

Geïntegreerd jaardocument 2017



Mediacollege Amsterdam

Ma
op
koers



Geïntegreerd jaardocument 2017

Ma
op
koers



Mediacollege Amsterdam



INHOUD

Inleiding van het Bestuursverslag
Verslag Raad van Toezicht

1. Organisatie en toezicht

- 1.1 Instituut en organisatie
- 1.2 Verantwoording
- 1.3 Stand van Governance
- 1.4 College van Bestuur
- 1.5 Raad van Toezicht
- 1.6 Medezeggenschap
- 1.7 Menselijke maat
- 1.8 Verticale verantwoording
- 1.9 Notitie Helderheid

2. Omgeving

- 2.1 Positie
- 2.2 Landelijke overleggen
- 2.3 Branches
- 2.4 Stakeholders
- 2.5 Betrokkenheid van het bedrijfsleven
- 2.6 Publiek-private samenwerkingen
- 2.7 Communicatie en belangstelling voor Ma

3. Kwaliteitszorg, sturing en borging

- 3.1 Missie en visie, strategie, ambitie en beleid
- 3.2 Beleidscycli en kwaliteitsverbetering
- 3.3 Klachten

4. Onderwijs

Onderwijs mbo

- 4.1 Onderwijsinhoud en onderwijsdoelen
- 4.2 Onderwijsresultaten
- 4.3 Passend Onderwijs
- 4.4 Kwaliteitsplan en BPV-plan
- 4.5 Externe beoordeling

Onderwijs vmbo

- 4.6 De organisatie
- 4.7 Het onderwijs
- 4.8 Resultaten
- 4.9 Vernieuwing beroepsgerichte programma's

5. Personeel

- 5.1 Hoofdthema's HRM
- 5.2 Kengetallen (peildatum 1 oktober 2016)
- 5.3 Medewerkersonderzoek

6. Bedrijfsvoering

- 6.1 Financieel beleid
- 6.2 Financiële kengetallen
- 6.3 Ontwikkeling exploitatie 2017
- 6.4 Prestatiebox
- 6.5 Huisvesting
- 6.6 Beheersaspecten en overige voorzieningen
- 6.7 De ICT-organisatie
- 6.8 Continuïteitsparagraaf
- 6.9 Risicoparagraaf
- 6.10 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem
- 6.11 Begroting

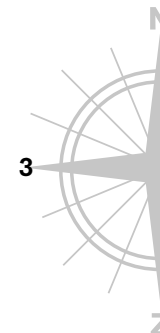
7. JAARREKENING

- 7.1 Balans per 31 december 2017
- 7.2 Staat van Baten en Lasten
- 7.3 Kasstroomoverzicht 2017
- 7.4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2017
- 7.5 Waarderingsgrondslagen
- 7.6 Vaste activa
- 7.7 Financiële vaste activa

- Overige gegevens
- Verklarende woordenlijst
- Lijst van afkortingen

Bijlage 1 studenttevredenheid

Bijlage 2 Verklaring bevoegd gezag





VOORWOORD

Het Mediacollege Amsterdam (Ma) ligt op koers. In 2017 is hard gewerkt aan de realisatie van de doelstellingen zoals die zijn vastgesteld in ons strategisch programma Ma Future. Binnen Ma Future hebben wij gekozen voor een structuurverandering binnen Ma. Wij hebben de organisatieinrichting aangepast naar kleinere wendbare teams. Daarnaast hebben wij stappen gezet naar uniformering van de onderwijsprogramma's zodat hierna programma's flexibeler aangeboden kunnen worden. Ook hebben we een aantal initiatieven genomen om ondernemendheid een prominenter plek te geven binnen Ma.

In relatie tot deze structuurverandering kunnen wij terugkijken op een traject dat we in gezamenlijkheid, goed overleg en op een prettige manier hebben doorlopen met alle betrokkenen, de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Wij zijn ervan overtuigd dat met onze aangepaste organisatiestructuur we de teams in de positie hebben gebracht om binnen hun professionele ruimte de onderwijsuitvoering, in aansluiting op de behoefte van de student, te optimaliseren. Wij noemen dit *Teams aan zet*.

Naast het strategische programma heeft Ma sterk ingezet op het verbeteren van de rendementen en heeft het vierjaarlijks onderzoek van de onderwijsinspectie plaatsgevonden. Wij zijn tevreden met de uitkomst van het onderzoek en trots op onze bevoegde en ambitieuze medewerkers en enthousiaste leerlingen en studenten, zonder wie wij dit mooie resultaat niet hadden kunnen behalen.

Kortom, met de inspanningen die wij in 2017 hebben geleverd liggen wij op koers met onze doelstellingen voor onze lange termijn ontwikkeling als Mediacollege Amsterdam. Hierdoor zullen wij niet alleen nu, maar ook in de toekomst, optimale aansluiting realiseren tussen onze onderwijsprogramma's en de behoefte in de branche enerzijds en anderzijds studenten optimaal voorbereiden op hun aandeel in de maatschappij.

J. G. M. Smits
Voorzitter College van Bestuur



INLEIDING VAN HET BESTUURSVERSLAG

Sinds 1918 is de missie van het Mediacollege Amsterdam (Ma) om het beste uit leerlingen en studenten te halen, leerlingen voor te bereiden op een vervolgstudie en studenten op te leiden voor de arbeidsmarkt. Dit dient als leidraad voor ons beleid en dagelijks handelen binnen ons vmbo en mbo. Ma heeft zich in haar honderdjarig bestaan continu op de ontwikkelingen binnen de media en de arbeidsmarkt aangepast en zich daardoor ontwikkeld tot een innovatieve mediavakschool. Onze strategie is gericht op het verder uitbouwen en versterken van onze innovatieve kracht, in aansluiting op onze omgeving. Op deze manier kunnen wij in de toekomst blijven voldoen aan de behoefte van de markt en tegelijkertijd studenten een goede basis geven voor hun toekomst.

Opleidingsaanbod en macrodoelmatigheid

Ma staat goed op de kaart, dit uit zich ook in 2017 weer in een grote belangstelling voor onze opleidingen. Wij zullen ons aanbod zowel kwalitatief als kwantitatief altijd blijven afstemmen op de arbeidsmarkt en de ontwikkeling hiervan op de langere termijn. Een grotere belangstelling voor specifieke opleidingen zal dan ook geen directe aanleiding zijn om deze opleidingen te laten groeien. Ook dit is terug te lezen in onze missie en visie, waarin wij de eisen omtrent doelmatigheid (afstemming op de arbeidsmarkt) en de zorgplicht (studenten opleiden met perspectief op een baan), zoals ook wettelijk is vastgesteld, hebben vastgelegd. Hierbij zoeken wij naar een goede balans tussen de instellingsbelangen en de publieke belangen die wij dienen.

In het kader van macrodoelmatigheid proberen wij een actieve rol te pakken binnen ons bedieningsgebied en nemen op deze manier onze verantwoordelijkheid in onze opdracht als mbo-instelling om aanbod en vraag op elkaar af te stemmen. De groei van aangeboden opleidingen en opleidingsplaatsen binnen ons vakgebied, ten gevolge van aangeboden opleidingen door andere mbo-instellingen zorgt onzes inziens voor een mismatch tussen vraag en aanbod. Wij hebben onze zorg breed gedeeld en zowel regionaal als landelijk acties ondernomen rondom dit thema. Deze acties hebben er mede in geresulteerd dat macrodoelmatigheid inmiddels landelijk hoog op de agenda staat. Een ontwikkeling waar wij blij mee zijn, omdat het zowel in het belang is van de student als in het belang van de toekomst van het middelbaar beroepsonderwijs.

Aansluiting en samenwerking binnen de regio

Naast het doelmatig aanbieden van opleidingen vindt Ma regionale samenwerking en aansluiting op maatschappelijke thema's, zowel regionaal als lokaal, van groot belang. Zo is in 2017 de RIF-aanvraag goedgekeurd, een samenwerkingsverband tussen Ma,

het ROC van Amsterdam en diverse bedrijven in de regio. Deze samenwerking heeft als doel om de regio verder te professionaliseren. Daarnaast wordt er intern veel tijd en aandacht besteed aan samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke thema's. Voorbeelden hiervan zijn de practoraten Mediawijsheid en Het Nieuwe Kijken, diverse projecten die worden uitgevoerd binnen de opleidingen en het project Ma'Dam dat in 2017 is opgestart en zich richt op het verder inbedden van maatschappelijke thema's binnen Ma. Meer informatie over onze omgeving kunt u vinden in hoofdstuk 2.

Het onderwijs

In 2017 heeft de onderwijsinspectie haar vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd binnen Ma, waarbij het vmbo en de mbo-opleidingen Medewerker Creatieve Productie, Mediadeveloper, AV-specialist en Geluidstechnicus, onderzocht zijn. Tijdens het onderzoek is gekeken naar de rendements- en VSV-cijfers van 2016. Het oordeel van de onderwijsinspectie is dat de sturing op de kwaliteit op orde is en het financieel beheer voldoende. Daarnaast heeft de inspectie zich positief geuit over de opleidingen die zij bekeken hebben, en met name op het gebied OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding, binnen het vmbo en de opleiding Medewerker Creatieve Productie.

Ma heeft in 2017 een goede stap gemaakt wat betreft de rendements- en VSV-cijfers ten opzichte van 2016. Wij willen deze cijfers in 2018 verder verbeteren en daar wordt middels het programma *Blijf bij Ma* hard aan gewerkt. Onderdeel daarvan is de optimale begeleidingsstructuur die Ma heeft gecreëerd. Verder heeft Ma sinds de goedkeuring van het bpv-verbeterplan hard gewerkt om haar gestelde doelstellingen te behalen. In de relatief korte tijd tot de oplevering van de eerste resultatenrapportage zijn er verbeteringen doorgevoerd die voornamelijk intern te merken zijn. Wij zijn tevreden over de resultaten die in korte tijd zijn geboekt en hebben hiervoor een resultaatbeloning ontvangen. Meer informatie over het onderwijs kunt u vinden in hoofdstuk 4.

Strategisch actieplan 2017-2020

In 2017 hebben wij de eerste stappen gezet in de uitvoering van het strategisch actieplan 2017-2020. Om alle doelstellingen te realiseren is een passende organisatieinrichting van essentieel belang. Het project Ma Organisatie is in 2017 grotendeels uitgevoerd. Om de teams sterker aan zet te laten zijn binnen hun verantwoordelijkheidsgebied is ervoor gekozen om kleinere organisatorische eenheden (teams) samen te stellen, ieder aangestuurd door een opleidingsmanager in plaats van de oude managementstructuur. Ter ondersteuning van deze teams is er versterking georganiseerd binnen de nieuwe stafdiensten Onderwijs en HR. Wij zijn



ervan overtuigd dat met deze organisatorische veranderingen teams meer ruimte hebben gekregen voor op maat gesneden aandacht aan de studenten, waardoor onderwijskwaliteit, en daarmee ook het rendement, kan verbeteren.

De organisatorische ontwikkelingen hebben er tevens voor gezorgd dat er extra is ingezet op de professionalisering van het personeel. Vooral voor het laten slagen van Teams aan zet is scholing een belangrijk aandachtspunt. De extra inzet in scholing en professionalisering zal de komende jaren gecontinueerd worden en is een belangrijk speerpunt voor de nieuwe stafdienst HR. Verdere informatie over de sociale paragraaf kunt u vinden in hoofdstuk 5.

Naast het Ma Organisatie traject is in 2017 de basis gelegd voor een nieuwe curriculumstructuur binnen het project Ma Maatwerk; standaardiseren om te kunnen flexibiliseren. De eerste pikepalen zijn geslagen. Om dit project de beste slagingskans te geven wordt de eerste helft van 2018 gebruikt voor verdere concretisering en de vertaalslag naar de inrichting van nieuwe curricula, zodat alle opleidingen in studiejaar 2018-2019 aan de slag kunnen met het bouwen van een nieuw curriculum voor het op dat studiejaar volgende cohort. Dit gebeurt op basis van een modulaire structuur. Meer informatie over onze kwaliteitszorg, sturing en borging kunt u vinden in hoofdstuk 3.

Financiën en huisvesting

In ons financiële beleid sturen wij op een goede match tussen de vastgestelde inkomsten en de ingezette middelen. Hierbij houden wij rekening met het vastgestelde doel de solvabiliteit te versterken tot op het niveau dat gebruikelijk is voor vakscholen. Om deze reden wordt een positief resultaat begroot. De late toekenning van financiële middelen vanuit het ministerie van OC&W zorgt ervoor dat in het kalenderjaar doelmatige en effectieve benutting ingewikkeld is.

In 2017 heeft de eerste gezamenlijke vergadering plaatsgevonden waarin de studentenraad en de ondernemingsraad unaniem ingestemd hebben met de hoofdlijnen op de jaarlijkse begroting.

Een belangrijk punt in 2017 is de uitdaging rondom huisvesting voor vandaag en in de toekomst. Het gebied rondom Sloterdijk, waar Ma grotendeels gevestigd is, wordt geheel herontwikkeld. Dit brengt een aantal risico's, maar ook een aantal kansen met zich mee waar Ma in 2018 al op in zal moeten spelen. Informatie over de financiën van Ma kunt u vinden in hoofdstuk 6 en hoofdstuk 7.

Ma 100

Het kalenderjaar 2018 zal voor Ma in het teken staan van het honderdjarig bestaan van Ma en haar voorgangers Grafisch Lyceum Amsterdam en Amsterdamse Grafische School. Zo zal er tijdens diverse gelegenheden aandacht besteed worden aan ons honderdjarig bestaan en wordt hierover een boek uitgegeven. Tijdens deze festiviteiten zal ook afscheid genomen worden van de dan oud-bestuurder de heer de Haas die per 1 mei 2018 zijn functie als lid van het College van Bestuur neerlegt.

Tot slot

Met dit jaardocument willen wij ons niet alleen verantwoorden aan het ministerie van OC&W, maar met name ook aan de mediabranche, studenten, hun ouders en overige stakeholders. Daarbij hechten we bijzonder aan een open dialoog. Graag attenderen we u hier dan ook op het evaluatieformulier dat in een bijlage is opgenomen en op ma-web.nl is terug te vinden. Wanneer u mogelijkheden tot verbetering ziet in onze verslaglegging en verantwoording, dan kunt u het formulier aan Ma retourneren. Namens alle medewerkers wensen wij u bijzonder veel leesplezier met dit jaardocument.

Het College van Bestuur
Ir. J.G.M.M. Smits
J.A. de Haas MBA
Drs. M.I. Groep



VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Als Raad van Toezicht hebben wij geconstateerd dat 2017 een belangrijk jaar is geweest voor het Mediacollege Amsterdam (Ma). Binnen de raadsvergaderingen is onder andere veel aandacht geweest voor de reorganisatie en organisatieontwikkeling. Wij hebben geconstateerd dat het College van Bestuur in dit proces de medezeggenschap en het toezicht op een adequate manier betrokken en geïnformeerd heeft. Wij spreken dan ook onze waardering uit over de bereikte resultaten en het gevoerde beleid zoals beschreven in het Geïntegreerd Jaardocument. Binnen ons verslag hebben wij als eerste onze taken en toezichtstructuur toegelicht. Daarna verantwoorden wij ons over onze informatiewinning intern en extern, het vervullen van onze wettelijke taak en onze zelfevaluatie. De raad is in 2017 in verschillende samenstellingen, naast de individuele contacten met de leden College van Bestuur, circa 20 keer bijeen geweest.

Taken Raad van Toezicht

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

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

De werkgeverstaak bestaat uit het stellen van wettelijke bepalingen en de contractduur en arbeidsvoorwaarden van de leden van het College van Bestuur. Daarnaast evalueert de raad jaarlijks zowel het functioneren van de bestuursleden, als zijn eigen functioneren waarbinnen het oordeel van de bestuursleden wordt betrokken. Daarnaast maakt de raad jaarlijks een integrale balans op van het functioneren van het College van Bestuur. De raad streeft naar 'goed

werkgeverschap' en zoekt samen met het bestuur de balans tussen de formele taak enerzijds en het fungeren als informele sparringpartner anderzijds.

Toezichtstructuur

De Raad van Toezicht heeft naast de formele raadsvergaderingen, waarbinnen het intern toezicht collectief uitgeoefend wordt, drie commissies ingesteld. Deze commissies zijn:

- commissie Governance en bestuurszaken
- commissie Onderwijskwaliteit en HRM
- commissie Financiën en bedrijfsvoering

Bovenstaande commissies dienen ter voorbereiding op raadsvergaderingen en bieden de mogelijkheid tot extra verdieping op diverse onderwerpen. Elke commissie bestaat uit twee raadsleden en daarnaast zitten één of twee van de bestuursleden aan. Tijdens de raadsvergaderingen zit de voltallige raad en het voltallige bestuur bij elkaar. Belangrijke onderwerpen zoals voorgesproken binnen de commissievergaderingen worden besproken en beleidsstukken worden formeel vastgesteld. Het is alleen binnen dit gremium mogelijk om formele zaken vast te stellen, dan wel goed te keuren.

Jaarlijks worden vier formele raadsvergaderingen gepland, waar de commissievergaderingen aan voorafgaan. Daarnaast komt de raad bijeen tijdens diverse heidagen en themamiddagen.

Governance en bestuurszaken

Op het gebied van Governance en bestuurszaken heeft de focus gelegen op de volgende onderwerpen: veel aandacht is besteed aan de reorganisatie en de daaruit voortkomende organisatieveranderingen. De raad is sterk betrokken bij de ontwikkelingen en heeft het bestuur tijdens dit proces bijgestaan met raad en advies. Wat daarnaast ook veel aandacht heeft gehad waren de thema's macrodoelmatigheid en het vierjaarlijks onderzoek van de onderwijsinspectie vanuit het perspectief van extern toezicht. Daarnaast is het aangepaste remuneratiestatuuat besproken, de gezamenlijke vergadering van ondernemingsraad en studentenraad, de evaluatie van de beleidsagenda 2017, de nieuwe beleidsagenda 2018 en de strategische beleidsagenda, de WNT en heeft de voorbereiding voor de opvolging van twee raadsleden in 2018 op de agenda gestaan.

Onderwijskwaliteit en HRM

Op het gebied van Onderwijskwaliteit en HRM heeft de focus gelegen op de volgende onderwerpen: de reorganisatie en de specifieke personele consequenties, de inspectierapportage over de opleiding Podium- en evenemententechnicus, de OKV-rapportages van de opleidingen Podium- en evenemententechnicus,



Mediamanagement en Filmacteur, de rapportage onderwijsresultaten (inclusief aanmeldingen, intake, uitval en VSV-cijfers) en Benchmark studiesucces 2016, de goedkeuring, uitvoering en rapportage van de resultaten van het BPV-verbeterplan, de tussenrapportage van het Kwaliteitsplan, de voortgang van het project Ma Maatwerk, het vervolg van het medewerkersonderzoek en de invoering van het toelatingsrecht.

Financiën en bedrijfsvoering

Op het gebied van Financiën en bedrijfsvoering heeft de focus gelegen op de volgende onderwerpen: de huisvestingsstrategie, de veranderende wetgeving rondom de Algemene Verordening Gegevensbescherming en het daarvoor aangepaste beleid, het aangepaste treasurystatuut, de financiële benchmark 2016, het jaarresultaat, het Geïntegreerd Jaardocument en de accountantscontrole 2016. Daarnaast zijn de financiële meerjarenprognose, jaarbegroting en meerjarenformatieraming en ieder kwartaal de kwartaalcijfers besproken.

Medezeggenschap

In 2017 heeft een delegatie van de raad tweemaal gesproken met zowel de ondernemingsraad als de studentenraad. Dit waren prettige gesprekken, waarin de raad heeft geconcludeerd dat er een grote betrokkenheid is bij zowel de ondernemingsraad als de studentenraad en dat beide gremia hebben aangegeven een prettige samenwerking te hebben met het College van Bestuur. De raad heeft geconcludeerd dat de algemene gang van zaken in de school besproken wordt, dat er op een goede manier gecommuniceerd wordt en dat de besluitvorming op een gedegen manier wordt ingezet. De raad heeft een positief beeld en een aantal aandachtspunten meegenomen vanuit zijn gesprekken met de studentenraad en de ondernemingsraad.

Eigen informatiewinning

De raad verwerft zelf actief informatie over hoe 'goed bestuur' in de praktijk wordt gebracht en tot uitdrukking komt binnen de instelling, naast de wettelijke taak om tweemaal per jaar de medezeggenschap te consulteren. Zo bezoekt de raad de Ma-brede studiedag aan het begin van het kalenderjaar en zal vanaf 2018 tweejaarlijks een werkbezoek afleggen binnen de onderwijsteams. Daarnaast neemt de raad deel aan het landelijke MBO Platform Raden van Toezicht en is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen en Kinderopvang (NTOI-NVTK).

Samenstelling Raad van Toezicht

In 2017 is er een aanpassing gekomen in de samenstelling van de Raad van Toezicht. In juni 2017 is de heer Verberne afgetreden als raadslid. In augustus 2018

zal de heer van den Berg aftreden. Voor het invullen van deze twee vrijgekomen plaatsen zal er in 2018 een sollicitatieprocedure plaatsvinden.

Samenstelling College van Bestuur

In 2018 zal afscheid worden genomen van de heer de Haas, na een 40-jarig dienstverband. In overleg met het bestuur worden de portefeuilles van de heer de Haas overgenomen door de andere zittende bestuursleden.

Vervulling wettelijke taken Raad van Toezicht

Geconcludeerd kan worden dat de Raad van Toezicht in 2017 zijn wettelijke taken vervuld heeft, waar als volgt over kan worden gerapporteerd. De raad heeft, in het kader van het toezicht, goede nota genomen van de financiële meerjarenprognose en de meerjarenformatieraming. Verder heeft de raad goedkeuring gegeven op het Geïntegreerd Jaardocument, het Remuneratiestatuuut en de Procuratieregeling cyber security. Daarnaast heeft de raad de Ma regeling bedrijfsauto en het Treasurystatuut vastgesteld. De raad heeft toegezien op het gevoerde beleid aan de hand van de jaarlijks opgestelde beleidsagenda, waarin agendapunten op voorhand zijn afgestemd met de raad en gedurende de uitvoering blijvend is gerapporteerd.

De raad heeft toegezien op de naleving van relevante wet- en regelgeving. Ook heeft hij toegezien op opvolging van aanwijzingen van de accountant ten aanzien van de administratieve organisatieinrichting en verslaglegging. In zijn taak als intern toezichthouder heeft de raad gesproken met de onderwijsinspectie als onderdeel van het vierjaarlijks onderzoek. De raad ervaart een prettige verhouding tussen de rol van de onderwijsinspectie als extern toezichthouder en de rol van de raad als intern toezichthouder.

Evaluatie Raad van Toezicht

De raad heeft in 2017 een zelfevaluatie uitgevoerd en daarbij een externe partij betrokken. Onderdeel van deze evaluatie is het oordeel van de bestuursleden, het oordeel over het eigen handelen ten einde de kwaliteit en professionaliteit hoog te houden. Tot slot hechten wij er aan onze dank uit te spreken aan het College van Bestuur, de ondernemingsraad, de studentenraad, het onderwijzend personeel en de staf voor de goede samenwerking. Wij complimenteren alle Ma-medewerkers met de door hun inspanningen bereikte resultaten.

L. van den Berg
Voorzitter Raad van Toezicht



1. ORGANISATIE EN TOEZICHT



1.1 Instituut en organisatie

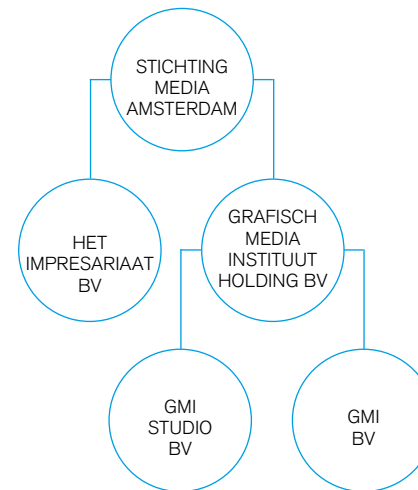
Kernactiviteiten

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

Juridische structuur en verbonden partijen

De stichting Media Amsterdam, opgericht door werkgevers en werknemers in 1914, is met onderwijs gestart in 1918. Ma heeft twee deelnemingen: Grafisch Media Instituut Holding B.V (GMI Holding) en het Impresariaat (Ma Agency). Dit zijn beide 100% deelnemingen. In GMI Holding en haar deelnemingen wordt het contractonderwijs uitgevoerd. Via Ma Agency organiseert Ma de BPV voor studenten

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



In onderstaande tabel zijn alle meerderheidsdeelnemingen van Ma opgenomen.

Naam	Juridische vorm 2017	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2017	Resultaat 2017	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
GMI Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	1	EUR 88.009	EUR 11.994	Nee	100%	Nee
Het Impresariaat B.V.	B.V.	Amsterdam	1	EUR 0	-/- EUR 5.022	Nee	100%	Nee
Stichting leder mbo een practoraat	Stichting	Amsterdam	4	*	*	Nee	*	Nee
Stichting Mediabetes Amsterdam	Stichting	Amsterdam	4	*	*	Nee	*	Nee

* de voorzitter College van Bestuur is voorzitter van de opgenomen stichtingen

Organisatorische opzet

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

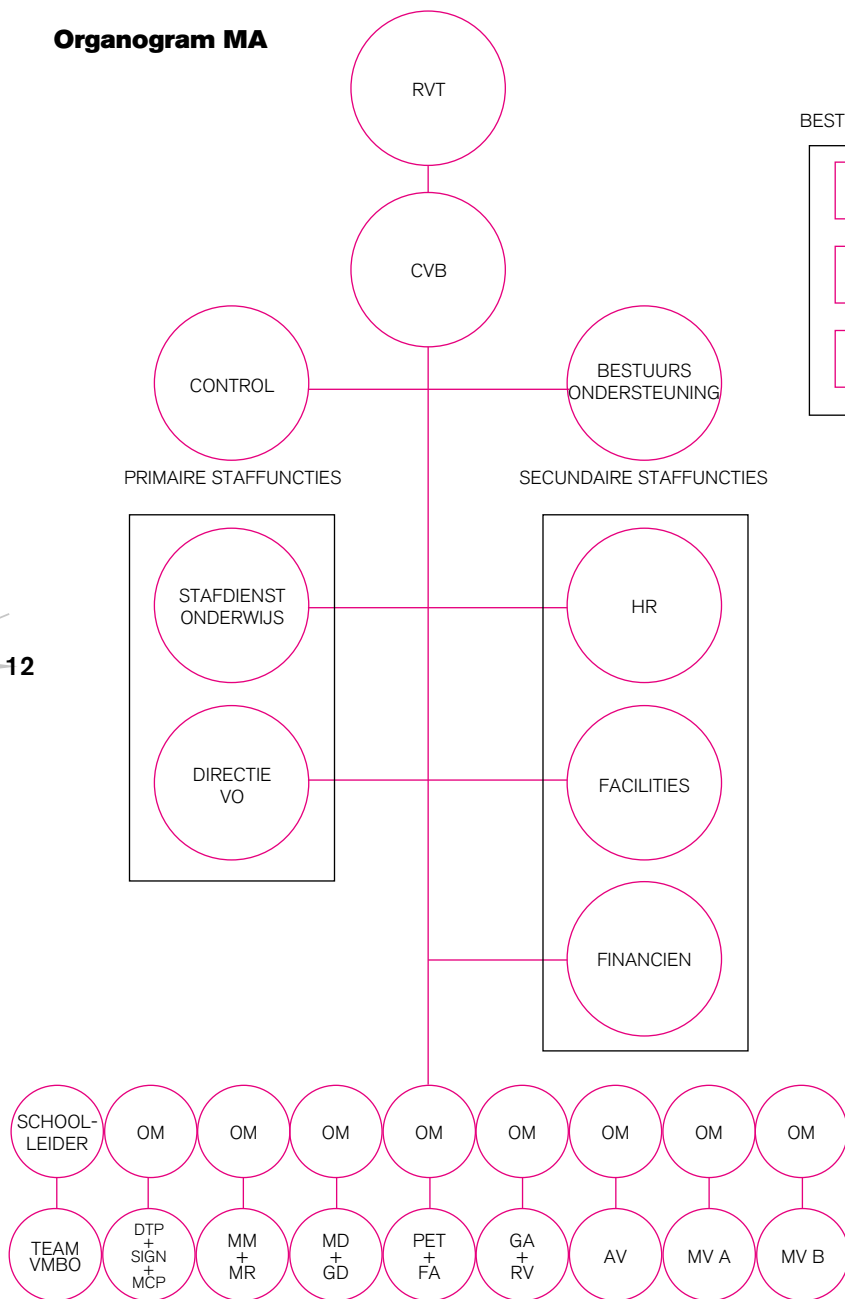
Binnen de stichting Media Amsterdam is sprake van een collegiaal College van Bestuur. De collegeleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor strategisch beleid, algemeen instituutsbeleid en de meerjarenplanning. Daarbinnen zijn taken in portefeuilles ondergebracht. Zo onderscheiden we onder andere:

- portefeuille Governance en bestuurszaken
- portefeuille Onderwijskwaliteit en HRM
- portefeuille Financiën en bedrijfsvoering

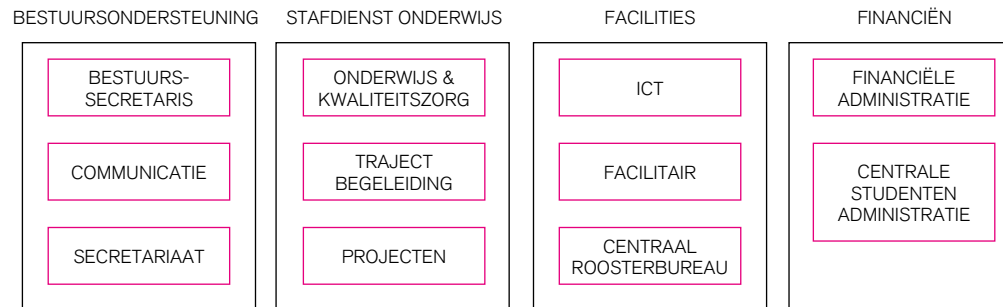
De portefeuilles zijn verdeeld onder de drie bestuursleden, waarnaast dhr. Smits de voorzittersrol vervult. Afhankelijk van de portefeuille zijn bestuursleden aanspreekpunt voor de commissies binnen de Raad van Toezicht.

In 2017 heeft Ma een reorganisatie doorgevoerd. Doelstelling hierbij was het inrichten van een professionele organisatie in kleinere organisatorische eenheden, met een management dat dichter op deze organisatorische eenheden gepositioneerd is en tegelijkertijd een zwaardere ondersteuning door het inrichten van onder andere de stafdiensten Onderwijs en HR. Dit heeft geresulteerd in onderstaand organogram.

Organogram MA



Onderstructuur organogram



1.2 Verantwoording

Informatiebehoefte belanghebbenden

Dit Geïntegreerd Jaardocument is opgesteld als verantwoording over het gevoerd beleid. Het College van Bestuur neemt met dit verslag de verantwoordelijkheid over het functioneren van de organisatie als geheel. We leggen hiermee verantwoording af aan onze belanghebbenden, zoals:

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

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

Verantwoordingswijze

In 2017 heeft Ma gesproken met belangenpartijen als de onderwijsinspectie, vakbonden en de MBO Raad. Uit deze gesprekken is gebleken dat het jaardocument goed ontvangen is en wordt gewaardeerd. Daar waar verbeteringen mogelijk waren, zijn deze in dit document verwerkt.

Net als in voorgaande jaren is aan het Geïntegreerd Jaardocument 2017 een evaluatieformulier bijgevoegd gekoppeld aan een oproep om dit in te vullen in het belang van de kwaliteit van de verslaglegging. Na publicatie heeft Ma aan haar contacten het belang van feedback duidelijk gemaakt en gestimuleerd dat belanghebbenden dit formulier invullen en retourneren. We hebben van één persoon positieve feedback ontvangen op deze oproep.

1.3 Stand van Governance

Good Governance

Ma heeft sinds 2006 de Governance, haar bestuur en haar toezicht, ingericht volgens de Branchecode goed bestuur in het mbo. In overeenstemming met de Monitoringscommissie Branchecode goed bestuur in het mbo wordt in de beleidsagenda programmatisch aandacht besteed aan de hard controls en de soft controls, de verantwoording daarover en de werkgeverstaak van de Raad van Toezicht. Daarbinnen is onder meer aandacht voor het gesprek over de publieke belangen die Ma dient, de wijze waarop en de inrichting van de checks and balances. Dit gebeurt met inspraak en tegenspraak tussen de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, de ondernemingsraad en de studentenraad. De wijze waarop dit is vormgegeven en de uitkomsten daarvan kunt u in dit jaardocument teruglezen.

Beleidsagenda

Jaarlijks stelt het College van Bestuur in overleg met de Raad van Toezicht een beleidsagenda op waarmee de organisatie wordt aangestuurd. De beleidsagenda vormt het toetsingskader voor de Raad van Toezicht, op grond waarvan het beleid en de prestaties van het bestuur worden beoordeeld. De uitvoering van de beleidsagenda lag in 2017 nog op operationeel niveau in handen van de afdelingsdirecteuren en de stafhoofden. Op dit niveau is de beleidsagenda in teamplannen vertaald. De voortgang van de beleidsagenda wordt gemonitord door het bestuur en minimaal tweemaal per jaar wordt de voortgang besproken met de Raad van Toezicht. Tweemaal per jaar vindt de (tussentijdse) evaluatie van de beleidsagenda en de realisering van de doelen plaats.

Evaluatie functioneren

Eén keer per jaar vindt een evaluatie plaats van het functioneren van de Raad van Toezicht en een evaluatie van de individuele leden van het College van Bestuur.

Benoeming College van Bestuur en Raad van Toezicht

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

1.4 College van Bestuur

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

Samenstelling College van Bestuur zoals actief in 2017

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

Relevante nevenfuncties in 2017

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



1.5 Raad van Toezicht

Raad van Toezicht

Aan de hand van de beleidsagenda, de financiële stukken en het Geïntegreerd Jaardocument 2016 heeft het College van Bestuur zich verantwoord aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur decharge verleend op basis van deze verantwoording. Door het jaar heen heeft de Raad van Toezicht zijn toezichthoudende rol vervuld door het kritisch volgen van de strategieontwikkeling, exploitatie-, formatie- en budgetoverzichten, inspectierapporten en monitoring van de prestatieafspraken met behulp van de beleidsagenda als toetsingskader. Een korte toelichting op de raadsvergaderingen kunt u lezen in het verslag van de Raad van Toezicht.

Alle relevante Governance-stukken zijn vastgesteld en in werking. Sinds augustus 2014 is de inrichting van de Raad van Toezicht aangepast op de Branchecode goed bestuur in het mbo en worden leden voor een periode van vier jaar aangesteld. De aanstelling van de leden kan eenmaal verlengd worden met een periode van vier jaar. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, onder wie een voorzitter en een secretaris. Jaarlijks wordt er een rooster van optreden vastgesteld.

Samenstelling Raad van Toezicht*

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

* in juni 2017 is de heer Verberne afgetreden als raadslid, de positie is per 31/12/2017 nog niet ingevuld

Relevante nevenfuncties in 2017

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

1.6 Medezeggenschap

Per 1 maart 2011 is de ondernemingsraad (OR) officieel geïnstalleerd. De OR werkt vanuit vertrouwen en respect aan de doelstellingen van Ma en beoordeelt de beleidsplannen op organisatiebelang. Wij stellen vast dat ook in 2017 de OR naar behoren heeft gefunctioneerd. Naast het overleg met de OR onderhoudt Ma ook frequent contact met de vakbonden middels een geformaliseerd jaarlijks overleg waarin het sociaal jaarverslag wordt besproken.

Per 1 maart 2011 is op elke mbo-instelling een centrale studentenraad (SR) verplicht. Dit is vastgelegd in de Wet educatie en beroepsonderwijs. De SR praat en beslist mee over zaken die mbo-studenten aangaan. Het vmbo kent een leerlingenraad en ouderaad. Doel van deze raden is bevordering van de onderwijskwaliteit en verhoging van de tevredenheid van de studenten. Het bestuur heeft ook in 2017 het 'goede gesprek' gevoerd met de medezeggenschap naast de formele advies- en instemmingsbevoegdheid. Daarbij is het beleid en de ontwikkeling van Ma in brede zin besproken.

Gezamenlijke vergadering

Per 1 januari 2017 is de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen van kracht. Op grond van deze wet heeft de Gezamenlijke vergadering bestaande uit de OR en de SR instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de jaarlijkse begroting. Het College van Bestuur heeft de voorafgaande instemming nodig van de medezeggenschapsorganen voordat de begroting kan worden vastgesteld. Op 10 oktober 2017 heeft de eerste Gezamenlijke vergadering plaatsgevonden.

Tijdens deze vergadering heeft de medezeggenschap unaniem instemming gegeven op de hoofdlijnen van de begroting.

Ondernemingsraad

In 2017 heeft de OR verkiezingen georganiseerd en zijn er in maart drie raadsleden afgetreden en drie nieuwe raadsleden geïnstalleerd voor een periode van vier jaar. De OR bestaat uit in totaal zeven leden. In 2017 heeft de raad zijn reglement herzien en opnieuw vastgesteld. De raad heeft zesmaal formeel overleg gevoerd met het College van Bestuur. Middels deze bijeenkomsten is de raad betrokken bij de reorganisatie en de consequenties hiervan voor de organisatie. Zo heeft de OR kritisch advies gegeven op de Bestuurlijke en Organisatorische structuur Ma vanaf 2017.

Verder heeft de OR instemming gegeven op het beleid achter de meerjarenformatieraming. Tijdens de OR vergaderingen is uitgebreid ingegaan op het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, ter voorbereiding op de Gezamenlijke vergadering. Daarnaast heeft de OR in 2017 onder andere gekeken naar en gesproken over de begroting 2018, de financiële meerjarenprognose, het medewerkersonderzoek, het inspectierapport van de opleiding Podium- en evenemententechniek, de onderwijsresultaten, het BPV-verbeterplan en de resultatenrapportage, doelsubsidies, de ontwikkeling van het privacy-beleid, het jaarverslag 2016, is er aandacht besteed aan de nieuwe strategie, de huisvesting en het vakantierooster.

Studentenraad

Begin 2017 had Ma een actieve SR bestaande uit tien leden. In 2017 heeft de SR vijfmaal overleg gevoerd met het College van Bestuur. Tijdens deze gesprekken worden inhoudelijke onderwerpen besproken die, door de SR zelf dan wel door het College van Bestuur, op de agenda zijn gezet. Begin 2017 heeft de SR gewerkt aan een communicatieplan, onderwijsevaluatie, een jongerendebat, het jaarlijkse schoolfeest en heeft de SR meegedacht over de huisvesting en sfeer van de school. Eind 2017 hebben drie studentenraadsleden afscheid genomen na het behalen van hun diploma. Tijdens de start van het schooljaar 2017-2018 heeft de SR zich beziggehouden met het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting. Zij hebben meerdere bijeenkomsten gehad met de stafdienst Financiën en het College van Bestuur om zodoende voldoende informatie te hebben over dit onderwerp. Tijdens de Gezamenlijke vergadering hebben zij een waardevolle instemmende reactie kunnen geven betreffende dit onderwerp. In november heeft de JOB Tour (Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs) Ma aangedaan. JOB heeft tijdens dit bezoek aandacht gevraagd voor de rechten van de student. Door middel van dit bezoek, in combinatie met het communicatieplan, heeft de SR een beter contact gekregen met hun achterban, alle studenten van Ma.

Medezeggenschap vmbo

Het vmbo heeft een medezeggenschap bestaande uit een leerlingenraad en een ouderraad. De leerlingenraad is in 2017 vijf keer bij elkaar gekomen en de ouderraad is ook vijf keer bij elkaar gekomen. De leerlingenraad en de ouderraad hebben van die vijf keer, één keer in gezamenlijkheid vergaderd.

1.7 Menselijke maat

De minister van OCW heeft in haar brief van november 2015 aangegeven zich zorgen te maken over de 'menselijke maat' binnen het mbo. In 2017 is besloten dat mbo-onderwijsinstellingen verantwoording afleggen over dit onderwerp binnen het Geïntegreerd Jaardocument.

Ma heeft als vakschool met rond de 2600 mbo-studenten en 300 vmbo-leerlingen, verdeeld over drie locaties, een overzichtelijke en kleinschalige omvang. Dit wordt mede bevorderd door de platte organisatievorm en de doorgevoerde organisatieverandering waarbinnen kleinere organisatie-eenheden geformeerd zijn en het management dichter op de teams is gepositioneerd. Daarnaast heerst binnen Ma een cultuur waarin de docenten en de studenten en leerlingen elkaar kennen en weten te vinden. Zowel het personeel van Ma als de studenten en leerlingen ervaren Ma als een veilige school waarin zij ruimte hebben om zichzelf te zijn en zichzelf te ontwikkelen.

1.8 Verticale verantwoording

Inspectie van het onderwijs

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

In 2017 heeft de onderwijsinspectie haar vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd binnen Ma. De inspectie heeft onderzocht of het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. De onderwijsinspectie heeft geconcludeerd dat het bestuur effectief gestuurd heeft op het verbeteren van de bekwaamheid van docenten in het begeleiden van studenten en leerlingen. Verdere informatie over de onderwijsinspectie binnen Ma is te lezen in hoofdstuk 4.5.



1.9 Notitie Helderheid

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

Thema 1: Uitbesteding

In 2017 heeft binnen het Mediacollege Amsterdam geen uitbesteding van onderwijs plaatsgevonden.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Dit is nader uitgewerkt in paragraaf 2.5.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Binnen het Mediacollege Amsterdam worden geen vrijstellingen verleend.

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

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

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

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

Twee studenten zijn tussen 1 oktober 2017 en 31 december 2017 gewisseld van crebonummer. Er zijn na 1 oktober 2017 (tot 1 februari 2018) drieënvijftig studenten ongediplomeerd uitgestroomd. De redenen liggen veelal op het gebied van studie en beroepskeuze gebonden factoren. Er zijn geen gecombineerde trajecten Educatie / Beroepsonderwijs.

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

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

Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

Binnen het Mediacollege Amsterdam vinden geen maatwerktrajecten plaats.

Thema 8: Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland

8 studenten hebben in 2017 stage gelopen in het buitenland (voor een periode van 5 maanden).





Clapperboard text:

PROD. *Media College*

ROLL	SCENE	TAKE
<i>-</i>	<i>3</i>	<i>1A</i>

DIRECTOR: *Thomas Bultman*

CAMERA: *Wietse Marsh*

DATE: *20/1/16* Day Nite/Int Ext Mos
Filter *ND8* Sync

2. OMGEVING



2.1 Positie

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

Arbeidsmarktrelevantie

Ma sluit haar opleidingen zo goed mogelijk aan op de arbeidsmarkt. Uit recent marktonderzoek uitgevoerd vanuit het GOC, een onafhankelijk onderzoeksbureau, blijkt dat de creatieve industrie op termijn een goed groeipotentieel heeft. De werkgelegenheidsontwikkeling in de sector is echter wel erg conjunctuurgevoelig. Binnen de verschillende branches in de sector is sprake van een eigen werkgelegenheidsdynamiek. Ma volgt deze ontwikkelingen in de verschillende branches op de voet en speelt hierop in door aanpassing in opleidingsvolume.

In 2017 heeft de eerder ingezette groei bij Audiovisueel, Media- en Gamedeveloper, Podium- en evenemententechniek en Mediaredactiemedewerker geleid tot een lichte groei van het aantal klassen. Ma baseert haar opleidingsplaatsen op de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Deze afstemming wordt echter doorkruist door groei bij de ROC's in en buiten het verzorgingsgebied wat volgens de marktonderzoekers van het GOC leidt tot overvoering van de arbeidsmarkt. Onze ervaring is dat een aantal ROC's

te weinig of soms geen rekening houdt met macrodoelmatigheid en de doelstellingen rondom doelmatigheid die door het ministerie met het mbo-veld en de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB) zijn afgesproken. Om deze reden tracht Ma dan ook afspraken te maken rondom macrodoelmatigheid zoals hieronder beschreven.

Macrodoelmatigheid

In 2017 heeft Ma de Commissie Macrodoelmatigheid mbo (CMMBO) verzocht een advies uit te brengen over het verschil van inzicht met ROC Horizon College over diens start van de opleidingen Medewerker DTP en Allround DTP-er op de locatie Heerhugowaard per schooljaar 2017-2018. Ma verzocht de CMMBO om te onderzoeken of het ROC Horizon College hierbij niet voorbijging aan zijn zorgplichten arbeidsmarktperspectief en doelmatigheid.

Op 14 december heeft de CMMBO haar advies gepubliceerd op de website. Hierin stelt de CMMBO dat zij na onderzoek concludeert dat ROC Horizon College met de start van deze opleidingen haar zorgplicht arbeidsmarktperspectief niet naleeft. Daarom adviseert de Commissie ROC Horizon College deze opleiding te beëindigen zodanig dat geen nieuwe studenten meer worden ingeschreven en huidige studenten hun opleiding kunnen afronden.

Bovenstaande casus illustreert dat het gesprek over macrodoelmatigheid binnen het mbo belangrijk is en gevoerd moet worden.

Bondenoverleg

Ma voert jaarlijks overleg met de vakbonden. In 2017 heeft het College van Bestuur, gezamenlijk met de OR, overleg gevoerd met CNV Onderwijs, AOb en UNIEFOTO. Tijdens het overleg is gesproken over het strategieproces Ma Future en daaruit voortkomende projecten Ma Maatwerk en Ma Organisatie. De vakbonden hebben Ma gecompimenteerd met de werkwijze die Ma binnen het strategieproces heeft gevolgd. Daarnaast is er gesproken over het medewerkersonderzoek.

2.2 Landelijke overleggen

Overlegstructuur SBB

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

Binnen de SBB zijn verschillende sectorkamers, marktsegmenten en thema-adviescommissies ingericht. Zo gaan de sectorkamers over het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiestructuur, de zorg voor voldoende en kwalitatief goede leerbedrijven en het ontwikkelen van arbeidsmarkt, bpv- en doelmatigheidsinformatie. Middels de marktsegmenten komen belangrijke invloeden en ontwikkelingen van de sectorale achterban op de agenda van de sectorkamers. De thema-adviescommissies ontwikkelen beleidsadviezen voor het bestuur van SBB. Daarvoor gebruiken zij hun eigen expertise en die van samenwerkingspartners in het onderwijs en bedrijfsleven.

Ma heeft haar rol gepakt door actief zitting te nemen in de thema-adviescommissie rondom Doelmatigheid en het marktsegment Kunst en entertainment.

Overlegstructuur MBO Raad

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

2.3 Branches

Historie en ontwikkeling

Ma leidt al bijna 100 jaar op voor de mediabranche. Deze branche heeft zich in deze 100 jaar enorm ontwikkeld. Waar de eerste decennia voornamelijk in het teken stonden van het klassieke drukwerk met de voor- en nabewerking, is dit door de jaren heen langzaam gaan verschuiven. De digitalisering deed zijn intocht en de drukkerijen verdwenen langzaam uit het straatbeeld. Ook binnen Ma zijn de drukpersen gaandeweg vervangen voor computers en digitale druktechnieken. De laatste decennia heeft Ma dan ook in het teken gestaan van digitalisering en de nieuwe mediavormen die hierdoor zijn ontstaan. Als gevolg van deze ontwikkeling zijn de grenzen tussen de verschillende vakgebieden steeds verder aan het vervagen en stelt de branche tegenwoordig steeds meer belang in medewerkers die breed worden opgeleid en interdisciplinair kunnen opereren.

Branchegerichtheid en innovatie

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

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

2.4 Stakeholders

Ma hecht als maatschappelijke organisatie sterk aan verantwoording van haar handelen. Naast verticale hiërarchische verantwoording (Inspectie van het onderwijs en OC&W) streeft Ma naar horizontale verantwoording aan stakeholders gericht op de versterking van de legitimatie van de instelling. Ma legt daarvoor verantwoording af aan 'significante derden'. Dit zijn onder andere het afnemend beroepenveld, de aanleverende en afnemende scholen, studenten en hun ouders. Verantwoording wordt afgelegd in overleg met brancheklankbordgroepen en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven, de studentenraad, studentenpanels en een ouderraad binnen het vmbo, overlegstructuren en samenwerkingsverbanden binnen de gemeente Amsterdam en regio Groot-Amsterdam en voorlichting aan aanleverende en afnemende scholen. In de volgende hoofdstukken wordt verder ingegaan op de relevante spelers uit de omgeving.

2.5 Betrokkenheid van het bedrijfsleven

Ma werkt op verschillende manieren samen met het bedrijfsleven en speelt in op de arbeidsmarkt. Zo betreft Ma het bedrijfsleven binnen de examinering, het onderwijs en rondom de stages. Daarnaast haalt Ma het bedrijfsleven zo veel mogelijk de school binnen, bijvoorbeeld door het aannemen van opdrachten die uitgezet worden binnen Mamedia en de verschillende opleidingen. Ook betreft Ma het bedrijfsleven bij initiatieven als Mediabetes Amsterdam dat mede door Ma wordt georganiseerd.

Ma stemt haar onderwijs nauwkeurig af op de marktbehoefte middels onder andere branche-klankbordgroepen. Daarnaast heeft Ma haar rol gepakt binnen de SBB en de MBO-Agenda Amsterdam. Met de input van de zelf

verworven marktafstemming via het GOC en de uitkomsten van landelijk overleg binnen de SBB blijven de onderwijsteams voldoen aan de behoefte van de branche. Daarnaast heeft Ma veelvuldig contact met stagebedrijven voor de verdere ontwikkeling van de BPV.

Deze aanpak leidt tot veel tevredenheid bij bedrijven.

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

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

Binnen Ma werken veel mensen die 'met één been in het bedrijfsleven staan'.

Hierdoor is waardevolle informatie over ontwikkelingen in de branche en de behoeften van toekomstige werkgevers volop voorhanden. Ook worden regelmatig inspiratiesessies georganiseerd waarbij vertegenwoordigers

van toonaangevende organisaties hun visie geven op de ontwikkelingen in de branche. Ten slotte worden er veel projecten met het bedrijfsleven ontwikkeld. De samenwerking met de TV Academy is hier een goed voorbeeld van. We menen dat we met deze inzet van middelen een goede betrokkenheid met het bedrijfsleven garanderen.

Alumni

Alumni hebben een prominente rol toebedeeld gekregen in de vergaring, verwerking en terugkoppeling van relevante marktinformatie. Om in contact te komen met alumni en de contacten te onderhouden, wordt gebruik gemaakt van LinkedIn, Twitter en Facebook. Daarnaast wordt er in navolging van Ma Future momenteel gewerkt aan een verdere versterking van het alumni-beleid binnen het project Ma Circles en Ma Hub, waaronder het opzetten van een CRM-systeem.



2.6 Publiek-private samenwerkingen

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

- GMI
- Ma Agency
- Stichting Mediabites Amsterdam
- Stichting Ieder mbo een practoraat
- TV Academy

Hieronder worden deze samenwerkingen toegelicht.

GMI

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

Ma Agency

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

Stichting Mediabites Amsterdam

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

Stichting Ieder mbo een practoraat

Ma heeft het initiatief genomen tot de oprichting van de stichting Ieder mbo een practoraat. De stichting krijgt daartoe een subsidie vanuit het ministerie van OC&W. Meer informatie over de practoraten kunt u lezen onder paragraaf 4.4 Kwaliteitsplan en BPV-plan.

TV Academy

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

2.7 Communicatie en belangstelling voor Ma

Interne communicatie

Er is veel energie gestoken in de interne communicatie. De voortgang van de strategie-uitwerking is intensief gecommuniceerd met behulp van videoverslagen, lunchbijeenkomsten en tussentijdse review-bijeenkomsten. De resultaten van de verschillende projectteams zijn voor de zomervakantie gepresenteerd aan geïnteresseerden. Ook is hierover veelvuldig gecommuniceerd via de Facebook-pagina voor Ma-medewerkers. De activiteiten hebben bijgedragen aan bekendheid van het strategietraject en draagvlak voor de nieuwe plannen. Formele interne communicatie loopt via de afdelingsdirecteuren en de stafhoofden. Daarnaast is er een studiedag georganiseerd. Er is een maandelijkse nieuwsbrief vanuit het College van Bestuur opgezet met nieuws over de nieuwe strategie en de daaruit voortvloeiende organisatieveranderingen. De nieuwsbrief wordt door gemiddeld 65% van de geadresseerden gelezen. Studenten van Ma hebben een eigen, onafhankelijk platform waarin voorzien wordt door Mamedia.

Externe communicatie

In 2017 is voortgegaan op de ingeslagen weg om naast werving van nieuwe studenten aandacht te besteden aan de profilering van Ma naar andere stakeholders zoals politiek en bedrijfsleven. Waar mogelijk is de aansluiting van de opleidingen op de behoeften van het bedrijfsleven belicht. Ook werd de samenwerking met het bedrijfsleven die Ma als vakschool nastreeft consequent uitgedragen. Dit gebeurde op de site (ma-web.nl), via free publicity en waar mogelijk met behulp van social media. Tenslotte is nauw samengewerkt met de gemeente Amsterdam en drie Amsterdamse mbo's om de beeldvorming van het mbo in Amsterdam te verbeteren.

Voorlichting

De voorlichting aan nieuwe studenten bestond uit scholenbezoeken door het voorlichtingsteam, deelname aan drie studiebeurzen en de leerlingbezoekdagen die door ruim 600 leerlingen uit Noord-Holland werden bezocht. Ook werd een voorzichtig begin gemaakt met de inzet van social media om de opleidingen onder de aandacht te brengen en traffic naar de website te genereren. Met onze inspanningen hebben we weten te bereiken dat ons opleidingsaanbod en de inhoud van onze



opleidingen goed bekend zijn bij de toeleverende onderwijsinstellingen en hun leerlingen.

Opkomst open dagen en aanmeldingen

In 2017 was weer sprake van toegenomen belangstelling voor onze open dagen en opleidingen. We hebben in totaal 8450 bezoekers mogen verwelkomen, waarvan zich 2525 toekomstige studenten hebben ingeschreven voor een opleiding. In 2016 bedroeg het aantal bezoekers 8100 met 2050 inschrijvingen. Op het vmbo hebben zich in totaal 208 leerlingen aangemeld. Voorlichtingen, open dagen, beursdeelname en inzet van social media hebben ertoe geleid dat er in 2017 ruim voldoende aanmeldingen waren om de beschikbare plaatsen te bezetten.

Mamedia

Mamedia staat voor Mediacollege Amsterdam Media. Het is een leer-/werkbedrijf waar een redactie van stagiairs (mbo-ers en hbo-ers van mediagerelateerde opleidingen) wordt begeleid door professionals. Enerzijds voorziet Mamedia in de interne communicatie van studenten.

Verspreid over drie locaties herbergt het Mediacollege Amsterdam 16 verschillende opleidingen en Mamedia probeert al die verschillende locaties en disciplines met elkaar te verbinden. Dat doet zij middels videoproducties en sociale media. Anderzijds verzorgt Mamedia ook een deel van de communicatie naar de buitenwereld in opdracht van de afdeling communicatie. De redactie zoekt aansluiting bij het bedrijfsleven en middels de platforms op internet, televisie en radio worden de producties geëtaleerd.

Jaarboek en tentoonstelling

In 2016 is Ma overgestapt van een digitaal jaarboek naar een fysiek jaarboek. In 2017 maakten studenten het tijdschrift MaLinked; hét magazine waarin Ma studenten en hun mooiste projecten uitgelicht worden. Het jaarmagazine werd enthousiast ontvangen en zal daarom gecontinueerd worden.

Deelname aan wedstrijden

Om inhoudelijk aan te sluiten op de eisen van werkgevers, doen studenten van Ma mee aan wedstrijden. Studenten worden gestimuleerd om mee te doen aan regionale, landelijke en/of internationale wedstrijden. In 2017 heeft Ma deelgenomen aan de wedstrijd vanuit de Johan Hendrik Meijer stichting. Hierover is meer te lezen in paragraaf 4.4.



3. KWALITEITSZORG, STURING EN BORGING



3.1 Missie en visie, strategie, ambitie en beleid

24

Missie

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

Visie

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

Strategische visie

Begin 2016 heeft het College van Bestuur een strategische visie opgesteld en getoetst binnen de organisatie. Binnen deze visie zijn een zevental succesfactoren benoemd, gekoppeld aan de positie die Ma in 2020 behaald wil hebben. Per succesfactor zijn vervolgens strategische hoofddoelen geformuleerd die als kader dienden voor de strategieontwikkeling Ma Future / Get Connected. Naar aanleiding

van de zeven succesfactoren en de strategische hoofddoelen zijn twee teams, bestaande uit een vertegenwoordiging van het personeel van Ma, een half jaar bezig zijn geweest met de uitwerking naar concrete antwoorden en opties. Tijdens een Strategy Den zijn deze plannen gepitcht en beoordeeld door het aanwezige personeel en een vakjury. Hierna heeft het College van Bestuur eind 2016 besloten welke plannen de komende vier jaar worden opgepakt. Deze keuzes heeft het College van Bestuur na de kerstvakantie gepresenteerd aan de organisatie. Het eindresultaat is een strategisch actieplan 2017 – 2020 Ma Future / Get Connected met acht projecten, waarvan vijf projecten begin 2017 zijn opgestart, te weten Ma Maatwerk, Ma Organisatie, Ma Agency, Ma Incubator en Ma'Dam.

Ma Future / Get Connected

We zien dat de projecten die gaan over professionalisering, het versterken van de teams, onderwijsvernieuwing, flexibilisering en ontschotten, te weten Ma Organisatie en Ma Maatwerk, complex zijn en een brede impact hebben. Dit zijn de grote, langdurige projecten die we als leidend zien voor de verdere realisatie van Ma Future. Verschillende andere projecten hangen nauw samen met - zijn verweven met - deze twee projecten. Projecten als Ma Incubator en Ma'Dam kennen ook een zekere complexiteit, maar hebben een andere (smallere) impact binnen de organisatie. Aan de andere kant zijn de projecten sterk afhankelijk van Ma Maatwerk en Ma Organisatie. Zoals in de inleiding van het bestuursverslag te lezen is het project Ma Organisatie in 2017 grotendeels uitgevoerd en is de basis gelegd voor een nieuwe organisatiestructuur

binnen het project Ma Maatwerk; standaardiseren om te kunnen flexibiliseren. Ma Agency, het onderzoek naar flexibele stages, is in 2017 opgenomen binnen Ma Maatwerk. Voor Ma Incubator hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden met verschillende partijen in en rondom Amsterdam. Dit heeft geleid tot drie initiatieven die begin 2018 zijn opgepakt en verder worden uitgewerkt. De verkenning binnen Ma'Dam heeft begin 2018 geleid tot een eerste project genaamd Channel 6 Fake News en zal net als Ma Incubator verder worden ontwikkeld.

Om het personeel binnen Ma op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen binnen Ma en specifiek rondom de projecten binnen Ma Future, wordt maandelijks een nieuwsbrief Get Connected uitgebracht. Op deze manier is voor iedereen te volgen hoe ver Ma op koers ligt en waar, waar nodig, wordt bijgestuurd.

Beleidsvorming

Zoals in paragraaf 1.3 aangegeven stelt het College van Bestuur jaarlijks een beleidsagenda op. In deze paragraaf lichten wij deze verder toe. Deze beleidsagenda komt tot stand op basis van het strategisch actieplan Ma Future / Get Connected, prognose van het aantal studenten en het opleidingsaanbod. In de beleidsagenda staan volgens de pdca-cyclus de voorgenomen resultaten, acties in de vorm van plan's en do's en checks waarmee gemeten kan worden of de resultaten zijn bereikt. De beleidsagenda vormt de leidraad waarmee de organisatie wordt aangestuurd en vormt daarnaast het toetsingskader voor de Raad van Toezicht op grond waarvan het beleid en de performance van het College van Bestuur worden beoordeeld. Sinds



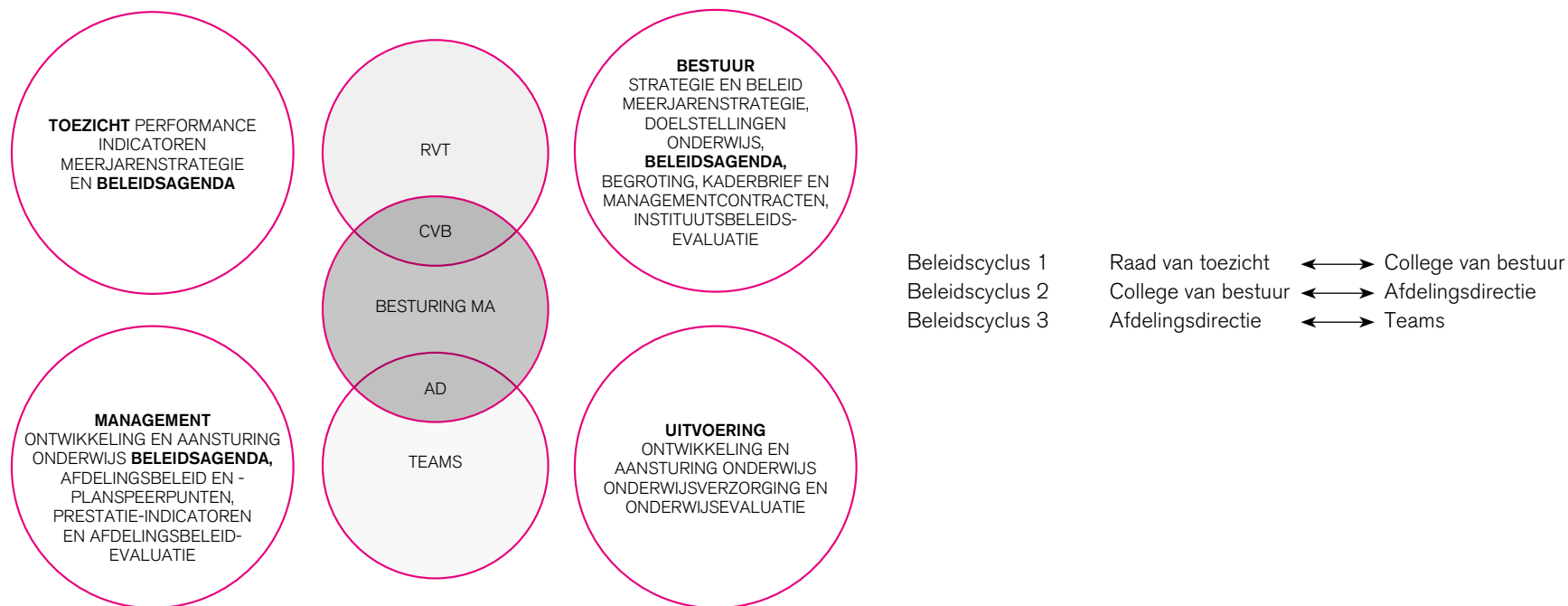
2015 hanteert het College van Bestuur de A3 methodiek voor het opstellen van de beleidsagenda. Binnen deze methodiek wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende gebieden: medewerkers, klanten en partners, maatschappij en bestuur en financiers. In 2017 zijn stappen gezet om deze beleidsagenda door te vertalen naar de teamplannen voor zowel de onderwijsteams als de stafdiensten.

Sturing van het primaire proces en kwaliteitsborging

Het primaire proces van Ma is in eerste instantie ingegeven vanuit de marktvraag en de sterke banden vanuit het bedrijfsleven die een directe weerslag heeft op de invulling van de opleidingen zoals deze worden aangeboden. De markt is medebepalend voor de kwalificatiedossiers die als basis dienen voor opleidingen waarmee studenten goed toegerust de arbeidsmarkt betreden. Hierin vallen verschillende deelprocessen te onderscheiden. Veel deelprocessen zijn gedelegeerd naar een operationeel niveau. Het College van Bestuur bestuurt de organisatie door de kaders te stellen waaraan de deelprocessen moeten voldoen en met checks and balances op de (tussentijdse) resultaten. Ten behoeve van het bestuurlijk proces hanteert Ma een integraal sturings- en kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem, gebaseerd op de pdca-cyclus, is in 2012 ingevoerd en de invoering heeft geleid tot borging en continue verbetering van de onderwijskwaliteit en de bedrijfsvoering. De wijze waarop met het besturings- en kwaliteitsborgingssysteem is gewerkt wordt in volgende paragraaf toegelicht.

Sturing van de ondersteunende processen

Als ondersteunende processen onderscheiden wij: financiën, huisvesting, HR, ICT, Communicatie en Onderwijsondersteuning. Over deze processen kunt u in de hiernavolgende hoofdstukken meer terugvinden.



26

3.2 Beleidscycli en kwaliteitsverbetering

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

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

Ondanks dat Ma in 2017 binnen Ma Organisatie een organisatieverandering heeft doorgevoerd is de beleidscyclus in dit jaar nog in de oude structuur uitgevoerd. Vanaf 2018 geldt de nieuwe situatie.

Instituutsbeleidscyclus met zelfevaluatie

Het College van Bestuur stelt jaarlijks, in overleg met de Raad van Toezicht, een beleidsagenda op waarmee de organisatie wordt aangestuurd. Tweemaal per jaar vindt evaluatie van deze beleidsagenda plaats. De evaluatie is aan de Raad van Toezicht gepresenteerd en de raad heeft geconcludeerd dat het bestuur de beleidsagenda 2017 voldoende heeft geëvalueerd, zich voldoende heeft verantwoord en er voldoende vooruitgang is gerealiseerd op de doelstellingen.

Geïntegreerd sturings- en kwaliteitszorgsysteem

Binnen de integrale aanpak op onderwijs en bedrijfsvoering binnen Ma zijn verschillende deelprocessen te onderscheiden. De kwaliteit van de deelprocessen wordt beïnvloed door kritische factoren. Voor goed onderwijs zijn dat bijvoorbeeld: de invulling van het lesprogramma, de didactiek, de invulling van leertijd, studieloopbaanbegeleiding, zorg en de selectie van de juiste leermethode en middelen. Binnen Ma staan deze onderwerpen hoog op de agenda. Ingrepen op het niveau van de kritische succesfactoren leiden tot betere deelprocessen; betere deelprocessen leiden tot

BESTURING Ma

WAAROM DOEN WE HET? ANALYSEREN OMGEVINGSFACTOREN

OPBRENGST
(arbeids)marktinformatie

KRITISCHE FACTOREN
Arbeidsmarktbehoefte
Opleidingsbehoefte
Medebepalen KD
Analyse regelgeving

WAT DOEN WE? MAKEN OPLEIDINGSPROGRAMMA'S

OPBRENGST
Opleidingsprogramma's
voor alle opleidingen

KRITISCHE FACTOREN
Leerplan
Programmaleiders
Medebepalen KD
Brancheklankbordgroepen

VOOR WIE DOEN WE HET? VERZORGEN VOORLICHTING & INTAKE

OPBRENGST
Wervingsmateriaal
Juiste match tussen
student en opleiding

KRITISCHE FACTOREN
Voorlichtingsmateriaal
Voorlichtingsprocedure
Intakeprocedure

WANNEER DOEN WE HET GOED? EVALUEREN PROCESSEN EN OPBRENGSTEN

OPBRENGST
Tevreden studenten,
ouders, medewerkers,
bedrijfsleven
Rendement

KRITISCHE FACTOREN
Onderwijsevaluatie
Stage-evaluatie
Rendementsevaluatie

HOE SLUITEN WE AF? VERZORGEN EXAMINERING & DIPLOMERING

OPBRENGST
Gediplomeerde studenten

KRITISCHE FACTOREN
Examenproducten
Uitvoeringsproces
Beoordelingsproces
Diplomeringsproces

HOE DOEN WE HET? VERZORGEN ONDERWIJS

OPBRENGST
Rendement en kwaliteit
diplomeerbare studenten

KRITISCHE FACTOREN
Bekwame docenten
Programmaleiders
Benutte onderwijstijd
Stage
Begeleiding
Opbrengstgerichtheid
Planning en organisatie

hogere opbrengsten. Sommige deelprocessen zijn in hun complexiteit niet te besturen, maar worden blijvend gemonitord. Het College van Bestuur volgt dit proces door rapportages die zijn opgesteld door de verantwoordelijken.

De onderwijsinspectie heeft in 2017 wederom geconstateerd dat de invoering van het geïntegreerd besturings- en kwaliteitszorgsysteem ertoe heeft geleid dat Ma in control is met betrekking tot de (onderwijs)kwaliteit. Met andere woorden: Ma voert de verbeteringen uit en volgt de uitkomsten systematisch.

De implementatie van voorgaand schema 'Sturing- en kwaliteitszorgsysteem' heeft in 2017 geleid tot de volgende resultaten:

Analyse omgevingsfactoren

In 2017 is de arbeidsmarkt wederom in kaart gebracht in samenwerking met het GOC en heeft Ma het opleidingsaanbod hieraan getoetst. We hebben vastgesteld dat we behoudend moeten zijn met enige vorm van verdere groei. Ma voldoet op deze manier aan de zorgplicht, zoals geformuleerd in de Wet educatie en beroeps onderwijs.

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

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

Opleidingsprogramma's

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

In 2017 is er binnen de opleidingen gewerkt aan Keuzedelen, zowel opleidingsspecifiek als Ma-brede keuzedelen. De ontwikkeling hiervan wordt in 2018 voortgezet.

Voorlichting en intake

Ma heeft het proces rondom voorlichting en intake in 2017 aangepast naar aanleiding van de nieuwe wetgeving rondom het toelatingsrecht. Hierop zijn de voorlichtingsactiviteiten en het -materiaal aangepast. Studenten krijgen door de aangepaste intake een reëel beeld van de opleiding en het beroepsperspectief als wel het begeleidingstraject met een bindend advies in het eerste leerjaar.

In 2017 heeft Ma 24% meer aanmeldingen gehad in vergelijking met 2016. Om te komen tot een optimale match tussen capaciteiten van studenten en hun diplomaerbaarheid zijn objectieve criteria vastgesteld. Toekomstige studenten zijn verplicht om de intakeprocedure te doorlopen waarbinnen deze criteria worden getoetst en daaruit volgt een advies in hoeverre de opleiding een match is. De toelatingsprocedure is herschreven op basis van de nieuwe toelatingwet en is te lezen op onze website.

Onderwijs

Ma staat sterk op het gebied van onderwijskwaliteit en werkt dagelijks aan de verdere verbetering van haar onderwijs: Ma werkt met bekwame docenten aan verhoging van studiesucces en rendement en heeft de onderwijsbedrijfsvoering op orde. Zo waren de rendementen in 2017 een belangrijk speerpunt binnen het onderwijs. Dit heeft in 2017 geleid tot een verhoging van het rendement met van 63% naar 71%. Tegelijkertijd is er een daling te zien van het VSV-percentage van 4,5% naar 3,3%. Ook in 2018 zal er aandacht blijven voor het verder verbeteren van de rendementen.

Om de onderwijskwaliteit verder te verbeteren en Teams aan zet te versterken ligt voor docenten de nadruk op versterking van pedagogisch- didactische kwaliteiten, verdieping van vakinhoudelijke kennis en versterking van de beroepshouding. In 2017 is binnen het MT besloten om de 5 rollen van de docent Ma-breed te implementeren. Hiervoor zijn begin 2018 de eerste stappen gezet.

Om de studievoortgang van individuele studenten te monitoren en zo nodig passende actie te ondernemen worden beoordelingsresultaten van studenten van alle mbo-opleidingen opgeslagen in Magister. Registratie van aanwezigheid is dagelijkse routine geworden en vervolgcacties worden systematisch ingezet. Er wordt centraal geroosterd en benutte onderwijstijd wordt nauwlettend gemonitord.

Om een optimale kwaliteit van de BPV te realiseren zijn stagedocenten primair lid van een onderwijsteam en werden zij in 2017 aangestuurd door een afdelingsdirecteur. Daarnaast worden alle formele en administratieve zaken centraal geregeld. Er zijn

afspraken over het aantal bedrijfsbezoeken en urenregistratie van stagiairs is geautomatiseerd.

Examinering

Ma heeft de processen rondom examinering en diplomering professioneel en volgens de wettelijke kaders ingericht: er wordt gewerkt met een professionele examencyclus en examens die voldoen aan de normen van de onderwijsinspectie. Ma neemt de verantwoording voor een professionele examencyclus met objectieve examens. Hiertoe zijn een toetsconstructiegroep en een toetsvaststellingsgroep samengesteld die een gezamenlijke training hebben gevolgd en die formats en procedures hebben verbeterd. Alle proeven van bekwaamheid zijn door de toetsconstructiegroep opgeleverd en vastgesteld door de toetsvaststellingsgroep.

Er wordt altijd gebruik gemaakt van externe beoordelaars die getraind zijn in het criteriumgericht beoordelen en het hanteren van de juiste procedures. Er is een centrale examencommissie, ook voor de AVO-vakken. Alle examenfunctionarissen zijn geschoold in het sturen van examenprocessen en het organiseren van examens. Daarnaast is centrale regie ingevoerd op de examens.

Evaluatieprocessen en opbrengsten

Ma hanteert de pdca-cyclus voor de monitoring en evaluatie van processen en opbrengsten: de opbrengsten worden continu gemonitord, processen worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Twee keer per jaar wordt een algemeen overzicht bijgehouden van de stand van zaken van de kwaliteit bij Ma, op basis van het toezichtkader van de onderwijsinspectie. Ma is lid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

3.3 Klachten

Het College van Bestuur heeft een externe voorzitter en een interne ambtelijk secretaris voor de Algemene klachten- en beroepscommissies benoemd.

De volgende commissies worden onderscheiden:

- Algemene Klachtencommissie leerlingen/studenten
- Algemene Klachtencommissie medewerkers
- Beroepscommissie Examinering
- Beroepscommissie Toelating
- Interne Geschillencommissie
- Vertrouwenspersoon
- Integriteitscommissie

De ondernemingsraad en studentenraad hebben ingestemd met de nieuwe klachtenregeling en de reglementen van bovenstaande commissies. Op basis van de feedback uit de Beroepscommissie Toelating is het intakeproces aangepast en is het aantal beroepszaken teruggelopen van zestien in 2015 naar geen klachten in 2017.



4. ONDERWIJS



Onderwijs mbo

Inleiding

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

4.1 Onderwijsinhoud en onderwijsdoelen

Opleidingsportfolio

Ma biedt als vakschool uitsluitend opleidingen aan in de mediabranchen. Binnen het mediavakgebied is de spreiding groot met creatieve en technische opleidingen. Ma sluit aan bij de marktontwikkelingen. Opleidingsnamen kunnen over de jaren hetzelfde blijven, maar de vakinhoud verandert continu. Soms ontstaat een volledig nieuw vakgebied, waarvoor een nieuwe opleiding nodig is. Dat laatste geldt voor de opleiding Mediaredactiemedewerker, waarbij Ma het nieuwe kwalificatiedossier gebruikt. De instroom van niveau 2 voor DTP en Signmaker is nu ondergebracht

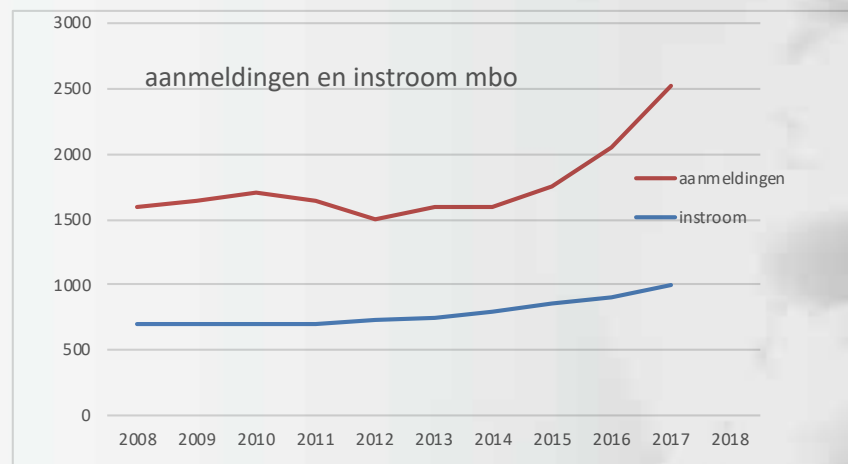
bij de nieuwe opleiding Medewerker creatieve productie. Het onderliggende kwalificatiedossier is inmiddels ontwikkeld, maar nog niet vastgesteld. De eerstejaars staan daarom ingeschreven op het kwalificatiedossier Ruimtelijk vormgever (op niveau 2 Medewerker productpresentatie). Na het gemeenschappelijke eerste leerjaar kunnen studenten in leerjaar 2 overstappen naar DTP-er of Signmaker. In de toekomst zijn DTP, Sign en productpresentatie specialisaties binnen de opleiding Medewerker creatieve productie.



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

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

Ma ziet al enkele jaren een toename in het aantal aanmeldingen voor haar opleidingen. Die groei is niet gelijk verdeeld over de opleidingen. Bij opleidingen als Filmacteur en Audiovisueel is er sprake van significant meer aanmeldingen dan er plaats is. Zo is het aantal aanmeldingen voor de opleiding Filmacteur in 2017 gestegen naar ruim 350, waarbij vanwege de beperkte marktvraag maximaal 30 studenten konden starten. In de laatste jaren zien wij daarnaast ook een stijgende interesse in onze opleidingen waarvoor een toenemende marktvraag is, zoals Media- en Gamedeveloper. Voor Audiovisueel is de instroom de laatste jaren gegroeid van twee klassen naar vier klassen. Het aantal aanmeldingen voor deze opleiding groeit echter nog veel sneller en lag in 2017 al rond de 300. Hieraan ligt ook een maatschappelijke ontwikkeling ten grondslag zoals het gebruik van YouTube en vloggen; het maken van filmpjes is gemeengoed geworden. Hierdoor is er ook in het bedrijfsleven steeds meer vraag naar professionele filmpjes als content voor website en social media. Deze opleiding trok in het verleden vooral jongens, maar de laatste jaren stromen steeds meer meisjes bij Audiovisueel in: het percentage meisjes bij instroom is afgelopen jaren gestegen van 21% naar 40%.



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

Aanmeldingen en instroom	2014	2015	2016	2017
Aantal unieke aanmeldingen	1.873	2.098	2.039	2.525
Instroom mbo	778	856	907	931

Onderwijsconcept

In de mediabranche wordt in toenemende mate crossmediaal gewerkt. Voor Ma betekent dit dat zij studenten zo opleidt dat ze in staat zijn samen te werken met mensen uit andere disciplines. Ma biedt onderwijs dat is geënt op de beroepspraktijk. Gekozen is voor een mix van onderwijsvormen, 'blended learning', waarbij theorie, vaardigheidstraining en projecten elkaar afwisselen. De invulling van het onderwijs is bij opleidingsteams belegd, zodat studenten zich tijdens hun mbo-opleiding

ontwikkelen van student tot beginnend beroepsbeoefenaar. Ze krijgen gedurende hun opleiding steeds meer verantwoordelijkheid. De onderwijsteams hebben behoefte aan autonomie, terwijl de opleidingsmanagers sturen op het aanbrengen van balans tussen de verschillende onderdelen en het opstarten van projecten tussen verschillende opleidingen. Dit uitgangspunt leidt tot veel variatie in werkwijze en verschillen in karakter tussen opleidingen.

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

Keuzedelen

Studenten die in 2016 of later met een mbo-studie zijn begonnen, hebben te maken met keuzedelen. Dat zijn studieonderdelen waarmee de basisopleiding wordt verdiept of verbreed.

32

Elk keuzedeel wordt afgesloten met een examen; het resultaat komt op de cijferlijst bij het diploma. In 2017 hebben de eerste keuzedelexamens plaatsgevonden. Bij Ma zetten we configuraties van keuzedelen in als specialisaties van de opleidingen. Bij de meeste opleidingen is er keuze uit twee of drie specialisaties.

Als de opleiding vier jaar duurt, doen studenten behalve de basisopleiding en specialisatie ook nog één van de Ma-brede keuzedelen. Deze hebben te maken met hun toekomstplannen: werken, ondernemen of doorstuderen. Studenten van verschillende opleidingen volgen deze Ma-brede keuzedelen samen. In 2017 zijn pilots uitgevoerd voor het keuzedeel Voorbereiding hbo en Ondernemend vakmanschap.

Onderwijstijd

De programmering van de opleidingen van Ma is gebaseerd op de urennorm, zoals voorgeschreven vanuit Focus op Vakmanschap. Er zijn geen opleidingen die onder de norm uit zijn gekomen in 2017.

4.2 Onderwijsresultaten

Groei inschrijvingen

Vanaf 2014 maakt de school weer een groei door: enerzijds door een grotere instroom en anderzijds door vermindering van de voortijdige uitval. De groei van het aantal deelnemers zit vooral bij de niveau 4 opleidingen. De groei zette afgelopen jaar door, ondanks dat verschillende opleidingen in het kader van Focus op Vakmanschap zijn overgegaan van een vierjarig naar een driejarig traject. De verwachting is dat groei de komende jaren afvlakt.

Inschrijving 1-10-2017 naar niveau

Mbo	2014	2015	2016	2017
Niveau 2	139	129	119	110
Niveau 3	193	211	229	263
Niveau 4	1.884	2.076	2.172	2.302
Totaal	2.216	2.416	2.520	2.675

Inschrijving 1-10-2017 naar leerweg

Mbo	2014	2015	2016	2017
BOL	2.191	2.408	2.520	2.674
DT-BOL	24	8	0	0
BBL	1	0	0	1
Totaal	2.216	2.416	2.520	2.675

Rendementsontwikkeling

Uitstroom	2014	2015	2016	2017
Aantal gegeven diploma's	464	470	523	603
Voortijdig uitschrijven zonder startkwalificatie	174	182	265	210
Voortijdig uitschrijven met startkwalificatie (of >23jr)	40	38	44	25

Opbrengsten en VSV	2014	2015	2016	2017
Jaarresultaat	68%	67%	62%	71%
Diplomaresultaat	67%	66%	60%	70%
VSV	3,9%	4,3%	4,5%	3,3%

Driejarig gemiddelde jaarresultaat

Jaarresultaat	2012-2014	2013-2015	2014-2016	2015-2017
Driejarig gemiddeld jaarresultaat	62%	65%	66%	67%

Uit de cijfers van de rendementsontwikkeling is een duidelijke kentering zichtbaar vanaf schooljaar 2013-2014 toen de opbrengsten (jaar- en diplomaresultaat) toenamen en tegelijk het aantal VSV-ers daalde. De verklaring hiervoor lag in de daling van de voortijdige uitschrijvingen zonder startkwalificatie. Dat leidde tot verlaging van het VSV- cijfer en had ook effect op het jaarresultaat. In 2016 steeg het aantal uitschrijvingen weer, wat een negatief effect had op het jaarresultaat. In 2017 herstelde zich dit en kwam het jaarresultaat boven de 70% uit. Het aantal uitgegeven diploma's vertoont vanaf 2016 een stijging, wat positief doorwerkt in het jaarresultaat. Dit is het gevolg van de ingezette groei een aantal jaar geleden, maar afgelopen jaar ook veroorzaakt door dubbele diplomacohorten vanwege de omzetting van vier naar driejarige trajecten.

Schoolverlatersonderzoek

Ma heeft twee onderzoeken laten verrichten door DUO naar schoolverlaters. Nadat de uitval in schooljaar 2015-2016 was gestegen is aan DUO gevraagd onderzoek te doen naar de voortijdige schoolverlaters van de schooljaren 2014-2015 en 2015-2016. De inzichten die dit onderzoek opleverde is gebruikt voor de beleidsaanpassingen bij de uitvalbeperking. Daarnaast heeft Ma afgelopen jaar voor het eerst meegedaan aan de benchmark van de gediplomeerde schoolverlaters, dat al een aantal jaar door DUO wordt uitgevoerd.

4.3 Passend Onderwijs

VSV en uitvalbeperking

De bewustwording binnen school van het thema VSV en beperking van de uitval heeft vanaf schooljaar 2013-2014 geleid tot de sterke daling van VSV (van 6% tot ruim onder de 4%). Het beleid rondom VSV leidde in 2017 tot een percentage van 3,3%. Het VSV-resultaat van niveau 2 is de afgelopen jaren sterk gedaald en kwam in 2017 uit op 5,2%.

Ma participeert actief in het regionaal overleg Aanval op de Uitval Amsterdam en omstreken voor het terugdringen van VSV. De projectmiddelen daaruit en de middelen vanuit het Kwaliteitsplan worden ingezet voor een aantal activiteiten om voortijdig schoolverlaten te voorkomen: 1) directe respons op ongeoorloofd verzuim,

2) uitgebreide intake, 3) begeleidingscoaches (pluscoaches) per afdeling, 4) vangnet met intern BPV-bedrijf en 5) deskundigheid bevorderen van alle betrokkenen.

Toelating en intake

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

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

Passend Onderwijs

De invoering van Passend Onderwijs heeft erin geresulteerd dat de begeleidingsstructuur is aangepast en er nu een brede basisstructuur van begeleiding is neergezet. Daarin is voor elke student aandacht en krijgt wie het nodig heeft extra ondersteuning. In deze structuur heeft de begeleidingscoach een ondersteunende rol binnen de teams. Elk van de vier afdelingen heeft een eigen begeleidingscoach. De begeleidingscoach ondersteunt de docententeams. Sinds de invoering van de wet Passend Onderwijs en de aanpassing in de begeleidingsstructuur, is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van docententeams gegroeid ten opzichte van begeleiding. Er is intensief aandacht besteed aan de handelingsbekwaamheid van docententeams, waarbij verschillende studiedagen gewijd zijn aan Passend Onderwijs. De rol van studiebegeleider is geïntensiveerd en hiervoor is meer tijd gereserveerd. De rol van ambulant begeleider is veranderd naar medewerker Passend Onderwijs en hiermee is de voorheen individuele begeleiding doorontwikkeld naar begeleiden van kleine groepen en geven van trainingen, bv. AD(H)D-training. Parallel aan de invoering van



Passend Onderwijs heeft bij de gemeente Amsterdam een transitie plaatsgevonden van Jeugdzorg naar mbo-jeugdteams. In de mbo-jeugdteams komen alle verschillende disciplines bij elkaar, o.a. jeugdadviseur, jeugdarts, jeugdpsycholoog en preventie-medewerkers. Door de verbeterde samenwerking worden jongeren beter ondersteund in hun extra begeleidingsbehoefte. Daarnaast nemen preventieactiviteiten o.a. voorlichting en lessen toe. In 2017 heeft Ma de budgetcoach kunnen toevoegen aan het mbo-jeugdteam. Door de inzet van het mbo-jeugdteam kunnen alle studenten van Ma bediend worden, ongeacht hun woonplaats.

4.4 Kwaliteitsplan en BPV-plan

Inleiding

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

Taal en rekenen

In de lessen Nederlands, Engels en rekenen is er in 2017-2018 aandacht besteed aan de integratie met de beroepscomponenten. Dit is gedaan in de vakgroepen, maar ook in gesprek met een externe partij, te weten de leverancier van onze schoolexamens Bureau ICE.

De examenresultaten van Nederlands zijn met een gemiddelde van 7,3 goed. Voor Engels ligt dat met 7,9 zelfs hoog. Ma ziet de invoering van het centraal examen Engels dan ook met vertrouwen tegemoet. Het gemiddelde van rekenen lag op 5,4. Docenten ervaren voor het vak rekenen wel een lagere motivatie bij studenten nu het examen niet meetelt. Door continu voor te spiegelen dat studenten het voor zichzelf doen en voor het hbo zeker nodig is, lukt het studenten in de klas te houden. Bij Ma wordt rekenen gegeven door zeven docenten, waarvan er vijf fulltime rekenen geven. Voor studenten die extra steun nodig hebben bij taal en rekenen, heeft Ma naast het reguliere lesprogramma ook een ondersteuningsprogramma ingezet middels de Lesfabriek. Studenten zijn hier zeer positief over.

Samenwerking met externe partners

- Landelijk werkt Ma samen met de collega-mediascholen rond thema's als leerplanontwikkeling en kwaliteitszorg. Er is contact op bestuursniveau en in diverse samenwerkingsgroepen.
- In het *Regionaal netwerk mbo-hbo Noord-Holland en Flevoland* werkt Ma samen met vrijwel alle instellingen voor mbo en hbo uit de regio, met als speerpunt het studiesucces van doorstromers van mbo naar hbo.
- In Amsterdam werkt Ma in het kader van de *MBO-Agenda van de Gemeente Amsterdam* samen met de lokale ROC's en collega-vakschool Hout- en Meubileringscollege. De gemeente stelt projectsubsidies, teambeurzen en individuele lerarenbeurzen beschikbaar voor drie ambities:
 1. De kwaliteit van het mbo is goed,
 2. Elke jongere doorloopt met succes de schoolloopbaan,
 3. Het middelbaar beroepsonderwijs sluit goed aan op de (regionale)arbeidsmarkt.Ma neemt ook deel aan het Bestuurlijk Overleg in de hoofdstad.
- Voorts is Ma aangesloten bij verschillende netwerken van de MBO Raad, bijvoorbeeld de *kerngroep* van de *Bedrijfstakgroep Communicatie en Media* (BTG C&M), met als doelstellingen: belangenbehartiging, het maken van afspraken met interne en externe partijen, dienstverlening en vervullen van een netwerkfunctie. Bovendien neemt Ma deel aan drie BTG-onderwijsclusters, waarin wordt gesproken over afstemming van het onderwijs op de behoefte in de mediawereld.
- Ma heeft een ambassadeur bij *saMBO-ICT*, die via het netwerk van ambassadeurs contact heeft met alle andere mbo- instellingen over ICT- ontwikkelingen in het onderwijs. Ma neemt waar mogelijk deel aan gebruikersgroepen en congressen van saMBO-ICT op het gebied van ICT en bedrijfsvoering.
- In de *Stichting Examens Creatieve Industrie* (StECI) speelt Ma een rol bij het ontwikkelen van landelijke examens.
- Met de Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs (JOB) wordt regelmatig overlegd over studentenzaken.

Examinering

Ma kent voor het mbo één examenorganisatie met één examencommissie en een centraal examenbureau. De examencommissie heeft het Jaarverslag Examinering 2016-2017 opgesteld en ter verantwoording aan het College van Bestuur overhandigd. Ma betreft bij de beoordelingen beoordelaars uit het bedrijfsleven. Hiermee garandeert de examencommissie gelijke condities voor alle examen-kandidaten en een volledige toetsing van het kwalificatiedossier. De beroepsexamens werden tot nu toe door Ma zelf ontwikkeld, maar in 2017 is Ma actief betrokken geweest bij de oprichting van de Stichting Examens Creatieve Industrie (StECI) met als doel om de komende jaren de beroepsexamens te gaan inkopen.

Ma kent voor de verschillende opleidingen brancheklankbordgroepen, waarin vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven meepraten over de onderwijsinhoud en examinering. Ma heeft in 2017 de examencommissie verder versterkt door een vertegenwoordiger van de branche als extern lid aan de examencommissie toe te voegen. Ondersteund door een pdca-cyclus en gebruikmakend van formats van het Servicepunt Examinering MBO zorgt de examencommissie voor een goede borging van de processen van examinering en diplomering.

Nadat Ma in 2016 een samenwerking is aangegaan met de examencommissie van een nabij gelegen ROC, hebben in het kader van uitwisseling van ervaring de voorzitter en secretaris van beide examencommissies vergaderingen van elkaar bijgewoond.

Excellentieprogramma

Binnen Ma draaien steeds meer programma's en projecten waarin excellente studenten worden uitgedaagd om te laten zien wat zij kunnen.

- In het excellentieprogramma *Interdisciplinair werken* ontdekken studenten uit alle niveau-4-opleidingen wat de combinatie van hun verschillende expertisegebieden kan opleveren.
- Practoraat 'Het Nieuwe Kijken' betreft studenten bij projecten met het bedrijfsleven, bijvoorbeeld op het gebied van virtual reality, augmented reality en 360° film. Dit heeft o.a. geleid tot een samenwerking met het Hout- en Meubileringscollege waarin in een VR-omgeving meubelontwerpen in een ruimte kunnen worden geplaatst en een samenwerking van studenten Game Artist en Game Development met onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam.
- Het ondernemersprogramma 'I have a dream' is bedoeld voor studenten uit verschillende opleidingen, die het voornemen hebben om een eigen bedrijf te beginnen. In de avonduren volgen zij masterclasses van onder andere de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst, Impact Hub, Tentoo en diverse jonge ondernemers.
- In een samenwerkingsverband met de TV Academy krijgen studenten les van *meester-televisiemakers*.
- Studenten van diverse opleidingen werken samen aan presentaties voor de manifestatie Mediabetes in het programma *Xlab*.
- Vanuit Ma neemt een relatief grote groep studenten deel aan *Made by 020*, een programma dat wordt georganiseerd door de MBO-Agenda Amsterdam. Studenten werken onder begeleiding van mensen uit het bedrijfsleven aan challenges met een maatschappelijk vraagstuk als onderwerp.
- Examenstudenten van de opleiding Podium- en evenemententechniek ontwikkelen een geheel eigen idee en presenteren dat in het project *Showcase*.

Ondernemendheid

In de strategie 2017-2020 wordt ondernemendheid binnen Ma als grote prioriteit omschreven. Studenten die afstuderen worden steeds vaker zelfstandig ondernemer, maar ook het bedrijfsleven vraagt ondernemende werknemers. In voorgaande jaren is hier aandacht aan besteed door middel van pilots onder studenten, waarbij zij door masterclasses hun eigen onderneming leerden starten door het Business Model Canvas te gebruiken. Dit schooljaar worden deze masterclasses gegeven aan collega's binnen Ma. Ondernemendheid wordt ook in het reguliere onderwijs ingezet, om het basisniveau voor ondernemendheid voor iedere student gelijk te maken, iets wat de komende jaren wordt doorontwikkeld. Bovenop het reguliere programma kunnen studenten nog kiezen voor het keuzedeel 'Oriëntatie op ondernemerschap' dat op verschillende plekken in de school wordt gegeven. Ook wordt een Ma-breed keuzedeel ontwikkeld in samenwerking met Practoraat Creatief Vakmanschap – sQuare genaamd 'Ondernemend vakmanschap'. En om studenten binnen de stage te leren ondernemen wordt er een pilot gestart binnen het leerbedrijf BaseGames.

Practoraat Mediawijsheid en Het Nieuwe Kijken

In 2015 is de stichting Ieder mbo een practoraat opgericht met als doel te komen tot een nationaal netwerk van expertisecentra in instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs; de zogenoemde 'practoraten'. Ma heeft twee practoraten, te weten: Het Practoraat Mediawijsheid en Practoraat Het Nieuwe Kijken.

Sociale media zijn niet meer weg te denken uit de samenleving. Ma onderzoekt de mogelijkheden om met inzet van sociale media het onderwijs te verbeteren. Hiertoe is in 2012 het Practoraat Mediawijsheid van start gegaan als een samenwerking tussen het Mediacollege Amsterdam en verschillende externe partners. Afgelopen jaar is dit practoraat verder gegaan met steun van de Amsterdamse MBO-Agenda in samenwerking met het Hout- en Meubileringscollege en het ROC van Amsterdam. Het practoraat doet praktisch onderzoek ten dienste van het onderwijs en de beroepspraktijk en is een platform voor kennisuitwisseling. In de school heeft dit als effect dat het gonst, borrelt, bloeit en dat er een sfeer hangt van enthousiasme voor nieuwe mogelijkheden.

Het practoraat Het Nieuwe Kijken is een digitaal en fysiek 'ontdekkingscentrum' waar experimenten worden gedaan die moeten leiden tot nieuwe manieren van kijken, nieuwe productiemethoden en nieuwe organisatievormen. Centraal staat de co-creatie tussen studenten en leermeesters.

Samen geven zij vorm aan het onderwijs van vandaag en de toekomst. Voorbeelden zijn onder andere virtual en augmented reality en 360° film.



BPV

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

Wedstrijd vanuit de Johan Hendrik Meijer stichting

Voor het zesde jaar stelde de Johan Hendrik Meijer stichting een prijs beschikbaar voor studenten die afstuderen aan de opleiding Mediavormgever. De stichting beheert het nalatenschap van Johannes Hendrik Meijer en stelt elk jaar een studiebeurs beschikbaar van €3.500,- aan een getalenteerde student om een vervolgstudie aan het hbo of kunstacademie te kunnen bekostigen. De winnaar van 2017 was Seline Büttner. Zij zet haar beurs in voor haar vervolgstudie aan de Hogeschool voor de Kunsten ArtEZ te Arnhem.

4.5 Externe beoordeling

Auditbeleid

Ma heeft in 2015 een auditbeleid vastgesteld. Daarin is vastgelegd dat Ma elk jaar door een externe organisatie een audit laat uitvoeren. Dat geldt voor een of twee opleidingen en kan ook betrekking hebben op een thema. De selectie geschiedt op basis van de audit-historie en specifieke risico indicatoren. In 2017 zijn externe audits uitgevoerd bij de opleidingen Audiovisueel en Media-en gamedeveloper.

Inspectiebeoordelingen

In het najaar 2017 heeft de onderwijsinspectie een groot onderzoek gehouden in het kader van het nieuwe onderzoekskader Vierjaarlijks onderzoek. Daarin staat het onderzoek naar het bestuur centraal, maar het onderzoek was vooral gericht op een vijftal opleidingen. De opleidingen die zijn onderzocht: Audiovisueel, Mediadeveloper, Geluidstechnicus, Medewerker creatieve productie en vmbo-bb. Het onderzoek richtte zich bij alle opleiding op de standaard onderwijsbegeleiding (standaard OP2). Daarnaast zijn bij verschillende opleidingen ook de examenkwaliteit, het verzuim en VSV onderzocht. Bij de opleiding Mediadeveloper zijn alle standaarden onderzocht.

Het rapport van het onderzoek kwam begin 2018 uit. De inspectie stelde vast dat alle onderzochte standaarden voldoen aan de basiskwaliteit. Over het algemeen was de inspectie positief over het functioneren van Ma. De inspectie stelde vertrouwen te hebben in het bestuur en dat Ma met de juiste zaken bezig is. De opleiding Mediadeveloper werd onderzocht als risico-opleiding vanwege het achterblijven van het jaarresultaat. Na onderzoek beoordeelde inspectie bij Mediadeveloper alle standaarden als voldoende. Alleen het jaarresultaat voldoet (nog) niet aan de norm. Aangezien de inspectie vertrouwen heeft in het bestuur en beleid bij Ma vindt de komende vier jaar geen vervolgtoezicht plaats.

In de zomer 2017 zijn er door de onderwijsinspectie onderzoeken gedaan naar de opbrengsten bij de opleidingen die afgelopen jaren onvoldoende scoorden op opbrengsten. Dit betrof de opleidingen Filmacteur, Podium-en evenemententechniek en Mediamanager. Bij Mediamanager werd geconstateerd dat de opbrengsten inmiddels voldoende zijn. Filmacteur en Podium-en evenemententechniek kregen het oordeel onvoldoende voor opbrengsten. Dit betrof het jaarresultaat over 2015-2016. Uit de eigen berekeningen van Ma is inmiddels duidelijk dat het jaarresultaat van Podium-en evenemententechniek over 2016-2017 voldoet aan de norm. We verwachten dan ook voor Podium-en evenemententechniek een positieve beoordeling in 2018.

Onderwijs vmbo

4.6 De organisatie

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

Als zich voor een leerweg meer geschikte leerlingen aanmelden dan er plaatsen zijn, geschiedt de plaatsing middels het centrale matching en plaatsing systeem (MEPS) van de gemeente Amsterdam. Voor schooljaar 2017-2018 zijn voor BB en KB, leerlingen via MEPS geplaatst. Alle geschikte GL-leerlingen konden direct geplaatst worden. Het leerlingaantal Ma vmbo ligt rond de 300. Dit jaar telt Ma vmbo 295 leerlingen. Jaarlijks starten drie eerstejaars klassen met gemiddeld 25 leerlingen. In leerjaar 1 worden leerlingen geplaatst volgens het schooladvies van het PO. Op basis van de CITO-score, die na de eerste plaatsing bekend wordt, kan het PO, het schooladvies omhoog bijstellen. Afgelopen schooljaar is dit voor een aantal leerlingen, die in de GL waren geplaatst, gebeurd. Zij hebben ervoor gekozen te starten op de havo. Hierdoor zijn uiteindelijk 72 leerlingen ingestroomd in leerjaar 1.

De basisberoepsgerichte leerweg leidt op voor vervolgoopleidingen op niveau 2, de kaderberoepsgerichte leerweg voor vervolgoopleidingen op niveau 3 en 4 en de gemengde leerweg voor niveau 4. De lessentabellen van de verschillende leerwegen verschillen. Ruim de helft van de leerlingen krijgt extra leerwegondersteuning (LWOO). Afgelopen schooljaar is 67% van de leerlingen die hun diploma hebben behaald, doorgestroomd naar een verwante mbo-opleiding. Circa 50% van de examenleerlingen is doorgestroomd naar een mbo-opleiding binnen Ma.

4.7 Het onderwijs

Het vmbo Media, Vormgeving & ICT (MVI) profileert zich, net als het mbo, als een vakschool gericht op de mediabranche. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan algemene vorming en persoonlijke ontplooiing. Hierbij heeft Ma veel aandacht voor het verhogen van de leerprestaties bij de doorstroomrelevante vakken Nederlands, Engels, wiskunde en rekenen. Om zoveel mogelijk maatwerk te bieden worden docenten geschoold om in klassenverband om te gaan met verschillen. Het vmbo-team heeft voor de periode 2016-2019 een eigen vmbo-onderwijsvisie ontwikkeld:

“Het Ma-vmbo is een unieke mediavakschool met een veilig leerklimaat waar creatieve en technische vaardigheden centraal staan. Wij bereiden leerlingen voor op een vervolgopleiding gericht op de mediabranche die continu verandert”.

4.8 Resultaten

Via scholen op de kaart.nl worden de resultaten van de scholen voor Voortgezet Onderwijs gepubliceerd. De inspectie hanteert vier indicatoren: Onderwijspositie t.o.v. advies PO, Onderbouwsnelheid, Bovenbouwsucces en Examencijfers. Op deze vier indicatoren zijn onze resultaten voor 2017 voor alle leerwegen (ruim) boven de norm. In 2017 was het slagingspercentage bij BB, KB en GL 100%.

Leerwegen	2014	2015	2016	2017
Basisberoeps	98	94	81	86
Kaderberoeps	120	124	133	127
Gemengde leerweg	73	81	82	79
Totaal vmbo	291	299	296	292

Inspectie oordeel

Bij het vmbo was de opleiding basisberoeps onderdeel van het inspectie-onderzoek eind 2017. Bij het vmbo werden de standaarden OP2 en OP4 onderzocht, respectievelijk “zicht op ontwikkeling en begeleiding” en “extra ondersteuning”. Daarnaast zijn de kwaliteitszorg en ambitie, VSV en verzuim onderzocht. Voor OP2 kreeg de opleiding het oordeel “goed” en voor de andere onderdelen voldoende. De inspectie sprak na het onderzoek lovende woorden uit aan het team en stelde dat het vmbo team een voorbeeld is voor andere teams binnen de school.

4.9 Vernieuwing beroepsgerichte programma's

Vernieuwd vmbo

De vernieuwing van de beroepsgerichte programma's in het vmbo is een feit. In het schooljaar 2016-2017 is Ma vmbo in de bovenbouw gestart met het nieuwe profiel Media, Vormgeving & ICT (MVI). Met de indeling van de bovenbouw in een profielvak (MVI) en beroepsgerichte keuzevakken is er inhoudelijk en didactisch veel veranderd. De profielmodule ICT is nieuw voor onze school. De MVI-docenten grijpen de kans

om mee te nemen wat er was en te ontwikkelen wat er nog niet is. Met in het achterhoofd de belangrijke ontwikkelingen in de mediabranche en dat harde grenzen tussen vakgebieden vervagen, willen wij leerlingen vaardigheden aanleren die vaktechnisch grensoverschrijdend zijn. Daarom hebben wij gekozen om Integrale Beroepsopdrachten (IBO's) te ontwikkelen, waarbij steeds twee of meer onderdelen van het MVI-programma gecombineerd worden. Dit betekent dat de MVI-docenten zich niet langer op hun specialisme richten, maar zich door scholing verbreden om het werken met IBO's goed te kunnen begeleiden. De uitdaging is om planmatig te werken aan de vernieuwing en flexibel genoeg te zijn om gedurende het traject te veranderen.

Naast het profielvak zijn voor leerjaar vier ook keuzevakken ontwikkeld. Deze worden afgesloten met een schoolexamen.

Aansluiting op het mbo en opbrengsten

Het verbeteren van de aansluiting tussen Ma-vmbo en de mbo-vervolgopleidingen blijft een prioriteit.

Dit geldt niet alleen voor MVI, maar ook voor de algemeen vormende vakken, waar de referentieniveaus voor taal en rekenen en instroomeisen van het mbo richting geven. Het verbinden van de algemeen vormende vakken met MVI is motiverend voor onze leerlingen en helpt om de goede opbrengsten die we realiseren verder te verbeteren. We voeren collegiale lesbezoeken uit die de docenten feedback opleveren. Deze feedback gebruiken zij om individuele expertplannen vorm te geven en de kwaliteit van de lessen (nog) verder te verhogen.

Teamplan

In het teamplan Ma vmbo 2017-2018 (Op naar de top) staat een beschrijving van het vmbo-team en de doelen waaraan ze werken. Deze sluiten aan bij de speerpunten die vanuit de kwaliteitszorg vmbo naar voren komen.

Doelen:

In het teamplan zijn voor het lopende schooljaar meerdere doelen opgenomen op verschillende niveaus:

- Op docentniveau worden functie, kwaliteiten, teamtaken en wat iedere docent vanuit zijn taak oppakt, beschreven.

- Op domeinniveau wordt beschreven hoe wij er nu voor staan en welke resultaten wij over zes maanden bereikt willen hebben. Dit geldt tevens voor de functionarissen (zorg/RT, leerlingzaken, decanaat, veiligheid, examensecretariaat, rooster & planning).
- Op teamniveau staan doelen voor het onderwijs beschreven die het docent- en domeinniveau overstijgen.

Dit schooljaar is ingezet op collegiale lesbezoeken, expertplannen en de oriëntatie op excellentie.

Het teamplan is een dynamisch plan dat middels de PDCA-cyclus halfjaarlijks wordt geëvalueerd en bijgesteld.

Schoolondersteuningsprofiel

Als school bewaken wij dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs wordt afgestemd op de voortgang van de ontwikkeling van leerlingen. Voor onze doelgroep zijn zicht op ontwikkeling en begeleiding en het bieden van extra ondersteuning essentieel. Onze school ondersteunt de leerlingen waar nodig en biedt ze uitdaging waar mogelijk. Ten minste éénmaal per 4 jaar leggen wij in ons schoolondersteuningsprofiel (SOP) vast welke ondersteuning wij kunnen bieden aan leerlingen die dat nodig hebben. In 2017 is door het Nederlands Jeugd Instituut een audit uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten hiervan is het SOP bijgesteld.

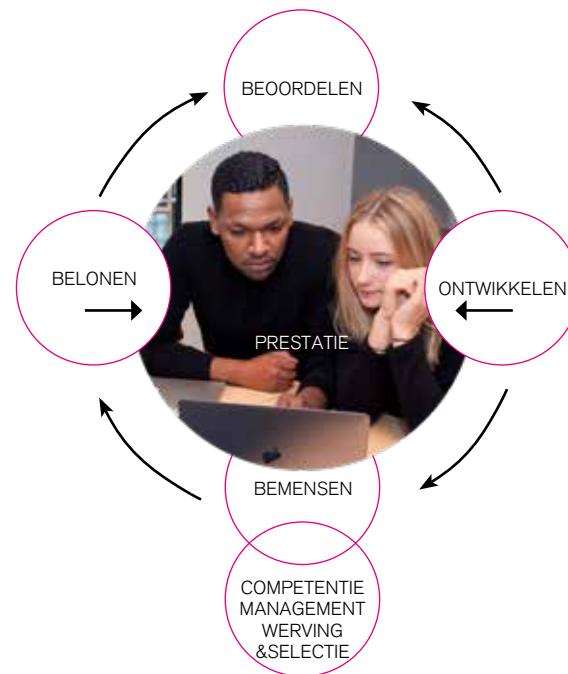


5. PERSONEEL



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

Centraal in deze cirkel staat de te leveren prestatie. Het prestatieniveau is afhankelijk van sturing van bemensing (competentiemanagement, werving en selectie), ontwikkeling, beoordeling en beloning. De uitkomst van de strategische visie Ma Future is richtinggevend geweest voor de organisatieontwikkeling. Daarnaast is ook rekening gehouden met de uitkomsten van het bestuursakkoord 2014 tussen werkgevers in het mbo en het ministerie van OCW, het Kwaliteitsplan en het BPV-plan. Zo zijn onder meer afspraken gemaakt over professionalisering van onderwijspersoneel, bekwaamheid van management en kwaliteitsverbetering van HR-beleid.



Bijdrage HR

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

Om hieraan te kunnen voldoen, wordt het doel vanuit de afdeling P&O als volgt geformuleerd:

Invulling geven aan de huidige en toekomstige bemensing binnen Ma, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. Hiermee zorgdragen voor een evenwichtige en toekomstbestendige personeelssamenstelling waarbij medewerkers tijdig gefaciliteerd worden om bij te blijven en bij te dragen aan de (toekomstige) doelen van Ma; dit alles binnen de kaders van Ma en wet- en regelgeving.

5.1 Hoofdthema's HRM

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

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

De prioriteiten in 2017 waren de volgende:

- reorganisatie management;
- teams aan zet;
- herpositionering stafdiensten;
- ontwikkeling personeel;
- wetgeving.

Reorganisatie management

In 2017 is het document *Bestuurlijke en organisatorische structuur Ma 2017* vastgesteld. Vanuit deze nieuwe organisatiestructuur heeft Ma gekozen voor aanpassing van de organisatie, omdat met kleinere organisatorische eenheden (teams) flexibeler ingesprongen kan worden op de behoeften van de arbeidsmarkt,

de ontwikkeling van de techniek en het eenvoudiger is om samenwerkingsafspraken te maken. Het strategisch actieplan is gericht op flexibilisering, mogelijk gemaakt door standaardisatie. Dit is de directe vertaling van het strategisch actieplan Ma Maatwerk. De aanpassing van de organisatorische eenheid van afdeling naar team verkleint de afstand tussen opleidingen, omdat de organisatorische grenzen tussen de afdelingen ophouden te bestaan. Om deze kleinere teams mogelijk te maken is begin 2018 de managementfunctie afdelingsdirecteur komen te vervallen. Eind 2017 zijn acht opleidingsmanagers en een schoolleider benoemd die tot de formele overdracht begin 2018 werden aangestuurd door de afdelingsdirecteuren. De opleidingsmanager is dicht op het onderwijsteam gepositioneerd, is (eind)verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het onderwijsteam en is naast manager voornamelijk een onderwijsprofessional die met beide benen stevig in het onderwijs staat.

Belangrijke taken van de opleidingsmanager zijn:

- teamvorming;
- stimuleren;
- teams helpen verantwoordelijkheid te nemen;
- formeel leidinggevende van teamleden.

Teams aan zet

Vanuit de collectieve afspraken en de ambities binnen Ma ten aanzien van de realisatie van Teams aan zet is de behoefte gedefinieerd om de regelruimte van teams binnen duidelijke kaders en doelstellingen te vergroten. Deze ontwikkeling sluit aan op het professioneel statuut, de cao, is noodzakelijk om goed te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen van het onderwijs (onder andere Ma Organisatie en Ma Maatwerk) en de ontwikkelingen in de markt. Door teams meer regelruimte te geven ten aanzien van de onderwijsuitvoering, ondersteund met centrale middelen, zal de aandacht voor de

student beter toegespitst kunnen worden op de behoefte van de studentengroep. Dit beoogt een positief effect op de onderwijsresultaten. Daarnaast verbeterd naar verwachting de verruiming van de autonomie de ervaren werkdruk.

In 2017 zijn de voormalige organisatorische eenheden *afdelingen* dan ook verkleind naar onderwijsteams. De grondgedachte is dat teams verantwoordelijk zijn voor de resultaten die in hun team behaald worden. Om resultaatverantwoordelijk te kunnen zijn, hebben teams heldere doelen nodig en kaders/middelen waarmee ze de gestelde doelen kunnen behalen. Binnen het daarmee bepaalde speelveld heeft het team autonomie over de onderwijsontwikkeling. Eén van de doelen die gesteld is, is dat onderwijsteams een integrale verantwoordelijkheid hebben voor de uitvoering van het primaire proces, van intake tot diplomering. Binnen kaders hebben onderwijsteams dan ook een grote vrijheid tot het maken van didactische keuzes en aangepaste leerlijnen.

In de nieuwe organisatiestructuur wordt de positie van de teams en de daarbij behorende manager als volgt gezien:

Teams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering (het 'hoe') van het onderwijs, binnen gestelde kaders, gericht op de afgesproken doelstellingen, met de daarvoor beschikbare middelen (zie ook: Professioneel Statuut, Cao mbo).

Opleidingsmanagers zijn verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het eigen onderwijsteam: sturen, coachen en faciliteren (o.a. sturing op de totstandkoming van het teamplan).

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de vaststelling van Ma-brede doelen, kaders (het 'wat') en beleid; stafdiensten betrekken opleidingsmanagers bij de voorbereiding van beleid.

Wij erkennen een verschil tussen de organisatie van de mbo-teams en de vmbo-teams. Deze verschillen komen met name tot uiting in de totstandkoming van de doelstellingen, richtlijnen en de toekenning van middelen. De organisatie inrichting is in de eerste plaats gericht op de organisatie van het mbo-onderwijs en derhalve zal voor het vmbo-onderwijs waar nodig accentverschillen ontstaan.

Herpositionering stafdiensten

De transitie naar Teams aan zet verandert ook de rol van de stafdiensten. Ondersteunende processen moeten beter afgestemd worden op de veranderende onderwijsbehoefte vanuit de teams. In 2017 is er daarom voor gekozen om twee nieuwe stafdiensten in te richten, te weten de stafdienst Onderwijs en HR. De stafdienst Onderwijs faciliteert de onderlinge samenhang van het onderwijs in de onderwijsteams. Zij ziet toe op de realisatie van Ma-breed onderwijsbeleid en

ondersteunt de teams bij de uitvoering hiervan. De stafdienst HR (waarin de afdeling P&O op zal gaan) is belast met de verdeling van de formatieve ruimte over de teams, is belast met de deskundigheidsbevordering en professionalisering binnen de teams, promotie, mobiliteit en teamopbouw. Deze stafdiensten zullen formeel begin 2018 ingericht worden. De stafdiensten Financiën en Faciliteiten blijven intact. Naast deze stafdiensten is de ondersteunende dienst Control ingericht. Control draagt zorg voor de monitoring van de gerealiseerde resultaten afgezet tegen de doelstellingen en kaders. Zij is belast met de informatievoorziening aan het College van Bestuur, alle onderwijsteams en de stafdiensten.

Ontwikkeling personeel

Ook in 2017 heeft Ma fors ingezet op het professionaliseren van haar mensen teneinde de kwaliteit van het onderwijs te optimaliseren en zich te ontwikkelen in de richting van een lerende organisatie. In de tussenrapportage 2017 'Kwaliteitsplan en excellentieplan' is het onderdeel professionalisering opgenomen. Kern van de professionaliseringsparagraaf is de hierboven verder uitgewerkte fase van Teams aan zet. Teams en individuele medewerkers dienen de ontwikkeling door te gaan maken naar professionele leergemeenschappen, waarin zij zelf verantwoordelijk zijn voor het meten, onderhouden en uitbreiden van hun competenties, zowel op pedagogisch-didactisch als op vakinhoudelijk terrein.

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

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

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

In 2017 is er een ongeveer gelijk omvang van scholing waar te nemen ten opzichte van 2016 (zie tabel). Het betreft verschillende scholingsvormen, waarbij valt op te merken dat de vakmatige team scholing is toegenomen en de individuele coaching licht afgenomen.

De totale professionaliseringskosten zijn in 2017 vastgesteld op € 628.590,-. Een stijging heeft plaatsgevonden ten opzichte van 2015, met name bij het onderwijs. Ma blijft de komende jaren investeren in verdere professionalisering, voornamelijk op het pedagogisch-didactische vlak en de ontwikkeling van de teams in het kader van Teams aan zet.

Scholing en opleiding	2015	2016	2017
Soort	Aantal	Aantal	Aantal
Vakmatig individueel	59	87	88
Vakmatig team	5	4	12
Ped-didactisch of PDG	19	32	31
Teamtraining	5	6	6
Coaching team	2	7	6
Coaching individueel	6	26	15
Totaal	96	162	158

Gesprekkencyclus

Eén van de manieren om de kwaliteit van medewerkers te monitoren is het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. In 2017 is wederom gestuurd op het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. Gestreefd wordt naar twee functioneringsgesprekken en één beoordelingsgesprek per drie jaar. Dit met als doel mensen optimaal in te kunnen zetten om gestelde doelen te realiseren en hen ontbrekende competenties te laten verwerven. Er wordt toegezien dat in ieder schooljaar ieder personeelslid een gesprek heeft gehad.

Wetgeving

Wet Werk en Zekerheid

Als gevolg van de nieuwe wet werk en zekerheid, die onder andere de positie van tijdelijke werknemers versterkt, heeft Ma in 2017 haar beleid ten aanzien van inhuur en aanneme aangescherpt. Met deze nieuwe wetgeving zullen flexwerkers sneller doorstromen naar een vaste baan. Dit betekent dat Ma sneller zicht moet hebben op het functioneren van een medewerker met een tijdelijk contract. Ook is de ketenbepaling die is opgenomen in de wet werk en zekerheid in bepaalde gevallen

van toepassing op inhuurkrachten.

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

Funciemix en Salarismix

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

5.2 Kengetallen (peildatum 1 oktober 2016)

Salarismix

Eén van de doelstellingen voor het mbo is dat docenten naar hogere salarisschalen gepromoveerd worden; versterking van de salarismix met een verhouding van 25% van de docenten (fte's) in LB, 65% in LC en 10% in de LD-schaal. Het afgelopen jaar is een lichte groei waarneembaar binnen de LB en LC-schalen en een lichte daling in de LD-schaal waardoor Ma dichterbij de doelstellingen komt ten aanzien van de salarismix.

Zoals zichtbaar in de tabel salarismix is in 2017 het percentage docenten LB en het percentage LC gestegen binnen de docentenpopulatie. Dit ondanks het feit dat LC-docenten met pensioen gaan en nieuwe medewerkers veelal in de functie van docent LB instromen. De instroom van LB-docenten is te verklaren omdat Ma te maken heeft met veel zij-instromers die bij aanstelling nog niet bevoegd zijn. De meeste van hen volgen scholing in het kader van verdere ontwikkeling. Er is een relatief grote daling van het percentage LD in 2017 ten opzichte van 2016. Dit heeft te maken met de nieuw verkozen opleidingsmanagers die voorheen binnen de functieschaal LD vielen.

Wij hebben docenten gepromoveerd en daarnaast zijn er afspraken gemaakt met medewerkers die een promotietraject zullen gaan doorlopen in 2018. Het in het verleden ingezette ontwikkel- en promotiebeleid kan als gevolg van de toegekende middelen ook in 2018 voortgezet worden. Naar aanleiding van de uitwerking van Teams aan zet zal in 2018 opnieuw gekeken worden naar de gewenste verhouding van de medewerkers in de teams en de eisen die aan de promotie worden gesteld.

Gegevens salarismix (mbo) per peildatum 1 oktober 2017

Schaal	01-10-15	01-10-16	01-10-17	Doelstelling mbo
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	
LA	-	-	-	-
LB	25,9%	37,0%	38,8%	25%
LC	59,7%	49,5%	51,7%	65%
LD	14,4%	13,5%	9,6%	10%
LE	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Totaal	100%	100,0%	100,0%	100,0%

Functiemix

De doelstelling voor het VO vanaf 2014 binnen de randstadregio's is om een percentage te laten zien van 16 voor de functie LD, 55 voor de functie LC en 29 voor de functie LB. Ma laat een groei zien binnen zowel de LB- als de LC schaal en laat een daling zien in de LD-schaal. Deze daling binnen de LD-schaal van 4,7% naar 0,0% heeft te maken met de organisatieontwikkeling. In 2018 wordt het beleid rondom de functie LD herzien en zal er een groei te zien zijn binnen deze schaal.

44

Ontwikkeling functiemix (vmbo) per peildatum 1 oktober

Schaal	2015	2016	2017	Doelstelling VO
LA	-	-	-	-
LB	46,2%	40,8%	43,5%	16,0%
LC	49,1%	54,5%	56,5%	55,0%
LD	4,7%	4,7%	0,0%	29,0%
LE	-	-	-	-
	100%	100%	100%	100%

Verdeling onderwijsfuncties

Hieronder een verdeling van de functies binnen het onderwijs (mbo en vmbo). In 2017 is het aandeel instructeurs licht toegenomen met 0,2%; het aandeel LB-docenten is met 2% toegenomen, het aandeel LC-docenten is met 1% toegenomen en het percentage LD-docenten is flink afgenomen met ruim 4%. Dit als gevolg van de groei van Ma en de reorganisatie.

Verdeling onderwijsfuncties mbo en vmbo per peildatum 1 oktober 2017

	2015		2016		2017	
	fte	%	fte	%	fte	%
Instructeur	5,7	4,5%	5,1	3,5%	5,4	3,7%
Docent LB	54,5	43,3%	69,0	47,7%	71,9	49,9%
Docent LC	52,2	41,4%	55,4	38,3%	56,8	39,4%
Docent LD	13,6	10,8%	15,3	10,5%	9,9	6,9%
Totaal	126,0	100,0%	144,8	100,0%	144,0	100,0%

5.3 Medewerkersonderzoek

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

In 2016 zijn de scores van het medewerkersonderzoek gepresenteerd. Ma scoort op medewerkertevredenheid een 7,5. Dit is een hogere score dan de vorige onderzoeken lieten zien: 7,4 in 2014 en 7,0 in 2012. In de tabel worden, naast de tevredenheid, de Ma-brede scores op de gebieden betrokkenheid en bevlogenheid getoond.

Medewerkersonderzoek

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

Personeelsbezetting en overige kenmerken

Ma streeft naar continuïteit van werkgelegenheid en een goede verhouding tussen onderwijs, staf, medewerkers en leidinggevenden. De totale personeelsbezetting in 2017 bedraagt 204,4 fte. Door de reorganisatie is een verschuiving in de percentages te zien ten opzichte van 2016. Alhoewel het onderwijs licht gestegen is in aantal medewerkers, is het totaal aan fte en het percentage ten opzichte van de staf gedaald naar 72,6 in 2016 naar 70,5 in 2017. Als gevolg van de reorganisatie stijgt het percentage staf van 26,0 in 2016 naar 28,1 in 2017.

Het percentage leidinggevenden daalt naar 5,5. Het percentage vrouwen binnen Ma stijgt licht zowel binnen de totale personeelsomvang, te weten naar 43, als binnen de verdeling van leidinggevende functies, te weten 27.

De daling met betrekking tot deelname aan de seniorenregeling zet zich verder voort. Belangrijkste oorzaak is de afschaffing van de Bapo en de nieuwe seniorenregeling die minder aantrekkelijk is voor personeelsleden. In 2017 is een hele lichte stijging te zien van de gemiddelde leeftijd van 47,6 in 2016 naar 47,9 in 2017.

Het percentage flexibele contracten (tijdelijke contracten en inhuurcontracten) is in 2017 (26,6) ten opzichte van 2016 (26,5) licht gestegen. Nieuwe medewerkers of medewerkers die worden ingezet voor tijdelijke projecten worden in de regel op basis van tijdelijke contracten ingezet. Dit kan zijn in de vorm van een jaarcontract, dan wel

in de vorm van inhuur. Het huidige relatief hoge aandeel tijdelijke contracten is dan ook uitzonderlijk en zal naar verwachting de komende jaren weer dalen naar de norm.

Deze stijging heeft een viertal oorzaken:

- Studentengroei: de extra instroom van studenten maakt extra docenten noodzakelijk met als gevolg dat het aantal medewerkers met een tijdelijk contract stijgt en dat meer inhuur wordt aangetrokken.
- Subsidies: doordat extra subsidies verstrekt zijn aan Ma worden deze met name ingevuld met tijdelijke inhuur. Hierbij gaat het om tijdelijke toegekende gelden.
- Aannamebeleid: Ma kent een aannamebeleid waarbij indien er een vacature is voor minder dan 0,4 fte deze altijd ingevuld wordt via inhuur. De reden hiervoor is gelegen in de inhuur van onbevoegde docenten. Degene die wel bevoegd willen raken moeten een minimale aanstelling van 0,4 fte accepteren, omdat dit als minimum verplicht is gesteld voor het behalen van een bevoegdheid.
- Schaarste: voor een aantal vakgebieden is het moeilijk docenten te vinden. Graag zou Ma bijvoorbeeld docenten met specifieke ICT-achtergrond in dienst willen nemen, echter zijn deze nauwelijks te vinden. Gelukkig lukt het wel om deze functies in sommige gevallen in te huren, echter ook daar ligt een knelpunt.

Het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie "ouder dan 60 jaar" is toegenomen in 2017. Deze groep stroomt in de komende jaren uit. Dit is een aandachtspunt.

Verdeling onderwijsgevenden, staf en College van Bestuur in fte's, procenten en aantallen per peildatum 1 oktober 2017

	2015			2016			2017		
	fte	%	aantal	fte	%	aantal	fte	%	aantal
CvB	2,8	1,6%	3	2,8	1,4%	3	2,8	1,4%	3
Onderwijs*	126,0	70,7%	158	144,9	72,6%	180	144,1	70,5%	183
Staf	49,3	27,7%	55	52,0	26,0%	59	57,5	28,1%	65
Totaal	178,1	100,0%	216	199,7	100,0%	242	204,4	100,0%	251

* tot het onderwijs behoren docenten en instructeurs

Verdeling leidinggevenden / medewerkers per peildatum 1 oktober 2017

	2015		2016		2017	
	fte	%	fte	%	fte	%
Leidinggevenden	12,8	7,2%	11,8	5,9%	11,3	5,5%
Medewerkers	165,3	92,8%	187,9	94,1%	193,1	94,5%
Totaal	178,1	100,0%	199,7	100,0%	204,4	100,0%

Funcatiecategorie - omvang fte's in % per peildatum 1 oktober 2017

	2015			2016			2017		
	Vrouw	Man	Totaal	Vrouw	Man	Totaal	Vrouw	Man	Totaal
CvB	0,0%	1,6%	1,6%	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	1,4%	1,4%
Onderwijs*	25,4%	45,4%	70,7%	27,1%	45,4%	72,5%	27,5%	43,0%	70,5%
Staf	13,0%	14,7%	27,7%	14,0%	12,1%	26,1%	15,5%	12,7%	28,1%
Totaal	38,4%	61,7%	100,0%	41,1%	58,9%	100,0%	43,0%	57,0%	100,0%

* tot het onderwijs behoren docenten en instructeurs

Verdeling M/V (fte's) in leidinggevende functies in procenten per peildatum 1 oktober 2017

	2015	2016	2017
Vrouw	23%	25%	27%
Man	77%	75%	73%
Totaal	100%	100%	100%

Gemiddelde leeftijd per peildatum 1 oktober 2017

	2015	2016	2017
	49,0	47,6	47,9

Personeelsomvang vaste en flexibele formatie in % en fte's per peildatum 1 oktober 2017

	2016	2017
Verdeling totaal personeel		
Vaste formatie	73,5%	73,4%
Flexibele formatie tijdelijke contracten	15,7%	16,2%
Flexibele formatie inhuur	10,8%	10,4%
Totaal	100,0%	100,0%

Personeel in dienst (fte's)		
Vaste formatie	164,5	167,6
Flexibele formatie tijdelijke contracten	35,2	36,9
Totaal	199,7	204,4

Flexibele formatie Inhuur	24,2	23,8
Totale Personeelsomvang	223,9	228,3

Percentage tijdelijke versus vast	26,5%	26,6%
-----------------------------------	-------	-------

Leeftijdscategorie in aantallen per peildatum 1 oktober 2017

	2015	2016	2017
Tussen 20 en 30 jaar	11	18	18
Tussen 30 en 40 jaar	38	45	48
Tussen 40 en 50 jaar	60	63	62
Tussen 50 en 60 jaar	80	85	86
Ouder dan 60 jaar	25	31	37
Totaal	214	242	251

Deelname seniorenregeling in fte's (was:bapo) per peildatum 1 oktober 2017

	2015	2016	2017
Leeftijd 56 tot 59	2,1	1,4	1,1
Leeftijd 59 en ouder	2,4	2,9	3,1
Totaal	4,5	4,3	4,2

Personeelskenmerken

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

Verzuim

Leidinggevendenden hebben veel aandacht voor verzuim en werken daarbij hecht samen met P&O en de arbeidsdeskundige die vanuit de arbodienst regelmatig op één van de locaties werkt. Het verzuimpercentage is met 4,7 iets gestegen ten opzichte van de 4,3 in 2016. Binnen Ma zal in het kader van Teams aan zet verzuim het komende jaar extra aandacht krijgen om ervoor te zorgen dat het percentage laag blijft. Het ziekteverzuimpercentage van de mbo-sector is over 2017 vastgesteld op 5,3%.

Kengetallen verzuim 2017

	2017
Verzuimpercentage Ma	4,7%
Meldingsfrequentie per jaar	1,3

Verzuim per jaar	2015	2016	2017
Ma	4,9%	4,3%	4,7%
Mbo-sector	5,3%	5,3%	5,3%

Arbeidsomstandigheden

In 2017 is een nieuwe Arbo-commissie ingesteld. De Arbo-commissie heeft een signalerende, stimulerende en motiverende rol binnen Ma en brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan het College van Bestuur en de ondernemingsraad.

RSI / Werkplekonderzoek

In 2016 zijn er 5 werkplekonderzoeken geweest.

Bedrijfshulpverlening (BHV)

In 2017 zijn aan het personeel opleidingen BHV aangeboden, zowel herhaling als de basiscursus. Medio 2017 is de BHV-organisatie verder verbeterd doordat de BHV-ers gerichte taken hebben gekregen.

Bedrijfsongevallen

In 2017 zijn er geen bedrijfsongevallen voorgekomen die gemeld moesten worden bij de inspectie SZW. Er zijn geen meldingen ontvangen van onveilige situaties.

Ontruiming

Op alle locaties zijn ontruimingsoefeningen gehouden in 2017. De ontruiming is conform protocol verlopen.

Vertrouwenspersoon

In 2017 zijn er twee cliënt-contacten geweest met de externe vertrouwenspersoon.



6. BEDRIJFSVOERING



6.1 Financieel beleid

48

Beoogd en gerealiseerd beleid

Dit jaar stond in het teken van diverse ontwikkelingen op het gebied van organisatie, regelgeving en huisvesting. Zo is de nieuwe structuur op basis van Teams aan zet doorgevoerd en is een nieuwe managementlaag van opleidingsmanagers in positie gebracht. Om de opleidingsmanagers optimaal te ondersteunen is er een stafdienst onderwijs en stafdienst HR opgezet. Op deze manier is de kennis en kunde in huis waar de opleidingsmanagers ondersteuning kunnen krijgen bij de ontwikkeling in hun nieuwe rol.

De wijziging in de bekostigingsmethodiek en de groei van het aantal studenten bij het Mediacollege Amsterdam (Ma) hebben de exploitatie de laatste jaren onder druk gezet. In 2017 zien we dat de groei van het aantal studenten en de verbetering van de diplomawaarde in een hogere bekostiging resulteert en dat dit in combinatie met de strategie gericht op de financiële gezondheid ten goede komt aan het financiële resultaat. Op deze manier creëert Ma financiële ruimte om de toekomstplannen vorm te kunnen geven. In de komende jaren verwachten we een geleidelijk afnemende groei van de bekostiging. Op zich zal dit financieel gezien op hoofdlijnen voor de langere termijn geen grote gevolgen hebben en voor wat betreft de risico's die wij onderkennen zijn reserveringen getroffen. Voor wat betreft de rapportages is er hard gewerkt aan het versterken van de informatievoorziening in aansluiting op de

behoefte van de organisatie. Op deze manier kunnen we onze strategie gericht op de versterking van de financiële gezondheid aandacht blijven geven. In 2017 is het nieuwe financiële informatiesysteem Afas profit aangeschaft. De salarisadministratie werd al in Afas gevoerd waardoor de systemen nu op elkaar aansluiten. Daarnaast kan dit pakket beter voorzien in de toekomstige rapportagebehoeften. De implementatie van dit nieuwe pakket en de door te voeren wijzigingen ontstaan door de organisatiewijzigingen zijn naar tevredenheid uitgevoerd en hebben geleid tot meer inzicht en overzicht.

De gerealiseerde baten zijn hoger dan in de begroting 2017 was opgenomen als gevolg van aanvullende subsidies die niet waren toegekend of voorzien tijdens de totstandkoming van de begroting. Er is een extra onderhoudsvoorziening getroffen voor EUR 458 k, waarmee Ma de financiële impact van het meerjarig onderhoud aan gebouwen en installaties in de jaarrekening heeft verwerkt. De wachtgeldvoorziening is per saldo met EUR 18 k opgehoogd. Bovenstaande resulteert in een positief resultaat over 2017 van EUR 1.362 k, wat circa EUR 812 k beter is dan begroot. Met dit resultaat laat de solvabiliteit 2 een stijging zien tot 0,57 in 2017 (0,52 in 2016). De liquiditeit van Ma is gestegen tot 2,16 (was 1,77 eind 2016). De rentabiliteit bedraagt 10,50 (was 4,41 in 2016).

Ma dient doelmatig om te gaan met de beschikbare vierkante meters. Optimalisatie vindt plaats mede op basis van periodieke analyses over het gebruik. Mede daarom is bij aanvang van het schooljaar 2015-2016 een nieuw roosterprogramma in

gebruik genomen dat een verbeterd inzicht geeft in de bezetting en benutting van de huisvestingsruimtes. In 2017 is een stevige optimaliseringsslag gemaakt met het nieuwe roosterprogramma met als uiteindelijk gevolg dat er diverse verbeteringen zijn doorgevoerd in de bezetting van het huidige pand. De groei van Ma van de laatste jaren heeft hierdoor kunnen plaatsvinden in het huidige gebouw zonder dat er ruimtegebrek is ontstaan. Er ontstaat rust en ruimte. Aangezien de huur van het pand aan de Condensatorweg in 2020 afloopt worden er momenteel nieuwbouwplannen op de Contactweg uitgedacht en ingezet om deze gehuurde ruimte te vervangen door nieuwbouw en renovatie. Deze situatie is ontstaan door de ontwikkelplannen welke plaats gaan vinden in Westpoort.

Wij verwachten dat het aantal studenten in 2020 is toegenomen tot circa 3.000. De groei in het studentenaantal heeft uiteraard gevolgen voor de bekostiging en de te besteden middelen. Teneinde de rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit minimaal op de landelijke norm te handhaven, zal de bekostiging van de groei en de daarvoor benodigde uitbreiding van het aantal lokalen en fte's op termijn gefinancierd moeten worden uit een verbeterd rendement en hoger volume. We zien in 2017 dat het rendement hoger is dan begroot. Behoud van studenten en verhoging van rendement zijn kritische succesfactoren voor Ma.

6.2 Financiële kengetallen

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



Financiële kengetallen

Kengetal	2015	2016	2017
Solvabiliteit 1			
Ma	0,44	0,44	0,47
vakschool	0,54	0,59	
Norm OC&W	0,30	0,30	0,30
Liquiditeit			
Ma	1,94	1,77	2,16
vakschool	1,50	1,78	
Norm OC&W	0,50	0,50	0,50
Rentabiliteit (resultaat / eigen vermogen)			
Ma	6,91	4,41	10,50
Rentabiliteit begrip OC&W (resultaat / opbrengsten)			
Ma	3,41	2,01	5,06
vakschool	4,10	3,00	
Norm OC&W	nvt	nvt	nvt

6.3 Ontwikkeling exploitatie 2017

Over het afgelopen jaar zien wij dat de rijksbijdragen hoger zijn uitgevallen dan begroot. Dit is vooral het gevolg van ontvangen bijdragen voor het kalenderjaar 2017 die ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. De begroting van 2017 gaat uitsluitend uit van de vastgestelde subsidies. De hogere baten in 2017 zijn grotendeels op thema's van het kwaliteitsplan 2015-2018 ingezet.

De hogere rijksbijdragen van de doelsubsidies die aan 2017 zijn toegekend zijn ingezet ten behoeve van extra personeel. Daarnaast zijn dotaties aan de jubileumvoorziening toegevoegd en is ter egalisatie van toekomstige meerjarige onderhoudsposten een voorziening groot onderhoud gevormd. Voor de organisatiewijziging voorzien wij nog diverse kosten vanwege personeelswijzigingen die niet gepland zijn. Het saldo van hogere bijdragen en hogere exploitatiekosten is positief, waardoor het resultaat 2017 uitkomt op circa EUR 1.362 k.

6.4 Prestatiebox

Verantwoording extra middelen

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

Kwaliteitsmiddelen

In 2015 is de *Regeling Kwaliteitsafspraken mbo* van kracht gegaan. Met deze regeling verstrekt de minister van OCW een aanvulling op de bekostiging voor instellingen voor de jaren 2015-2018 ten behoeve van activiteiten die erop zijn gericht de kwaliteit van het onderwijs van de instellingen te verhogen. Om in aanmerking te komen voor dit zogenaamde investeringsbudget dienden instellingen een kwaliteitsplan 2015-2018 op te stellen. De regeling bevat naast het investeringsdeel een prestatiedeel op een aantal deelgebieden. Ma richt de focus van het prestatiedeel op VSV en uitvalreductie.

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

Wij hebben ervoor gekozen om voort te bouwen op dat wat goed gaat, maar altijd

beter kan. Daarnaast is gekozen voor vernieuwing en uitbreiding, dit in relatie met het excellentieprogramma. In het Kwaliteitsplan heeft Ma met name aandacht besteed aan de beantwoording van de individuele hulpvraag van de student. Uitgangspunt hierbij is dat de student de school verlaat als startend vakman. Voor Ma is het daarbij belangrijk dat een verdere daling in uitval en een toename in rendement gerealiseerd wordt. In 2017 is de uitval gedaald waardoor het rendement toeneemt.

Practoraat

Ma heeft twee practoraten, te weten: practoraat Mediawijsheid en practoraat Het Nieuwe Kijken. Voor het vervolg van practoraat Het Nieuwe Kijken is in 2016 een RIF-aanvraag gedaan. Met het bedrijfsleven en het ROC van Amsterdam is in 2017 het project TAKE 5 gestart. Voor de uitvoering van de practoraten heeft Ma externe bekostiging ontvangen welke ingezet is.

L+A

Gelden voor Leerplus zijn in 2017 evenals voorgaande jaren in het vmbo besteed aan extra zorg in grote groepen voor voorbereiding op grotere zelfstandigheid in het mbo en aandacht voor een veilige leeromgeving.

Salarismix

Ontvangen gelden zijn in 2017 besteed aan kwalitatieve versterking van onderwijzend personeel op basis van een ontwikkelingsplan, promotie van mbo-docenten van LB naar LC, van LC naar LD en scholings- en ontwikkelingstrajecten van programma-leiders. (Zie hoofdstuk 5.2)

Functiemix

Ontvangen gelden zijn in 2017 besteed aan promotie van vmbo-docenten van LB naar LC-schalen met ondersteuning van scholing.

VSV

De ontvangen subsidie Aanval op de Uitval is besteed aan het aanstellen van een verzuimcoördinator, het project 'bellen bij verzuim' en het aanstellen van een instroomcoördinator mbo. Met de plusmiddelen is voor elke afdeling een begeleidingscoach (Pluscoach) aangesteld. (Zie hoofdstuk 4.3)

Amsterdamse MBO-Agenda

Het Practoraat Mediawijsheid heeft zich afgelopen jaar vooral gericht op het Amsterdamse onderwijs. Ma vindt dat het de verantwoordelijkheid van het onderwijs is om jongeren te leren de voordelen van sociale media te benutten alsmede de nadelen bespreekbaar te maken. Het interne leerbedrijf Ma Mediawinkel is succesvol



doorgezet. Hiervoor is een begeleider aangesteld. Ten behoeve van de scholingsactiviteiten van teams en individuele docenten zijn bij de MBO-Agenda verschillende aanvragen gedaan voor de Scholenbeurs en de Lerarenbeurs. De aanstelling van een coördinator voor een succesvolle implementatie van het BPV-plan is vanuit de MBO-Agenda gefinancierd.

BPV-plan

Het BPV-plan is begin 2017 goedgekeurd door het ministerie van OCW. Ma krijgt middelen toegekend wanneer zij de gestelde resultaten behaalt. Ongeacht het behalen van het resultaat voor de te verkrijgen subsidie investeren wij sterk in BPV om verbeteringen te realiseren. 31 oktober 2017 is er een bedrag van EUR 274.417 toegekend voor het resultaatafhankelijk budget BPV. Volgens planning worden deze middelen in 2018 ingezet ten behoeve van het behalen van de doelstellingen. De teams krijgen extra formatie zoals te zien is in de kaderbrief om extra aandacht aan het BPV-plan te besteden.

6.5 Huisvesting

Ma wil doelmatig omgaan met de beschikbare vierkante meters. Om ook in de toekomst te kunnen voldoen aan de optimale inzet van veranderende ruimtebehoeftes is Ma gestart met de ontwikkeling van een huisvestingtoewijzingsmodel. In dit model wordt de meerjarige studentenprognose afgezet tegen de opleidingen die Ma aanbiedt, rekening houdend met een normatieve hoeveelheid vierkante meters per student.

De output van dit model geeft richting aan meerjarige huisvestingsvraagstukken die op de organisatie afkomen. De aard van de vraagstukken is in drie dimensies te onderscheiden: de korte termijn, de middellange termijn en de lange termijn.

Korte termijn

Omdat het huurcontract voor het Sieraad niet verlengd werd, heeft Ma een tijdelijke huisvesting gerealiseerd op het terrein van de Contactweg 36. Dit is een op zichzelf staande locatie aangezien de opleiding Filmacteur hierin gevestigd wordt die voor enig geluidsoverlast kan zorgen.

Middellange termijn

Na het gereedkomen in 2016 van de opbouw en renovatie van de bestaande kantine op de Contactweg heeft Ma te maken gekregen met factoren vanuit de omgeving waardoor aanvullende nieuwbouw voor de toekomst wenselijk is. De groei van het

studentenaantal is tot op heden opgevangen door een herschikking van ruimten en functies. Binnen een termijn van 3 tot 5 jaar is er echter onvoldoende ruimte aanwezig ondanks de plaatsing van tijdelijke huisvesting in de zomer van 2017. De voornaamste reden voor dit tekort is het eindigen van het huurcontract van het pand aan de Condensatorweg 36 (3600 m²) in 2020. Op basis van de modellen is de verwachte ruimtebehoefte in kaart gebracht. Een ingrijpende aanpassing in de huisvestingssituatie wordt onderzocht die deels middels nieuwbouw en deels middels verbouw kan worden ingevuld.

Lange termijn

Het huisvestingsplan omvat alle locaties van Ma. Strategische keuzes voor krimp en/of groei in opleidingen, mede ingegeven door arbeidsmarktperspectief voor studenten en keuzes uit oogpunt van macrodoelmatigheid, vragen om lange termijnoplossingen. Zo houdt Ma de ambitie om de opleidingen zo mogelijk te centreren op één locatie. Deze ambitie zal pas ten uitvoer gebracht worden na verkoop van het pand aan de Dintelstraat 15 en als er verdere duidelijkheid is ontstaan over de ontwikkelplannen van het gebied rond de Contactweg 36. Ook zullen er in de toekomst door het project Ma Maatwerk nieuwe eisen gesteld worden aan de huisvesting, onder het motto flexibiliteit door standaardisatie.

6.6 Beheersaspecten en overige voorzieningen

Ma heeft in 2015 reeds de bestaande roosterapplicatie vervangen. In 2016 is het onderwijslogistieke proces aangepakt. Deze aanpak heeft al snel zijn meerwaarde laten zien. Roosters kunnen sneller en effectiever doorgerekend worden, waarmee tijdswinst in de doorlooptijd van het roosterproces gerealiseerd is. Daarnaast heeft Ma nu een beter inzicht verkregen in de benutting en inzet van lokalen, wat mede leidt tot een betere afstemming van groepsomvang op de beschikbare omvang van de klaslokalen. Dit komt niet alleen de doelmatigheid van de gebruikte vierkante meters ten goede, het verhoogt ook de kwaliteit van het onderwijs. Een belangrijke winst is geboekt met het doorrekenen van verschillende roosterscenario's. Dit heeft belangrijke input gegeven aan bestaande strategische vraagstukken van huisvesting, maar ook om de urennorm per student te kunnen volgen, zoals de regels van Focus op Vakmanschap eisen. Deze ingrijpende exercitie heeft in 2017 een vervolg gekregen onder aansturing van een externe Onderwijslogistiek Coördinator. Eind 2017 is de werving van een vaste Onderwijslogistiek Coördinator gestart.



Samenvoeging Facilitaire zaken en ICT

Per januari 2017 zijn de stafafdelingen Facilitaire zaken en ICT samengevoegd tot één stafdienst, Facilities. De stafdienst Facilities is verantwoordelijk voor de facilitering van alle middelen en de instandhouding van de gebouwen en is verantwoordelijk voor een schone, hele en veilige werkomgeving (zowel digitaal als fysiek).

De eerste paar maanden zijn de beide afdelingen qua aansturing onder het Hoofd Facilities gebracht en in de zomervakantie is het team ook gezamenlijk gehuisvest. Daarnaast zijn de ondersteunende processen gezamenlijk onder de loep genomen en is een groot deel ervan gedigitaliseerd. Dit alles is de samenwerking tussen de ondersteunende teams ten goede gekomen.

ARBO en veiligheid

In 2017 is veel aandacht besteed aan de veiligheid binnen Ma. Met name is speciale aandacht besteed aan de brandveiligheid. Hiervoor is de brandmeldcentrale van de Dintelstraat vervangen.

Om te garanderen dat ARBO-zaken ook in de toekomst voldoende aandacht blijven krijgen, is een ARBO-commissie in het leven geroepen. De Arbo-commissie is een adviesorgaan voor het College van Bestuur voor alle Arbo-aangelegenheden zoals het Arbobeleid, de risico-inventarisaties, plannen van aanpak etc. Het veiligheidsplan en de bijbehorende ontruimingsplannen zijn de eerste producten die de Arbo-commissie zal opleveren.

6.7 De ICT-organisatie

Het onderwijs digitaliseert in hoog tempo. Ook Ma heeft het merendeel van haar opleidingen gedigitaliseerd en om deze vooraanstaande positie te blijven behouden wordt voortdurend werk gemaakt van het verbeteren van de digitale infrastructuur. Zo is de bandbreedte van het internet vertienvoudigd en is de helft van het Wirelessnetwerk vervangen.

Ma zorgt voor een open en veilige digitale werkomgeving, maar heeft ook te maken met veranderende wetgeving rondom de verantwoordelijkheden voor het bewaken van privacygevoelige informatie en het melden van inbreuk daarop. Vanaf 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie. Ma is een project gestart om tijdig aan de nieuwe wetgeving te voldoen.

Om studenten in staat te stellen met eigen laptops te werken, wordt jaarlijks tijdens het laptopproject degelijke hardware tegen een lage prijs aangeboden.

6.8 Continuïteitsparagraaf

Algemeen

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

Kwalitatieve informatie

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

	Gerealiseerd		begroting	Prognose		
Personeel	2016	2017	2017	2018	2019	2020
Personele bezetting in fte						
-CvB	2,8	2,8	2,8	2,0	2,0	2,0
-OP ingezet in het VO	21,6	18,8	20,4	20,0	20,0	20,0
-OP ingezet in het MBO	123,3	121,4	107,9	110,0	112,0	112,0
-OP ingehuurd in het VO	-		0,7			
-OP ingehuurd in het MBO	17,1	15,8	18,1	27,0	26,0	26,0
Totaal onderwijzend personeel	162,0	156,0	147,1	157,0	158,0	158,0
-overige medewerkers	52,0	58,3	52,4	62,0	62,0	62,0
-overig ingehuurd personeel	7,1	7,7	4,0	4,0	5,0	5,0
Totaal overig personeel	59,1	66,0	56,4	66,0	67,0	67,0
Totaal personeel	223,9	224,8	206,3	225,0	227,0	227,0
Gewogen deelnemersaantallen						
VO	296	292	300	300	300	300
MBO	2.480	2.675	2.543	2.684	2.652	2.671
Totaal	2.776	2.967	2.843	2.984	2.952	2.971
Gewogen deelnemers / onderwijzend personeel						
VO	13	16	14	15	15	15
MBO	19	19	20	20	19	19
aandeel ingehuurd personeel	14%	10%	11%	14%	14%	14%
aandeel overhead in totale personeelskosten	29%	31%	29%	30%	30%	30%
Gemiddelde loonkosten per FTE	72.205		73.100			



Toelichting

Het onderwijzend personeel houdt gelijke pas met de gereguleerde groei tot circa 3.000 studenten in 2020. Het ondersteunend personeel zal in beperkte mate toenemen. Zo is het bestuurssecretariaat versterkt en de control functie is (tijdelijk) ingevuld. Bij de totstandkoming van de begroting waren diverse subsidies niet toegekend of voorzien. Hierdoor is de uiteindelijk realisatie van de toegekende middelen hoger dan begroot (EUR 907 k). Ook is de lumpsum toekenning hoger uitgevallen dan begroot (EUR 700 k). De uiteindelijke bestedingen zijn hoger dan begroot. De kosten hebben met name betrekking op het aantal ingezette fte. Om de doelen van de subsidies te realiseren heeft Ma extra fte ingezet waardoor deze hoger is dan de behoudende begroting in fte.

In de bekostiging van 2017 is de studentengroei van 7% uit 2015 zichtbaar. De komende jaren zal de bekostiging stijgen in verband met de verdere stijging van het aantal studenten.

Vanuit de overgangsregeling Focus op Vakmanschap heeft Ma in 2017 nog een korting van 40% (EUR 475 k) (2016 60% EUR 713 k). In 2018 wordt het percentage van de overgangsregeling verlaagd naar 20%. Voorts is de focus gericht op de uitstroom om de diplomawaarde te verbeteren. Ma zal zich blijven inzetten op verbetering van het diplomarendement.

Als gevolg van het nieuwe kabinetsbeleid zal de bekostigingssystematiek aangepast worden. Er zijn te vaak en te snel grote beleidswijzigingen doorgevoerd die hebben geleid tot een onevenwichtig model. Er is veel lobby om het stelsel van bekostiging aan te passen. Het cascademodel wordt afgeschaft en de regeling voor de overgangsbekostiging met daaraan gekoppeld de compensatiemaatregel voor niveau 2 lopen eind 2018 af. De MBO Raad is van mening dat er snel keuzes gemaakt moeten worden om een evenwichtig model te bereiken waarbinnen ieder onderwijs past.

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

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

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

invoeren van de nieuwe teamstructuur zien we nu een lichte stijging op inzet van ondersteunend personeel op diverse vlakken. Aangezien de opleidingsmanagers uit het OBP gaan en onder OP gaan vallen in 2018 zal de verhouding gaan veranderen (ceteris paribus).

De loonkosten per fte in loondienst zullen naar verwachting stijgen als gevolg van de verandering van de mix onderwijzend / ondersteunend personeel. Het onderwijzend personeel heeft een hoger gemiddeld loon dan de ondersteunende staf. Daarnaast zal er sprake zijn van stijging in de personeelskosten als gevolg van een stijging in de gemiddelde leeftijd.

Tevens zijn de gemiddelde personele lasten van het onderwijzend personeel in de afgelopen jaren ten gevolge van de Salarismixgelden gestegen.

Als gevolg van de beoogde verbetering van de doorstroom, zal de gemiddelde groepsgrootte in het mbo toenemen. Hierdoor worden klassen beter gevuld. Het belang van de gemiddelde groepsgrootte wordt meegewogen in de meerjarenramingen van personeel, studentenprognoses en het huisvestingtoewijzingsmodel.

Financiële ontwikkeling in meerjarenperspectief in EUR 1.000

	Gerealiseerd		Begroting	Prognose	incl nieuwbouw	
Balans	2016	2017	2018	2019	2020	2020
Vaste Activa						
-IVA	0	0	0	0	0	
-MVA	17.732	17.197	16.491	15.812	15.141	24.950
-FVA	81	88	81	81	81	81
Totaal vaste activa	17.813	17.285	16.572	15.893	15.222	25.031
Vlottende activa	8.423	10.136	9.309	10.099	10.871	7.452
Totaal activa	26.236	27.421	25.881	25.992	26.093	32.483
Eigen vermogen						
Algemene reserve	11.612	12.974	12.258	12.968	13.670	13.670
Private bestemmingsreserve	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	11.612	12.974	12.258	12.968	13.670	13.670
Voorzieningen	2.057	2.552	2.057	2.057	2.057	2.057
Langlopende schulden	7.800	7.200	6.600	6.000	5.400	11.400
Kortlopende schulden	4.767	4.695	4.966	4.966	4.966	5.356
Totaal Passiva	26.236	27.570	25.881	25.991	26.093	32.483
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	1,77	2,16	1,87	2,03	2,19	1,39
Rentabiliteit (resultaat/eigen vermogen)	4,41	10,50	4,01	5,48	5,14	4,67
Rentabiliteit begrip OC&W (resultaat/opbrengsten)	2,01	5,06	1,82	2,59	2,52	2,26
Solvabiliteit (1)	0,44	0,47	0,47	0,50	0,52	0,42
Solvabiliteit (2)	0,52	0,57	0,55	0,58	0,60	0,48

Toelichting

De solvabiliteit (2) is verbeterd t.o.v. 2016. De kasstroom over 2017 is positief. Ma stuurt op een positieve kasstroom in verband met de noodzakelijke toekomstige nieuwbouw. Ma streeft ernaar om dit deels uit eigen middelen te financieren mede lettende op de draagbaarheid van de financiële verplichtingen die nieuwbouw met zich meebrengen voor Ma in de toekomst. Momenteel zal dit betekenen dat er de komende jaren een stijgende lijn te zien zou moeten zijn in de kaspositie. Indien de nieuwbouw gerealiseerd gaat worden, zal de kasstroom weer tijdelijk negatief zijn waardoor de kaspositie daalt. Dit is inzichtelijk gemaakt in de laatste kolom van de financiële ontwikkeling in meerjarenperspectief. Hier is de balanspositie van 2020 na nieuwbouw opgesteld.

Vanaf 2015 is er een onderhoudsvoorziening getroffen, waaruit toekomstige

meerjarige onderhoudsuitgaven aan gebouwen en inrichtingen bekostigd zullen worden. In 2017 is de onderhoudsvoorziening verder aangevuld. De uitgaven die waren voorzien hebben deels plaats gevonden, echter lager dan voorspeld. Diverse uitgaven zijn (nog) niet uitgevoerd. Deze zijn doorgeschoven naar volgende jaren. Het gebouw op de Dintelstraat is uit de verkoop gehaald en er zal opnieuw bezien moeten worden of uitgesteld onderhoud alsnog plaats moet vinden. De investeringen in inventaris, apparatuur en andere bedrijfsmiddelen is de laatste jaren achtergebleven omdat de oude apparatuur nog voldeed. Dit zou kunnen betekenen dat er de komende jaren hogere vervangingsinvesteringen plaats zullen vinden.

Wanneer de nieuwbouwplannen gerealiseerd worden is er nieuwe externe financiering nodig. Dit zal een wijziging in onze financieringsstructuur teweeg kunnen brengen.



Solvabiliteit

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

Liquiditeit

De liquiditeit geeft de verhouding aan tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Deze is in 2017 gestegen naar 2,16 (2016 was 1,77). In tegenstelling tot 2015 en 2016 toen de investeringen in de opbouw aan de Contactweg van circa

EUR 3 miljoen uit eigen middelen werden gefinancierd, zijn er in 2017 geen grote aanschaffingen c.q. verkopen geweest die de liquiditeiten noemenswaardig beïnvloeden. De geplande nieuwbouw zal gevolgen hebben op de balanstotalen in 2019 en 2020. De MVA zal stijgen, uitgaande van het geschatte bedrag van EUR 10 miljoen aan nieuwbouw, zullen de liquiditeiten afnemen met EUR 4 miljoen. Daarnaast zullen de langlopende schulden toenemen met EUR 6 miljoen.

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

Kerncijfers

De kerncijfers over het verslagjaar, in vergelijking met de voorgaand jaren zijn als volgt weer te geven

	2017	2016	2015	2014
Financieel				
Totale baten in €1.000 (incl fin baten)	26.893	25.415	22.512	21.012
Totale lasten in €1.000 (incl. fin lasten)	25.538	24.908	21.767	20.505
Exploitatieresultaat in €1.000	1.355	507	767	507
Eigen vermogen in €1.000	12.974	11.612	11.101	10.334
Totaal vermogen in €1.000	27.421	26.236	25.226	24.291
Rijksbijdrage / totale lasten	96,1%	98,0%	96,5%	96,0%
Personele lasten / totale lasten	73,3%	73,2%	71,9%	71,0%
Afschrijvingen / totale lasten	6,3%	6,0%	8,0%	9,0%
Huisvestingslasten / totale lasten	8,5%	8,6%	9,6%	7,0%
Overige instellingslasten / totale lasten	10,3%	10,3%	10,6%	10,0%
Totale lasten / aantal leerlingen in	8.607	8.973	7.865	8.179
Eigen vermogen / baten	48,2%	45,7%	49,3%	49,2%
Werkkapitaal / baten	20,2%	14,4%	19,3%	15,0%
Opbrengst contract activiteiten / baten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Investerings huisvesting / baten	2,6%	8,4%	0,0%	3,6%
Investerings inventaris / baten	1,4%	3,6%	1,2%	2,3%

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

Resultatenrekening	Gerealiseerd		Begroting	Prognose	
	2016	2017	2018	2019	2020
in EUR 1000					
Rijksbijdrage	24.284	25.852	26.204	25.900	26.298
Overige overheidsbijdragen	789	744	500	1.212	1.212
Publieke bijdragen	25.073	26.596	26.704	27.112	27.510
Cursusgelden	-	1	-	-	-
Overige baten	343	296	317	317	317
Totale baten	25.416	26.893	27.021	27.429	27.827
Personeelslasten	18.245	18.742	19.486	19.753	20.116
Afschrijvingen	1.493	1.609	1.670	1.680	1.670
Huisvestingslasten	2.153	2.164	1.884	1.921	1.976
Overige lasten	2.561	2.627	3.118	3.024	3.052
Totale lasten	24.452	25.123	26.158	26.378	26.814
Financiële baten en lasten	457	415	372	341	310
Financiële baten minus lasten	507	1.355	-	710	703
Resultaat	507	1.355	491	710	703
Resultaat deelnemingen	5	7	-	-	-
Incidentele baten en lasten in resultaat	-	-	-	-	-
Resultaat	512	1.362	491	710	703

Huisvesting	Gerealiseerd			Begroting	Prognose	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal m2 bruto vloeroppervlak	21.424	23.174	23.318	23.318	23.318	23.318
Aantal m2 per gewogen student	7,95	8,35	7,86	7,81	7,90	7,85
%m2 huur als aandeel van de totaal aantal m2	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Gewogen deelnemers per 1 oktober (incl. VMBO)	2.694	2.776	2.967	2.984	2.952	2.971
Huisvestingslasten in EUR 1.000	2.034	2.153	2.164	1.884	1.920	1.977
Huisvestingslasten /m2 in EUR	95	93	93	81	82	85
Investeringsbehoefte als % van de totale omzet				5	5	5



6.9 Risicoparagraaf

Ma onderkent het belang van het uitvoeren van een risicoanalyse op haar activiteiten. Sinds september 2012 doet ook de inspectie de aanbeveling een dergelijke risicoanalyse ter toetsing van de financiële 'gesteldheid' uit te voeren. Deze risicoanalyse wordt door de inspectie gecombineerd met de door haar reeds gehanteerde analyse op basis van financiële kengetallen. Ma heeft dergelijke analyses voor haar onderkende risicogebieden uitgevoerd en toegelicht in dit verslag.

Ma heeft haar risico's als volgt in kaart gebracht:

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

Om de risico's te ondervangen, heeft Ma op onderscheiden niveaus de volgende maatregelen genomen:

1. Bestuurlijke risico's

In een samenwerking tussen het College van Bestuur en Raad van Toezicht is beleid uitgezet voor de inrichting van de taken en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en Raad van Toezicht. Hierbij is met name aandacht besteed aan de verankering van de bedrijfsvoering in de bestuurlijke functie. Met ingang van 2015 zijn ter voorbereiding op de reguliere raadvergaderingen drie commissies opgericht: Commissie Onderwijskwaliteit en HRM, Commissie Financiën en bedrijfsvoering en Commissie Governance en bestuurszaken. In het verslag van de Raad van Toezicht wordt hier dieper op ingegaan.

2. Huisvestingsrisico

Ma heeft na het gereedkomen in 2016 van de opbouw en renovatie van de bestaande kantine op de Contactweg te maken met factoren vanuit de omgeving waardoor aanvullende nieuwbouw voor de toekomst wenselijk is. De groei van het studentenaantal is tot heden opgevangen door een herschikking van ruimten en functies. Binnen een termijn van 3 tot 5 jaar is er echter onvoldoende ruimte aanwezig ondanks de plaatsing van tijdelijke huisvesting in de zomer. De

voornaamste reden voor dit tekort is het eindigen van het huurcontract van het pand aan de Condensatorweg 36 (3600 m²) in 2020. Op basis van analyses is aangetoond dat het geheel van de huisvesting door aanvullende nieuwbouw en deels renovatie ingrijpend dient te worden aangepast.

De gemeente Amsterdam heeft het gebied waar de Contactweg 36 deel van uitmaakt als ontwikkelgebied aangewezen. Deze ontwikkelingen volgen we nauwlettend teneinde de risico's die kunnen ontstaan tijdig in beeld te hebben zodat er adequaat opgevolgd kan worden.

3. Risico's rendementsontwikkeling

Het risico bestaat dat rendementsdoelstellingen niet aan de inspectienormen voldoen. Indien dit het geval is, kan bekostiging voor de betreffende opleidingen komen te vervallen. Ma heeft rendement als speerpunt benoemd. De verbeteringen die hieruit voortkomen zullen naar verwachting op termijn hun effecten hebben. Deze aanpak is een onderdeel van de integrale kwaliteitsaanpak.

4. Organisatierisico

Ma is gestart met het ambitieuze plan Ma Future. Er komt een nieuwe organisatie-structuur voor Ma. Dit wordt zorgvuldig voorbereid maar er gaan veel (essentiële) punten wijzigen waardoor er risico's ontstaan. Er zijn diverse scenario's die in 2017 uitgewerkt zijn. Wij gingen er begin 2017 vanuit dat deze wijzigingen op kosten-technisch vlak neutraal zouden zijn. Voor 2018 voorzien we toch dat gezien alle wijzigingen binnen de organisatie er personele verschuivingen, zowel intern als extern, zullen plaatsvinden die extra kosten met zich meebrengen. Te denken valt bijvoorbeeld aan extra inzet op het gebied van coaching, scholing en tijdelijke ondersteuning om inrichting van nieuwe functies te versnellen. We zullen, indien nodig, geconstateerde kostenwijzigingen gaan verwerken in de rolling forecast van 2018.

5. Personele risico's

Het risico op een mismatch tussen aanwezige capaciteiten van personeel en de benodigde capaciteiten wordt beheerst door de continue monitoring van het opleidingsniveau van leerkrachten, het tactisch inzetten van ingehuurd personeel met specifieke capaciteiten die voor het onderwijs noodzakelijk zijn en bewaking van de bekwaamheid van het personeel door middel van jaarlijkse functioneringsgesprekken. Dit proces heeft de afgelopen jaren extra aandacht gekregen, maar het is een proces waarin blijvend geïnvesteerd zal worden. De gemiddelde personeelslast van Ma ligt boven het landelijke gemiddelde. Dit komt mede door maatregelen in het kader van de Salarismix en daaraan gekoppelde promoties. De ontwikkeling van de kosten en bijbehorende bekostiging is onzeker. Om deze reden zijn de daarvoor bedoelde baten behoudend begroot.

Om het risico op wachtgeldverplichtingen te ondervangen, neemt Ma de volgende maatregelen:

Indien er mogelijkheden zijn wordt personeel herplaatst binnen Ma. Daarnaast wordt er streng toezicht gehouden op adequate uitstroombegeleiding. Dit houdt in dat er trainingen gegeven worden om doorstroom van werk naar werk te faciliteren waar dit zinnig is en dat er toezicht gehouden wordt op opvolging van sollicitatieplicht door middel van de inzet van instanties.

Bovenstaande maatregelen hebben geresulteerd in lage lasten ten gevolge van uitkering na ontslag.

Niettemin brengt Ma de financiële gevolgen van gewezen personeelsleden in beeld en treft hiervoor passende financiële maatregelen in de vorm van een wachtgeldvoorziening. Het verloop hiervan wordt gevolgd aan de hand van overzichten van het UWV en WWplus. Ook hier dienen we in te schatten wat de gevolgen zijn door de impact van de organisatiewijziging.

6. ICT-risico's

Ma is digitaal benaderbaar. Naast de vele voordelen die hiermee behaald kunnen worden, schuilen hierin potentiële gevaren. Ma is zich hiervan bewust en zet groot in op het up-to-date en beschikbaar houden en beveiligen van haar online-activiteiten. Vanaf 25 mei 2018 geldt de Algemene Verordening gegevensbescherming (AVG). Ma heeft in november 2017 geparticipeerd in de benchmark IBP (Informatiebeveiliging en privacy). Deze benchmark brengt in kaart op welke vlakken Ma al goede regelingen/ goed beleid getroffen heeft en op welke gebieden nog acties ondernomen moeten worden. Op basis van deze rapportage kan een prioritering worden gemaakt en kunnen acties uitgezet worden binnen de stafdiensten en kan beleid verder worden ontwikkeld. Dit zal in 2018 verder worden uitgewerkt.

7. Publiciteitsrisico's

In een maatschappij waarin een belangrijk deel van de studenten hun leven online deelt, kunnen incidenten en misvattingen makkelijk hun weg vinden naar de openbare publiciteit. Ma is zich bewust van dit risico en de potentiële gevolgen voor haar studentenbestand. Ma monitort de media-uitingen ten aanzien van de organisatie en onderneemt indien daar aanleiding toe is gerichte actie.

8. Financieringsrisico's

Ma hanteert de aanwijzingen volgens de regeling beleggen en belenen ter beperking van de financiële risico's. Ter uitvoering van deze regeling heeft Ma in haar treasurystatuut opgenomen hoe omgegaan wordt met:

- liquiditeit op korte en op lange termijn, op basis van frequente kasstroomanalyses;
- beheersing van de kosten van financiering, middels leningen met een vast rentepercentage voor een vastgestelde termijn;
- beleggingen, waarbij afgezien wordt van beleggingen in derivaten en complexe financiële producten;
- overtollige middelen, welke alleen bij instellingen met een A-rating worden weggezet voor een periode welke recht doet aan de toekomstige verwachte kasstroom-ontwikkelingen.

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

In 2017 is er afgelost op de lening ad EUR 600 k conform de leningsovereenkomst. Er zijn geen nieuwe leningen aangegaan. De beschikbare liquide middelen zijn ondergebracht op de bestaande bankrekening. Ma heeft nieuwe rekeningen geopend bij de Rabobank om in de toekomst overtollige liquiditeiten op te stallen. Verder zijn er geen ontwikkelingen op het gebied van treasury.

9. Investeringsrisico's

De hoofdlocatie Contactweg 36 maakt onderdeel uit van een gebied dat de gemeente Amsterdam wil herontwikkelen. De locatie Dintelstraat zou in de toekomst verkocht kunnen worden. Daarnaast huurt Ma diverse locaties. Het College van Bestuur zal zich de komende jaren buigen over de mogelijkheden en onmogelijkheden die de herontwikkeling teweeg kan brengen voor Ma.

Momenteel zijn er diverse scenario's besproken waaruit in ieder geval blijkt dat er op middellange termijn nieuwbouw plaats gaat vinden op de Contactweg om de huurlocatie aan de Condensatorweg te vervangen. Daarnaast zijn er plannen om op lange termijn deze nieuwbouw uit te breiden zodat het gebouw op lange termijn kan voorzien in de huisvestingsbehoefte van Ma. Het College van Bestuur zal vanuit de huidige huisvestingssituatie continu blijven onderzoeken wat de beste opties zijn voor Ma.

10. Privacy-risico's

Het onderwijs digitaliseert in hoog tempo met alle risico's van dien. Zoals in 6.7 de ICT-organisatie beschreven wordt is Ma zich bewust van de risico's en probeert deze te beperken.



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

Binnen Ma zijn tal van wetten en regels van toepassing. Er is een notitie compliance-afspraken opgesteld, waarin is beschreven hoe Ma werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Deze notitie is gebaseerd op onze inventarisatie van welke wet- en regelgeving voor Ma van toepassing is. Vervolgens is beschreven hoe de naleving georganiseerd is.

We maken een onderscheid tussen wet- en regelgeving op het gebied van bedrijfsvoering en wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs. Daarnaast is Ma gehouden aan de Branchecode voor goed bestuur in het mbo. Deze aanpak leidt tot een matrix die per aandachtsgebied overzicht biedt welke wet- en regelgeving voor Ma van toepassing is, welk beleid Ma hiervoor ontwikkeld heeft en waar de compliance belegd is en waar dit gemonitord wordt.

In paragraaf 6.9 zijn de geïdentificeerde interne risico's beschreven. Om de interne risico's te beheersen heeft Ma haar organisatie ingericht gebruik makend van functiescheiding en interne controles. Daarnaast wordt een uitgebreide interne rapportagecyclus gehanteerd die alle belangrijke risicogebieden raakt. In 2017 zijn de financiële rapportages door invoer van Afas profit opnieuw opgesteld. De fte-rapportages zijn verfijnd en er wordt eenduidig gerapporteerd. De rapportage-cyclus zal in de toekomst eenvoudig aangevuld kunnen worden met nieuwe rapportages die vanuit Afas profit ingericht kunnen worden, zowel financiële als fte-rapportages. Als gevolg van de verbeterde rapportage-cyclus zijn ontwikkelingen tijdiger in beeld en kan effectiever gestuurd worden. In 2018 zal de afdeling Control verder ingericht worden waardoor de financiële kengetallen en alle andere schoolspecifieke kpi's samengevoegd kunnen worden tot een rapportage.

Ma heeft een relatief beperkte omvang. Het is een platte organisatie die een beperkt aantal managementlagen kent. Naast de formele interne controles is er sprake van een sterke informele organisatie. De controlebewustheid van de organisatie is hoog en er wordt veel aandacht besteed aan het beheersen van de risico's. De rol van controller is in 2017 verder uitgewerkt zodat de interne rapportages en beheersingsprocessen verder gestroomlijnd zijn.

Ma heeft vanaf 2015 gewerkt aan een versterking van haar Governance-structuur. Om toezicht en bestuur verder te versterken zijn nieuwe leden van de Raad van Toezicht geworven (in 2015 geïnstalleerd) en eind 2014 is een nieuwe bestuurder aangetrokken die de portefeuille bedrijfsvoering heeft overgenomen. In 2017 werkt het College van Bestuur met de Raad van Toezicht samen in een drietal commissies,

waarin onderwerpen voorafgaand aan de reguliere vergadering behandeld worden.

Wij zijn van mening dat het risicobeheersings- en controlesysteem in 2017 heeft gewerkt conform verwachting.

6.11 Begroting

De begroting voor het jaar 2018 is als volgt:



EUR		2018 begroot in EUR
Baten		
(normatieve) rijksbijdrage OCenW	24.317.000	
Overige subsidies OCW	1.887.000	
(Rijks)bijdragen OCW		26.204.000
Overige bijdragen overheden	500.000	
Overige baten	317.000	
Totaal overige baten		817.000
Totale baten		27.021.000
Lasten		
Lonen en salarissen	15.660.000	
Uitzendkrachten, declaranten	2.831.000	
Overige personeelskosten	995.000	
Personele lasten		19.486.000
Afschrijvingen		1.670.000
Huurkosten	338.000	
Verzekeringskosten	95.000	
Onderhoud en exploitatie	417.000	
Energie en water	393.000	
Schoonmaakkosten	503.000	
Heffingen	138.000	
Huisvestingskosten		1.884.000
Administratie en beheerskosten	1.229.000	
Inventaris en apparatuur	280.000	
Leerling gerelateerde kosten	356.000	
Wervingskosten	913.000	
Overige kosten totaal	340.000	
Overige materiele kosten		3.118.000
Exploitatie kosten		26.158.000
Financiële lasten minus baten		-372.000
GENORMALISEERD RESULTAAT		491.000



7. JAARREKENING



7.1 Balans per 31 december 2017

1	Activa	31-12-17	31-12-16
		EUR	EUR
	Vaste activa		
1.1	Immateriele vaste activa		-
1.2	Materiele vaste activa	17.197.393	17.731.934
1.3	Financiele vaste activa	88.009	81.037
	Totaal vaste activa	17.285.402	17.812.971
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	157.613	647.914
1.7	Liquide middelen	9.978.396	7.774.767
	Totaal vlottende activa	10.136.009	8.422.681
	Totaal activa	27.421.411	26.235.652
2	Passiva	31-12-17	31-12-16
			EUR
2.1	Eigen vermogen	12.974.432	11.612.399
2.2	Voorzieningen	2.552.299	2.057.110
2.3	Langlopende schulden	7.200.000	7.800.000
2.4	Kortlopende schulden	4.694.680	4.766.143
	Totaal passiva	27.421.411	26.235.652

7.2 Staat van Baten en Lasten

		31-12-17	begroot 2017	31-12-16
	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	25.852.353	24.034.000	24.284.011
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	744.112	811.000	789.115
3.3	College-, cursus-, Les en examengelden	573		-235
3.4	Baten werk in opdracht van derden			
3.5	Overige baten	295.807	357.000	342.534
	Totaal baten	26.892.845	25.202.000	25.415.425
	Lasten			
4.1	Personeelslasten	18.723.556	17.861.000	18.245.027
4.2	Afschrijvingen	1.609.054	1.738.000	1.492.520
4.3	Huisvestingslasten	2.163.734	2.125.000	2.153.028
4.4	Overige lasten	2.626.720	2.505.000	2.561.289
	Totaal lasten	25.123.064	24.229.000	24.451.864
	Saldo baten en lasten	1.769.781	973.000	963.561
5	Financiële baten en lasten	-414.720	-423.000	-456.513
	Resultaat	1.355.061	550.000	507.048
7	Resultaat deelnemingen	6.972		4785
	Totaal resultaat	1.362.033	550.000	511.833

7.3 Kasstroomoverzicht 2017

	31-12-17	31-12-16
	EUR	EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	1.769.781	963.561
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	1.609.054	1.492.520
Mutaties voorzieningen	495.189	960.583
Verandering in vlottende middelen		
Vorderingen (-/-)	490.301	-255.378
Schulden	-71.463	137.619
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.523.081	2.335.344
Ontvangen interest		8.817
Betaalde interest	-414.720	-465.330
Resultaat deelnemingen	-	-
	-414.720	-456.513
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	3.878.142	2.842.392
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Financiële vaste activa	-	-
Investerings in MVA/IVA (-/-)	-1.074.513	-3.040.829
Desinvesteringen in MVA	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.074.513	-3.040.829
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-600.000	-600.000
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-600.000	-600.000
Mutatie liquide middelen	2.203.629	-798.437

7.4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2017

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteitsverwachting, volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Grondslagen voorwaardering en resultaatbepaling

Met ingang van 1 januari 2014 is de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Media Amsterdam samengesteld. De verbonden vennootschap Grafisch Media Instituut Holding B.V. (inclusief de dochter Grafisch Media Instituut B.V.) wordt op basis van de geringe omvang ten opzichte van het geheel niet meer in de consolidatie betrokken.

7.5 Waarderingsgrondslagen

Immateriële vaste activa

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

Materiële vaste activa

De investeringen in de materiële vaste activa zijn op de balans gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigings- prijs verminderd met de afschrijvingen. Op de materiële vaste activa wordt lineair afgeschreven. De afschrijvingstermijn is gebaseerd op de economische levensduur.

De categorieën zijn:	Afschrijvingstermijn
Terreinen	20 jaar
Gebouwen	30 jaar
Verbouwing	10 jaar
Renovatie Condensatorweg (huurlokatie)	7 jaar
Infrastructuur	5 jaar
Hard- en software	5 jaar
Schoolmeubilair	15 jaar
Kantoormeubilair	10 jaar
Grafische apparatuur	10 jaar
Implementatie	3 jaar
Overige inventaris	5 jaar

Financiële vaste activa

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten bij Stichting Media Amsterdam vorderingen, liquide middelen en langlopende en kortlopende schulden. Met ingang van 1 januari 2009 worden financiële instrumenten bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio en direct toerekenbare transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Op vorderingen wordt een noodzakelijk geachte voorziening getroffen voor risico van oninbaarheid.

Voorzieningen

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

Resultaatbepaling

Bij de bepaling van het exploitatieresultaat zijn de volgende uitgangspunten gerealiseerd.

Voor wat betreft de lasten is het toerekeningbeginsel gehanteerd. Dat wil zeggen dat de lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop deze betrekking hebben, ongeacht of deze tot uitgaven hebben geleid. Ook voor de baten is het toerekeningbeginsel



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

Personeelsbeloningen/pensioenen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde

premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is niet beschikbaar.

WNT

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

7.6 Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

1.1.1 Goodwill

EUR

Stand per 1 januari 2017

Aanschafprijs

27.259

Cumulatieve afschrijvingen

-27.259

Boekwaarde

-

Mutaties in boekwaarde

Investeringen

-

Afschrijvingen

-

Saldo 2017

-

Stand per 31 december 2017

Aanschafprijs

27.259

Cumulatieve afschrijvingen

-27.259

Boekwaarde

-

1.2 Materiële vaste activa

	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 Software	Totaal
Stand per 1 januari 2017	EUR	EUR	EUR	EUR
Aanschafprijs	30.929.830	11.315.772	493.454	42.739.056
Cumulatieve afschrijvingen	-14.924.455	-9.595.727	-486.940	-25.007.122
Boekwaarde	16.005.375	1.720.045	6.514	17.731.934
Mutaties in boekwaarde				
Investerings	695.552	378.961		1.074.513
Desinvesteringen				-
Desinvestering afschrijving				-
Afschrijvingen	-1.096.240	-510.205	-2.609	-1.609.054
Saldo 2017	-400.688	-131.244	-2.609	-534.541
Stand per 31 december 2017				
Aanschafprijs	31.625.382	11.694.733	493.454	43.813.569
Cumulatieve afschrijvingen	-16.020.695	-10.105.932	-489.549	-26.616.176
Boekwaarde	15.604.687	1.588.801	3.905	17.197.393

Waarde gebouwen en terreinen 2016 (x 1.000)

	Peildatum WOZ	WOZ waarde	Peildatum taxatie	Getaxeerde waarde
Contactweg 36	01-01-16	11.786	19-01-15	19.100
Dintelstraat 15	01-01-16	3.306	19-01-15	8.700



7.7 Financiële vaste activa

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activ	Resultaat 2017	Art.2 403 BW ja/nee	Deelname %
				EUR		
GMI Holding B.V.	B.V.	Amsterdam	1		ja	100
Impresariaat	B.V.	Amsterdam			ja	100
				0		

	2017	2016
	EUR	EUR
Deelneming GMI Holding B.V. en Impresariaat B.V.		
Boekwaarde 1-1	81.037	76.252
Exploitatieresultaat	6.972	4.785
Boekwaarde 31-12	88.009	81.037

Vorderingen

1.5	Vorderingen	31-12-17	31-12-16
		EUR	EUR
1.5.1	Debiteuren	14.022	19.655
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	116.720	150.091
1.5.7	Overige vorderingen	68.666	36.968
1.5.8	Overlopende activa	68.055	549.745
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	109.850	108.545
	Vorderingen	157.613	647.914
	Uitsplitsing		
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	17.811	488.783
1.5.8.2	Verstrekte voorschotten	6.587	5.417
1.5.8.3	Overige overlopende activa	43.657	55.545
	Overlopende activa	68.055	549.745
1.5.9.1	Stand per 1-1	108.545	60.867
1.5.9.1	Toevoeging / Onttrekking		
1.5.9.3	Vrijval / dotatie	1.305	47.678
	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	109.850	108.545

De looptijd van de vorderingen is korter dan een jaar

Effecten & liquide middelen

1.7	Liquide middelen	31-12-17	31-12-16
		EUR	EUR
1.7.1	Kasmiddelen	1.643	2.723
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	9.976.753	7.772.044
	Liquide middelen	9.978.396	7.774.767

Eigen vermogen

2.1	Eigen vermogen	Stand per 1-1-2017	Vermogens mutatie	nieuwe consolidatie	Resultaat	Stand per 31-12-2017
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.1	Algemene reserve	11.531.362	-	-	1.355.061	12.886.423
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	0	-	-	0	0
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	81.037	-	-	6.972	88.009
	Eigen vermogen	11.612.399	-	-	1.362.033	12.974.432
1.3.1	Grafisch Media Instituut	76.015	-	-	11.994	88.009
1.3.2	Impresariaat	5.022	-	-	-5.022	0
	Bestemmingsreserve (Privaat)	81.037	-	-	6.972	88.009

Voorzieningen

2.2	Voorzieningen	stand per 1-1-2017	vrijval	dotaties	onttrekkingen	stand per 31-12-2017	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	1.443.909	-129.252	282.054	95.851	1.500.860	404.000	1.096.860
2.2.3	Voorziening groot onderhoud	613.201	-	458.000	19.762	1.051.439	552.000	499.439
								-
	Voorzieningen	2.057.110	-129.252	740.054	115.613	2.552.299	956.000	1.596.299

2.2.1 Personeelsvoorzieningen

		stand per 1-1-2017	vrijval	dotaties	onttrekkingen	stand per 31-12-2017	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1.1	Voorziening wachtgeld	607.278	-	138.496	71.114	674.660	109.000	565.660
2.2.1.2	Voorziening personeel	636.183	-129.252	125.000	6.931	625.000	275.000	350.000
2.2.1.3	Voorziening jubileum	200.448	-	18.558	17.806	201.200	20.000	181.200
		1.443.909	-129.252	282.054	95.851	1.500.860	404.000	1.096.860

Voorziening jubileum

In 2017 is de voorziening voor jubilea herrekend op basis van het aantal medewerkers. De berekening is gebaseerd op de medewerkers die per ultimo 2017 bij Ma in vaste dienst waren, waarbij een einde diensttijd van 67 jaar van toepassing is. In de berekeningen is geen rekening gehouden met een disconteringsvoet en evenmin is rekening gehouden met toekomstige cao-verhogingen. Deze voorziening is gevormd ten behoeve van de toekomstige jubileumrechten van medewerkers op basis van de cao-bepalingen die worden 'opgebouwd' gedurende het dienstverband.

Voorziening wachtgeld

De voorziening is redelijk constant. Aangezien er wel enkele risico's zijn te onderscheiden voor medewerkers waarvoor nu nog niet duidelijk is of ze in de toekomst gebruik gaan maken van deze voorziening monitoren wij deze voorziening door het jaar heen.

Voorziening personeel

Deze voorziening is EUR 200 k voor de kosten die kunnen voortvloeien uit de reorganisatie. Een medewerker zit thuis vanwege een verschil van inzicht met het College van Bestuur. Daarnaast is de voorziening voor de seniorenregeling, die vorig jaar op EUR 500 k is ingeschat naar beneden bijgesteld naar EUR 425 k aangezien er minder deelnemers zijn dan verwacht. Volgend jaar zullen we opnieuw bekijken of de voorziening aangepast moet worden.

Voorziening groot onderhoud

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

Langlopende schulden

Ma heeft een geldlening bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Deze lening is aangegaan voor een periode van 25 jaar met een rentepercentage van 5,12% per jaar, maandelijks te voldoen. Jaarlijks is in de maand juni een aflossing van EUR 600 k verplicht. De aflossing voor 2017 is opgenomen onder 2.4.1 kortlopende schuld kredietinstellingen. Deze lening is aangemeld en geborgd door de Stichting Waarborgfonds MBO.

Langlopende schulden (in EUR)

2.3	Langlopende schulden	Stand per 1-1-2017	Aangegane lening	Aflossingen	Stand per 31-12-2017	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.3.3	Kredietinstellingen	7.800.000	-	600.000	7.200.000	6.600.000	4.200.000
	Langlopende schulden	7.800.000	-	600.000	7.200.000	6.600.000	4.200.000



Kortlopende schulden

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

Kortlopende schulden

2.4	Kortlopende schulden	31-12-17	31-12-16
		EUR	EUR
2.4.1	Kredietinstellingen	600.000	600.000
2.4.3	Crediteuren	1.014.913	1.163.040
2.4.4	OCW/EZ	243.176	205.189
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	736.700	680.666
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	189.711	157.804
2.4.9	Overige kortlopende schulden	13.477	
2.4.10	Overlopende passiva	1.896.703	1.959.444
	Kortlopende schulden	4.694.680	4.766.143
	Uitsplitsing		
2.4.7.1	Loonheffing	736.700	680.666
2.4.7.2	Omzetbelasting		
2.4.7.4	Overige belastingen		
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	736.700	680.666
	Uitsplitsing		
2.4.10.1	Vooruitontvangen college en les gelden	34.494	116.516
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoordeeld	19.728	22.459
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	705.616	728.253
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	24.925	24.079
2.4.10.8	Overige	1.111.940	1.068.137
	Overlopende passiva	1.896.703	1.959.444

G1Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	jaar	Toewijzing Kenmerk	datum	Bedrag van de Toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond	Kosten jaar 2017	Overlopend
Zij-instroom	2014	640164-1	20-01-14	180.000	180.000	x		0	10.633
Zij-instroom	2015	709893-1	20-10-15	40.000	40.000	x		0	20.000
Zij-instroom	2016	781848-1	22-11-16	100.000	100.000		x	41.598	10.801
Zij-instroom	2017	811860-1	21-03-17	160.000	160.000		x	101.694	58.306
Zij-instroom	2017	838885-1	14-04-17	40.000	40.000		x	18.940	21.060
Zij-instroom	2017	842580-1	19-05-17	40.000	40.000		x	27.684	12.316
Zij-instroom	2017	845637-1	20-06-17	20.000	20.000		x	12.219	7.781
Studieverlof	2016	775179-1	20-09-16	14.700	14.700	x		8.575	0
Studieverlof	2017	851934-1	20-09-17	19.038	19.038		x	7.492	10.488
Studieverlof	2017	855188-1	20-10-17	-1.058	-1.058				
Leermiddelen minimagezinnen	2016	786378-1	20-12-16	27.645	27.645		x	5.138	22.507
Leermiddelen minimagezinnen	2017	849433-1	22-08-17	60.330	60.330		x	0	60.330
Totaal				700.655	700.655				234.222

naar balans
2.4.4

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar									
Omschrijving		Toewijzing Kenmerk	datum	Bedrag van de Toewijzing	Saldo 1-1-2017	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten t/m verslagjaar	Kosten jaar 2017	Te verrekenen ultimo 2017
SMW	2015	666468-1	20-01-16	20.079	3.150	20.079	20.079	3.150	0
SMW	2016	733706-1	20-01-16	19.309	19.309	19.309	19.309	19.309	0

G2-B Doorlopen tot in volgende verslagjaar									
Omschrijving		Toewijzing Kenmerk	datum	Bedrag van de Toewijzing	Saldo 1-1-2017	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten t/m verslagjaar	Kosten jaar 2017	Saldo nog te besteden
SMW	2017	804608-1	20-01-17	19.728	0	19.728	0	0	19.728
									2.4.10.2

Overlopende passiva

Onder de post vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geormerkt is School-maatschappelijk werk verantwoord.

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

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van contracten

Er zijn langlopende verplichtingen tot en met 2019 aangegaan ter inzake huur en schoonmaak. De verplichtingen die hieruit voortvloeien bedragen voor 2018 circa EUR 857 k. Er bestaat een waarborg van maximaal 2% van de Rijksbijdragen aan de Stichting Waarborgsom BVE die in geval van een calamiteit door de Stichting Waarborgsom geïncasseerd kan worden.

Per 31 december 2005 is er uit hoofde van de wijziging van de bekostiging voor het VO (overgang van cursusjaar naar kalenderjaar) een vordering op het Ministerie ontstaan wegens verschuldigd vakantiegeld en belastingen en sociale premies tot maximaal EUR 197.425. Aangezien incasso hiervan eerst bij liquidatie van de Stichting plaatsvindt, is deze vordering niet in de jaarrekening over 2017 verwerkt maar als niet in de balans opgenomen rechten vermeld.

Per ultimo 2017 zijn er geen kredietfaciliteiten.



	2018	2019
	EUR	EUR
Huur gebouwen	239.842	149.660
Huur kopieren	244.969	244.969
Schoonmaakbedrijf	371.833	0

Overheidsbijdragen

De rijksbijdragen zijn hoger uitgevallen dan begroot. Dit is vooral het gevolg van ontvangen bijdragen voor het kalenderjaar 2017 die in 2016 nog niet waren toegezegd. Ma begroot onder dit soort omstandigheden behoudend.

3.1	Rijksbijdragen	31-12-17	Begroot 2017	31-12-16
		EUR	EUR	EUR
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	23.360.690	22.661.000	21.398.366
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	2.280.673	1.373.000	2.779.105
3.1.3	Af: inkomensoverdrachten		-	-
3.1.4	Inkomensoverdracht	210.990	-	106.540
	Rijksbijdragen	25.852.353	24.034.000	24.284.011
	Uitsplitsing			
3.1.2.1.1	Geoormerkte subsidies	22.459		16.929
3.1.2.2.1	Niet-geoormerkte subsidies	2.258.214	1.373.000	2.762.176
	Overige subsidies OCW	2.280.673	1.373.000	2.779.105

Specificatie OCW Rijksbijdragen

	Personeel	Personeel	Geoormerkt	Geoormerkt	Niet	Niet	
	Materieel	Materieel			geoormerkt	geoormerkt	TOTAAL
	BVE	VO	BVE	VO	BVE	VO	
Rijksbijdrage	19.727.583	2.632.334					22.359.917
Rijksbijdrage		401.040					401.040
Wachtgeld	629.796						629.796
Verm.uitk.		-30.063					-30.063
Schoolmaatschappelijk werk			22.459				22.459
Prestatiesubsidie					25.040	12.937	37.977
Zij-instroom					202.134		202.134
Funciemix						68.840	68.840
Salarismix					665.764		665.764
Gratis lesmateriaal VO						92.171	92.171
Leerplus						148.920	148.920
Prestatiebox VO						79.920	79.920
Excellentie					144.789		144.789
Kwaliteitsafspraken MBO					796.494		796.494
Studieverlof					7.492	8.575	16.067
Voorziening leermiddelen minima					5.138		5.138
Totaal	20.357.379	3.003.311	22.459	-	1.846.851	411.363	25.641.363

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	31-12-17	Begroot 2017	31-12-16
		EUR	EUR	EUR
3.2	Gemeente Amsterdam	744.112	811.000	747.160
	Samenwerkingsverband VO	-	-	13.859
	Platform Beroepsonderwijs	-	-	-
	wMBO 2015 pilot Excellentie	-	-	28.096

	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	744.112	811.000	789.115
--	---	----------------	----------------	----------------

Andere baten

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	31-12-17	Begroot 2017	31-12-16
		EUR	EUR	EUR
3.3.2	Cursusgelden sector BE	573	-	-235
	College-, cursus-, les- en examengelden	573	0	-235

3.5	Overige baten	31-12-17	Begroot 2017	31-12-16
		EUR	EUR	EUR
3.5.1	Verhuur	35.140	77.000	35.140
3.5.2	Detachering personeel	13.623	-	55.645
3.5.5	Ouderbijdragen	210.478		192.166
3.5.6	Diverse overige baten	36.566	280.000	59.583
	Overige baten	295.807	357.000	342.534



Lasten

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

4.1	Personeelslasten	31-12-17	Begroot 2017	31-12-16
		EUR	EUR	EUR
4.1.1	Lonen en salarissen	14.620.929	14.587.000	13.372.553
4.1.2	Overige personeelslasten	4.102.627	3.274.000	4.892.673
4.1.3.1	af: uitkeringen			-20.199
	Personeelslasten	18.723.556	17.861.000	18.245.027
	Uitsplitsing			
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	11.559.468	14.587.000	10.764.364
4.1.1.2	Sociale lasten	1.647.061		1.323.762
4.1.1.3	Pensioenpremies	1.414.400		1.284.427
	Lonen en salarissen	14.620.929	14.587.000	13.372.553
	Uitsplitsing			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	140.197		802.674
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	3.073.412	2.148.000	3.153.677
4.1.2.3	Overig	889.018	1.126.000	936.322
	Overige personeelslasten	4.102.627	3.274.000	4.892.673

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Bedragen x 1	J.G.M.M. Smits	J.A. de Haas	M.I. Groep
	Voorzitter Mediacollege Amsterdam	Lid mediacollege Amsterdam	Lid mediacollege Amsterdam
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	0,8
Gewezen topfunctionaris	nee	nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	nvt	nvt	nvt
Individueel bezoldigingsmaximum	141.000	141.000	112.800
Bezoldiging			
Beloning	132.617	164.498	97.521
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.680	20.206	13.872
Totaal bezoldiging	150.297	184.704	111.393

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Ma is EUR 141 k. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief. Er is sprake van een overgangsregeling voor de voorzitter J.G.M.M. Smits en het lid J.A. de Haas. De tussen partijen voor 1 januari 2016 overeengekomen bezoldiging die op enig moment na die datum meer bedraagt dan het

op grond van of krachtens de wet van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum, is toegestaan voor ten hoogste vier jaar na de datum waarop het toepasselijke bezoldigingsmaximum eerst wordt overschreden, dit betekent dat vanaf 1 januari 2017 de oude bezoldiging nog 3 jaar kan worden uitbetaald. Indien de periode van drie jaar is verstreken, wordt de overeengekomen bezoldiging in een periode van drie jaar in gelijke delen teruggebracht tot het voor Ma geldende maximum.

Gegevens 2016

Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (fte)	1,0	1,0	0,8
Bezoldiging 2016			
Beloning	132.791	160.096	97.647
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.130	17.245	11.876
Totaal bezoldiging 2016	147.921	177.341	109.523
Individueel bezoldigingsmaximum 2016	140.000	140.000	112.000



Toezichthoudende toefunctionarissen

Bedragen x 1	C.A. Verberne	L. v.d. Berg	B. Heimans-Polk	H.J.A.M. Leisink	J.C. Hoek
Functie	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Duur	1/1 - 30/06	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	14.000	21.000	14.000	14.000	14.000
Bezoldiging 2017					
Beloning	6.347	11.750	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	744	162	301	994
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	6.347	12.494	8.162	8.301	8.994
Gegevens 2016					
Duur	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2016					
Beloning	8.000	11.750	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen	345	424	92		791
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2016	8.345	12.174	8.092	8.000	8.791
Individueel bezoldigingsmaximum 2016	14.000	21.000	14.000	14.000	14.000

4.2	Afschrijvingen		31-12-17	Begroot 2017	31-12-16
			EUR	EUR	EUR
4.2.1	Immateriele vaste activa				
4.2.2	Materiele vaste activa	4.2.2.1	1.609.054	1.738.080	1.492.520
	Afschrijvingen		1.609.054	1.738.080	1.492.520

4.3	Huisvestingslasten		31-12-17	31-12-17	31-12-16
			EUR	EUR	EUR
4.3.1	Huur		396.198	496.000	427.361
4.3.2	Verzekeringen		39.303	90.000	86.012
4.3.3	Onderhoud		316.888	635.000	286.950
4.3.4	Energie en water		354.860	325.000	375.695
4.3.5	Schoonmaakkosten		447.953	463.000	408.299
4.3.6	Heffingen		99.510	116.000	130.165
4.3.7	Voorziening voor groot onderhoud		458.000		358.000
4.3.8	Overige		51.022		80.546
	Huisvestingslasten		2.163.734	2.125.000	2.153.028

4.4	Overige lasten		31-12-17	31-12-17	31-12-16
			EUR	EUR	EUR
4.4.1	Administratie en beheerslasten		1.050.187	981.000	1.001.583
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen		1.184.650	1.294.000	1.066.884
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen				-
4.4.4	Overig		391.883	230.000	492.822
	Overige lasten		2.626.720	2.505.000	2.561.289



Financieel

5	Financiële baten en lasten	31-12-17	Begroot 2017	31-12-16
		EUR	EUR	EUR
5.1	Rentebaten	0	0	8.817
5.5	Rentelasten	-414.720	-386.000	-465.330
	Financiële baten en lasten	-414.720	-386.000	-456.513

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

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

2017	Van Ree Accountants	Overige	Totaal
Onderzoek jaarrekening	34.000	-	34.000
Andere controle opdrachten	7.175	-	7.175
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Overige	-	-	-
	41.175	-	41.175

Voorstel resultaatbestemming

Voorgesteld wordt om het exploitatiesaldo voor het jaar 2017 ad EUR 1.362.033 als volgt te verdelen:

Toe te voegen aan de algemene reserve	€1.362.033
Toe te voegen aan private bestemmingsreserve	€ 0

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren

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

	criterium	punten
Uit hoofde van totale bekostiging	25 - 75 miljoen	4
Uit hoofde van deelnemers	2.500 - 10.000	3
Onderwijssectoren vmbo		1
Onderwijssectoren mbo		4
Totaal complexiteitspunten		12



Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Media Amsterdam

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Media Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Media Amsterdam op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2017;
2. de staat van baten en lasten over 2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Media Amsterdam zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is

als basis voor ons oordeel.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur

noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Barneveld, 4 juni 2018
Van Ree Accountants

M.A. Rozendaal RA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waar door gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.



Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

SG Segmentatie resultaten rekening

		Totaal Ma	VO	BVE
		EUR	EUR	EUR
	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	25.852.353	3.003.311	22.849.042
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	744.112	411.363	332.749
3.3	College-, cursus-, Les en examengelden	573	-	573
3.4	Baten werk in opdracht van derden	-	-	-
3.5	Overige baten	295.807	-	295.807
	Totaal baten	26.892.845	3.414.674	24.021.597
	Lasten			
4.1	Personeelslasten	18.723.556	2.363.140	16.360.416
4.2	Afschrijvingen	1.609.054	180.516	1.428.538
4.3	Huisvestingslasten	2.163.734	246.859	1.916.875
4.4	Overige lasten	2.626.720	312.300	2.315.002
	Totaal lasten	25.123.064	3.102.815	22.563.676
	Saldo baten en lasten	1.769.781	311.859	1.457.922
5	Financiële baten en lasten	-414.720	-54.232	-360.488
	Resultaat	1.355.061	257.627	1.097.434
7	Resultaat deelnemingen	6.972	-	6.972
	Totaal resultaat	1.362.033	257.627	1.104.406

Verantwoording informatie conform notitie Helderheid bekostiging BVE 2015.

In onderstaande wordt ingegaan op de in de notitie helderheid aangegeven onderwerpen die relevant zijn bij het opstellen van de financiële verantwoording van Ma.

Uitbesteding

In het verslagjaar 2017 zijn er bij Ma geen onderwijstaken uitbesteed.

Private activiteiten

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

Fonds ten behoeve van les gelden

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

Geïntegreerde trajecten educatie-beroepsonderwijs

In 2017 zijn er geen geïntegreerde trajecten uitgevoerd.

Maatwerktrajecten

In 2017 zijn er geen maatwerktrajecten uitgevoerd voor bedrijven en/of instanties.

Uitstroom na 1 oktober

Er waren op 1 oktober 2017 2.480 ingeschreven mbo-studenten BBL en BOL en 296 vmbo-leerlingen. In de periode tot en met november 2017 hebben van de totale groep voor de bekostiging meetellende ingeschreven studenten zich weer 18 mbo-studenten uitgeschreven (0,7 %).



Notitie helderheid: studentenvertrek 2 maanden na teldatum.

Vertrekreden (Officieel)Inschrijving	Crebo	01-02-17	01-03-17	01-04-17	01-10-17	01-11-17	01-12-17	Eindtotaal
Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren	25211	1					1	2
	90413		1					1
Totaal Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren		1	1				1	3
Instellingsgebonden factoren	95313		1					1
Totaal Instellingsgebonden factoren			1					1
Onbekend	23096			1				1
	25188			1				1
	25199			1				1
	25201			1				1
	25205						1	1
	25212			1				1
	25472			1				1
	90032		1					1
	94500			1				1
	95702		1					1
Totaal Onbekend			2	7			1	10
Persoonsgebonden, geen invloed	25213					1		1
	95312	1						1
	95707			1				1
Totaal Persoonsgebonden, geen invloed		1		1		1		3
Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang	25204	1					1	2
	25213			1				1
	90413			1				1
	93220			1				1
Totaal Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang		1		3			1	5
Studie- en beroepskeuze gebonden factoren	23096		1					1
	25187			1				1
	25188	2		1			1	4
	25194		1					1
	25197						2	2
	25199					1		1
	25200		1					1
	25201		1			3	1	5
	25211						1	1
	25212			3				3
	25213						1	1
	25472		1					1
	90413			1	1			2
	95705			1				1
Totaal Studie- en beroepskeuze gebonden factoren		2	5	7	1	4	6	25
Eindtotaal		5	9	18	1	5	9	47

Omzwaaiers na 1 oktober 2017

Er zijn na 1 oktober 2017 7 studenten van opleiding veranderd

Omzwaai	Totaal 2017
Afstroom	3
Opstroom	1
Verandering van opleiding	2
Vertragers	1
	7



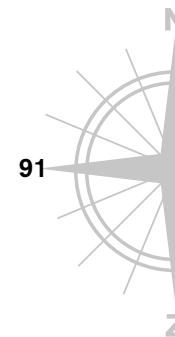
Verklarende woordenlijst

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



Bijlage 1 studententevredenheid

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



Item	Instelling	2012	2014
oordeel informatie			
	Ma	3,2	3,5
	alle deelnemende instellingen	3,3	3,4
oordeel lessen / programma			
	Ma	3,2	3,3
	alle deelnemende instellingen	3,4	3,4
oordeel toetsen			
	Ma	-	3,7
	alle deelnemende instellingen	-	3,8
oordeel studiebegeleiding			
	Ma	3,3	3,6
	alle deelnemende instellingen	3,5	3,5
oordeel studiefaciliteiten			
	Ma	3,4	3,5
	alle deelnemende instellingen	3,5	3,5
oordeel competenties			
	Ma	-	3,7
	alle deelnemende instellingen	-	3,7
oordeel stage (BOL)			
	Ma	3,6	3,6
	alle deelnemende instellingen	3,6	3,6
oordeel werkplek (BBL)			
	Ma	3,4	
	alle deelnemende instellingen	3,8	3,8
studieloopbaanbegeleiding			
	Ma	-	3,3
	alle deelnemende instellingen	-	3,3
oordeel organisatie			
	Ma	3,0	3,2
	alle deelnemende instellingen	3,1	3,2
oordeel veiligheid			
	Ma	4	4
	alle deelnemende instellingen	3,8	3,8
school en studie			
	Ma	-	3,5
	alle deelnemende instellingen	-	3,5



Bijlage 2 Verklaring bevoegd gezag

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



Lijst van afkortingen

AVO	Algemeen Vormend Onderwijs
BAPO	Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg
BHV	Bedrijfshulpverlening
BOL	Beroepsopleidende leerweg
BPV	Beroepspraktijkvorming
CvB	College van Bestuur
DTP	Desktop Publishing
Fte	Fulltime eenheid
GMI	Grafisch Media Instituut
GOC	Grafisch Opleidingscentrum
HRM	Human Resource Management
JOB	Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs
Ma	Mediacollege Amsterdam
OC&W	Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
OBP	Onderwijsondersteunend en Beheerspersoneel
OP	Onderwijzend personeel
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie
RvT	Raad van Toezicht
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
SLB	Studieloopbaan Begeleiding
VSV	Voortijdig School Verlaten - verlaten van het mbo zonder diploma



Colofon

Tekst & eindredactie: Lobke van Steenberg

Fotografie: Reinoud Klazes, Martijn van de Griendt, Claudia Otten

Ontwerp: Jerry Sjardin

DTP: Gmi designschool /Dorine Fliervoet

Drukwerk: De Bink

Mediacollege Amsterdam

Postbus 67003

1060 JA Amsterdam

020 - 8509500



Mediacollege Amsterdam