling HR. Voorbeelden hiervan zijn procedures rondom in- en uitdiensttreding. Ook de profielen rondom fysieke toegang en toegang tot privacygevoelige gegevens zijn herzien.



Het nieuwe digitale portfoliosysteem ondersteunt de samenwerking tussen docenten en studenten

Notitie helderheid publieke en private gelden

Binnen Stichting Media Amsterdam vinden de onderstaande private activiteiten plaats.



Cursussen aan bedrijfsleven

Grafisch Media Instituut Holding B.V. voert private activiteiten uit in de vorm van cursussen aan overheid en bedrijfsleven, tegen marktconforme condities. Hiermee heeft zij in 2023 een omzet behaald van €346.657,- en heeft een totaal van €373.955,- aan lasten gerealiseerd. Voor deze activiteiten worden geen publieke middelen of personele inzet van Stichting Media Amsterdam gebruikt. Grafisch Media Instituut Holding B.V. hanteert een kostprijsrekenmodel waarmee het samen met informatie over de markt de cursusprijzen vaststelt. Er is wel een relatie met Grafisch Media Instituut Holding B.V. Grafisch Media Instituut Holding B.V. huurt de locatie van waaruit het zijn activiteiten uitvoert van Stichting Media Amsterdam, die het pand huurt van Stichting Eigen Haard. De huurovereenkomst tussen Stichting Media Amsterdam en Stichting Eigen Haard (verhuurder) is één-op-één van kracht op de huurcondities voor Grafisch Media Instituut Holding B.V. De door Grafisch Media Instituut Holding B.V. te betalen vergoeding wordt op basis van het aantal gebruikte vierkante meters integraal doorbelast. De gehanteerde tarieven zijn onderhevig aan jaarlijkse indexatie van verhuurder Stichting Eigen Haard. Daarnaast voert Stichting Media Amsterdam de administratie voor Grafisch Media Instituut Holding B.V. tegen marktconforme condities. Stichting Media Amsterdam betaalt jaarlijks een bedrag van €40.000,- aan huur voor het vestigingsadres van GMI en verleent jaarlijks voor €8.000,- aan administratieve werkzaamheden.

Stichting Media Amsterdam investeert, in eerste instantie, deze uitgaven met publieke middelen en vordert deze, middels een terugbetaalverplichting, weer volledig terug van Grafisch Media Instituut Holding B.V. Deze terugbetaling kan door Grafisch Media Instituut worden gerealiseerd door uitvoering van haar private activiteiten.

Onderstaande vier activiteiten zijn leerbedrijven voor de mbo-studenten. Deze activiteiten vallen onder de kerntaak van MA. Voor transparantie hebben we deze activiteiten hieronder toegelicht.

Intern leerbedrijf

Stichting Media Amsterdam heeft twee interne leerbedrijven, namelijk MAMedia en MAMediaWinkel waar studenten van MA stage lopen omdat zij geen stageplek buiten MA konden vinden. Bij deze interne leerbedrijven doen zij onderwijsopdrachten in samenwerking met het bedrijfsleven. Daarnaast voeren zij interne opdrachten vanuit opleidingsteams uit. Alleen indien van toepassing wordt er een onkostenvergoeding voor materiaalverbruik (minder dan €5.000,- op jaarbasis) in rekening gebracht aan het bedrijfsleven. Deze vergoedingen zijn gebaseerd op de kostprijs. Er is geen sprake van bekostiging vanuit publieke middelen. Het bedrijfsleven kan voordeel halen uit de activiteiten van MAMedia en MAMediaWinkel. Echter zonder de opdrachten van het bedrijfsleven kan de publieke doelstelling (stage lopen) niet gerealiseerd worden.

XR Lab/HLO

Stichting Media Amsterdam heeft het leerbedrijf XR Lab, dat is gevestigd op het Media Park Hilversum. Het XR Lab is een (hybride) leeromgeving waarin studenten van MA, Grafisch Lyceum Utrecht en Hogeschool Utrecht samen met het bedrijfsleven onderwijsopdrachten uitvoeren. De studenten leren hierdoor projectmatig te werken. Er zijn geen inkomsten. Wij beschouwen het XR Lab als een activiteit die enkel is gericht op de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak die MA heeft. Het bedrijfsleven kan voordeel halen uit de activiteiten van het leerbedrijf. Echter zonder de opdrachten van het bedrijfsleven kan de publieke doelstelling (studenten voorbereiden op de arbeidsmarkt door middel van een (hybride) leeromgeving) niet gerealiseerd worden.

Het Impresariaat B.V.

Stichting Media Amsterdam heeft een intern leerbedrijf Het Impresariaat. Dit interne leerbedrijf faciliteert praktijkbegeleiding aan stagiairs van de opleiding Filmacteur tijdens hun stage. Hiermee heeft zij in 2023 €17.489,- aan baten behaald en een totaal van €16.026,- aan lasten gerealiseerd. Voor deze activiteiten wordt geen personele inzet van Stichting Media Amsterdam gebruikt. De praktijkbegeleiding wordt uitgevoerd door een externe partij. Het Impresariaat ontvangt hiervoor maandelijks een factuur en belast deze door aan Stichting Media Amsterdam. Deze doorbelasting vindt plaats tegen het ontvangen factuurbedrag met een opslag van €5,- per uur als mark-up voor onkosten die Het Impresariaat maakt.

Finance & Control, continuïteitsparagraaf en risicoparagraaf

Financieel verslag

Financieel beleid gedurende het verslagjaar

MA verzorgt voorgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs vanuit één stichting. Jaarlijks wordt een segmentatieoverzicht opgesteld en opgenomen in de jaarrekening waardoor allocatie van beide onderwijsvormen zichtbaar wordt.

Bij het opstellen van de begroting voor 2023 waren de speerpunten van onze Next Level strategie (2022-2027) leidend. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van de realisatie gedurende het verslagjaar. Daarnaast is rekening gehouden met de renovatie- en groot onderhoudsplannen voor onze gebouwen. De nieuwe Kwaliteitsagenda 2024-2027 is eind 2023 ingediend bij het ministerie van OCW. Hier sorteerden we al op voor vanwege de beschikbaar gestelde overgangsbekostiging kwaliteitsmiddelen voor verslagjaar 2023.

Kengetallen	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Signaleringsgrens
Solvabiliteitsratio 2 (Eigen vermogen + voorzieningen / totale passiva)	0,7	0,7	< 0,3
Liquiditeit (Current ratio = vlottende activa / kortlopende schulden)	2,2	1,9	< 0,75
Rentabiliteit* Resultaat / (totale baten + rentebaten)	3,4	0,0	< 0,0
Huisvestingratio (Huisvestingslasten + afschrijvingen geb. en ter.) / Totale lasten	0,09	0,13	> 0,15
Personeelsratio (personele lasten / totale lasten)	0,78	0,77	> 0,76
Normatief EV ratio (eigen vermogen / som van berekening aanschafwaarde gebouw, boekwaarde mva en 5% van alle baten)	0,82	0,58	> 1,0



*Bij een negatief bedrag wordt een 0 getoond

De solvabiliteitsratio 2 is gelijk aan 2022 mede door een hoger eigen vermogen en lagere voorzieningen. Het eigen vermogen is toegenomen, als gevolg van een stelselwijziging op de voorziening 'groot onderhoud'. De voorziening voor groot onderhoud en uitgaven voor tegemoetkoming aan het Klimaatakkoord zijn ten bate gebracht van het eigen vermogen. Hogere 'personele voorzieningen' zijn het gevolg van het actuele ziekteverzuim met kans op langdurige ziekte. De solvabiliteit blijft ruim boven de signaleringsgrens.

De signaleringswaarde voor de liquiditeit is < 0,75. De liquiditeitsratio van MA is gestegen van 1,9 eind 2022 naar 2,2 eind 2023. De toename van de liquiditeitsratio is het gevolg van toegenomen liquide middelen wegens het uitstellen van investeringen. Het bestuur stuurt erop aan dat deze ratio boven de signaleringsgrens blijft.

De rentabiliteit van MA is hoger dan de signaleringswaarde, als gevolg van het positieve exploitatieresultaat van 2023. MA richt

zich ieder jaar in zijn begroting op een nulresultaat. In 2023 is het resultaat positief uitgevallen. Hieronder wordt dit verklaard.

De huisvestingsratio laat de verhouding zien van de huisvestingslasten inclusief de afschrijving op gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten. De huisvestingsratio is afgenomen ten opzichte van 2022 en voldoet aan de norm van maximaal 0,15 die gesteld is door het ministerie van OCW.

De personeelsratio laat de verhouding zien van de personele lasten ten opzichte van de totale lasten. De ratio is toegenomen ten opzichte van 2022 en overschrijdt de signaleringsgrens. De toename is het gevolg van meer personele inzet in de eerste maanden van 2023 door lopende arbeidscontracten. De komende jaren wordt gestuurd op een lagere inzet van personeel.

Het normatief eigen vermogen is in 2023 afgenomen en binnen de gestelde signaleringsgrens.

Resultaat

Het resultaat over 2023 laat een positief saldo zien van € 1,4 miljoen, terwijl in de begroting rekening was gehouden met een negatief resultaat van € 0,1 miljoen. Hieronder lichten we dit toe.

Toelichting op de staat van baten en lasten ten opzichte van de begroting

Hieronder volgt de verklaring van de verschillen tussen de realisatie en de begroting in de baten en de lasten.

Baten: (€ 3,0 miljoen meer realisatie t.o.v. de begroting)

De totale baten, exclusief de financiële baten, zijn met € 40,8 miljoen ongeveer € 3,0 miljoen hoger dan begroot.

In de begroting 2023 zijn de Rijksbijdragen OCW opgenomen voor een bedrag van € 30,4 miljoen. De uiteindelijke Rijksbijdragen OCW zijn € 1,4 miljoen hoger geworden. Deze stijging betreft met name een hogere loon- en prijsbijstelling dan werd meegenomen in de begroting.

Op de post 'overige subsidies OCW' is € 0,4 miljoen meer baten ontvangen aan Kwaliteitsmiddelen en € 0,4 miljoen meer baten ontvangen voor aanvullende NPO VO en Werkdrukverlichting VO, die bij het opstellen van de begroting niet bekend waren bij ons.

De baten uit de inkomensoverdracht van Rijksbijdragen OCW zijn € 0,6 miljoen hoger dan begroot. MA heeft € 0,3 miljoen meer ontvangen voor verschillende baten die niet allemaal waren voorzien, zoals de deelnemersbaten voor de RIF-OASIS. Daarnaast heeft MA € 0,3 miljoen ontvangen van het samenwerkingsverband VO, zoals schooljongerenwerk en zorgonderzoek, die incidenteel zijn ontvangen.

De overheidsbijdragen laten ten opzichte van de begroting een toename zien van € 0,1 miljoen. Dit als gevolg van onvoorziene subsidiebatens vanuit de overgangssubsidie MBO-Agenda en De Gezonde School.

De overige baten zijn € 0,1 miljoen hoger dan in de begroting 2023 is opgenomen, ten gevolge van detacheringen en hogere opbrengsten uit verhuur.

Personeelslasten: (€ 2,2 miljoen meer realisatie t.o.v. de begroting)

De lonen en salarissen van eigen personeel zijn € 1,9 miljoen

hoger dan begroot. Dit heeft enerzijds te maken met meer inzet in fte's in het eerste halfjaar, ten opzichte van de formatiekaderbrief. Daarnaast waren de gemiddelde loonkosten in het tweede halfjaar hoger dan begroot door het nieuwe cao-akkoord.

Aan de andere kant is er een overschrijding in de overige personeelslasten. De extra toegekende overige subsidies OCW zijn ingezet met extra tijdelijk personeel. Een aantal functies is door externen ingevuld in verband met openstaande vacatures die door de schaarste op de arbeidsmarkt niet konden worden ingevuld met eigen personeel.

Afschrijvingen: (€ 0,1 miljoen minder realisatie t.o.v. de begroting)

MA heeft het afgelopen jaar minder geïnvesteerd dan was begroot. Hierdoor blijven de afschrijvingen achter. De geplande investeringen voor renovatie, groot onderhoud en het herinrichten van de gebouwen zijn uitgesteld, omdat MA bezig is met de ontwikkeling van een strategisch huisvestingsplan.

Huisvestingslasten: (€ 0,1 miljoen minder realisatie t.o.v. de begroting)

De onderhoudskosten zijn hoger dan begroot. Door het uitblijven van groot onderhoud en renovatie heeft meer klein onderhoud plaatsgevonden.

De energielasten zijn lager dan begroot, door lagere energieprijzen in 2023 en een vrijval van de verwachte afrekening 2022.

Overige lasten: (conform begroting)

De overige lasten zijn gelijk aan de begroting. Per rubriek zijn wel over- en onderschrijdingen zichtbaar. Dat heeft een aantal redenen:

- De administratie- en beheerlasten zijn lager dan begroot, doordat de vernieuwing van de website niet volledig is afgerond in 2023. Daarnaast zijn de begrote licentielasten te hoog gebleken.
- De lasten van inventaris en apparatuur zijn lager dan begroot wegens een huurvrije periode van onze kopieermachines.
- Onder de post 'leer- en hulpmiddelen' is een hogere realisatie zichtbaar dan begroot. Dit komt grotendeels doordat de aanvullende NPO-middelen VO zijn besteed aan extra leerlingbegeleiding.
- De overige lasten zijn hoger dan begroot door hogere mediakosten en uitgaven voor Open Dagen.



Financiële baten en lasten: (€ 0,4 miljoen meer realisatie t.o.v. de begroting)

Onder de post ‘financiële baten en lasten’ staan € 0,4 miljoen meer financiële baten dan begroot. Bij het opstellen van de begroting was sprake van boeterente. Sindsdien is de rente gestegen en is er sprake van rentebaten op onze tegoeden.

Toelichting op de staat van baten en lasten in vergelijking met verslagjaar 2022

De hoofdlijnen van de exploitatie zijn als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	2023	2022
Totale baten	40.828	37.252
Incidentele baten	1.711	143
Genormaliseerde baten	39.117	37.109
Totale lasten	39.622	39.996
Incidentele lasten	1.254	147
Genormaliseerde lasten	38.368	39.849
Genormaliseerd resultaat	749	2.740 -/-
Resultaat	1.354	2.745 -/-

Incidentele baten en lasten (x € 1.000)	2023
• Baten kwaliteitsmiddelen 2022	1.451
• Aanvullende baten NPO-middelen VO	261
• Vernieuwen website MA	113 -/-
• Mutatie personele voorzieningen	396 -/-
• Lasten NPO-middelen	745 -/-
	458 -/-

Incidentele baten en lasten (x € 1.000)	2022
• Verhuizing Snijmachine	7
• Afb. Mediabites	13
• Compensatie projecten	41
• Vrijval voorziening wachtgeld en transitievergoeding	57
• Afboeken borg niet retour	25
• Herplaatsen wanden i.v.m. verhuizing	65 -/-
• Verhuiskosten nieuwbouw	82 -/-
	4 -/-

Hieronder volgt een nadere verklaring van de verschillen tussen de realisatie in vergelijking met het vorige verslagjaar.

Baten: (€ 3,6 miljoen meer realisatie t.o.v. 2022)

De totale baten, exclusief financiële baten, zijn met € 40,8 miljoen ongeveer € 3,6 miljoen hoger dan in het verslagjaar 2022.

De Rijksbijdragen OCW zijn € 0,8 miljoen hoger dan in 2022. Deze stijging is het gevolg van een kleine toename van MA zijn deelnemerswaarde en een hogere loon- en prijsbijstelling dan in het voorgaande jaar.

Op de post ‘overige subsidies OCW’ hebben we € 2,5 miljoen meer baten ontvangen. In 2023 heeft MA € 2,7 miljoen meer kwaliteitsmiddelen ontvangen, bestaande uit € 1,4 miljoen voor het variabele deel 2022 en € 1,3 miljoen meer vaste kwaliteits-middelen voor 2023. Daarnaast zijn in 2022 voor het laatst de

baten van € 0,2 miljoen voor minimagezinnen gerealiseerd.

Baten uit de inkomensoverdracht van Rijksbijdragen OCW zijn € 0,4 miljoen hoger dan in 2022. In 2023 is MA een RIF-aanvraag gestart en de eerste baten hiervan zijn ontvangen. Voor deze subsidie geldt dat MA penvoerder is. Daarnaast heeft het VO dit jaar extra baten ontvangen voor de inzet van extra zorg voor leerlingen.

De overheidsbijdragen laten ten opzichte van voorgaand verslagjaar een daling zien van € 0,1 miljoen. Dit is een resul-tante van gemeentelijke baten die zijn komen te vervallen en nieuwe baten die zijn verstrekt vanuit de overgangssubsidie voor de MBO-Agenda.

Personeelslasten: (€ 0,27 miljoen meer realisatie t.o.v. 2022)

De lonen en salarissen van eigen personeel zijn € 0,9 miljoen hoger dan in 2022. De gemiddelde inzet is gelijk aan 2022. De hogere lasten voor lonen en salarissen zijn met name het gevolg van de loonstijgingen in 2023.

De overige personeelslasten zijn € 0,6 miljoen lager. In 2023 zien we een afname van € 0,4 miljoen voor de inzet van tijdelijk personeel. De extra toegekende overige subsidies OCW in 2022 zijn destijds ingezet met extra tijdelijk personeel. Daar-naast is in 2023 € 0,3 miljoen minder uitgegeven aan overige personeelsgerelateerde kosten.

Afschrijvingen: (€ 0,3 miljoen meer realisatie t.o.v. 2022)

De afschrijvingslasten zijn hoger ten opzichte van verslagjaar 2022, als gevolg van de stelselwijziging groot onderhoud. Sinds 2023 hanteert MA de componentenmethode, activeert de kosten van groot onderhoud en renovatie en schrijft hierop af.

Huisvestingslasten: (€ 0,8 miljoen minder realisatie t.o.v. 2022)

De huisvestingslasten zijn voornamelijk lager vanwege het wegvallen van de dotatie voorziening groot onderhoud van € 0,86 miljoen, als gevolg van een stelselwijziging naar de componentenmethode. De energielasten zijn lager door lagere energieprijzen in 2023 en de lasten van belastingen en heffingen zijn toegenomen wegens nagekomen heffingen voor de nieuwbouw.

Overige lasten: (€ 0,2 miljoen meer realisatie t.o.v. 2022)

De overige lasten zijn € 0,2 miljoen hoger dan 2022. Per rubriek zijn wel over- en onderschrijdingen zichtbaar. Dat heeft een aantal redenen:

- De lasten van inventaris en apparatuur zijn lager dan begroot wegens een huurvrije periode van onze kopieermachines in 2023.
- De lasten voor leer- en hulpmiddelen stijgen met € 0,08 miljoen. Dat komt vooral doordat dit jaar extra kosten zijn gemaakt voor leerlingbegeleiding, waarvoor aanvullende subsidiebaten zijn verkregen die onvoorzien waren.
- De uitgaven aan overige kosten zijn circa € 0,07 miljoen hoger. In 2023 is geïnvesteerd in de vernieuwing van de website.

Financiële baten en lasten: (€ 0,5 miljoen minder realisatie t.o.v. 2022)

De financiële baten en lasten zijn lager uitgevallen, doordat de negatieve rente is vervallen in het vierde kwartaal 2022.

Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

MA heeft twee verbonden partijen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht:

- Grafisch Media Instituut Holding B.V., inclusief dochtermaat-schappij Grafisch Media Instituut B.V.
- Het Impresariaat B.V.

Grafisch Media Instituut B.V. is een opleidingsinstituut dat zich richt op de volwassen doelgroep. Het opleidingsinstituut biedt professionele cursussen en opleidingen in mediadesign, printmedia en digitale media.

Het Impresariaat B.V. wordt ingezet voor het bewerkstelligen van rollen in mediaproducties voor stagiairs van de opleiding Filmacteur. We hebben Het Impresariaat B.V. in 2011 opgericht met als doel een samenwerking te realiseren tussen partners in het bedrijfsleven, brancheorganisaties en onderwijs. Mo-menteel vervult Het Impresariaat B.V. uitsluitend een rol bij het realiseren van stageplaatsen voor studenten van de opleiding Filmacteur.

Continuïteits- en risicoparagraaf Kengetallen personeel en deelnemersaantallen

Personeel in fte's	Gerealiseerd 2022	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	2026	2027	2028
CvB	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
OP ingezet in het vo	20,9	26,5	25,2	21,7	21,7	21,7	21,7
OP ingezet in het mbo	168,8	157,2	130,9	131,1	131,1	131,1	131,1
OP ingehuurd in het vo	4,2	4,5	4,0	3,5	3,5	3,5	3,5
OP ingehuurd in het mbo	17,6	11,4	16,7	15,3	15,3	15,2	15,2
Totaal onderwijzend personeel	211,5	199,6	176,8	171,6	171,6	171,6	171,6
Overige medewerkers	77,5	82,0	87,8	93,9	93,4	93,0	93,0
Overig ingehuurd personeel	14,2	12,4	10,4	8,8	8,8	8,8	8,8
Totaal overig personeel	91,7	94,4	98,1	102,7	102,3	101,8	101,8
Totaal personeel	305,0	296,0	276,9	276,3	275,9	275,4	275,4
Deelnemersaantallen 1 okt telling							
Vo	284	318	315	315	315	315	315
Mbo	2.627	2.609	2.656	2.679	2.673	2.701	2.701
Totaal	2.911	2.927	2.971	2.994	2.988	3.016	3.016
Gewogen deelnemers / onderwijzend personeel							
Vo	11	10	11	13	13	13	13
Mbo	14	15	19	19	20	20	20
Aandeel ingehuurd personeel	12%	10%	11%	10%	10%	10%	10%
Aandeel overhead in totale personeelskosten	31%	33%	36%	38%	38%	38%	38%
Gemiddelde loonkosten per fte (GPL in €)	84.542	88.610	95.183	99.971	104.971	110.224	115.735

De daling van de fte's wordt met name veroorzaakt door het aflopen van de coronafaciliteiten en het aflopen van de Kwaliteitsagenda 2019-2022. Bij het opstellen van de meerjarenprognose is uitgegaan van een groei van leerlingen- en studentenaantallen op basis van een prognose van augustus 2023. Daarop zijn de cijfers in deze paragraaf gebaseerd.



Meerjarenprognose

De financiële meerjarenprognose 2024-2028 is op 6 december 2023 besproken met de RvT. De meerjarenprognose is beleidsrijk opgesteld, waarbij rekening is gehouden met de verschillende ambities in onze Next Level strategie (2022-2027).

De komende vijf jaar zal MA investeren in het geven van creatief vakonderwijs op hoog niveau, het creëren van een dynamische leeromgeving, het aangaan van waardevolle partnerschappen en het bouwen van een community.

Balans 31 december 2023

A2. Financiële ontwikkeling in meerjarenperspectief in EUR 1.000

Balans	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	2026	2027	2028
Immaterieel vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	23.088	24.906	32.048	31.239	28.980	26.773
Financiële vaste activa	62	62	62	62	62	62
Totaal vaste activa	23.150	24.968	32.110	31.301	29.042	26.835
Vorderingen	1.385	1.360	1.410	1.360	1.385	1.360
Liquide middelen	12.692	9.765	8.686	9.086	11.948	16.193
Totaal activa	37.228	36.093	42.206	41.747	42.375	44.388
Algemene reserve	25.911	25.658	25.711	26.437	28.169	31.328
Private bestemmingsreserve	62	62	62	62	62	62
Totaal eigen vermogen	25.973	25.720	25.773	26.499	28.231	31.390
Voorzieningen	1.306	1.049	1.159	1.275	1.395	1.524
Langlopende schulden	3.600	3.000	8.900	7.650	6.400	5.150
Kortlopende schulden	6.349	6.324	6.374	6.323	6.349	6.324
Totaal Passiva	37.228	36.093	42.206	41.747	42.375	44.388
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,2	1,8	1,6	1,7	2,1	2,8
Rentabiliteit (resultaat/eigen vermogen)	5,2	-1,0	0,2	2,7	6,1	10,1
Rentabiliteit begrip OC&W (resultaat/opbrengsten)	3,3	-0,6	0,1	1,6	3,6	6,1
Solvabiliteit (1)	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
Solvabiliteit (2)	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7

Ontwikkeling balans

Vanaf 1 januari 2023 heeft MA gebruikgemaakt van de overgangsregeling voor de voorziening groot onderhoud en heeft een stelselwijziging plaatsgevonden. Vanaf dat moment zijn de onderhoudskosten geactiveerd en afgeschreven. Hierdoor is een toename van materiële vaste activa zichtbaar in de komende jaren. Daarnaast wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in het creëren van een dynamische leeromgeving en vindt renovatie plaats van onze gebouwen. Dit heeft een toename van materiële vaste activa voor de komende vijf jaar tot gevolg.

De liquide middelen dienen gedeeltelijk ter financiering van de huisvestingsplannen die MA heeft.

Het eigen vermogen neemt de komende jaren toe, als gevolg van de positieve resultaten die voor de komende jaren zijn begroot. Vanwege de stelselwijziging is er geen sprake meer van een voorziening groot onderhoud. De functie die deze voorziening had, maakt nu onderdeel uit van de bestemmingsfunctie binnen het eigen vermogen.

In 2024 zal een strategisch huisvestingsplan voor de komende jaren worden opgesteld. Daarbij wordt inzichtelijk welk deel van het eigen vermogen nodig is om de strategische huisvestingsdoelstellingen te realiseren. Op basis hiervan zal ook het vermogensbeleid worden geactualiseerd in 2024, met daarbij een onderbouwing van het benodigde te bestemmen eigen vermogen voor de realisatie van de meerjarenhuisvestingsdoelstellingen.

Er is een strategisch huisvestingsplan in ontwikkeling.

Vanaf 2023 bestaan de voorzieningen alleen nog uit personele voorzieningen. Tot slot is in de meerjarenprognose rekening gehouden met het aantrekken van een financiering van € 6,5 miljoen eind 2025 om een deel van de investeringen, die bijdragen aan de strategische ambities, te financieren.

De meerjarenbalans geeft een gezond beeld ten aanzien van de liquiditeits- en solvabiliteitsratio. De rentabiliteitsratio fluctueert als gevolg van de begrote resultaten, dit zal de komende jaren gemonitord blijven worden.

Investerings 2024 t/m 2028

Voor de jaren 2024 tot en met 2028 is rekening gehouden met € 19,3 miljoen aan investeringen. Voor reguliere investeringen in inventaris en leermiddelen is jaarlijks € 1 miljoen begroot.

Er is een strategisch huisvestingsplan in ontwikkeling. Aan de hand van een renovatie- en onderhoudsplan is rekening gehouden met naar schatting ruim € 14 miljoen voor investeringen in renovatie en groot onderhoud en om van de gebouwen een dynamische leeromgeving te maken.

Resultatenrekening (EUR * 1000)	Gerealiseerd 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	2026	2027	2028
Rijksbijdrage	39.788	38.775	41.267	43.952	46.654	49.471
Overige overheidsbijdragen	707	2.170	1.942	1.912	1.912	1.912
Publieke bijdragen	40.495	40.945	43.210	45.864	48.566	51.383
Cursusgelden	-	-	-	-	-	-
Overige baten	334	262	262	262	262	262
Totale baten	40.829	41.207	43.471	46.126	48.828	51.645
Personeelslasten	31.019	31.554	32.814	34.257	35.597	36.770
Afschrijvingen	1.924	2.515	3.084	3.352	3.409	3.310
Huisvestingslasten	2.431	2.687	2.355	2.464	2.577	2.696
Overige lasten	4.249	4.483	4.682	4.891	5.136	5.393
Totale lasten	39.622	41.239	42.937	44.964	46.720	48.169
Financiële baten en lasten	174	-220	-481	-436	-376	-316
Resultaat	1.380	-253	53	725	1.732	3.159
Resultaat deelnemingen	-26	-	-	-	-	-
Incidentele baten en lasten in resultaat	-	-	-	-	-	-
Resultaat	1.354	-253	53	725	1.732	3.159

De meerjarenprognose laat vanaf 2025 een positief resultaat zien. Omdat er gekozen is voor een stelselwijziging voor groot onderhoud, zien we de komende jaren een toenemende afschrijvingslast. In de nabije jaren is de doelstelling naar een nulresultaat zichtbaar, de latere jaren tonen vooralsnog een positiever beeld. Dit geeft ruimte om op termijn de plannen aan te passen en/of onvoorziene tegenvallers op te vangen.

De wereldwijde ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren in Nederland geleid tot een flinke inflatie

Ontwikkeling baten

In de begroting is rekening gehouden met de verwachte ontwikkeling van het landelijk budget mbo in de komende periode, zoals die middels het referentiekader is verstrekt door het ministerie van OCW en de MBO Raad. Daarnaast is rekening gehouden met een inschatting voor Loon- en Prijsindexatie (LPI) over de jaren heen.

Voor de bepaling van het marktaandeel 2024 en 2025 is gebruikgemaakt van de (voorlopige) Terugmelding Bekostigingsgrondslagen (TBG). Voor daaropvolgende jaren is gebruikgemaakt van de planningstool mbo die beschikbaar is gesteld door het ministerie van OCW, waarop enkele correcties zijn doorgevoerd. We zien op basis van de al bekende studenten-aantallen een lichte groei naar bekostigde studenten in 2024 met een marktaandeel van 0,71 procent. In de meerjarenprognose is voor de komende jaren een gestage groei in deelnemersaantallen aangehouden, als gevolg van het vullen van nieuwe klassen van nieuw gestarte opleidingen. Bij de bestaande opleidingen wordt een beperkte afname van studenten verwacht. De door ons geprognosticeerde studentengroei resulteert in een stijgend marktaandeel en ongeveer een gelijke bekostiging in de jaren 2024 tot en met 2028. Dit ligt in lijn met de verwachting dat de landelijke afname groter zal zijn dan bij MA.

Voor de bekostiging vo hebben we gerekend met een groeiend aantal leerlingen voor de periode 2024-2028. Om de positionering van het vmbo te verbeteren en in te spelen op de arbeidsmarktkrapte, heeft het bestuur ingestemd met een pilot voor een 'Organisatorische ingreep voor een sterkere vakschool'. De pilot heeft een looptijd van twee jaar en zal gedurende de looptijd worden gemonitord op behaalde resultaten als: verbeterde kwaliteit van onderwijs, verlaging van leerlingenverzuim, uitval en verloop en verhoging van de leerlingtevredenheid.

Opbrengsten Kwaliteitsagenda

Meerjarig is rekening gehouden met € 13,5 miljoen (2024 t/m 2028) baten vanuit de MBO-Agenda. De vorige kwaliteitsafspraken liepen tot en met 2022. Het resultaatafhankelijke deel over 2022 is in december 2023 toegekend, nadat evaluatie heeft plaatsgevonden.

In 2024 vangt een nieuwe MBO-Agenda aan en MA heeft een nieuw kwaliteitsplan ingeleverd. Voor 2023 keerde het ministerie van OCW eenmalig ongeoormerkte subsidiebatens uit voor de Kwaliteitsagenda. Deze middelen zijn beschikbaar gesteld om scholen te ondersteunen bij het opzetten van de nieuwe kwaliteitsplannen en het afwickelen van NPO-activiteiten. De baten voor 2024 tot en met 2027 zijn conform opgaaf van het ministerie van OCW en onder voorbehoud opgenomen in

afwachting op goedkeuring van het ministerie van OCW. MA veronderstelt dat de subsidie hierna wordt voortgezet.

Tot slot zijn verschillende gemeentelijke bijdragen en subsidies begroot. Wegens de korte looptijd van deze projecten is voor de toekomstige jaren rekening gehouden met een geschat bedrag aan gemeentelijke bijdragen. De veronderstelling is dat de omvang van de gemeentelijke bijdragen nagenoeg gelijk zullen blijven.

Ontwikkeling lasten

De wereldwijde ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren in Nederland geleid tot een flinke inflatie. Ook voor MA is de inflatie voelbaar. In de meerjarenprognose is daarom rekening gehouden met een inflatie van de kosten van 5 procent voor de komende jaren.

Toenemende personeelslasten

De lonen en salarissen voor de periode 2024-2028 zijn begroot op basis van de verwachte stabiele bezetting volgens de Meerjaren Formatie Raming. In de meerjarenprognose is rekening gehouden met cao-loonsverhogingen van jaarlijks 5 procent, waardoor de lasten van lonen en salarissen de komende jaren blijven toenemen.

Door krapte op de arbeidsmarkt is in de meerjarenprognose rekening gehouden met een flexibele schil van 10 procent voor de inhuur van uitzendkrachten op basis van de Meerjaren Formatie Raming. De begrote lasten voor de inhuur van uitzendkrachten, expertise en overige personeelslasten fluctueren in de jaren 2024 tot en met 2028 vanwege inzet van middelen voor de realisatie van ons strategisch beleidsplan.

Afname huisvestingslasten

De huisvestingslasten dalen vanaf 2025 vanwege de beëindiging van de huurovereenkomst van de Factory. Vooral nog is het streven om onze vmbo- en mbo-opleidingen op onze locaties Dintelstraat en Contactweg te huisvesten. In de meerjarenprognose is geen rekening gehouden met andere huisvestingskosten.

Toename overige lasten

De overige lasten nemen de komende jaren toe. Dit komt enerzijds door de inflatiecorrectie die jaarlijks is opgenomen en anderzijds doordat de begrote kosten van ons Kwaliteitsplan 2024-2027 zijn opgenomen in onze financiële meerjarenprognose. Deze extra lasten, waaronder de lasten voor personele inzet, zijn onder voorbehoud van goedkeuring van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 door het ministerie van OCW.

Financiële kengetallen

Ratio's	norm	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Solvabiliteit 1	nvt	0,70	0,71	0,61	0,63	0,66	0,71
Solvabiliteit 2	Minimaal 30%	0,73	0,74	0,64	0,66	0,70	0,74
Rentabiliteit	Minimaal 0%	3,4%	-0,6%	0,1%	1,6%	3,6%	6,1%
Huisvestingsratio	Maximaal 15%	9,0%	12,6%	12,7%	12,9%	12,8%	12,5%
Current Ratio / liquiditeit	Minimaal 0,75	2,2	1,8	1,6	1,7	2,1	2,8
Aandeel personeelskosten	nvt	77,8%	75,7%	74,7%	74,7%	75,0%	75,3%
Normatief EV	<1	0,82	0,69	0,58	0,58	0,62	0,70

De komende vijf jaar gaat MA investeren in het creëren van een dynamische leeromgeving voor onze leerlingen en studenten. Deze investering zal grotendeels uit eigen middelen worden betaald, maar om de school ook financieel gezond te houden is in de meerjarenprognose rekening gehouden met het aantrekken van een langlopende lening eind 2025.

Voor de toetsing van de ontwikkeling van de financiële positie en de beleidsprestaties wordt een aantal kengetallen gehanteerd. Hieronder vind je een overzicht van de belangrijkste prognoses voor deze kengetallen. Daarna volgt een toelichting op de afzonderlijke kengetallen.

Solvabiliteit

Onder solvabiliteit wordt de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen van de instelling verstaan. Bij de berekening van solvabiliteit (1) worden de voorzieningen opgevat als vreemd vermogen, in tegenstelling tot de solvabiliteit (2), waarbij de voorzieningen juist bij het eigen vermogen worden geteld.

De solvabiliteit blijft op een goed niveau, boven de gestelde norm en sectoraal op een gemiddeld niveau, vergeleken met de andere mbo-scholen.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft de verhouding aan tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De liquiditeitsratio neemt in de jaren 2024 tot en met 2026 af vanwege de inschatting voor investeringen in renovatie en onderhoud.

Rentabiliteit

De rentabiliteitsratio geeft de verhouding weer van de gemaakte winst ten opzichte van het geïnvesteerde vermogen. De ontwikkeling laat zien dat de rentabiliteit vanwege het begrote negatieve resultaat in 2024 negatief is. De rentabiliteit herstelt in de opvolgende jaren wegens positieve geprognosticeerde resultaten.

Overige kengetallen

De huisvestingsratio blijft onder de norm van het ministerie van OCW (maximaal 15 procent) en de afspraken met de OR en de Studentenraad.

We zien een toename van het aandeel personeelskosten, waardoor een overschrijding ontstaat ten opzichte van de gestelde richtlijnen van de jaarlijkse begroting zoals afgesproken met OR en de Studentenraad. Uitgangspunt is dat de streefverhouding van 70/30 voor O(O)P en OBP gehandhaafd blijft.

Rapportage van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Een belangrijk onderdeel van gezond financieel beleid is het beheren van de financiële ruimte van MA. Belangrijke instrumenten daarvoor zijn: budgetbeheer, beheer van de liquiditeitspositie, de planning- en controlcyclus en het treasurybeleid.

Budgetbeheer

MA gaat bij de totstandkoming van de meerjarenprognose uit van de continuïteit van de OCW-bekostiging. Budgetbeheer verwijst naar het kengetal rentabiliteit: de mate waarin een organisatie winstgevend is. Dit wordt berekend door het exploitatiesaldo te delen door het geïnvesteerde vermogen. MA streeft ernaar om jaarlijks een nulresultaat te realiseren. De monitoring van de budgetten wordt verder beschreven in de planning- en controlcyclus.

Liquiditeitsbeheer

Uit de meerjarenbalans blijkt dat de liquiditeitspositie van MA toeneemt. Deze toename is het gevolg als de geplande meerjarenprognose, de geplande investeringen in activa en het aantrekken van de financiering daadwerkelijk worden uitgevoerd. Aanpassingen in het onderwijskundige en financiële beleid kunnen de liquiditeitspositie nog beïnvloeden als uitgaven en inkomsten daardoor toe- of afnemen. »



Planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus begint bij het strategisch beleid dat de kaders schept voor de begroting en de financiële ruimte waarbinnen de geformuleerde doelen gerealiseerd moeten worden. De begroting wordt opgesteld onder verantwoordelijkheid van het CvB en vastgesteld door de RvT. Gedurende het kalenderjaar worden kwartaalrapportages opgesteld. Bij afwijkingen worden maatregelen genomen als dat nodig is. In dit Geïntegreerd Jaardocument wordt het gehele kalenderjaar verantwoord. De formatie wordt jaarlijks vastgesteld voor het komende schooljaar, op basis van het aantal geprognoseerde studenten en de doorvertaling naar de formatiekaderbrief.

Interne beheersing

Het afgelopen jaar zijn verbeteringen doorgevoerd in de interne beheersing. Door middel van ons project ‘purchase to pay’ gaan in 2024 ons inkoopproces en de vastlegging ervan verbeteren. Op personeelsgebied is een aanvang gemaakt met het implementeren van een module waardoor onze inhuur beter geregistreerd wordt en ook de uren per periode kunnen worden bijgehouden. Hiermee krijgen we meer grip op onze flexibele schil en mitigeren we risico’s van bijvoorbeeld overschrijding in de formatieomvang.

Het CvB oordeelt dat de samenhang tussen planvorming, controle en eventuele bijsturing geborgd is. De werkprocessen op het gebied van controle en beheersing zijn efficiënt en effectief ingericht. Dit jaar zal de interne beheersing verder worden geoptimaliseerd.

Treasurybeleid

Het beleid en de uitvoering ervan staan beschreven in het treasurystatuut, dat door de RvT in november 2020 is goedgekeurd. MA voldoet met haar treasurystatuut aan de “Regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016”. De onderwijsinstelling voert een risicomijdend beleid en heeft daarom geen beleggingen en derivaten. De leningen worden toegelicht in de jaarrekening. In 2023 heeft er een actualisatie van het treasurystatuut plaatsgevonden vanwege het inwerking treden van schatkistbankieren door MA die door het CvB is vastgesteld en in mei 2024 ter goedkeuring voorligt bij de RvT.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Risicomanagement

Risicomanagement is binnen MA gericht op de beheersing van de risico's. Het CvB onderkent dat zich in de bedrijfsvoering altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen. Het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook het aanvaarden van restrisico's vormen belangrijke uitgangspunten bij het risicomanagement.

Voor het vaststellen van het risicoprofiel van de organisatie heeft de Controlgroep begin 2022 de financiële risicoanalyse opgesteld. Het voornemen is om deze risicoanalyse driejaarlijks te actualiseren. Deze gedetailleerde financiële risicoanalyse, in combinatie met de financiële kwartaalrapportages in aanvulling op de begroting en de jaarverslagcyclus, stelt het CvB in staat tijdige beheersmaatregelen te treffen.

Bij het opstellen van de risico-inventarisatie zijn er verschillende risico-afwegingen benoemd. In deze paragraaf worden ontwikkelingen en risico's genoemd waarvan het vermoeden bestaat dat die zich kunnen voordoen, maar waarvan de financiële omvang (nog) niet gekwantificeerd kan worden. Bij risico's gaat het om gebeurtenissen die (voor een belangrijk deel):

- Niet voorzien kunnen worden;
- Niet beheersbaar zijn.

Gebeurtenissen die wel kunnen worden voorzien en wel beheersbaar zijn, en waar dus op geanticipeerd kan worden, vormen zo gedefinieerd dus geen risico.

Voor een gedetailleerde beschrijving van de gedefinieerde risico's en de werking van onze beheersmaatregelen verwijzen we naar de opgestelde risicoscan.

Risicomanagement is een continu proces dat begint met een risicobewustzijn bij iedereen die binnen onze organisatie werkzaam is. Risicomanagement is geen momentopname, maar een proces dat aan verandering onderhevig is, omdat de op de organisatie beïnvloedende in- en externe factoren ook aan verandering onderhevig zijn. Risicomanagement vormt een onderdeel van onze planning- en controlcyclus.

De risicobereidheid van MA als maatschappelijke instelling is laag, zowel in het kader van het bereiken van de strategische doelen als in het nemen van operationele en financiële risico's. Ten aanzien van de compliance is de risicobereidheid er niet; MA leeft de beoogde wet- en regelgeving na.

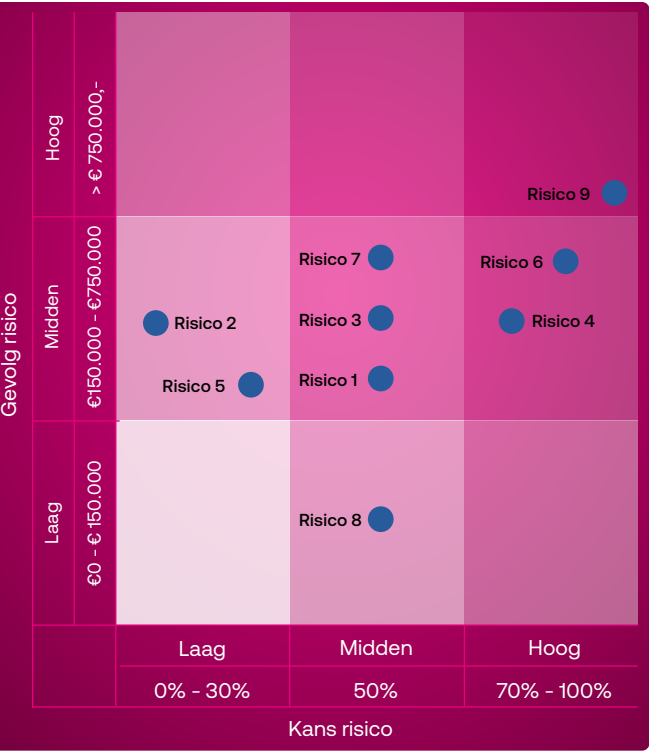
MA is geadviseerd om ten minste een buffer aan te houden voor onbeheersbare en onvoorzienbare risico's van ongeveer € 3,2 miljoen voor het eigen vermogen en het netto werkkapitaal. MA voldoet zowel in solvabiliteit als liquiditeit ruimschoots aan dit advies. Komend jaar zal een actualisatie van de risicoanalyse plaatsvinden. Het bestuur is voornemens om in 2024 ook een fraude-risico-analyse te laten uitvoeren.

Risico-inventarisatie

- Uit de in 2022 uitgevoerde financiële risico-inventarisatie op basis van een Monte Carlo risicosimulatie zijn onderstaande risico's gedetermineerd:
1. Onvoorzienbare en onbeheersbare fluctuaties in studentenaantallen;
 2. Financiële gevolgen van beëindiging van arbeidsrelaties;
 3. Instabiliteit in de bekostiging;
 4. Onvolledige indexatie van bekostiging;
 5. Hoger dan begrote lasten voor (ziekte)vervanging;
 6. Schaarste op de arbeidsmarkt;
 7. Financiële gevolgen van kwetsbaarheid ICT-beveiliging (cyberrisico's);
 8. Restrisico's;
 9. Uitvoeringsrisico's in de bedrijfsvoering.

Hierna worden negen gekwantificeerde risico's beschreven waar in de begroting geen rekening mee is gehouden. Ook noemen we de getroffen beheersmaatregelen.

De uitkomsten van de risicoanalyse zijn vertaald in onderstaande risicomatrix met de financiële risico's per kans-gevolgkwadrant. De gevolg-risico-as geeft een getalswaarde aan een risico en de kans-risico-as geeft in percentage de kans weer dat het risico zich voordoet.



Hieronder worden de risico's nader toegelicht met daarbij de belangrijkste interne beheersmaatregelen. Binnen MA maakt risicomanagement een integraal onderdeel uit van de planning- en controlcyclus.

1. Fluctuaties studentenaantallen

Het gaat hierbij om een plotselinge, onvoorzienbare en onbeheersbare fluctuatie in studentenaantallen, zowel een daling als een stijging. Geen of beperkte groei en de daling van het aantal leerlingen in het voorgezet onderwijs kan uiteindelijk een negatieve invloed hebben op het totaal aantal studenten.

Interne beheersmaatregelen:

Dalingen en stijgingen worden tussentijds gemonitord. De eventuele terugval kan (gedeeltelijk) worden opgevangen door onze flexibele schil. De school heeft zestien maanden de tijd om een daling in de bekostiging op te vangen.

MA monitort samen met de vakscholen de landelijke ontwikkelingen van de studentenaantallen voor de aangeboden opleidingen om tijdig actie te kunnen ondernemen. Geen of beperkte groei en de daling van het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs kunnen uiteindelijk een negatieve invloed hebben op het totaal aantal studenten. Het aantal aanmeldingen voor het schooljaar 2024-2025 is op dit moment lager dan verwacht. Studiekeizers melden zich ook steeds later in het aanmeldproces.

2. Financiële gevolgen van beëindiging van arbeidsrelaties

Beëindiging van arbeidsrelaties kan mogelijk leiden tot on-voorzien- e kosten: ontslagvergoeding, vrijstelling van werk tot de ontslagdatum, vervangingskosten, outplacementkosten, kosten voor juridische bijstand en uitkeringskosten.

Interne beheersmaatregelen:

De belangrijkste maatregelen die worden ingezet om dit te voorkomen zijn:

- Het personeelsbeleid in samenhang met het strategisch beleid;
- Een gesprekscyclus met medewerkers;
- De volledigheid van personeelsdossiers;
- Tweejaarlijks medewerkersonderzoek.

3. Instabiliteit bekostiging

Een mogelijk risico is de instabiliteit in de bekostiging. Deze is het gevolg van veranderingen in de systematiek van bekostiging die het ministerie van OCW heeft doorgevoerd en/of daarbij gehanteerde parameters. De onderwijsinstelling heeft weinig invloed op de instabiliteit in de bekostiging.

Interne beheersmaatregelen:

Om op deze onzekerheden in te spelen heeft de school de flexibele schil in de begroting.

4. Onvolledige indexatie van bekostiging

De belangrijkste oorzaken voor benodigd vermogensbeslag als gevolg van onvolledigheid van indexatie van bekostiging zijn:

- De bekostiging groeit niet of onvoldoende mee met de ontwikkeling van werkgeverslasten en cao-afspraken.
- Lasten die voortvloeien uit nieuwe regelgeving (Arbo/milieu/AVG) worden niet gecompenseerd.
- Materiële lastenstijgingen worden niet of niet voldoende gedekt door extra toekenning/indexatie van middelen door de overheid.

De onderwijsinstelling heeft zeer weinig invloed op de onvolledigheid van indexatie van bekostiging.

Op het moment dat MA met een onvolledige indexatie van bekostiging wordt geconfronteerd, zal de flexibiliteit worden gezocht in de heroverweging van de begroting en de gemaakte keuzes. Om de baten en lasten in evenwicht te brengen.

5. Hogere dan begrote lasten voor (ziekte)vervanging

De school is eigenrisicodragers voor de kosten van ziektevervanging. Het risico bestaat dat de kosten van ziektevervanging in een jaar hoger uitvallen dan begroot. Dit kan dan noodzakelijkerwijs leiden tot het aanspreken van het eigen vermogen.

6. Schaarste op de arbeidsmarkt

De schaarste op de arbeidsmarkt vormt in de onderwijssector een landelijk probleem. In het onderwijs werken relatief veel oudere docenten; de komende jaren gaan veel docenten met pensioen. Voor de verwerving van specifiek beroepsgerichte docenten concurreert het mbo met de reguliere arbeidsmarkt. Deze concurrentie kan van invloed zijn op de invulling van vacatures en kan daardoor voor docententekorten zorgen.

Interne beheersmaatregelen:

De school trekt actief zij-instromers aan en biedt opleidingen



aan voor (nieuwe) docenten. Beleidsmatig zijn de Randstad-gelden ‘salarismix’ ingezet voor het behouden, binden en boeien van docenten.

7. Financiële gevolgen van kwetsbaarheid ICT-beveiliging (cyberrisico’s)

De toenemende inzet en afhankelijkheid van ICT maakt onderwijsinstellingen duidelijk dat (publieke) organisaties steeds gevoeliger worden voor cyberaanvallen. Gebeurtenissen in het recente verleden maken duidelijk dat dit kan leiden tot forse schade. Hierbij valt te denken aan ‘losgeld’, maar ook aan de kosten die samenhangen met analyse en herstel van systemen en kosten die samenhangen met het stagneren van de bedrijfsprocessen. Ondanks aandacht voor beveiliging van systemen is een hack niet altijd te voorkomen.

Interne beheersmaatregelen:

MA heeft eind 2021 een risico-inventarisatie ICT laten uitvoeren. Het onderzoek wees uit dat de ICT-infrastructuur van MA op onderdelen kwetsbaar was. Naar aanleiding hiervan is een (meerjaren)verbeterplan opgesteld, waarvan de uitvoering inmiddels is gestart. Zo is een aantal ‘core systemen’ inmiddels naar de cloud verhuisd. Net als andere organisaties blijft MA kwetsbaar voor aanvallen. Sinds september 2023 maakt MA onderdeel uit van een samenwerking met andere mbo-scholen. Er is een Convenant Cyberveiligheid ondertekend, waarin uitgangspunten en afspraken voor mbo-brede samenwerking op het gebied van cyberveiligheid staan vastgelegd.

8. Restr risico’s

Naast de hierboven beschreven risico’s bestaan er restrisico’s. Dit zijn alle risico’s die niet hoog genoeg zijn voor een individueel risicopercentage, maar cumulatief wel een buffer kunnen rechtvaardigen. Restr risico’s kunnen zich zowel aan de baten- als aan de lastenkant openbaren. Een ander type risico dat onder deze categorie valt, is de waardering van balansposten in de activa en passiva. Wanneer de boekhoudkundige waarde niet aansluit bij de werkelijke waarde, ontstaat een risico op een neerwaartse bijstelling van het eigen vermogen en/of het netto werkkapitaal.

Interne beheersmaatregelen:

Voor deze risico’s zijn diverse beheersmaatregelen getroffen, zoals een flexibele schil.

9. Vaste voet uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering

Naast de beschreven specifieke risico’s die voldoen aan de criteria voor onvoorzienbaarheid en onbeheersbaarheid, bestaan er algemene bedrijfsrisico’s. Deze risico’s hebben met name een samenhang met de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Voorbeelden hiervan zijn verkeerde aannames in de begroting en niet of te laat bijsturen bij begrotingsoverschrijdingen. Het risico van deze vaste voet zal niet verminderen.

De risico’s die vallen onder de uitvoeringsrisico’s in de bedrijfsvoering zijn besproken met het CvB. Onderstaand zijn de voorbeelden beschreven van vijf (nog) niet gekwantificeerde, maar wel onderkende risico’s, te weten:

1. Duurzaamheid

MA heeft zich in 2019 gecommitteerd aan de klimaatdoelstellingen. Als gevolg hiervan zal MA kosten maken voor de verduurzaming van zijn gebouwen. Destijds is de inschatting gemaakt dat de investering hiervoor circa € 1,8 miljoen bedraagt. Gezien de externe ontwikkelingen onderkent MA het risico dat de realisatie van de klimaataanpassingen hoger kan uitkomen dan ingeschat, wat effect zal hebben op de financiële resultaten.

2. Fraude

MA is zich bewust van frauderisico’s en heeft diverse maatregelen ingesteld die frauduleuze handelingen voorkomen, dan wel tijdig ontdekken. MA is voornemens om dit jaar met een externe dienstverlener een uitgebreide frauderisicoanalyse uit te voeren.

3. Normatieve kaders mbo-onderwijs

Voor de bepaling van het aantal klassen binnen het mbo-onderwijs hanteert MA normatieve klassenkaders. Deze normatieve kaders hebben invloed op de toewijzing van ons

onderwijzend personeel in de formatiekaderbrief. Het risico bestaat dat er vanwege in-, uit- en doorstroom van deelnemers ongewenst grote groepsindelingen ontstaan. Dit leidt tot twee groepen in plaats van één. Dit heeft directe gevolgen voor de formatieverdeling en dus impact op de begroting.

4. Continuïteit bezetting sleutelfuncties

Door schaarste op de arbeidsmarkt en verloop bij een aantal stafafdelingen worden key posities tijdelijk bekleed door mensen die worden ingehuurd. Bij wisseling van deze bezetting kan verlies van expertise optreden. MA is zich hiervan bewust en onderzoekt de oorzaken van verloop om zo te komen tot een bestendiger bezetting van deze posities.

5. Implementatie functiehuis

Komend jaar wordt het gehele functiehuis van MA bijgewerkt. Concreet kan dit betekenen dat medewerkers anders moeten worden ingeschaald door de bijstelling van functieprofielen. De uitkomsten hiervan kunnen leiden tot personele risico’s.

Bovenstaande onderkende risico’s tonen aan dat risicomanagement onderdeel uitmaakt van de planning- en controlcyclus, waarbij risico’s niet als statisch worden beschouwd. Voor 2024 staat een actualisatie van het huidige financiële risicoprofiel op het programma.

Notitie ‘Helderheid in de bekostiging’

Het ministerie van OCW heeft met de notitie ‘Helderheid in de bekostiging’ aanvullende eisen gesteld aan het bestuursverslag. De notitie bestaat uit de volgende thema’s:

Thema	Toelichting MA
1. Uitbesteed onderwijs	Uitbesteding van bekostigd onderwijs komt bij MA niet voor.
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten	MA zet geen publieke middelen in bij private activiteiten.
3. Het verlenen van vrijstellingen	MA verleent vrijstellingen aan studenten volgens het vrijstellingenbeleid dat is opgenomen in het handboek Examinering. Studenten met vrijstellingen voldoen aan de gestelde bekostigingsregels.
4. Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf	MA betaalt geen les- en/of cursusgeld voor studenten. MA heeft op dit moment geen BBL-studenten.
5. In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk	• In oktober 2023 zijn nul mbo-studenten met een diploma uitgestroomd. • In oktober 2023 zijn vijf mbo-studenten uitgestroomd zonder diploma. • In oktober 2023 stapten nul mbo-studenten over naar een andere instelling. • MA heeft geen studenten die in meer dan één bekostigde opleiding staan ingeschreven. • In 2023 volgden geen studenten een gecombineerd traject educatie en beroepsonderwijs.
6. De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	In oktober t/m december 2023: • zijn zes mbo-studenten tijdens het schooljaar gewisseld van opleiding. • hebben nul mbo-studenten een andere leerweg gekozen. • zijn nul mbo-studenten zowel veranderd van opleiding als van leerweg. • zijn twee studenten opgestroomd naar een hoger niveau. • is één student afgestroomd naar een lager niveau.
7. Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven	Is niet van toepassing bij MA.
8. Onderwijs in het buitenland	MA heeft een Erasmusbeurs ontvangen en is daarmee internationaal actief geweest.

